

1 Perception des Femmes des Obstacles dans leur Progression vers 2 les Postes de Direction au sein des Entreprises au Cameroun

3 Victor Tsapi

4 *Received: 11 December 2018 Accepted: 3 January 2019 Published: 15 January 2019*

6 Abstract

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

19 **Index terms**— glass ceiling, executive positions, women executives, socio-organizational obstacles, individual
20 obstacles.
21 (Laufer, 2006, p.323)

22 . Pourtant malgré le fait que les femmes diplômées ont les mêmes chances d’entrer sur le marché de travail que
23 leurs collègues masculins, néanmoins, leurs trajectoires professionnelles divergent très vite (Pigeyre, 1999). La
24 présence des femmes dans les postes de direction et de responsabilité continue d’être moindre par rapport à celle
25 des hommes. Dans la plupart des pays du monde, la féminisation des postes à haute responsabilité (dirigeant,
26 administrateur, président, membre du comité, etc.), dans les sociétés les plus grandes et les plus puissants restes
27 encore dans des proportions très faibles (Laïla et al., 2007). A quelque exception près, le pourcentage de femmes
28 dans ces postes excède rarement 20% dans la plupart des pays. Dans les plus grandes et plus puissantes entreprises,
29 la proportion des femmes qui détiennent des positions de dirigeants est généralement de 2 à 3 % (Belghiti- Mahut,
30 2004).

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

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

37 Au Cameroun, ce constat est le même que ce soit au niveau du secteur public ou privé. Les femmes représentent
38 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
39 % chez les hommes (Institut National de la Statistique, 2010). Elles constituent ainsi une force indéniable dans
40 le processus de la réforme. A titre illustratif, une étude menée par le MINFOPRA (Ministre de la Fonction publique et de
41 la Réforme Administrative) en 2008, et concernant les services centraux de trente-quatre (34) administrations
42 publiques, qui montre que sur les 4935 postes de responsabilité allant du rang de ministre et assimilé à celui
43 de chef de bureau et assimilé, 72,24 %, soit 3565 postes effectivement occupés. Les hommes occupent 74,89 %
44 desdits postes, contre 25,11 % pour les femmes.

45 La faible présence des femmes au niveau des postes de direction, donne l’impression qu’elles n’ont pas la même
46 possibilité que les hommes d’y accéder. S’il est évident que tout un chacun rencontre souvent obstacles pour

47 évoluer dans la hiérarchie, il semble que ces obstacles soient plus importants pour les femmes. Il convient de se
48 demander si, dans les entreprises au Cameroun, les femmes sont confrontées aux mêmes obstacles que les hommes
49 dans leur progression vers les postes de direction.

50 Les recherches empiriques sur la carrière des femmes s'est essentiellement consacrée à l'étude comparative des
51 modèles de réussite de carrière des femmes et des hommes cadres, à la compréhension les facteurs explicatifs de la
52 réussite des femmes (Benquet et Laufer, 2016), peu se sont basés sur les obstacles que rencontre les femmes pour
53 accéder aux postes de direction. La documentation ne semble pas relever les obstacles qui influencent l'accès des
54 femmes au poste de direction en Afrique et plus particulièrement au Cameroun. Néanmoins, plusieurs auteurs
55 ont montré l'effet du plafond de verres dans la carrière des femmes sur d'autres continents (Burke et McKeen,
56 1994;Laufer, 2004;Belghiti-Mahut, 2004 Laufer (2004) pour justifier et expliquer le phénomène du plafond de
57 verre, elle évoque comme obstacle le « retard historique » (les femmes ayant eu accès plus tardivement que
58 les hommes à l'éducation et aux diplômes) et la rareté des femmes dans « les viviers ». Il était logique que
59 celles-ci accèdent dans une moindre mesure aux postes de hauts niveaux. En effet, ces femmes étaient par
60 conséquent moins bien formées que les hommes, ce qui expliquerait qu'elles n'aient pas accès aux mêmes types de
61 postes que ces derniers. Néanmoins, l'auteur constate que la progression du nombre de femmes dans les niveaux
62 intermédiaires n'ait pas proportionnellement mené à leur accession à des postes de responsabilité.

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

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

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

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

80 1 II.

81 2 Cadre Theorique

82 Une multitude des métaphores se sont multipliées dans la littérature pour expliquer la disparition des femmes
83 au fil de leur avancement hiérarchique dans les hautes sphères professionnelles, percé ??European Commission,
84 2000), ciel de plomb (Marry, 2004), labyrinthe ??Eagly et Carli, 2015).

85 Le « plafond de verre », métaphore la plus utilisée dans la littérature pour qualifier ces obstacles qui se dressent
86 sur la progression hiérarchique des femmes est celle que nous avons retenu dans le cadre de cette étude. Nous
87 définirons ce concept, ensuite nous présenterons l'approche théorie qui guide cette étude. a) Le plafond ??e
88 (Fagenson, 1990).

89 Cette approche est une réponse aux limites des approches par le « genre » qui stipule que la moindre
90 présence des femmes dans l'encadrement supérieur des entreprises s'explique par des facteurs propres aux femmes,
91 notamment leurs traits de caractère, leurs attitudes et comportements (Hennig et Jardim 1976 ;Gilligan, 1982)
92 ii. Les critiques de l'approche par « l'organisation » L'approche par l'organisation développé par Kanter en 1977,
93 appelée encore approche par la structure ou la situation organisationnelle, soutient que les différences observées
94 dans le comportement managérial des hommes et des femmes sont provoquées par des situations différentes sur
95 le lieu du travail. Elle affirme que la faible présence des femmes au sommet de la hiérarchie est due à la structure
96 organisationnelle, aux caractéristiques formelles des fonctions qu'elles occupent et à la position de ces postes au
97 sein de l'entreprise (Belghiti-Mahut et Bastid, 2006).

98 Dans cette approche, ce sont donc les caractéristiques des organisations et non celles des individus qui
99 expliquent la rareté des femmes. Cette vision de la problématique des femmes a été popularisée par les recherches
100 de (Kanter, 1977). Le raisonnement de Kanter repose sur l'idée que le comportement d'une femme cadre est en fait
101 une réponse « raisonnable » à la situation que l'organisation lui propose. Il souligne également le fait que l'absence
102 d'opportunités d'avancement incite les femmes à adopter des attitudes défavorables à leur promotion, comme le
103 désintérêt pour les postes élevés. Ce serait la rareté et non la féminité en soi qui façonnerait l'environnement
104 professionnel des femmes dans les sphères de management à prédominance masculine. D'après Fagenson (1990),
105 ce paradigme a été moins exploré que le précédent. Plusieurs critiques ont été formulées à l'égard de cette
106 approche, car les personnes et les structures sont traitées comme des facteurs indépendants, alors qu'il pourrait
107 exister des liens. Par conséquent, même si l'impact de la structure est établi, il ne pourrait pas être complètement

108 isolé des personnes et d'autres facteurs de contexte internes ou externes à l'organisation. Dans ce sens, les facteurs
109 extra-organisationnels ne sont pas pris en compte dans les recherches.

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

112 3 iii. Justification du choix de l'approche Genre-Organisation- 113 Système (G-O-S)

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

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

127 4 III. Methodologie de la Recherche

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

133 5 a) Échantillon

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

139 Un échantillonnage de convenance a été constitué. L'échantillon est composé des femmes cadres qui occupent
140 un poste nécessitant des prises de décisions pour l'entreprise (chef de service; responsable d'un département, ?).
141 Nous avons en fonction de la configuration spatiale des entreprises, par région du Cameroun, retenu trois villes :
142 Douala la capitale économique, Yaoundé la capitale politique, tous deux foyers de concentration des entreprises
143 et Garoua ville centrale de la partie septentrionale du pays. Nous avons choisi les femmes cadres car le statut
144 de « cadre » étant un préalable à la nomination à des postes de direction. L'analyse des raisons des conditions
145 des changements donne des éléments nécessaires à la compréhension de ses parcours non-linéaires. Les situations
146 économiques (la fin d'un contrat, choix d'un arrêt de travail volontaire, trouver un meilleur mieux-être ailleurs
147) à l'exemple de l'enquêtée n o 5, Chargée de la clientèle: « j'ai dû démissionner d'un précédent travail parce
148 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
149 travail » ou encore les événements propres aux femmes (situation de famille) tel est le cas d'une enquêtée n o
150 9 (Responsable Sécurité et Environnement), qui a choisi de suivre son conjoint lors d'une mobilité : « ?j'ai dû
151 arrêter de travailler pour suivre mon époux dans son lieu d'affectation, il a fallu attendre quatre ans avant qu'on
152 l'affecte dans zone urbaine pour que je puisse trouver un autre emploi en entreprise ».

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

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

6 b) Regards des femmes cadres: les obstacles perçus

163 Nous ferons état des obstacles dans leur progression aux postes de direction qui ont été mentionnés dans les
164 entretiens de femmes. Regroupés en obstacles socio-organisationnels et obstacles individuels, ils seront enrichis
165 des citations les plus significatives relativement à chacun des obstacles identifiés.
166

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

167 Le conflit entre le travail et la famille. À entendre les interviewées, les responsabilités familiales assumées par les
168 femmes en même temps qu'un travail professionnel représentent un handicap majeur à l'avancement hiérarchique
169 des femmes vers des postes de direction. Cet aspect a été énormément soulevé par les femmes interviewées. À cet
170 égard, elles s'expriment: « Je dirais que, l'obstacle capital rencontré par la femme en général, c'est particulièrement
171 le fait que les femmes doivent en même temps répondre aux engagements professionnels et qu'??
172
173

8 La prédominance du genre masculin dans l'entreprise

174 En plus d'un traitement différentiel, pour les femmes cadres, une entreprise constituée en majorité d'hommes
175 imprègne leur environnement de travail du caractère masculin. Ceci a des répercussions sur chaque acte de
176 l'entreprise et pousse les femmes à s'investir doublement pour celle qui veulent se démarquer du lot.
177

9 « 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.

178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188 Un manque d'appui et/ou de soutiens pour développement de la carrière L'absence de moyens de développement
189 de carrière au sein de l'entreprise constitue un élément handicapant leur progression dans la carrière. Selon les
190 avis de nos interlocutrices, Il semble également que l'absence des informations sur des possibilités de promotions
191 et mêmes sur les critères de promotions ne leur permet pas de se préparer à l'avance ou ??e
192

10 Le manque d'appui du conjoint

193 Si le manque d'ambition est avancé pour expliquer le fait que les femmes n'accèdent pas aux postes de direction,
194 l'appui du conjoint semble également y jouer un rôle. Il est arrivé dans certains cas que, le conjoint s'oppose ou
195 alors ne soit pas toujours d'accord que leur femme puisse mener une carrière ou encore qu'elle ait une certaine
196 liberté professionnelle. En effet, dans la majorité des cultures de la société camerounaise l'homme est le maître
197 de la maison et par conséquent, la femme se doit être à la maison lorsque son époux rentre du travail pour
198 l'accueillir et prendre soin de lui, même-ci avec les évolutions des mœurs cela est entrain de changer, toutefois,
199 les hommes n'acceptent pas le fait que leurs épouses s'attardent le soir au travail et ne tolèrent pas toujours les
200 déplacements professionnels de leurs femmes, d'avoir un réseau de contacts d'hommes qu'ils ne connaissent pas,
201 et moins encore le fait qu'elles se retrouvent à prendre un pot ou à dîner avec des hommes collègues de travail
202 ou encore avec des clients. Pourtant c'est souvent durant ces occasions que certaines affaires professionnelles se
203 discutent.
204

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

213 Enquêtée n°9, Responsable Hygiène Sécurité et Environnement. c) La procédure de promotion discrétionnaire:
214 pas toujours neutre Les procédures et critères de promotion aux postes de direction, se font essentiellement dans
215 une certaine discrétion. Lorsque les avis sont sollicités sur les critères de promotion, elles sont partagées. Alors
216 que pour certaines la promotion s'appuie sur les critères objectifs, pour d'autres ce n'est pas toujours le cas. Les
217 interviewées déplorent alors les promotions qui se font par cooptation car la pratique veut qu'on nomme plus
218 naturellement quelqu'un que l'on connaît. A cet effet, les interviewées rapportent qu'il existe d'énormes inerties
219 dans les processus de nomination dues, en partie, au fait qu'ils sont parfois axés sur le « bouche à oreille » entre
220 responsables de l'entreprise. Ces derniers tendent à coopter leur semblable qui ont des profils similaires aux leurs.
221 D'après les propos recueillis: « Certaines conditions sont respectées à savoir l'ancienneté, l'expérience, le diplôme,
222 qui je semble sont objectives en dehors, il y a peut-être, ce que j'appelle la « goddas ». Bien que pour certaines,
223 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
224 atteindre: « Bien évidemment, j'aimerais occuper un poste de direction et j'aspire toujours à mieux. Lorsqu'on
225 occupe un poste important, on a le pouvoir de réaliser des choses importantes et de s'épanouir », Enquêtée n°3,
226 Gestionnaire des ressources humaines.

227 **11 Lorsque plusieurs personnes ont toutes le même profil pour**
228 **un poste, le choix final dépendra des bonnes relations de**
229 **chacun avec la hiérarchie » Enquêtée n°10, Responsable des**
230 **achats; « Dans l'entreprise, s'il y a plus d'homme que de**
231 **femmes, cela influence également sur les promotions qui ne**
232 **seront pas impartiale, car les hommes vont coopter plus**
233 **d'hommes que de femmes »**

234 Il est donc primordiale pour l'entreprise d'encadrer les femmes dès le début de la carrière ou de mettre en place
235 des moyens de perfectionnement pour développer leurs compétences et habiletés en gestion afin de favoriser un
236 meilleur accès des femmes au niveau des postes de direction.

237 **12 Discussions des Resultats**

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

251 Aussi, certaines relations interpersonnelles entre les hommes de l'entreprise ainsi que les discriminations
252 négatives sont les éléments apparentes des traitements différentiels dans l'entreprise. Les diners entre collègues
253 hommes après le travail permet à ces derniers l'accès à un réseau de contacts utiles à la carrière professionnelle
254 au sein desquels les membres échangent des informations stratégiques de valeur (promotion, nouveaux postes,
255 projets en cours, décisions managériales, ?), des contacts et des recommandations (Burke, 1984). Le fait que les
256 supérieurs les perçoivent, comme moins disponibles pour l'entreprise à cause leur nature de femme, amènent les
257 femmes à penser à un traitement différentiel entre elles et les hommes. Elles se sentent ainsi mise à l'écart. Ce
258 résultat soutient ainsi ceux de Elacqua et Beehr (2009) ??t al., 1994). La moindre ambition des femmes a une
259 influence sur le développement de carrière des femmes. En effet, la progression dans la carrière ne leur apparaît
260 pas comme un but ultime et ainsi elles favorisent prioritairement la famille. Les femmes cadres afin de répondre
261 aux engagements familiaux sont prête à abandonner leur travail (Kirchmeyer, 2002). Les femmes choisissent de
262 s'autocensurer en limitant leur ambition professionnelle et leur progression dans la carrière, refusant ainsi des
263 promotions afin de pouvoir maintenir l'équilibre entre le travail et la famille.

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

13 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 sousreprésentation 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 propices à 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 socioorganisationnels 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 L'absence de procédure formalisée et claire pour les candidatures internes, ainsi que des promotions discriminantes, le plus souvent inconscientes, favorisent les hommes aux dépens 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 un 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 diversité intégrées à la stratégie de l'entreprise et ce qui permettra d'assurer régulièrement une évaluation objective de l'égalité des chances au sein de l'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 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.

14 Bibliographie

1

Introduction

Parler d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, cela renvoie à un accès égal au marché du travail et au respect des principes suivants : « à travail, qualification et ambition égales, progression identique dans la carrière et à travail et qualification égales, salaire égal »

Figure 1:

Figure 2:

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) et Riger 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

Year
2019
Volume
XIX
Issue
V
Version
I
(
)

Figure 3: A

une expérience reconnue équivalente, dans un

technique
ou
ad-
min-
is-
tratif
et
qui
a
une
re-
spon-
s-
abil-
ité
au
travail.

domaine scientifique, technique ou administratif ;

b) qui exerce, en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant

b)
Col-
lecte
des
don-
nées

Un cadre est considéré, selon le Bureau International du Travail (1977), comme « toute personne: Tableau 1

a)
qui
a
ter-
miné
un
en-
seigne-
ment
et
une
for-
ma-
tion
professionnelle
de
niveau
supérieur
ou
qui
pos-
sède

Figure 4:

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 connaît pas bien, c'est un autre souci pour la maman? », Enquêtée n°4, Responsable en 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 o 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 a. 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 confié, c'est parce que en tant que femme je suis trop impliquer dans la sphère familiale ». Enquêtrice n o 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 o 6, Directrice en Marketing et d'éventuels promotions. Enquêtée n°1, Responsable Comptabilité ; « Il y a eu un 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 moeurs 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,

Global
Journal
of
Management
and
Business
Research
Volume
XIX
Issue
V
Version
I
Year
2019
()

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

responsabiliser les femmes, vous pouvez avoir un diplôme élevé les compétences et pas beaucoup d'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

Le manque d'ambition professionnelle

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 ne veulent pas occuper des postes de direction parce que ça implique de la disponibilité et un engagement sans faille » Enquêtée n°2, Directrice Commerciale.

efficace paiement

c.

d.
 pouvoir postuler.
 De même les formations continues au sein des entreprises ne sont pas toujours intégrées dans les

Figure 6:

a.

Year 2019
Volume XIX Issue
V Version I
()

b. Enquêtrice

n DirectivMarketGlobal Journal
o of Management
6, and Business
Research

communication.

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

Figure 7: A

D'après ces derniers, les hommes disposeraient effectivement personnalisés 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.

plus rapidement de conseils
ainsique des programmes

Figure 8:

- 322 [Miller (2016)] *As women take over a maledominated field, the pay drops. The New*
323 *York Times*, C C Miller . [https://www.nytimes.com/2016/03/20/upshot/](https://www.nytimes.com/2016/03/20/upshot/as-women-take-over-a-male-dominated-field-the-pay-drops.html)
324 [as-women-take-over-a-male-dominated-field-the-pay-drops.html](https://www.nytimes.com/2016/03/20/upshot/as-women-take-over-a-male-dominated-field-the-pay-drops.html) 2016. March 18. 2016.
- 325 [Fagenson ()] 'At the heart of women in management research'. E A Fagenson . *Journal of business Ethics* 1990.
326 (9) p. .
- 327 [Belghiti-Mahut et al. (ed.) ()] S Belghiti-Mahut , F Et Bastid . *Les femmes et le plafond de verre*, A El Akremi,
328 S Guerrero, J P Et Neveu, Dir (ed.) 2006. 2 p. . Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement
329 professionnel, Edition De Boeck Université (Comportement organisationnel)
- 330 [Benquet and Laufer ()] M Benquet , J Laufer . *La promotion des femmes aux postes de direction », OIT,*
331 *Programmes des activités sectorielles*, 2016. 1997. 1 p. . (Femmes dirigeantes », Travail, genre et sociétés)
- 332 [Morrison et al. ()] *Breaking the glass ceiling*, A M Morrison , R P White , E Van Velsor . 1987. Addison-Wesley,
333 Reading, MA.
- 334 [Burke and Mckeen ()] 'Career Development among Managerial and Professional Women'. R Burke , C Mckeen
335 . *Women in Management: Current Research Issues*, M Davidson, R Burke (ed.) (London) 1994. Chapman.
- 336 [Eagly and Et Carly ()] A Eagly , L Et Carly . *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become*
337 *Leaders*, (Boston) 2015. Harvard Business School Press. 308.
- 338 [Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel, Cameroun ()] *Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel, Camer-*
339 *oun*, 2010. INS Institut National de la statistique
- 340 [Jones ()] 'Factors influencing mentees' and mentors' learning throughout formal mentoring relationships'. J
341 Jones . *Human Resource Development International* 2013. 16 p. .
- 342 [Jepsen and Rodwell ()] 'Female perceptions of organizational justice'. D M Jepsen , J Rodwell . *Work and*
343 *Organization* 2012. 6 p. .
- 344 [Kirchmeyer ()] 'Gender differences in managerial careers: yesterday, today, and tomorrow'. C Kirchmeyer .
345 *Journal of Business Ethics* 2002. 37 p. .
- 346 [Nath ()] 'Gently shattering the glass ceiling: experiences of Indian women managers'. D Nath . *Women in*
347 *management Review* 2000. 15 (1) p. .
- 348 [Gilligan ()] C Gilligan . *a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, (Massachusetts;
349 Cambridge) 1982. Harvard University Press. 216.
- 350 [Deschenaux et al. ()] *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0, Les*
351 *cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*, F Deschenaux , S Bourdon , C Baribeau .
352 2005. p. .
- 353 [Powell and Butterfield ()] *Investigating The 'Glass Ceiling' Phenomenon: An empirical study of actual*
354 *promotions to top*, D Powell , G N Butterfield . 1994.
- 355 [Madsen and Scribner (2016)] *Labor force participation among Utah women, Utah Women and Leadership*
356 *Project*, S R Madsen , R T Scribner . <http://www.uvu.edu/uwlp/docs/uwslaborforce.pdf> 2016.
357 December 12. 2016.
- 358 [Landrieux-Kartochian ()] S Landrieux-Kartochian . *Les organisations face au plafond de verre », 2007. 173 p. .*
- 359 [Laufer ()] J Laufer . *La féminité neutralisée ? : les femmes cadres dans l'entreprise, éd. Flammarion*, 1982.
- 360 [Laufer ()] J Laufer . *Femmes et carrières : la question du plafond de verre », 2004. 30 p. .*
- 361 [Laïla et al. ()] B Laïla , J P Tchankam , J R Et Feudjo . *La mixité dans les organisations : enjeux et implications,*
362 *25 e Université d'été de l'audit social*, (La Défense; Paris) 2007.
- 363 [Marry ()] *Les femmes ingénieurs: une révolution respectueuse, éd. Belin « Perspectives sociologiques*, C Marry
364 . 2004. Paris.
- 365 [Elacqua et al. ()] 'Manager's beliefs about the glass ceiling: Interpersonal and organizational factors'. T C
366 Elacqua , T A Beehr , C P Hansen , J Webster . *Psychology of Women Quarterly* 2009. 33 p. .
- 367 [Burke and Mckeen ()] 'Mentoring in organizations: Implications for women'. R J Burke , C A Mckeen . *Journal*
368 *of Business Ethics* 1990. 9 (5) p. .
- 369 [Burke ()] 'Mentors in organizations'. R J Burke . *Group and Organization Studies*, 1984. 9 p. .
- 370 [Naschberger et al. ()] C Naschberger , C Quental , C Et Legrand . *Le parcours de carrière des femmes cadres:*
371 *pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ? », Gestion*, 2012. 37 p. .
- 372 [Harman and Sealy ()] 'Opt-in or opt-out: exploring how women construe their ambition at early career stages'.
373 C Harman , R Sealy . *Career Development International* 2017. 22 (4) p. .
- 374 [Kanter ()] 'Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women'. R
375 M Kanter . *American Journal of Sociology* 1977. 82 (5) p. .

- 376 [Chesterman et al. ()] ‘The Gendered Impact on Organizations of a Critical Mass of Women in Senior Manage-
377 ment’. C Chesterman , A Ross-Smith , M Peters . *Policy and Society* 2005. p. .
- 378 [Hennig and Et Jardim ()] *The managerial woman*, M Hennig , A Et Jardim . 1976. New York: Pocket Books.
- 379 [Horner ()] ‘Toward an understanding of achievement-related conflicts in women’. M S Horner . *Journal of Social*
380 *Issues* 1972. 28 (2) p. .
- 381 [Devnew and Storberg-Walker ()] ‘Women and leadership-how do differences matter?’. L Devnew , J Storberg-
382 Walker . *Journal of Leadership Studies* 2018. 12 (1) p. .
- 383 [Storberg-Walker ()] ‘Women and leadership: how do differences matter?’. Devnewl Storberg-Walker , J . *Journal*
384 *of Leadership Studies* 2018. 12 (1) p. .
- 385 [Morrison and Glinow ()] ‘Women and Minorities in Management’. A M Morrison , Von Glinow , MA . *American*
386 *Psychologist* 1990. 4 p. .
- 387 [Eagly ()] ‘Women and the Labyrinth of Leadership’. A H Eagly , CarliL L . *Harvard Business Review* 2007. 85
388 (9) p. .
- 389 [Metz and Tharenou ()] ‘Women’s career advancement’. I Metz , P Tharenou . *Group and Organization*
390 *Management*, 2001. 26 p. .
- 391 [Poilpot-Rocaboy and Et Kergot ()] « *Contribution des entreprises à l’égalité professionnelle entre les hommes*
392 *et les femmes* », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°75, janvier-février-mars, G Poilpot-Rocaboy
393 , M Et Kergot . 2010. p. .
- 394 [Meynaud ()] ‘« L’accès au dernier cercle: à propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans
395 les entreprises’. H Y Meynaud . *Revue française des affaires sociales*, 1988. (n o 1, janvier-mars)
- 396 [Laufer (ed.) ()] « *L’égalité professionnelle*, J Laufer . Allouche J., Encyclopédie des Ressources Humaines,
397 Vuibert (ed.) 2006. p. .
- 398 [Pochic et al. ()] ‘« Le plafond de verre : d’une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière
399 dans les organisations’. S Pochic , A Peyrin , C Et Guillaume . *Les catégories sociales et leurs frontières*, A
400 Degenne, C Marry, S Moulin, Y Et Grelet (ed.) (Québec) 2011. p. . Presses de l’Université de Laval
- 401 [Belghiti-Mahut and Et Landrieux-Kartochian ()] ‘« Le plafond de verre encore et toujours’. S Belghiti-Mahut ,
402 S Et Landrieux-Kartochian . *GRH et genre : les défis de l’égalité hommes-femmes*, A Cornet, J Laufer, S Et
403 Belghiti-Mahut (ed.) (Paris, Vuibert) 2008. p. .
- 404 [Pigeyre ()] « *Les carrières des femmes cadres. Vers une gestion des ressources humaines sexuée ?* », *Revue*
405 *française de gestion*, n°126, P Pigeyre . 1999. p. .
- 406 [Belghiti-Mahut ()] ‘« Les déterminants de l’avancement hiérarchique des femmes cadres’. S Belghiti-Mahut .
407 *Revue Française de Gestion* 2004. 151 p. . (juillet-août)