Volume 19 Issue 17
Originally issued as A5

Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management
Volume 19 Issue 5 Version 1.0 Year 2019
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Perception des Femmes des Obstacles dans leur Progression vers les Postes de Direction au sein des Entreprises au Cameroun

By Djebba Vagai & Victor Tsapi
Université de Maroua

Abstract- Despite the increased presence of women in the labor market and their presence in companies, their representation in executive management positions remains even lower. This study aims to understand the obstacles perceived by women executives who hinder their progress towards management positions and the means to implement to allow a better representation of women in management positions. We conducted qualitative exploratory research with a sample of women executives from private companies in Cameroon. The results of our analyzes have thus concluded that women face both socio-organizational and individual barriers that limit their access to management positions. At the individual level we noted the lack of professional ambition and the lack of support of the spouse and at the socio-organizational level, the work-family conflict, the differential treatment between men and women, the predominance of the masculine gender and the lack of support for career development were noted.

Keywords: glass ceiling, executive positions, women executives, socio-organizational obstacles, individual obstacles.

GJMBR-A Classification: JEL Code: M00



Strictly as per the compliance and regulations of:

© 2019. Djebba Vagai & Victor Tsapi. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License http://creativecommons.org/licenses/by -nc/3.0/), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Perception des Femmes des Obstacles dans leur Progression vers les Postes de Direction au sein des Entreprises au Cameroun

Djebba Vagai [α] & Victor Tsapi [σ]

Résumé- Malgré la présence accrue des femmes sur le marché du travail et leur présence au sein des entreprises, leur représentation au sein de postes direction des entreprises reste encore moindres. Cette étude vise à comprendre les obstacles perçus par les femmes cadres qui entravent leur progression vers les postes de direction et les moyens à mettre en œuvre pour permettre une meilleure représentativité des femmes aux postes de direction. Nous avons mené une recherche qualitative exploratoire auprès d'un échantillon de femmes cadres des entreprises privées au Cameroun. Les résultats issus de nos analyses ont permis ainsi de conclure que les femmes sont confrontées à des obstacles aussi bien sur le plan socio-organisationnel que sur le plan individuel qui limitent leur accès aux des postes de direction. Sur le plan individuel nous avons relevé le manque d'ambition professionnel et le manque d'appui du conjoint et sur le plan socio-organisationnel, le conflit travail-famille, le traitement différentiel homme-femme, la prédominance du genre masculin et le manque d'appui au développement de la carrière ont été relevés.

Motsclefs: plafond de verre, postes de direction, femmes cadres, obstacles socio-organisationnels, obstacles individuels.

Abstract- Despite the increased presence of women in the labor market and their presence in companies, their representation in executive management positions remains even lower. This study aims to understand the obstacles perceived by women executives who hinder their progress towards management positions and the means to implement to allow a better representation of women in management positions. We conducted qualitative exploratory research with a sample of women executives from private companies in Cameroon. The results of our analyzes have thus concluded that women face both socio-organizational and individual barriers that limit their access to management positions. At the individual level we noted the lack of professional ambition and the lack of support of the spouse and at the socio-organizational level, the work-family conflict, the differential treatment between men and women, the predominance of the masculine gender and the lack of support for career development were noted.

Keywords: glass ceiling, executive positions, women executives, socio-organizational obstacles, individual obstacles.

Author α: Département de Management, Stratégie et Prospective, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Maroua, BP 46 Maroua, Cameroun. e-mail: vagaidjebba@yahoo.fr

Author σ: Département de Marketing, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Ngaoundéré, BP 454 Ngaoundéré, Cameroon.

I. Introduction

Parler d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, cela renvoi à un accès égal au marché du travail et au respect des principes suivant : « à travail, qualification et ambition égales, progression identique dans la carrière et à travail et qualification égales, salaire égal » (Laufer, 2006, p.323). Pourtant malgré le fait que les femmes diplômées ont les mêmes chances d'entrer sur le marché de travail que leurs collègues masculins, néanmoins, leurs trajectoires professionnelles divergent très vite (Pigeyre, 1999). La présence des femmes dans les postes de direction et de responsabilité continue d'être moindre par rapport à celle des hommes. Dans la plupart des pays du monde, la féminisation des postes à haute responsabilité (dirigeant, administrateur, président, membre du comité, etc.), dans les sociétés les plus grandes et les plus puissants restes encore dans des proportions très faibles (Laïla et *al*., 2007). A quelque exception près, le pourcentage de femmes dans ces postes excède rarement 20% dans la plupart des pays. Dans les plus grandes et plus puissantes entreprises, la proportion des femmes qui détiennent des positions de dirigeants est généralement de 2 à 3 % (Belghiti-Mahut, 2004).

Aux Etats-Unis, malgré la législation sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes et un accord entre le gouvernement et le patronat, le nombre de femmes en position de cadre supérieur est encore faible et elles sont sous-représentées aux niveaux supérieurs de direction (Wippermann, 2010).

Au Canada, le groupe de recherche Catalyst en 2005 a analysé la situation des femmes dans les 500 plus grandes entreprises canadiennes en 2004: 1, 8 % de femmes sont à la tête d'une organisation (soit 19), 7,1 % exercent des fonctions de haute direction et 11,2 % sont des administratrices.

Au Cameroun, ce constat est le même que ce soit au niveau du secteur public ou privé. Les femmes représentent 50,4 % de la force de travail et le taux d'offre de travail des femmes en âge de travailler est de 68,3 % contre 74,8 % chez les hommes (Institut National de la Statistique, 2010). Elles constituent ainsi une force indéniable dans le processus de développement du

© 2019 Global Journals

pays. Cependant, elles restent concentrées dans le secteur informel et dans un nombre relativement restreint de branches et d'occupations dites « féminines » et absente dans les postes les plus élevés. En 2010, la part des femmes dans les catégories « cadre » et « employé » est respectivement 31,5 % et 26,7 % (Institut National de la Statistique, 2010). Et d'après le GICAM en 2014, sur ses 149 membres (soit 138 Entreprises et 11 Associations) par secteur d'activité, 09 femmes seulement sont dirigeantes d'entreprises privées dont une à la tête d'une entreprise du secteur des industries et 8 dans le secteur des services, aucune femme ne se trouve à la présidence des 11 associations membres du GICAM. Sur 10 centrales syndicales répertoriées dans l'annuaire administratif 2014, une seule, la Confédération Camerounaise du Travail (CCT) est dirigée par une femme. De manière générale, les femmes sont sous-représentées au niveau des directions.

A titre illustratif, une étude menée par le MINFOPRA(Ministre de la Fonction publique et de la Réforme Administrative) en 2008, et concernant les services centraux de trente-quatre (34) administrations publiques, qui montre que sur les 4935 postes de responsabilité allant du rang de ministre et assimilé à celui de chef de bureau et assimilé, 72,24 %, soit 3565 postes effectivement occupés. Les hommes occupent 74,89 % desdits postes, contre 25,11 % pour les femmes.

La faible présence des femmes au niveau des postes de direction, donne l'impression qu'elles n'ont pas la même possibilité que les hommes d'y accéder. S'il est évident que tout un chacun rencontre souvent obstacles pour évoluer dans la hiérarchie, il semble que ces obstacles soient plus importants pour les femmes. Il convient de se demander si, dans les entreprises au Cameroun, les femmes sont confrontées aux mêmes obstacles que les hommes dans leur progression vers les postes de direction.

Les recherches empiriques sur la carrière des femmes s'est essentiellement consacrée à l'étude comparative des modèles de réussite de carrière des femmes et des hommes cadres, à la compréhension les facteurs explicatifs de la réussite des femmes (Benquet et Laufer, 2016), peu se sont basés sur les obstacles que rencontre les femmes pour accéder aux postes de direction. La documentation ne semble pas relever les obstacles qui influencent l'accès des femmes au poste de direction en Afrique et plus particulièrement au Cameroun. Néanmoins, plusieurs auteurs ont montré l'effet du plafond de verres dans la carrière des femmes sur d'autres continents (Burke et McKeen, 1994; Laufer, 2004; Belghiti-Mahut, 2004; Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian, 2008; Poilpot-Rocaboy et Kergot, 2010; Valcour, 2012).

Laufer (2004) pour justifier et expliquer le phénomène du plafond de verre, elle évoque comme obstacle le « retard historique » (les femmes ayant eu accès plus tardivement que les hommes à l'éducation et aux diplômes) et la rareté des femmes dans « les viviers ». Il était logique que celles-ci accèdent dans une moindre mesure aux postes de hauts niveaux. En effet, ces femmes étaient par conséquent moins bien formées que les hommes, ce qui expliquerait qu'elles n'aient pas accès aux mêmes types de postes que ces derniers. Néanmoins, l'auteur constate que la progression du nombre de femmes dans les niveaux intermédiaires n'ait pas proportionnellement mené à leur accession à des postes de responsabilité.

Poilpot-Rocaboy et Kergot (2010) ont inscrit leur étude dans la promotion de l'égalité des chances entre hommes et femmes dans l'accès et le maintien à l'emploi de hautes sphères décisionnelles. Et comme obstacles et contraintes à l'égalité professionnelle et plus précisément à l'accès des femmes au poste de direction, elles ont identifié le conditionnement culturel des dirigeants et absence d'intégration de pratiques de conciliation des temps sociaux dans les politiques de GRH.

Malgré, l'intérêt accordé par les auteurs aux problématiques du plafond de verre et de gestion de la carrière des femmes et plus précisément leur progression aux postes de direction, l'absence d'études empiriques sur ce sujet dans le contexte camerounais, nous conduit à nous pencher sur cette question. À notre connaissance, aucune étude, n'a été mené pour comprendre les obstacles qui empêche les femmes d'accéder aux postes de direction dans les entreprises au Cameroun, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise. Cette étude pourrait donc être considérée comme une contribution utile dans ce domaine de recherche.

L'objet de cette étude vise à comprendre, quels sont selon les femmes cadres, les obstacles qui entravent leur progression vers les postes de direction et les moyens à mettre en œuvre pour permettre une meilleure représentativité des femmes aux postes de direction des entreprises.

Cette étude qualitative exploratoire consiste à présenter en premier lieu le cadre théorique en faisant un bref examen de la littérature existante sur le plafond de verre. Ensuite, nous préciserons notre méthode d'analyse. Dans un troisième temps, nous développerons nos résultats pour finir par la discussion et la conclusion.

II. Cadre Theorique

Une multitude des métaphores se sont multipliées dans la littérature pour expliquer la disparition des femmes au fil de leur avancement hiérarchique dans les hautes sphères professionnelles, plafond de verre (Morrison et *al*., 1992), Cueillette des edelweiss (Meynaud, 1988), plancher collant ou tuyau

© 2019 Global Journals

percé (European Commission, 2000), ciel de plomb (Marry, 2004), labyrinthe (Eagly et Carli, 2015).

Le « plafond de verre », métaphore la plus utilisée dans la littérature pour qualifier ces obstacles qui se dressent sur la progression hiérarchique des femmes est celle que nous avons retenu dans le cadre de cette étude. Nous définirons ce concept, ensuite nous présenterons l'approche théorie qui guide cette étude.

a) Le plafond de verre

L'expression « plafond de verre » (ou « *glass ceiling* » en anglais, selon la formule originale) est une expression américaine, utilisée pour la première fois en 1986, par le *Wall Street Journal*, dans un article du 24 mars 1986qui faisait état de lieu sur la situation des femmes dans les entreprises et publié par les journalistes C. Hymowitz et T. Schellhardt. Ces journalistes mentionnaient alors les obstacles imperceptibles auxquels les femmes managers étaient confrontées dans leur carrière et qui engendrent leur raréfaction au sommet hiérarchique des organisations.

Introduite, à la fin des années 1970 dans la littérature scientifique américaine Morrison et *al*. (1987), puis française Laufer (2004), la métaphore du « plafond de verre» a ouvert de nombreux chantiers de recherche (Morrison et Von Glinow, 1990; Powell et Butterfield, 1994; Belghiti-Mahut, 2003; Landrieux-Kartochian, 2007; Pochic et *al.*, 2011; Jepsen et Rodwell, 2012; Madsen et Scribner, 2012; Naschberger et *al.*, 2012; Harman et Sealy, 2017, Devnew et Storberg-Walker, 2018). Il existe différentes définitions de ce phénomène.

Morrison et *al*., (1992) ont défini le plafond de verre comme étant les barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder à certains postes de management, non pas parce qu'elles ont un déficit d'aptitudes nécessitées pour ces postes, mais uniquement du fait qu'elles sont des femmes.

Pour le Bureau International du Travail (1997, p.3) ce sont « les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités ».

Et d'après Laufer (2004, p.118), c'est « l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles ». C'est cette définition que nous retiendrons dans le cadre de ce travail.

Le terme plafond de verre illustre bien le constat que, lorsqu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes, jusqu'aux plus hautes fonctions, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises, ainsi qu'à la société, qui intervient (Belghiti-Mahut, 2004).

b) L'approche théorique: le « Gender – Organization – System » (G.O. S)

Différents cadres théoriques principalement les théories féministes ont été mobilisés pour appréhender les différences de carrière entre femmes et hommes parmi lesquelles l'approche GOS (*Gender - Organisation - System*), élaboré par Fagenson en 1990 et repris par Belghiti-Mahut en 2004. Cette approche permet d'expliquer la nature des différents freins rencontrés par les femmes managers et ainsi de comprendre la formation du plafond de verre. Elle reconnaît que les femmes et les hommes sont différents, mais que les situations organisationnelles influencent également le comportement des individus(Fagenson, 1990).

Cette approche est une réponse aux limites des approches par le « genre » qui stipule que la moindre présence des femmes dans l'encadrement supérieur des entreprises s'explique par des facteurs propres auxfemmes, notamment leurs traits de caractère, leurs attitudes et comportements (Hennig et Jardim 1976 ; Gilligan, 1982) et l'approche par « l'organisation » qui stipule que la progression des femmes et leurs comportements dans les organisations seraient expliqués par la structure au sein de laquelle les femmes travaillent.

i. Les critiques de l'approche par le « Genre »

L'approche centrée sur le genre développée par Horner (1972) etRiger et Galligan (1980),stipule que le manque d'opportunité de promotion des femmes est lié à des causes internes à celles-ci telles que l'absence d'adéquation avec les normes attendues pour prétendre à un poste de manager. Ce postulat suggère que les problèmes d'avancement des femmes sont dus à des carences dans leurs personnalités, leurs motivations et leurs attitudes. De telles carences poussent les femmes à adopter des comportements nuisibles à leur performance et à leur avancement dans les organisations, ce qui explique leur faible nombre dans les échelles supérieures de la hiérarchie. En effet, les femmes sont perçues, par exemple, comme donnant plus de priorité à leur rôle familial et comme.

L'approche par le genre ne permet pas de comprendre de façon complète la situation des femmes dans les organisations. Cette perspective demeure inadéquate pour expliquer toutes les difficultés rencontrées par les femmes dans leur ascension en se basant uniquement sur des caractéristiques individuelles. Powell (2000) montre qu'il existe peu ou pas de différences dans les caractères, les aptitudes, la formation et la motivation des femmes et des hommes. En réponse aux limites, d'autres approches théoriques ont été proposées dans la littérature.

ii. *Les critiques de l'approche par « l'organisation »*

L'approche par l'organisation développé par Kanter en 1977, appelée encore approche par la

© 2019 Global Journals

structure ou la situation organisationnelle, soutient que les différences observées dans le comportement managérial des hommes et des femmes sont provoquées par des situations différentes sur le lieu du travail. Elle affirme que la faible présence des femmes au sommet de la hiérarchie est due à la structure organisationnelle, aux caractéristiques formelles des fonctions qu'elles occupent et à la position de ces postes au sein de l'entreprise (Belghiti-Mahut et Bastid, 2006).

Dans cette approche, ce sont donc les caractéristiques des organisations et non celles des individus qui expliquent la rareté des femmes. Cette vision de la problématique des femmes a été popularisée par les recherches de (Kanter, 1977). Le raisonnement de Kanter repose sur l'idée que le comportement d'une femme cadre est en fait une réponse « raisonnable » à la situation que l'organisation lui propose. Il souligne également le fait que l'absence d'opportunités d'avancement incite les femmes à adopter des attitudes défavorables à leur promotion, comme le désintérêt pour les postes élevés. Ce serait la rareté et non la féminité en soi qui façonnerait l'environnement professionnel des femmes dans les sphères de management à prédominance masculine.

D'après Fagenson (1990), ce paradigme a été moins exploré que le précédent. Plusieurs critiques ont été formulées à l'égard de cette approche, car les personnes et les structures sont traitées comme des facteurs indépendants, alors qu'il pourrait exister des liens. Par conséquent, même si l'impact de la structure est établi, il ne pourrait pas être complètement isolé des personnes et d'autres facteurs de contexte internes ou externes à l'organisation. Dans ce sens, les facteurs extra-organisationnels ne sont pas pris en compte dans les recherches.

Suite aux critiques adressées à ces deux approches précédentes, [26]propose une nouvelle approche, à savoir l'approche GOS (*Gender-Organization-System*) en français Genre-Organisation-Système.

iii. *Justification du choix de l'approche Genre-Organisation-Système (G-O-S)*

L'approche qui a été utilisée pour expliquer l'absence des femmes au niveau des postes de direction est celle développée par Fagenson en 1990. Il s'agit de l'approche « Genre-Organisation-Système » (GOS). Cette approche se fonde à la fois sur le genre et sur l'organisation et s'accorde tant sur les propositions que sur les arguments des deux courants théoriques précédemment évoqués. Cependant, elle intègre un troisième facteur explicatif, le système social et institutionnel dans lequel sont situées les organisations. Par conséquent, ce modèle estime que « les comportements et la progression limitée des femmes au sein des organisations sont liés à leur genre, au contexte organisationnel et/ou au système social et institutionnel qui les englobe et dans lequel elles fonctionnent » (fagenson, 1990, Belghiti-Mahut, 2004).

Ce cadre théorique parait plus pertinent puisqu'il englobe tous les aspects pouvant affecter les rôles et les statuts professionnels des individus dans les entreprises. C'est donc cette approche qui guidera l'essentiel de ce travail, car d'après Belghiti-Mahut (2004), c'est une des rares approches multivariées, qui offre l'ancrage adéquat à la compréhension des disparités de carrière des femmes dans la sphère professionnelle et surtout dans l'accès aux postes de direction.

III. Methodologie de la Recherche

Une recherche est toujours fondée sur une méthodologie bien précise. Dans notre étude, dont objet est de comprendre les obstacles perçus par les femmes cadres dans leur progression vers les postes de direction. Nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire. Cette démarche nous a permis de nous immerger dans les discours des personnes interrogées et d'obtenir une meilleure compréhension de leur point de vue sur les différents facteurs limitants leur accès aux postes de direction et d'être plus attentive à la situation personnelle de chacune.

a) Échantillon

Etant donné que l'étude sur les obstacles dans la carrière des femmes ait fait l'objet de plusieurs travaux de recherche, comme nous l'avons dit, le sujet reste très peu exploré dans le contexte camerounais, notamment pour les femmes cadres. Une étude exploratoire de notre objet de l'étude semble être pertinente afin de mieux comprendre le contexte socioculturel et cerner les obstacles spécifiques pour le cas singulier du Cameroun. A cet effet, nous avons laissés les concernées nous éclairer sur le sujet.

Un échantillonnage de convenance a été constitué. L'échantillon est composé des femmes cadres qui occupent un poste nécessitant des prises de décisions pour l'entreprise (chef de service; responsable d'un département, …). Nous avons en fonction de la configuration spatiale des entreprises, par région du Cameroun, retenu trois villes : Douala la capitale économique, Yaoundé la capitale politique, tous deux foyers de concentration des entreprises et Garoua ville centrale de la partie septentrionale du pays. Nous avons choisi les femmes cadres car le statut de « cadre » étant un préalable à la nomination à des postes de direction. Un cadre est considéré, selon le Bureau International du Travail (1977), comme « toute personne:

a) qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède

© 2019 Global Journals

une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif ;

b) qui exerce, en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité.

Nous considérons donc dans le cadre de cette étude, qu'une « femme cadre » est celle-là qui a terminé un enseignement ou une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique ou administratif et qui a une responsabilité au travail.

b) Collecte des données

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès 12 femmes cadres de 06 entreprises privées de différents secteurs d'activités des villes de Yaoundé, Douala et Garoua. Nous précisons toutefois que la taille réduite de notre échantillon est dû au fait que nous avons arrêté la collecte des données lorsque nous avons atteint la saturation sémantique. Le tableau ci-après donne les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 1: Caractéristiques de l'échantillon

Enquêtée	Poste	Secteur d'activité	Formation	Age	Nbre. d'enfants	Situation matrimoniale
N°1	Responsable Comptabilité	Industriel	Master professionnel en comptabilité	38 ans	3 enfants	Mariée
N°2	Directrice Commerciale	Commercial	Licence professionnelle en Marketing et Commerce	46 ans	3 enfants	Veuve
N°3	Gestionnaire RH	Commercial	Master en droit	39 ans	3 enfants	Mariée
N°4	Responsable en gestion de portefeuilles clients	Industrie	DESS en gestion des projets	52 ans	7 enfants	Mariée
N°5	Chargée de la clientèle	Commercial	Licence en Management	41 ans	1 enfant	Célibataire
N°6	Directrice Marketing et de la Communication	Industrie	Master professionnel en Marketing	40 ans	2 enfants	Divorcé
N°7	Responsable cellule informatique	Service	Ingénieur en réseau	36 ans	1 enfant	Mariée
N°8	Assistante RH	Service	BTS en GRH	35 ans	2 enfants	Célibataire
N°9	Responsable Hygiène Sécurité et Environnement	Service	Licence en Sociologie des organisations	43 ans	2 enfants	Mariée
N°10	Responsable des achats	Commercial	Master professionnel en logistique et transport	48 ans	Pas d'enfants	Mariée
N°11	Attachée commerciale	Commercial	Licence professionnelle en technique de vente	44 ans	5 enfants	Veuve
N°12	Responsable Operating officer	Service	Licence en gestion	39 ans	4 enfants	Mariée

Source: nous même

L'âge des femmes interviewées est compris entre 35 ans et 52 ans. Sept d'entre elles ont été identifiés comme mariées, deux des femmes sont célibataires, deux également sont veuves et une répondante est divorcée. Onze femmes ont des enfants (entre 01 et 07 enfants) et une seule n'a pas d'enfants.

Les entretiens réalisés ont été faite en face à face, sur la base d'un guide d'entretien dans lequel nous avons défini des séries de questions selon des thèmes correspondants à notre problématique, pour que les femmes interviewées centrent leurs réponses sur ces thématiques prédéfinis. Les entretiens ont été enregistrés et ils ont durée entre 42 min et 01heure 31 min environ. Ils ont été retranscrits intégralement. Les verbatims ont été analysé selon la méthode d'analyse thématique de contenu. Selon Deschenaux et *al.* (2005) l'analyse de contenu thématique est « qualifiée de polyvalente», car elle peut être faite à priori à partir des thèmes préalablement déterminés et qui ont donné lieuaux rubriques du guide d'entretien et repose sur la lecture et l'analyse du corpus de retranscription des entretiens. Nous avons privilégié l'analyse de contenu thématique, qui nous a permis d'apprécier l'importance des thèmes dans les entretiens à partir du logiciel Nvivo 10.

IV. Resultats de la Recherche

Une synthèse des différentes thématiques est faite pour permettre aux lecteurs de connaitre les différents obstacles perçus par les femmes cadres dans

© 2019 Global Journals

l'accès aux postes de direction. Nous donnons ci-dessous les résultats relatifs à chacune des thématiques formulées.

a) L'aperçu des parcours professionnels des femmes

A travers le discours des femmes cadres interviewées, on se rend compte qu'elles ont eu des formations professionnelles pour la grande majorité d'entre elles (7 femmes sur 12), ce qui n'est pas étonnant étant donné que les formations professionnelles sont propices à la gestion d'une organisation. On réalise aussi qu'elles ont eu des parcours très variés: certains relativement courts (entre six ans et dix ans d'expérience), d'autres au contraire beaucoup plus long (plus de 10 ans d'expérience) et on note aussi que pour les trois-quarts des femmes interrogées, quel que soit leur poste, la carrière a été rythmée par des changements fréquents, qu'il s'agisse de changement d'entreprise ou de secteur d'activité (6 femmes sur 12) mais aussi pour certaines (un quart des femmes interrogées) leur parcours comprend des pauses ou des ruptures dans les parcours.

L'analyse des raisons des conditions des changements donne des éléments nécessaires à la compréhension de ses parcours non-linéaires. Les situations économiques (la fin d'un contrat, choix d'un arrête de travail volontaire, trouver un meilleur mieux-être ailleurs) à l'exemple de l'enquêtée n°5, Chargée de la clientèle: « *j'ai dû démissionner d'un précèdent travail parce que c'était très éprouvant à la limite ça me rendait malade par après j'ai fait près d'un an pour trouver un autre travail* » ou encore les événements propres aux femmes (situation de famille) tel est le cas d'une enquêtée n°9 (Responsable Hygiène Sécurité et Environnement), qui a choisi de suivre son conjoint lors d'une mobilité : « *…j'ai dû arrêter de travailler pour suivre mon époux dans son lieu d'affectation, il a fallu attendre quatre ans avant qu'on l'affecte dans zone urbaine pour que je puisse trouver un autre emploi en entreprise* ».

Les raisons des changements enregistrées ne sont donc pas toutes de même nature, néanmoins Quelle(s) que soient la (ou les) cause(s) de ces interruptions dans la carrière, la grande majorité des femmes parviennent à revenir dans la vie professionnelle.

Un élément important à mentionner est celui des promotions, à cet égard, la plupart des femmes ont généralement fait carrière au sein de la même entreprise. Sur les douze femmes interviewées, huit ont fait carrière au sein de la même entreprise et seulement quatre femmes ont fait carrière dans plusieurs entreprises. Mentionnons également que les femmes rencontrées ont passé, en moyenne, quatre années dans ces postes avant de changer de poste. En fait, une interviewés a fait huit ans de service dans le même poste avant d'avoir une promotion (enquêté n°2, Directrice Commerciale), trois femmes ont dû faire 7 ans dans le même poste avant d'avoir une promotion et les autres ont fait environs 5 ans.

b) Regards des femmes cadres: les obstacles perçus

Nous ferons état des obstacles dans leur progression aux postes de direction qui ont été mentionnées dans les entrevues de femmes. Regroupés en obstacles socio-organisationnels et obstacles individuels, ils seront enrichis des citations les plus significatives relativement à chacun des obstacles identifiés.

i. *Les obstacles socio-organisationnels à l'accès des femmes cadres aux postes de direction*

a. *Le confit entre le travail et la famille*

À entendre les interviewées, les responsabilités familiales assumés 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. Cet aspect a été énormément soulevée par les femmes interviewées. À cet égard, elles s'expriment:*« Je dirais que, l'obstacle capital rencontré par la femme en général, c'estparticulièrement le fait que les femmes doivent en même temps répondre aux engagements professionnels et qu'elles doivent aussi gérer la famille, parfois la femme est appelée à faire des heures supplémentaires ou même à emporter avec soi du travail à la maison ou encore elle doit gérer les problèmes familiaux alors qu'on est censé être au travail*». Enquêtée n°1, Responsable Comptabilité; « *Il n'est pas facile pour une femme qui a une famille d'occuper un poste qui implique énormément de responsabilité, il est souvent pénible d'allier les deux* ». Enquêtée n°9, Responsable Hygiène Sécurité et Environnement; « *Concilier le boulot et la famille surtout lorsqu'on a des enfants en bas âge n'est pas toujours chose facile surtout lorsque le problème de garde d'enfants se pose tout le temps* », l'enquêtée N°5, Chargée de la clientèle; « *la femme lorsqu'elle rentre du travail, comparativement à l'homme, elle doit faire à manger, s'assurer que les enfants fassent leurs devoirs, s'occuper de son époux, elle n'a parfois pas le temps de faire une sieste ou même d'avoir un temps pour réfléchir sur des dossiers du travail, et ça ! c'est parfois handicap pour celle qui a une responsabilité professionnelle*» Enquêtée n°12, Responsable Operating officer.

Une chose est certaine, on pourrait penser que la question de la conciliation travail-famille peut se résoudre aussi facilement , pourtant certaines d'entre elles ont mentionné que s'appuyer sur un personnel domestique (« nounou » ou « *baby-sitter* ») ne représente pas nécessairement une solution: *« Si vous n'avez pas une personne de la famille à la maison pour garder les enfants, les nounous ne sont pas toujours fiables, j'ai eu une nounou qui était régulièrement absente ou en retard et cela avait un impact sur mon travail je devais*

© 2019 Global Journals

également être en retard au travail parce qu'il fallait trouver une solution pour la garde de l'enfant », Enquêtée n°12, Responsable Operating officer; *« Le problème de garde d'enfants se pose tout le temps. A moins d'avoir une personne de confiance, car confier son enfant à une personne qu'on ne connait pas bien, c'est un autre souci pour la maman… »,* Enquêtée n°4, Responsable en gestion de portefeuilles clients.

Elles soulignent également qu'il est difficile pour les femmes de s'appuyer sur un système de crèche étant donné que cela ne fait pas partir des mœurs de la société camerounaise en plus, s'il en existe ce n'est pas à la portée de tout le monde: *« c'est quelque chose de nouveau, dans le contexte camerounais. Et les personnes qui travail sont des femmes recrutées dans le tas et qui n'ont pas souvent la formation nécessaire pour faire ce métier »*, Enquêtée n°11, Attachée commerciale;*« Je ne fais pas confiance à la crèche, j'ai eu à visiter l'une d'entre elle et je peux vous dire que les conditions d'entretien des enfants ne sont pas toujours les bonnes surtout quand il y a trop d'enfants »*, Enquêtée n°12, Responsable Operating officer; « *Les garderies d'enfants ne sont pas à la portée de toutes les femmes, elles coûtent parfois chères »,* Enquêtée n°8, Assistante en en Ressource humaine.

En effet, les responsabilités familiales constituent un poids pour les femmes dans leurs possibilités de réalisations professionnelles. Elles disposent en effet de très peu de temps pour se réaliser dans d'autres domaines. *« Je pense qu'il est difficile de voir une femme réussir dans les deux domaines, sans vraiment se munir de beaucoup de stratégie et de patience, soit la femme va léser son travail au profit de l'harmonie de sa famille ou au contraire léser la famille pour la réussite professionnelle »,* Enquêtée n°6, Directrice Marketing et de la Communication.

b. *Le traitement différentiel homme-femme*

L'analyse les verbatims permet également de comprendre que les femmes sont traitées différemment des hommes, un traitement qui se fait en faveur des hommes. Les relations amicales des hommes avec les décideurs de l'entreprise les disposeraient effectivement plus rapidement à de conseils personnalisés ainsi que des programmes d'entraînement afin de les aider dans leur carrière par rapport aux femmes. En effet, les hommes ont souvent l'habitude de se retrouver entre eux et parfois même avec les chefs pour prendre un pot et discuter affaires. Ce qui n'est parfois pas le cas des femmes. Pourtant ces rencontres hors du cadre du travail sont location pour les uns et les autres de mieux se connaitre, parfois de bénéficiers des conseils des plus expérimentés et voire même de négocier d'éventuels promotions. Certaines femmes le considèrent comme du copinage voire même d'injuste. Les interviewées mentionnent également le fait qu'elles soient souvent perçues, par leurs supérieurs, comme étant moins disponibles et moins engagées à l'égard de leurs entreprises à cause leur situation de femme au foyer, comparées aux hommes qui sont perçus comme étant plus disponibilité: *« Les hommes sont plus avantagés que nous, ils sont majoritaires et lorsqu'ils se retrouvent souvent entre hommes ils ont la possibilité de discuter du travail et de bénéficier de plus de conseils »,* Enquêtée n°1, Responsable Comptabilité *; « Il y a eu un projet important pour l'entreprise et nous étions trois candidats potentiels pour piloter ce projet, deux hommes et moi. J'ai été évincé du projet et j'ai entendu dire que si le projet ne m'a pas été confier, c'est parce que en tant que femme je suis trop impliquer dans la sphère familiale ».* Enquêtrice n°4, Responsable en gestion de portefeuilles clients *; « Malgré le fait que la politique du gouvernement voudrait que à compétence égale les femmes soient favorisées, c'est tout le contraire, pour accéder à des postes de direction, c'est grâce à notre engagement, à l'investissement, à nos compétences incontestables, alors que les hommes y accèdent bien que ce soit par la compétence, mais c'est en plus par copinage ».* Enquêtrice n°6, Directrice en Marketing et communication.

c. *La prédominance du genre masculin dans l'entreprise*

En plus d'un traitement différentiel, pour les femmes cadres, une entreprise constituée en majorité d'hommes imprègne leur environnement de travail du caractère masculin. Ceci a des répercussions sur chaque acte de l'entreprise et pousse les femmes à s'investir doublement pour celle qui veulent se démarquer du lot. « *lorsque dans l'entreprise le nombre d'hommes est plus élevé que celui des femmes et qu'en plus la hiérarchie est constituée en majorité d'hommes il est évident que s'il y a un poste, la préférence sera celui d'un homme* »Enquêtée n°4, Responsable en gestion de portefeuilles clients; « *Je pense que l'effectif des hommes par rapport à celui des femmes dans l'entreprise a un impact sur les décisions prises, pour se démarquer la femme devra fournir plus d'effort par rapports aux hommes, et ça justifie le fait que nous les femmes nous soyons moins nombreuses au niveau des postes de direction* » Enquêtée n°1, Responsable Comptabilité.

d. *Un manque d'appui et/ou de soutiens pour développement de la carrière*

L'absence de moyens de développement de carrière au sein de l'entreprise constitue un élément handicapant leur progression dans la carrière. Selon les avis de nos interlocutrices, Il semble également que l'absence des informations sur des possibilités de promotions et mêmes sur les critères de promotions ne leur permet pas de se préparer à l'avance ou de pouvoir postuler. De même les formations continues au sein des entreprises ne sont pas toujours intégrées dans les

© 2019 Global Journals

plans de gestion de la carrière du personnel, de même que les mécanismes d'appuis au développement et au suivi de carrière. Elles en témoignent : *« Les obstacles, il y'en a, comme obstacle, je dirais l'absence de formations efficaces en management pour responsabiliser les femmes, vous pouvez avoir un diplôme élevé les compétences et pas beaucoup expérience en de technique de management »,* Enquêtée n°7, Responsable cellule informatique ; *« Il n'y a pas vraiment un suivi de carrière, c'est chacun pour soi, … les formations qui peuvent booster le potentiel, c'est quelque chose sur lequel entreprise n'accorde pas d'intérêt »,* Enquêtée n°1, Responsable Comptabilité.

ii. *Les obstacles individuels*

a. *Le manque d'ambition professionnelle*

Le manque d'ambition et l'absence de volonté des femmes à occuper des postes de direction constitue est présenter comme un choix pour les femmes qui ne souhaitent pas toujours une position importante, compte tenu de l'investissement que cela demande en termes de disponibilité et de sacrifices au niveau familiale. Elles vont alors avoir de l'aversion pour plus de responsabilités: *« Je suis satisfaite de mon poste et je ne souhaite pas plus de responsabilité, je souhaite le maintenir ou avoir un poste similaire et rester dans mon domaine, parce qu'un poste élevé implique plus de responsabilité et beaucoup de travail »*, Enquêtée n°9, Responsable Hygiène Sécurité et Environnement; *« Nous les femmes, nous constituons souvent un obstacle à notre progression, nous manquons parfois de la volonté et parfois de combativité devant des situations professionnelles difficiles… il y'a des femmes qui neveulent pas occuper des postes de direction parce que ça implique de la disponibilité et un engagement sans faille »* Enquêtée n°2, Directrice Commerciale.

b. *Le manque d'appui du conjoint*

Si le manque d'ambition est avancé pour expliquer le fait que les femmes n'accèdent pas aux postes de direction, l'appui du conjoint semble également y jouer un rôle. Il est arrivé dans certains cas que, le conjoint s'oppose ou alors ne soit pas toujours d'accord que leur femme puisse mener une carrière ou encore qu'elle ait une certaine liberté professionnelle. En effet, dans la majorité des cultures de la société camerounaise l'homme est le maitre de la maison et par conséquent, la femme se doit être à la maison lorsque son époux rentre du travail pour l'accueillir et prendre soin de lui, même-ci avec les évolutions des mœurs cela est entrain de charger, toutefois, les hommes n'acceptent pas le fait que leurs épouses s'attardent le soir au travail et ne tolèrent pas toujours les déplacements professionnels de leurs femmes, d'avoir un réseau de contacts d'hommes qu'ils ne connaissent pas, et moins encore le fait qu'elles se retrouvent à prendre un pot ou à diner avec des hommes collègues de travail ou encore avec des clients. Pourtant c'est souvent durant ces occasions que certaines affaires professionnelles se discutent.

Et étant donné que l'avis du conjoint compte pour beaucoup dans la décision même d'exercer une activité professionnelle. Les femmes vont ainsi dans certains cas, refuser des opportunités qui leurs sont offertes, et par la même sacrifient leur carrière, privilégiant l'harmonie familiale au détriment des opportunités d'accès à des postes de direction. elles s'expriment ainsi: « *Une collègue de travail qui a été proposé pour un poste de Chef de secteur des ventes dans une filiale de la ville de Ngaoundéré a refusé le poste parce que son époux n'était pas d'accord qu'elle aille travailler dans une autre ville »*, Enquêtée n°10, Responsable des achats; « *Le poste que j'occupe est satisfaisant pour moi, mon époux a toujours voulu que je travaille pour mon propre compte, si je dois occuper un poste qui va nécessiter de rentrer très tard ou de faire des heures supplémentaires, il s'y opposera* », Enquêtée n°9, Responsable Hygiène Sécurité et Environnement.

c) *La procédure de promotion discrétionnaire: pas toujours neutre*

Les procédures et critères de promotion aux postes de direction, se font essentiellement dans une certaine discrétion. Lorsque les avis sont sollicités sur les critères de promotion, elles sont partagées. Alors que pour certaines la promotion s'appuie sur les critères objectifs, pour d'autres ce n'est pas toujours le cas. Les interviewées déplorent alors les promotions qui se font par cooptation car la pratique veut qu'on nomme plus naturellement quelqu'un que l'on connaît. A cet effet, les interviewées rapportent qu'il existe d'énormes inerties dans les processus de nomination dues, en partie, au fait qu'ils sont parfois axés sur le « bouche à oreille » entre responsables de l'entreprise. Ces derniers tendent à coopter leur semblable qui ont des profils similaires aux leurs. D'après les propos recueillis: « *Certaines conditions sont respectées à savoir l'ancienneté, l'expérience, le diplôme, qui je semble sont objectives en dehors, il y a peut-être, ce que j'appelle la « goddas ». Lorsque plusieurs personnes ont toutes le même profil pour un poste, le choix final dépendra des bonnes relations de chacun avec la hiérarchie* » Enquêtée n°10, Responsable des achats; « *Dans l'entreprise, s'il y a plus d'homme que de femmes, cela influence également sur les promotions qui ne seront pas impartiale, car les hommes vont coopter plus d'hommes que de femmes* » Enquêtrice n°6, Directrice en Marketing et communication.

D'autres mentionnent que, les promotions dépendent également de la nature du poste pour lequel la femme doit être porté tel que s'exprime l'enquêtée n°4, Responsable en gestion de portefeuilles clients: « *Lorsqu'il s'agit d'un poste plus technique, les femmes ne*

© 2019 Global Journals

sont pas considérées dans la course, le choix se porte sur l'homme mais lorsque le poste est moins porteur en termes de prestige, de pouvoir, (ah ben ! là ma fois, rire) c'est la compétence qui prime pour tous les potentiels personnes »

d) Perspective de carrière et moyens d'action pour contrer les obstacles

Questionnées sur leurs ambitions et aspirations, certaines femmes admettent ne pas vouloir occuper un poste de direction ou de responsabilité à cause de la charge de travail et de la disponibilité de cela exige: *« Je suis très satisfaite de mon poste et je ne souhaite pas plus de responsabilité, je souhaite le maintenir ou avoir un poste similaire et rester dans mon domaine, parce qu'un poste de responsabilité ça prend tout votre temps »,* Enquêtée n°9, Responsable Hygiène Sécurité et Environnement*; « Je veux travailler, réaliser mes propres projets, mais je ne veux pas une meilleure position hiérarchique, il est important pour moi de pouvoir avoir du temps pour ma famille, je veux réussir l'éducation de mes enfants en ayant du temps pour cela »*. Enquêtée n°5, Chargée de la clientèle.

Bien que pour certaines, accéder à un poste de direction ne soit pas la priorité, pour d'autres, c'est un moyen de se réaliser ou un défi à atteindre: « *Bien évidemment, j'aimerais occuper un poste de direction et j'aspire toujours à mieux. Lorsqu'on occupe un poste important, on a le pouvoir de réaliser des choses importantes et de s'épanouir »*, Enquêtée n°3, Gestionnaire des ressources humaines.

Il est dont primordiale pour l'entreprise d'encadrer les femmes dès le début de la carrière ou de mettre en place des moyens de perfectionnement pour développer leurs compétences et habiletés en gestion afin de favoriser un meilleur accès des femmes au niveau des postes de direction. Tel que s'exprime l'enquêtée n°7*: « L'entreprise doit organiser des formations en continue et elle se doit de s'assurer que les femmes et les hommes y participent »*Enquêtée n°1, Responsable Comptabilité; *« Je pense que les opportunités devraient être offertes à toutes les personnes qualifiées, indépendamment du fait qu'elles soient un homme ou une femme d'être encadrer ».* Enquêtée n°12, Responsable Operating officer;*« Faire coacher les femmes par des mentors, serait indispensable pour encourager celles-ci à postuler à des postes importants »*Enquêtée n°2, Directrice Commerciale.

V. Discutions des Resultats

Notre étude a révélé les obstacles dans la progression des femmes cadres vers les postes de direction. Ces obstacles qui sont d'ordre socio-organisationnel et mais aussi d'ordre individuel.

Tout d'abord, nos résultats concernant les obstacles socio-organisationnels, mentionne l'existence d'un conflit travail-famille, qui constitue un obstacle primordial pour la progression des femmes cadres vers les postes de direction, la gestion des submersions des engagements familiales sur l'activité professionnelle ne se fait parfois pas sans que cela ne soit au dépend de leurs engagements professionnelles: retard, absentéisme, indisponibilité pour des réunions tardives, gestion des affaires familiales sur le lieu de travail. Nos résultats corroborent avec les études Belghiti-Mahut (2004) et de Naschberger et *al*.(2012). Concluant que les femmes font face à un conflit entre le travail et la famille qui limiterais leur avancement hiérarchique. De façon générale selon Tharenou (1999) et Miller (2016), les femmes qui sont mariées et/ou s'occupent de jeunes enfants sont moins susceptibles d'obtenir des promotions de leur employeur que les hommes dans la même situation. Cela s'expliquerait notamment par le fait que les employeurs auraient tendance à croire, à tort ou à raison, que les femmes qui assument des responsabilités familiales sont moins engagées à l'égard de l'organisation et sont moins susceptibles de s'y investir (Tharenou, 1999).

Aussi, certaines relations interpersonnelles entre les hommes de l'entreprise ainsi que les discriminations négatives sont les éléments apparentes des traitements différentiels dans l'entreprise. Les diners entre collègues hommes après le travail permet à ces derniers l'accès à un réseau de contacts utiles à la carrière professionnelle au sein desquels les membres échangent des informations stratégiques de valeur (promotion, nouveaux postes, projets en cours, décisions managériales, …), des contacts et des recommandations (Burke, 1984). Le fait que les supérieurs les perçoivent, comme moins disponibles pour l'entreprise à cause leur nature de femme, amènent les femmes à penser à un traitement différentiel entre elles et les hommes. Elles se sentent ainsi mise à l'écart. Ce résultat soutient ainsi ceux de Elacqua et Beehr (2009)etde Chesterman et *al.* (2005). D'après ces derniers, les hommes disposeraient effectivement plus rapidement de conseils personnalisés ainsi que des programmes d'entraînement afin de les aider dans leur carrière, que leurs collègues féminines.

Nous avons également souligné que les femmes cadres se retrouvent en grande majorité entourées d'hommes, presque toutes les répondantes ont évoqué le caractère masculin de leur environnement de travail. Cette prédominance des hommes dans les entreprises qui se répercute sur la culture de l'entreprise s'imprégnant des valeurs masculines. Les décisions seront prises par les hommes et pour les hommes. Cette prédominance des hommes a donc un effet limitatif sur la progression des femmes vers les postes

© 2019 Global Journals

de direction, ceci est conforme avec les travaux de Chesterman et *al.* (2005) et à l'approche par « l'organisation » de Kanter Kanter (1977) selon laquelle le pourcentage des hommes, reflet de la structure et de la culture d'une organisation, est prépondérant, serait défavorable à l'avancement des femmes. Ce qui a été également été mentionné dans les travaux de (Belghiti-Mahut, 2004).

Alors que certaines de nos interlocutrices prétendent ne pas vouloir accéder à des postes de direction à causes de plus de responsabilités, d'autres par contre ont mentionné l'absence d'appui et de soutiens de l'entreprise pour le développement de la carrière. Ce résultat va dans le même sens que celui de Jones (2013) qui insiste par exemple sur le rôle que peut avoir un mentor sur l'avancement de carrière des femmes. Burke et McKeen (1990) montrent que le soutien d'un mentor permet de réduire le stress des femmes qu'ils conseillent et Riley etWrench(1985) trouvent que les femmes suivies par un mentor connaissent un plus grand succès et une meilleure satisfaction dans leur emploi que celles qui n'ont pas de mentor.

Au niveau des obstacles individuels, nos résultats mettent en évidence l'effet négatif du manque d'ambition professionnel des femmes cadres à accéder aux postes de direction. Ce résultat va dans le même sens que ceux de Metz et Tharenou, (2001) et Tharenou et *al.*, 1994). La moindre ambition des femmes a une influence sur le développement de carrière des femmes. En effet, la progression dans la carrière ne leur apparaît pas comme un but ultime et ainsi elles favorisent prioritairement la famille. Les femmes cadres afin de répondre aux engagements familiaux sont prête à abandonner leur travail (Kirchmeyer, 2002). Les femmes choisissent de s'autocensurer en limitant leur ambition professionnelle et leur progression dans la carrière, refusant ainsi des promotions afin de pouvoir maintenir l'équilibre entre le travail et la famille.

Nos résultants a également mis en exergue le manque d'appui du conjoint comment un élément qui peut s'avérer, à certains égards, comme un élément handicapant la progression des femmes cadres. Nath (2000) affirme dans ce sens que le soutien et l'encouragement du conjoint, en matière d'éducation des enfants et des tâches ménagères, s'avère être essentiels pour la réussite de la carrière de la femme.

VI. Conclusion

Malgré le fait que les femmes soient de plus en plus nombreuses à obtenir un diplôme universitaire et à avoir des formations professionnalisantes, la sous-représentation de celles-ci au sein de directions dans les entreprises privées au Cameroun persiste. En ce sens, le présent article a permis par son approche qualitative exploratoire, de mieux comprendre les obstacles perçus par les femmes cadres dans leur progression vers les postes de direction.

Sur le plan théorique, cette étude a mobilisé l'approche *Genre-Organization-System* pour guider ce travail de recherche. Les entretiens avec les femmes cadres nous ont permis de comprendre qu'elles ne manquent pas d'expérience pour être qualifiées à ces postes de direction. Effet, il a émergé de ces entretiens que les femmes ont suivi des formations professionnalisantes qui sont d'ailleurs propicesà la gestion d'une organisation. Néanmoins, on note toutefois que les parcours professionnels pour la plupart sont marqués par des interruptions et des changements qui ont été parfois voulu ou pas. Nous avons également relevé que les femmes passent en moyenne six ans sur le même poste avant d'obtenir leur première promotion.

La recherche a cependant eu le mérite de cerner les obstacles clefs dans la progression de la carrière des femmes cadres vers les postes de direction au Cameroun. Ces obstacles qui sont à la fois socio-organisationnels et individuels. Les entretiens nous autorisent à conclure que pour accroître les possibilités de promotion de carrière, les bénéficiaires ont souhaité recevoir des formations les dotant d'une expertise d'envergure pouvant être valorisée dans leur entreprise et aussi se faire encadré par des mentors ce qui faciliterait leur épanouissement professionnel et ainsi que leur progression vers des postes de direction.

Cependant, cette recherche ne constitue pas une étude en profondeur des obstacles dans la carrière des femmes. Nous pouvons ressortir certains éléments limitant l'interprétation de nos résultats. Bien qu'au moment de la constitution de l'échantillon, nous nous sommes assurées d'une certaine représentativité des femmes interrogées quant à la diversité régionale du Cameroun. Aussi, Le nombre d'entretiens effectué limite la généralisation empirique de nos résultats. En effet, les résultats sont propres aux femmes cadres interrogées parce qu'ils relèvent de leur perception. Certes, les douze entretiens ont permis de récolter un matériel riche en information, mais un nombre d'entretiens beaucoup plus important devraient être effectuées afin de généraliser les résultats à l'ensemble de la population des femmes cadres du Cameroun. Par conséquent, nos résultats sont transposables uniquement aux douze femmes interviewées.

À la lumière des résultats présentés dans cette recherche et en se basant sur les besoins exprimés dans les propos de nos interviewées, nous formulons quelques recommandations aux professionnels RH pour une gestion de carrière optimale de leurs cadres au niveau organisationnel, afin de faciliter la progression

© 2019 Global Journals

des femmes cadres et un égal accès des salariés aux postes de direction.

Cette étude a relevé l'existence d'un conflit travail-famille des femmes cadres. Etant donné que les entreprises de l'Europe et d'Amérique développent de plus en plus des outils de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, ces mécanismes sont bien moins largement répandus dans les entreprises africaines particulièrement celle du Cameroun. Nous proposons donc aux entreprises de faciliter le télétravail (étant donné que nous sommes à l'ère du numérique), les horaires flexibles, les garderies d'enfants pour des salariées (lorsque l'environnement le permet), ces mesures sont pourtant précieuses pour faciliter la conciliation entre le travail et la famille des femmes.

L'absence de procédure formalisée et claire pour les candidatures internes, ainsi que des promotions discriminantes, le plus souvent inconscientes, favorisent les hommes aux détriments des femmes. Ce qui amène les femmes à penser à de l'existence d'un traitement différentiel entre les hommes et les femmes et qui influerait sur leur progression vers des postes de direction. Nous interpellons les entreprises à accorder un soin particulier à la formalisation des procédures et une transparence des informations en matière de publication des offres en interne, critères de sélection des candidats, règles de promotion. Et à établir des jurys de promotion paritaires pour sélectionner les personnes chargées d'occuper des postes de direction dans l'entreprise. D'intégrer des plans de diversification dans la stratégie des entreprises et faire des évaluations objectives de l'égalité de chances. Les organisations doivent mettre en place des programmes d'encadrement de coaching ou de mentoring pour accompagner les femmes dans leur développement de carrière, car, le mentorat est considéré comme une stratégie efficace de développement de carrière.

La prédominance du genre masculin dans les entreprises favorise en environnement masculinisé défavorable à la progression des femmes cadres. Car, même lorsque les valeurs de l'entreprise soutiennent l'égalité des chances, les représentations et habitudes des uns et des autres contribuent régulièrement à des pratiques discriminatoires parfois inconscientes. Les organisations devraient développer des plans de diversités intégrées à la stratégie de l'entreprise et ce qui permettra d'assurer régulièrement une évaluation objective de l'égalité des chances au sein del' entreprise.

D'un point de vue individuel, nous croyons finalement que les femmes devraient se faire aider par une personne de confiance (un membre de la famille en particulier) qui pourrait résider à domicile qui serait à même de les seconder dans l'encadrement des enfants et des travaux de maison lorsqu'elles sont au travail. Rappelons avec qu'elles que le personnel domestique (*baby sister)* et les systèmes de crèche ne sont pas toujours une solution pour gérer la conciliation entre le travail et la famille.

Bibliographie

1. Belghiti-Mahut S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, n° 151, juillet-août, pp. 145-160.
2. Belghiti-Mahut S. et Bastid F. (2006), « Les femmes et le plafond de verre », In : El Akremi A., Guerrero S. et Neveu J.P. (dir.), *Comportement organisationnel, Vol.2: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Edition De Boeck Université, pp. 207-222.
3. Belghiti-Mahut S. et Landrieux-Kartochian S. (2008), « Le plafond de verre encore et toujours », in Cornet A., Laufer J. et Belghiti-Mahut S., (dir.), GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes, Paris, Vuibert, pp.105-122.
4. Benquet M. et Laufer J. (2016), « Femmes dirigeantes », *Travail, genre et sociétés*, Vol.1, n°.*35*, pp.19-25,
5. Bureau International du Travail (1997), « La promotion des femmes aux postes de direction », OIT, *Programmes des activités sectorielles.*
6. Burke R. and McKeen C. (1994), "Career Development among Managerial and Professional Women", in Davidson M. and Burke R. (dir.), *Women in Management: Current Research Issues*, London: Chapman.
7. Burke R. J. (1984), "Mentors in organizations", *Group and Organization Studies,* vol.9, n°3, pp. 353-372.
8. Burke R. J. and McKeen C. A. (1990), "Mentoring in organizations: Implications for women", *Journal of Business Ethics*, vol. 9, Issue 4-5, pp. 317–332.
9. Chesterman C., Ross-Smith A., and Peters M. (2005), "The Gendered Impact on Organizations of a Critical Mass of Women in Senior Management", *Policy and Society*, n°24. pp. 69-91.
10. Deschenaux F., Bourdon S., et Baribeau C. (2005), Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0, *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*, pp. 1-45.
11. DevnewL. and Storberg-Walker J. (2018), "Women and leadership: how do differences matter?", *Journal of Leadership Studies*, vol. 12 n°1, pp. 38-41.
12. Devnew L. et Storberg-Walker J. (2018), "Women and leadership-how do differences matter?", *Journal of Leadership Studies*, vol. 12, n°1, pp. 38-41.

© 2019 Global Journals

13. Eagly A. et Carly L. (2015), *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press, Boston, 308 p.
14. Eagly A.H., and Carli L.L. (2007), "Women and the Labyrinth of Leadership", *Harvard Business Review*, vol. 85, n° 9, pp. 62-71.
15. Elacqua T.C., Beehr T. A., Hansen C. P. and Webster J. (2009), "Manager's beliefs about the glass ceiling: Interpersonal and organizational factors", *Psychology of Women Quarterly,* n°33, pp. 285-294.
16. Fagenson E. A. (1990), "At the heart of women in management research", *Journal of business Ethics*, n° 9, pp.1-8.
17. Gilligan C. (1982), *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge, 216 p.
18. Harman C. et Sealy R. (2017), "Opt-in or opt-out: exploring how women construe their ambition at early career stages", *Career Development International*, vol. 22, n°4, pp. 372-398.
19. Hennig M. et Jardim A. (1976), *The managerial woman,* Ed. Pocket Books, New York.
20. Horner M. S. (1972), "Toward an understanding of achievement-related conflicts in women", *Journal of Social Issues,* vol.28, n°2, pp.157-175.
21. INS Institut National de la statistique (2010), *Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel*, Cameroun.
22. Jepsen D. M. and Rodwell J. (2012), "Female perceptions of organizational justice", *Gender, Work and Organization,* vol. 6, n°19, pp.723-740.
23. Jones J. (2013), "Factors influencing mentees' and mentors' learning throughout formal mentoring relationships", *Human Resource Development International*, vol.16, n°.4, pp. 390-408.
24. Kanter R. M. (1977), "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women", American *Journal of Sociology*, vol.82, n°5, pp. 965-990.
25. Kirchmeyer C. (2002), "Gender differences in managerial careers: yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Business Ethics*, n°37, pp. 5-24.
26. Laïla B., Tchankam J. P. et Feudjo J.R. 2007., *La mixité dans les organisations : enjeux et implications*, 25e Université d'été de l'audit social, La Défense, Paris.
27. Landrieux-Kartochian S. (2007), « Les organisations face au plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, vol. 173, n°. 4, pp. 15-30,
28. Laufer J. (1982), *La féminité neutralisée ?: les femmes cadres dans l'entreprise*, éd. Flammarion.
29. Laufer J. (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, n°151, pp.117-128.
30. Laufer, J. (2006), « L'égalité professionnelle », in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 323-331.
31. Madsen S. R. and Scribner R.T. (2016), Labor force participation among Utah women, *Utah Women and Leadership Project*. [Online] Available: http://www.uvu.edu/uwlp/docs/uwslaborforce.pdf (December 12, 2016).
32. Marry C. (2004), *Les femmes ingénieurs: une révolution respectueuse*, éd. Belin « Perspectives sociologiques », Paris.
33. Metz I. and Tharenou P. (2001), "Women's career advancement", *Group and Organization Management*, vol. 26, n° 3, pp. 312-342.
34. Meynaud H. Y. (1988), « L'accès au dernier cercle: à propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises », *Revue française des affaires sociales*, n° 1, janvier-mars.
35. Miller C. C. (2016), As women take over a male-dominated field, the pay drops. *The New York Times*. [Online] Available: https://www.nytimes.com/2016/03/20/upshot/as-women-take-over-a-male-dominated-field-the-pay-drops.html (March 18, 2016).
36. Morrison A. M. and Von Glinow M. A. (1990), "Women and Minorities in Management", *American Psychologist*, n°4, pp. 200-208.
37. Morrison A. M., White R. P. and Van Velsor E. (1987), *Breaking the glass ceiling*, Addison-Wesley, Reading, MA.
38. Naschberger C., Quental C. et Legrand C. (2012), « Le parcours de carrière des femmes cadres: pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ? », *Gestion*, vol.37, n°3, pp. 43-50.
39. Nath D. (2000), "Gently shattering the glass ceiling: experiences of Indian women managers" *Women in management Review*, vol.15, n°1, pp. 44-52.
40. Pigeyre, P., (1999), « Les carrières des femmes cadres. Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? », *Revue française de gestion*, n°126, pp. 47-55.
41. Pochic S., Peyrin A. et Guillaume C. (2011), « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations », in Degenne A., Marry C., Moulin S. et Grelet Y. (dir.), *Les catégories sociales et leurs frontières*, Presses de l'Université de Laval, Québec, pp. 209-239.
42. Poilpot-Rocaboy G. et Kergot M. (2010), « Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes », *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* n°75, janvier-février-mars, pp. 30-40.
43. Powell D.A and Butterfield G.N. (1994), "Investigating The 'Glass Ceiling' Phenomenon: An empirical study of actual promotions to top

© 2019 Global Journals

management", *Academy of Management Journal*, Vol.37, n°1, pp. 68-86.
44. Powell G. (2000), "The Glass Ceiling: Explaining the Good and Bad News", in Davidson M. and Burke R. (dir.) *Women in Management*, Current Research Issues, Vol. 2, London: Sage.
45. Riger S. and Galligan P. (1980), "Women in management: An exploration of competing paradigms", *American Psychologist,* Vol.35, n°10, pp. 902-910.
46. Riley S. and Wrench D. (1985), "Mentoring among women lawyers", *Journal of Applied Social Psychology*, vol.15, n° 4, pp. 374-386.
47. Tharenou P. (1999), "Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement?", *Journal of Organizational Behavior,* n°20, pp. 837-863.
48. Tharenou P., Latimer S., and Conroy D. (1994), "How do you make it to the top? an examination of influences on women's and men's managerial advancement", *Academy of Management Journal,* vol. 37, n° 4, pp. 899-931.
49. Valcour M. (2012), "Unblocking Women's Paths to the Boardroom", *Harvard Business Review*, October, n°. 31.
50. Wippermann C. (2010), *Women in executives positions, Barriers and Bridges*, Federal Ministry for family Affaires, Sinus Socio vision, Heidelberg.

© 2019 Global Journals