

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN « SCIENCES HUMAINES,
SOCIALES ET EDUCATIVES »

UNITE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POSTGRADUATE SCHOOL FOR SOCIAL AND
EDUCATIONAL SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR
SOCIAL SCIENCES

GENRE ET MANAGEMENT DIFFERENTIEL DANS LES STRUCTURES SANITAIRES : CAS DU CHRACERH ET DU CENTRE MEDICAL LE JOURDAIN

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Soutenu le 29 Septembre 2022

Option : Management du Développement Urbain

Par

Frédéric TADONLEKE NGUEDE

Licencié en sociologie

MEMBRES DU JURY

PRÉSIDENTE : NKOLO ASSE, Epse SOSSO (MC)

EXAMINATRICE : NDJAH ETOLO Edith (CC)

RAPPORTEUR : ESSOMBA EBELA SOLANGE (CC)

Sous la direction de

Solange Rachel ESSOMBA EBELA

Chargée de cours, Université de Yaoundé I

Juin 2022



À

Ma Famille

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire est le fruit de beaucoup d'efforts et de volonté d'un certain nombre personnes à qui nous adressons toute notre reconnaissance. Nous remercions tout d'abord :

Dr Solange Rachel ESSOMBA EBELA notre directeur de recherche pour la disponibilité, la rigueur, les encouragements et surtout pour avoir accepté, nonobstant ses multiples occupations, d'assurer la direction de ce travail.

Ensuite, nous tenons à remercier tout le corps enseignant du département de sociologie de l'Université de Yaoundé 1 et particulièrement Dr Edith NDJAH ETOLO pour ses différentes critiques et surtout sa disponibilité à répondre à toutes nos préoccupations.

Que Eloge NGAH trouve ici nos remerciements pour la relecture de ce travail.

Par ailleurs, nous adressons nos remerciements à mes parents Gaston NGUEDE et Odette DONFACK, à ma sœur et à mes frères, Sylvie MACHEGUM, Jean-Baptiste DJEUNANG NGUEDE, Cyrille TSANA NGUEDE et Corentin NZEFACK NGUEDE pour leurs soutiens constants dans mes études et surtout pour les encouragements qu'ils ne cessent de m'apporter.

Nous remercions aussi l'ensemble de nos informateurs, plus précisément Jean Marie OTELE AHANDA, chef de la DAF au CHRACERH et MANDEYA, responsable des Ressources humaines au CMJ pour l'accueil et l'accompagnement lors de l'enquête de terrain dans leurs différentes structures.

Enfin, nous disons merci à nos camarades et amis, Viviane ABESSOLO, Jean Blondon PIMBOCK BIKOKO, Kevine TANGMO NANFACK et Jonas NGONGANG pour leurs soutiens et assistance durant notre formation.

Tous ceux dont les noms ne figurent pas ici mais, qui nous ont aidé d'une manière ou d'une autre durant notre parcours académique, nous vous disons merci.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
Liste des acronymes, sigles	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des annexes	vii
RÉSUMÉ.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :	25
PRESENTATION DES ENTREPRISES ET GENERALITE SUR LE GENRE, MANAGEMENT DIFFERENTIEL	25
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DES STRUCTURES SANITAIRES ET DISPOSITIFS FORMELS D'ENCADREMENTS DES FEMMES EN MILIEU PROFESSIONNEL.....	26
CHAPITRE 2 : MANAGEMENT DIFFERENTIEL ET GENRE	40
DEUXIÈME PARTIE :.....	55
LES EFFETS DU GENRE SUR LE MANAGEMENT DIFFÉRENTIEL : CAS DU CHACERH ET CMJ	55
CHAPITRE 3 : DIFFERENCE ET INEGALITE QUI DECOULENT DU MANAGEMENT DIFFERENTIEL	56
CHAPITRE 4 : LES CONSÉQUENCES ET IMPLICATIONS DU MANAGEMENT DIFFÉRENTIEL SUR LES ENTREPRISES ET SUR LES EMPLOYÉS	77
CONCLUSION GÉNÉRALE	86
BIBLIOGRAPHIE	86
ANNEXES	86
TABLE DES MATIÈRES	86

LISTE DES ACRONYMES, SIGLES

CEDEF : Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard des Femmes

CHRACERH : Centre Hospitalier de Recherche et d'Application en Chirurgie Endoscopique et Reproduction Humaine

CMJ : Centre Médical le Jourdain

CPN : Consultation Prénatale

CPPSA : Cercle Philo-Psycho-Socio-Anthropo

CSI : Centre de Santé Intégré

DAF : Directeur des Affaires Administratif

DMT : Département Médical et Technique

DSEGA : Déclaration Solennelle sur l'Égalité de Genre en Afrique

FALSH : Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines

FIV : Fécondation In Vitro

G-O-S : Genre-Organisation-Système

ICSI : Injection Intra Cytoplasmique de Spermatozoïde

IEC : Information, Education et Communication

IIU : Insémination Intra Utérine

INS : Institut National de la Statistique

MINPROFF : Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONU femme : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

ORL : Oto-Rhino-Laryngologiste

ORSE : l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

PMA : Procréation Médicalement Assistée

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SAD : Service des Archives et de la Documentation

SAML : Service Approvisionnement, Matériel et Logistique

SBO : Service bloc Opératoire

SCM : Service communication et Marketing

SKRF : Service Kinésithérapie et Rééducation Fonctionnelle

SLAM : Service Laboratoire et Analyses Médicales

SMES : Service maintenance, Entretien et Sécurité

SQRP : Service Qualité et Relations Patients

SRH : Service Ressources Humaines

SRIM : Service Radiologie et Imagerie Médicale

SUH : Service Urgences et Hospitalisation

TMS : Technicien Médico Sanitaire

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : l'échantillon.....	19
Tableau 2 : caractéristiques de l'échantillon	19
Tableau 3 : Représentation des femmes dans la gouvernance publique	38
Tableau 4 : Représentation régionale des femmes ministres	38
Tableau 5 : Récapitulatif de la différence entre le sexe et le genre.....	47
Tableau 6 : Traitement managérial.....	58
Tableau 7 : Différence sur le style de management	59
Tableau 8 : Différences entre le style de management féminin et masculin.....	63
Tableau croisé 9 : la partialité sur les promotions.....	67
Tableau 10 : Des contraintes de l'avancement hiérarchique des femmes.....	74

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien adressé aux hommes et femmes occupant les postes de subalternes

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux femmes et hommes occupant les postes de responsabilité

Annexe 3 : Questionnaire adressé aux hommes occupant les postes de direction

Annexe 4 : Questionnaire adressé aux femmes occupant les postes de direction

Annexe 5 : Questionnaire adressé aux hommes

Annexe 6 : Questionnaire adressé aux femmes

Annexe 7 : Attestation de recherche

Annexe 8 : Autorisation d'enquête CHRACERH

Annexe 9 : Autorisation de recherche CMJ

RÉSUMÉ

La présente recherche porte sur le « *genre et management différentiel dans les structures sanitaires camerounaises : cas du CHRACERH et Centre Médical le Jourdain* ». Cette étude vise à mettre en évidence la manière dont la construction sociale des sexes, guide ou influence le fonctionnement des entreprises notamment les structures sanitaires camerounaises. Plus précisément, il s'agit de montrer comment les pratiques managériales orientées vers un traitement différencié ou une gestion différentielle des employés travaillant dans les entreprises publiques et privées en fonction de leur sexe, participent à la promotion du personnel masculin vers les postes de pouvoir et de décision au détriment du personnel féminin. Le genre étant ici la matrice sur laquelle s'effectue le management différentiel. Notre étude prend appui sur les théories telles que l'analyse stratégique de Michel CROZIER, la théorie du plafond de verre de BAXTER et WRIGHT, MORRISON et VON GLINOW et la théorie de la ségrégation verticale et horizontale de RESKIN et ROOS, ENGLANG. Basé sur une enquête mixte, le présent travail a été réalisé à travers les entretiens semi-directifs, l'observation directe, l'observation documentaire et les questionnaires. Cette réflexion est répartie en deux grands moments dont le premier s'intéresse à la présentation des deux structures, les différents dispositifs juridiques sur la question du genre ratifié par le Cameroun, la construction du sexe social et les stéréotypes qui pèsent sur le genre. Le second quant à lui, présente l'influence du genre sur le management genré ou différentiel, les inégalités et les différences qui découlent du management différentiel et des conséquences et l'implication du management différentiel sur l'entreprise et sur les employés.

Mots clés : entreprise, genre, management différentiel

ABSTRACT

The present research focuses on "gender and differential management in Cameroonian health structures: the case of CHRACERH and Centre Médical le Jourdain". This study aims to highlight the way in which the social construction of gender guides or influences the functioning of enterprises, particularly Cameroonian health structures. More precisely, it is a question of showing how managerial practices oriented towards a differentiated treatment or a differential management of employees working in public and private companies according to their sex, participate in the promotion of male personnel towards positions of power and decision making to the detriment of female personnel. Gender is the matrix on which differential management takes place. Our study is based on theories such as Michel CROZIER's strategic analysis, the glass ceiling theory of BAXTER and WRIGHT, MORRISON and VON GLINOW and the theory of vertical and horizontal segregation of RESKIN and ROOS, ENGLANG. Based on a mixed survey, the present work was carried out through semi-structured interviews, direct observation, documentary observation and questionnaires. This reflection is divided into two main moments, the first of which focuses on the presentation of the two structures, the various legal provisions on the issue of gender ratified by Cameroon, the construction of social sex and the stereotypes that weigh on gender. The second part presents the influence of gender on gendered or differential management, the inequalities and differences that arise from differential management and the consequences and implications of differential management on the company and on the employees.

Keywords: company, gender, differential management

INTRODUCTION GENERALE

I-JUSTIFICATIF DU CHOIX DU SUJET

En situant notre analyse autour du thème « *genre et management différentiel dans les entreprises camerounaises : cas du CHRACERH et CMJ* », deux raisons sont au cœur de ce choix : les raisons factuelles et les raisons épistémologiques.

1. Raisons factuelles

Nous sommes partis d'une expérience familiale, où une parenté de sexe féminin recrutée en tant que comptable au sein d'une entreprise privée s'est retrouvée à occuper le poste de secrétaire alors que diplômée d'une licence professionnelle en comptabilité elle se retrouve à travailler à un poste qui ne correspond pas à son profil académique et professionnel.

2. Raisons épistémologiques

C'est une nécessité et un impératif académique de produire un mémoire de fin de formation de master 2. L'étudiant doit contribuer au terme de cette recherche à la construction du savoir scientifique. D'où la nécessité d'apporter des connaissances nouvelles sur le « *Genre et management différentielle dans les structures sanitaires camerounaises : cas du CHRACERH et du CMJ* ». D'autant plus que, nous avons le désir de se spécialiser sur les questions liées au genre et plus particulièrement sur des sujets relatifs au management différentiel ou genre dans les organisations.

Le sujet de l'influence du genre sur le management fait l'objet de plusieurs recherches dans le monde (NADISIC¹, ONDOUA BIWOLE², Noelle Harmand³, MARIKOVAC⁴...) et la documentation que j'ai trouvée sur ce sujet m'ont fortement incité à choisir cette thématique qui n'est pas suffisamment explorée dans notre département.

II-LE PROBLEME

La représentativité et la promotion de la dimension genre est capitale aujourd'hui dans tous les secteurs de la vie nationale. Selon Isabelle FORTIER « *les femmes ont droit à une participation pleine et entière, et la société a besoin du principe féminin pour équilibrer et*

¹ NADISIC T, « *Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ? Les antécédents de l'effet CHURCHIL* », Revue Française de Gestion, 2008

² Viviane ONDOUA BIWOLE, « *femmes et prises de décision : qu'est-ce qui fait problème ?* »

³ Noelle Harmand, « *le management au féminin : les femmes et le leadership* », Rapport de recherche Master 2, Gestion et management 2013

⁴ MARIKOVAC. H et al, *les femmes dans le management des petites entreprises : une étude comparative*, in Projet Gender Balance Power Map, 2016

compléter le principe masculin »⁵. Elle démontre là, la contribution indispensable des femmes dans tous processus de développement d'un pays.

Depuis deux décennies environ, le Cameroun s'est engagé à promouvoir l'égalité et l'équité entre les sexes en s'assurant de la protection des droits humains afin que les femmes interviennent au même titre que les hommes dans la vie de la nation. Malgré toutes ces dynamiques mises en place, nous constatons encore que dans certains secteurs d'activité, et même au sein de certaines structures aussi bien publiques que privée, la femme demeure sous représentée et parfois exclu des sphères de pouvoir. Le problème que soulève la présente réflexion est celui de la mise à l'écart de la femme aux postes de responsabilités dans les deux structures sanitaires à caractère publique et privée que sont le CHRACERH et CMJ.

La déclaration universelle des droits de l'homme adoptée et proclamée par l'assemblée des nations unies dans sa résolution du 10 décembre 1948 ; la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes mise en vigueur le 03 septembre 1981 et ratifié par le Cameroun le 23 août 1994 ; la charte des droits de l'homme et des peuples et son protocole, ratifiée par le Cameroun le 29 décembre 1987. Le principe d'égalité entre l'homme et la femme au travail consacré par la loi constitutionnelle du 18 janvier 1996. Le Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille qui a travers les actions de sensibilisation, de conscientisation, de plaidoyer et d'éducation auprès des communautés, des chefs d'entreprises, les leaders d'opinions en vue d'un changement de comportement et d'attitude vis-à-vis des femmes. Elle s'assure également de l'application et du respect des traités ratifiés sur la question de la promotion du genre par le Cameroun. Ainsi, est l'objectif de l'Etat de créer des meilleures conditions permettant la pleine participation des femmes aux activités de développement et d'amener plus d'équilibre et d'équité entre les deux sexes.

Cependant, malgré la pertinence de cet arsenal juridique qui devrait être pris en compte par les managers pour protéger et favoriser l'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises publiques et privées camerounaises, nous observons plutôt, une persistance, une multiplication et une diversification des pratiques managériales orientées vers un traitement différencié ou une gestion différentielle du personnel travaillant dans ces entreprises publiques et privées en fonction de leur sexe, qui participent à la promotion du personnel masculin au détriment du personnel féminin

⁵ Isabelle FORTIER, HEC Montréal/*Gestion les femmes et le leadership* 2008.

III-LA PROBLEMATIQUE

De manière générale, la problématique permet au chercheur de donner à son étude une orientation originale et différente des travaux précédents. D'où l'affirmation de Raymond QUIVY et Luc VAN CAMPENHOUDT.

*Tout travail de recherche s'inscrit dans un continuum et peut être situé dans ou par rapport à des courants de pensée qui le précèdent et influencent. Il est donc normal qu'un chercheur prenne connaissance des travaux antécédents sur des objets comparables et qu'il soit explicite sur ce qui rapproche et sur ce qui distingue son propre travail de ces courants de pensée*⁶

Ainsi, nous ne saurions aborder cette recherche sans jeter, de prime abord, un regard rétrospectif sur les travaux antérieurs de nos prédécesseurs.

Pierre BOURDIEU fait une analyse de la hiérarchie des sexes depuis son origine. Il relève dans un premier temps la force de l'imposition dans les schèmes de perception, d'où son affirmation

*Détenteur du monopole des instruments de production et de reproduction du capital symbolique, les stratégies des hommes visent à assurer la conservation ou l'augmentation de ce capital : stratégies de fécondité, stratégies matrimoniales, stratégies éducatives, stratégies économiques, stratégies successorales, toutes orientations vers la transformation des pouvoirs et des privilèges hérités.*⁷

Il démontre ensuite que le rabaissement symbolique auquel sont soumises les femmes est systématique, consenti, voire réclamé par ces dernières au point où elles n'envisagent les honneurs sociaux que comme un sous-produit de celui de leur conjoint. Il démontre enfin que la reproduction de cette hiérarchie des sexes, est loin de se réduire sous l'effet des différentes lois qui promeuvent l'égalité de sexe. Ainsi, l'accès progressif des femmes aux positions professionnelles et intentionnelles autrefois réservées aux hommes est en réalité confortée et acceptable sans pour autant l'atteindre dans son fondement. Cependant, toute l'histoire des femmes a été construite socialement par les hommes depuis plusieurs siècles à travers l'éducation différentielle. Alors elle peut être déconstruite ou modifiée par le même processus de socialisation différentielle dès l'enfance.

Contrairement à Bourdieu, Simone de BEAUVOIR, soutient : « *on ne naît pas femme : on le devient.* »⁸ Pour dire que l'image de la femme est une construction sociale. En d'autres

⁶ R. QUIVY et L.V. CAMPENHOUDT, *manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 3^e édition, 1995, P.43.

⁷ Pierre BOURDIEU, *la domination masculine*, Paris, Seuil, 1998

⁸ Simone De BEAUVOIR, *le deuxième sexe*, tome1, Galimard, 1949, P.13.

termes, c'est la société qui assigne des rôles aux individus de sexe masculin ou féminin dans la société. Simone de BEAUVOIR dans son ouvrage *le deuxième sexe* déconstruit la thèse essentialiste qui stipule que les femmes sont nées femmes, en retraçant la socialisation de la femme, de son enfance en passant par l'adolescence jusqu'à l'âge adulte. Elle démontre qu'à chaque étape, les femmes sont contraintes d'accepter les rôles d'épouse, de mère, de ménagère assignée par la culture et la société sans revendication. Pour sortir de cet obscurantisme l'auteure préconise : la légalisation de l'avortement, de la contraception, la liberté économique de la femme et son autonomie l'égard des hommes. Toutefois, si on ne naît pas femme ou homme comme l'affirme Simone de BEAUVOIR est-ce à dire qu'on naît avec un sexe neutre ? Ou le sexe biologique n'existe pas ? Donc du point de vue physiologique, la femme n'est-elle pas reconnaissable et différente de l'homme ? Alors, l'auteur a mis l'accent sur le sexe social (sexe acquis) attribué par la société et omis le sexe biologique (sexe inné).

Noémie Allard GAUDREAU⁹, abonde dans le même sens, en relevant les représentations sociales du leadership féminin. Elle définit les représentations sociales comme un processus d'échange et d'interaction qui aboutissent à la construction d'un savoir commun, propre à une collectivité, à un groupe social ou à une société entière. Autrement dit l'identité du leader peut être construite par les interactions de la vie quotidienne, par les expériences acquises dans la société. Nous pouvons donc parler d'un leader féminin construit par les interactions de la société. Leadership féminin qui selon Saint-Michel¹⁰ est d'avantage orienté vers les relations inter personnelles que vers les tâches et priorisant un style de prise décision démocratique plutôt qu'autocratique.

Djebba VAGAI & Victor TSAPI¹¹, examinent les difficultés que rencontrent les femmes cadres pour accéder aux postes de responsabilité. Sur les plans socio-organisationnel (conflit travail-famille, le traitement différentiel homme-femme) et individuel (manque d'ambition professionnelle et manque d'appui du conjoint). Ils démontrent à travers l'approche (G-O-S) Genre-Organisation-Système¹² développer par FAGENSON et BELGHITI-MAHUT qui stipule que « *les comportements et la progression limités des*

⁹ Allard-GAUDREAU N, « *Représentation sociales : les femmes leader, leader idéal et leadership personnel* » (mémoire), Université du Québec, 2016

¹⁰ Saint-Michel S, « *le genre et leadership. L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders.* », Revue internationale de psychologie, 40(16), 181-201, 2010

¹¹ DJEBBA VAGAI & TSAPI V, « *perception des femmes des obstacles dans leur progression vers les postes de direction au sein des entreprises au Cameroun* », in Global Journal of Management and Business Research : Administration and Management, 2019

¹² Fagenson E. A, "At the heart of women in management research" Journal of business Ethics, 9, 1990

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 ».

Sophia BELGHITI-MAHUT¹³, quant à elle, identifie les variables qui interviennent dans l'avancement hiérarchique des femmes dans l'ensemble des niveaux organisationnels et mesure les effets de ces variables sur l'avancement dans la carrière. Elle présente les facteurs individuels qui déterminent l'avancement hiérarchique des femmes à savoir l'influence du statut familial et le nombre d'enfant ; les facteurs organisationnels (encouragement dans la carrière, la participation à la formation professionnelle) ; les facteurs sociétaux (encouragement parental à poursuivre les études ; l'association entre des stéréotypes de rôles profil du « bon manager », l'estime de soi, conflit travail-famille et famille-travail).

Madeline GUILBERT, quant à elle démontre l'influence du travail domestique faite par les femmes sur leurs travaux dans les organisations principalement dans les industries. En effet l'auteure relève que les compétences apprises et acquises dans la sphère familiale par le travail domestique des femmes sont utilisées dans l'univers de la production industrielle d'où l'affirmation « *c'est parce que les femmes ont la capacité d'effectuer plusieurs opérations à la fois qu'elles ont de la dextérité, de la rapidité et de la minutie qu'on les embauche pour des travaux parcellisés et répétitifs* »¹⁴. Cette différence de qualité est à la fois repérée, utilisée par les chefs d'entreprises et managers mais aussi niées. Caractères qualifiés de féminine, naturelle et non professionnelle. Mais nous pouvons également remarquer que cette influence du travail domestique ne se limite pas aux industries, mais est aussi perceptible dans les postes de responsabilité. Les femmes sont multitâches, à la maison elles sont habituées à effectuer plusieurs travaux à la fois chaque matin elles préparent le petit déjeuner, repassent le linge de son mari, apprêtent les enfants pour l'école (laver les enfants, leurs habillées et apprêter leurs sacs etc.), tous ceci nécessite d'une bonne organisation, d'une bonne capacité de gestion de la pression au quotidien. Qualité qu'on retrouve dans les postes de pouvoir et de décision. Également, comme le dit un proverbe africain « *derrière un homme se cache une grande femmes* » pour signifier que les grandes décisions prises par certains hommes qui ont réussi dans leurs domaines sont en grande partie prises après consultation de leurs femmes. Donc, la femme tout comme l'homme a la capacité de prendre de grandes décisions pour une organisation car certaines femmes le font souvent de manière implicite pour leurs maris.

¹³ Sophia BELGHITI-MAHUT, « *les déterminants de l'avancements hiérarchique des femmes cadres* », in Revue française de gestion spéciale, 2004

¹⁴Madeline GUILBERT. *Les fonctions des femmes dans les industries*, Paris, Mouton, 1966, P40.

Ainsi, nous constatons que les femmes sont confrontées au quotidien à gérer la pression et à prendre des décisions importantes ce qui est un avantage pour elle dans le monde professionnel. L'emprunt et l'importation sans les reconnaître des savoir-faire féminins dans le monde professionnel dénote de l'hypocrisie des chefs d'entreprises et managers.

Viviane ONDOUA BIWOLE, quant à elle met sur la table la question de l'équité professionnelle dans les pays de l'Afrique Subsaharienne et au Maroc¹⁵. En relevant les politiques de discrimination positive telle que : (quotas, nomination préférentielle) ; les différentes conventions ; lois ; droits ratifiés et les engagements pris dans les grandes instances décisionnelles mondial (CEDEF). L'auteure relève l'inadéquation entre les déclarations d'intention, les décrets et la réalité de terrain sur l'équité en milieu professionnelle et s'interroge sur l'apport de la mondialisation sur cette question d'équité professionnelle entre les hommes et femmes. Mais, elle explore également la possibilité que les implications de la mondialisation puissent constituer un véritable levier à la progression de la carrière des femmes en Afrique Sub-saharienne et au Maroc. C'est ainsi que l'auteure va évaluer le Programme Didactique International dans son volet « femme » pour comprendre comment se programme, qui s'inscrit dans la logique de mondialisation favorise l'engagement et la progression professionnelle des femmes dans le monde. Il ressort donc, que les mécanismes de la mondialisation (quotas, lois, décrets et conventions etc.) ont permis aux femmes de développer leurs carrières et l'impact de ces mécanismes et stratégies transférables dans les pays en Afrique Sub-saharienne et plus globalement dans les pays du Sud.

Nous nous pouvons noter que l'auteure n'a pas tenu compte des mécanismes internes ou nationaux des pays du Sub-saharienne comme un potentiel levier pour la progression de carrière des femmes, pour avoir une démarche à la fois externe et interne pour une équité professionnelle durable.

En ce qui concerne les causes de la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères de la société ONDOUA BIWOLE¹⁶, s'interroge si les causes de cette sous-représentation seraient liées à la condition de la femme ou à son rapport homme femme ? De ce fait, pour l'auteure, la femme est présente à dans tous les secteurs et métiers, mais est sous représenté dans les postes de pouvoir et de décision, un constat matérialisé par les concepts de « labyrinthe » et du « plafond de verre » thème qui pour l'auteure signifie que les femmes

¹⁵ Viviane ONDOUA BIWOLE, *l'impact de la mondialisation sur la progression de la carrière des femmes en Afrique Subsaharienne et au Maroc*, (rapport de recherche), Ottawa, novembre 2005-mai 2006

¹⁶ Viviane ONDOUA BIWOLE, op, cit 2006

n'accèdent pas aux hautes sphères de pouvoir et de décision sans raison objective. C'est pourquoi l'auteure relève deux catégories de cause pour expliquer ce phénomène social : les causes structurelles (le non-respect des lois et conventions ratifiées par les institutions et les organisations) et les causes individuelles (manque d'ambition et de courage des femmes) propres à la femme. Nous pouvons également ajouter les pesanteurs culturelles et les stéréotypes qui sont certes les causes lointaines avec une socialisation genrée dès l'enfance, mais les plus systématiques car elles sont ancrées dans nos manières de penser, d'agir et de faire.

Toujours, dans la même logique Viviane ONDOUA BIWOLE¹⁷, fait une troublante analyse sur la marginalisation et la faible mobilité professionnelle des femmes vers des hautes sphères de pouvoirs et de décisions au Cameroun. Pour l'auteure, les raisons évoquées pour justifier ces absences des femmes sont d'ordre religieuse, culturelles, d'une socialisation différentielle ou genré et d'une sous-scolarisation des jeunes filles. Or depuis plus de 30 ans plusieurs actions sont menées pour réduire cette discrimination et favoriser l'épanouissement de la femme au Cameroun à travers les dispositions juridiques, les combats contre les pratiques discriminantes. Mais l'auteure est surprise de la persistance de ses écarts. Et s'est en contradiction entre les actions menées par l'Etat pour favoriser l'équité professionnelle et la réalité sur le terrain que l'auteure va présenter une liste non exhaustive de 100 femmes influentes toutes aussi compétentes et expérimentées que les hommes, qui malgré un environnement peu favorable à leurs épanouissement professionnel on réussit à s'imposer par leurs qualités de travail et leurs performances chacune dans son domaine. L'auteure déconstruit ici l'idée selon laquelle les femmes sont incapable d'occuper et de gérer des postes de décision et de pouvoir au sein des hautes sphères de l'Etat. Et donc, pour l'auteure l'exclusion des femmes des postes hiérarchique serait un « coup d'Etat sexué » construite socialement par la société à travers les décisions des responsables publiques au Cameroun.

Par contre Annie CORNET et al¹⁸, explorent de nouvelles perspectives et parfois, avancent des pistes de progrès concernant le thème de l'égalité homme-femme en France et dans le monde. Elles font le constat que le chemin de l'égalité homme-femme est semé d'embûches, à la fois d'ordre cognitif (ancrages éducationnels, représentations sociales, chez les hommes comme chez les femmes) et comportemental (discrimination sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines compris dans les pays avancés sur ce plan. Les auteures

¹⁷ Viviane ONDOUA BIWOLE, 100 femmes de l'émergence du Cameroun : Troublantes analyses, Édition Clé Yaoundé, 2021

¹⁸ Annie CORNET et al, *GRH et Genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, vuilbert, 2008

appréhendent la complexité du problème qui touche de nombreuses facettes au lieu des questions habituellement mises au-devant de la scène comme les questions salariales ou promotionnelles.

BELGHITI-MAHUT et Anne Laurence LAFONT¹⁹, mettent en exergue la diversité à tous les niveaux de l'entreprise comme un atout en termes de valeur ajoutée. Ainsi, la diversité et l'intégration des femmes dans les organes décisionnels n'est plus une question d'éthique mais, cela devient important pour les entreprises de rester compétitives. SCHAWRTZ²⁰, dans la même logique pense que soutenir les carrières des femmes, c'est garantir d'obtenir « les meilleurs personnes » pour les positions de leadership. ROSENER, quant à lui propose le concept de leadership interactif²¹ qui signifie utiliser les qualités de participation, partage de pouvoir et de l'information et de renforcer l'estime de soi, pour décrire le style de femme cadres et leadership transactionnel qui renvoi aux échanges des récompenses contre des services dans le système de transaction avec les subordonnés, pour décrire celui des hommes. À travers la théorie des ressources et des compétences, il démontre que la mixité des équipes dirigeantes dans les entreprises constitue une source non négligeable qui se traduirait par des résultats en termes de performances financières.

Allant dans le même sens que Sophia et Anne, l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises²², font le constat que les facteurs externes à l'entreprise interviennent dans le processus de formation du plafond de verre, les facteurs socioculturels qui conduisent à ce que les femmes n'aient pas « toutes les cartes en mains » pour accéder aux postes de décisions, alors que l'équilibre de chance entre les hommes et les femmes serait bénéfique pour les entreprises. Mais, contrairement aux auteurs précédents ici, les entreprises seraient en partie responsables de la difficulté d'accès des femmes dans leurs propres instances dirigeantes et des inégalités hommes/femmes. Il ne fait aucun doute dans ce rapport que les entreprises sont à même d'aborder la problématique via une démarche professionnelle, tout comme elles savent aborder les mutations de leurs environnements. Pour aller plus loin, MARIKOVAC et al²³, à travers le programme « Gender Balance Power MAP », font une étude comparative internationale analysant les opportunités et les barrières pour les femmes

¹⁹ Sophia BELGHITI-MAHUT & Anne Laurence LAFONT, « présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises : une étude exploratoire » in Revue des sciences de gestion-direction et gestion, 2001

²⁰ SCHWARTZ F.N, *Don't write women of as leaders*, fortune, vol 115, N°12,1987

²¹ ROSENER J.B, *Way women lead*, Harvard business, 1990

²² Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, *l'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises*, 2004

²³ MARIKOVAC et al, op,cit, 2016

dans le management sur les petites entreprises classiques et sociales. À travers la théorie du tokenisme²⁴, KANTER, qui décrit les tokens comme étant des personnes qui, dans leur environnement de travail, ont des caractéristiques qui les démarquent des autres employés et qui attirent l'attention. Cette haute visibilité génère une pression accrue de la performance, qui engendre parfois un dépassement. Autrement dit, les caractéristiques distinctives telle que le physique (elle est trop séduisante) sont mises en avant tandis que les autres caractéristiques tel que la compétence, le travail sont négligées, ce qui fait que les tokens sont étiquetés comme étant à l'opposé des autres. Les femmes pour combattre ce statut négatif lié aux tokens, doivent travailler plus ou mieux que les hommes pour prouver qu'elles sont capables de gérer leur fonction.

MORRISON et al²⁵, quant à eux mettent en exergue la théorie du plafond de verre qui peut se comprendre comme étant une barrière invisible qui empêche les femmes d'accéder à certains postes de management, non pas parce qu'elles ont un déficit d'aptitudes nécessaire pour ces postes, mais uniquement du fait qu'elles sont du sexe féminin. Ce qui est à l'origine de la ségrégation professionnelle et de la limitation des femmes aux postes de subalternes.

Sophia BELGHITI-MAHUT et Florence RODHAIN, affirment que : « *l'admission des femmes à l'égalité professionnelle serait la marque la plus sûre de la civilisation et elle doublerait les forces intellectuelles du genre humain* »²⁶. Elles présentent sur le point de vue économique, l'égalité professionnelle entre homme et femme comme un atout qui participe au développement d'un pays ainsi qu'à celui des entreprises et les rends plus compétitives. C'est ainsi, que SCHAWRTZ, démontre que si les États-Unis possèdent un avantage compétitif sur certains pays asiatiques comme le Japon c'est dû à l'absence des femmes dans l'équipe dirigeante japonaise²⁷.

Isabelle MARCHAND²⁸, essaye de comprendre comment s'actualise et se reconstruit la différenciation qui positionne asymétriquement hommes et femmes au sein d'une organisation sociale hiérarchisée, ainsi que l'impact de ces processus sur la mobilité verticale des femmes cadres. Elle analyse aussi les représentations sociales et les stéréotypes sexuels ainsi que leurs effets sur l'ascension professionnelle des femmes.

²⁴ KANTER M. R, « *les hommes et les femmes des grandes entreprises.* », New York : Basic Books, 1977

²⁵ MORRISON et al, "Women and minorities in management", *American psychologist*, n°4, 1990

²⁶ Sophia BELGHITI-MAHUT et Florence RODHAIN, « *constituent-elles un potentiel pour les entreprises ?* », in *Revue des sciences de gestion-direction et gestion*, 2004

²⁷ Schwartz F.N, "Women as a business imperative", *Harvard business review*, March-April 1992

²⁸ Isabelle MARCHAND, « *Comprendre la pérennité du plafond de verre : le cas des entreprises privées au Québec* », (mémoire) université du Québec, 2008

Jean-Marc ELA, démontre que les fondements sociaux²⁹ sont les solutions favorables au développement des entreprises en Afrique c'est-à-dire qu'elles intègrent les éléments socio-culturels (solidarité entre hommes et femmes) dans le management des entreprises.

Au regard de tout ce qui précède, nous faisons le constat que les préoccupations portant sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité restent un sujet qui fait l'objet de plusieurs publications. Ainsi, allant des obstacles à l'accès des femmes aux postes décisionnels ; de la perception des femmes cadres des obstacles dans leur progression hiérarchique ; des déterminants de l'avancement hiérarchique et les représentations sociales du leadership féminin sont les thèmes qui abondent la recherche sur la question genre. Dans ce sillage, nous voulons dans le présent travail, faire une analyse comparative entre les structures sanitaires publiques et privées pour ressortir les traitements différenciés entre les hommes et femmes. Ensuite, montrer l'influence du genre sur le management différentiel dans les entreprises camerounaises. Pour enfin ressortir l'impact de ces pratiques différentielles sur le fonctionnement des entreprises et sur l'avancement hiérarchique des femmes.

IV-QUESTIONS DE RECHERCHE

Quatre questions vont constituer le fondement de cette recherche à savoir : une question principale et trois autres secondaires.

1-Question principale

Comment comprendre et expliquer que le genre contribue à créer un management différentiel dans les entreprises sanitaires camerounaises ?

2- Questions secondaires

Q1 : Quelles sont les différences et les inégalités qui découlent du management différentiel au CHRACERH et au Centre Médical le Jourdain ?

Q2 : Comment le sexe du manager influence-t-il sur son style de management au sein du CHRACERH et du Centre Médical le Jourdain ?

Q3 : Quelles sont les conséquences du management différentiel aussi bien pour les entreprises que pour les employés du CHRACERH et du Centre Médial le Jourdain ?

²⁹ Jean-Marc ELA, *Travail et entreprise en Afrique : les fondements sociaux de la réussite économique*, Karthala, 2006

V-HYPOTHESES DE RECHERCHE

M. GRAWITZ définit l'hypothèse comme étant « *une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs (...) Elle doit être vérifiable de façon empirique ou logique* ». ³⁰En effet, une hypothèse est une conjecture, opinion fondée sur des indices et non sur les preuves qui demandent à être vérifiées. D'après Raymond QUIVY & Luc VAN CAMPENHOUDT « *l'hypothèse procure à la recherche un fil conducteur particulièrement efficace et contribue à une meilleure compréhension des phénomènes observables* » ³¹Pour mener à bien cette étude, il se dégage une hypothèse principale et trois secondaires.

1-Hypothèse principale

Les spécificités biologiques et physiologiques, des individus contribuent à créer un management genré ou différentiel dans les structures sanitaires camerounaises.

2-Hypothèse secondaires

H1 : les congés de maternité constituent une différence de traitement entre les sexes et la division sexuelle du travail et la marginalisation des femmes des postes de responsabilité sont à l'origine des inégalités dû au management différentiel au sein du CHRACERH et du Centre Médical le Jourdain.

H2 : le sexe du manager influence sur le traitement différentiel des employés au sein du CHRACERH et du Centre Médical le Jourdain avec une reproduction homo-sociale des individus de même sexe aux postes décisionnels.

H3 : la baisse de l'efficacité, de la productivité et de la performance des employés.

VI-OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Ceux-ci sont se subdivisent en deux parties à savoir : l'objectif principal et les objectifs spécifiques.

1-Objectif principal

Cette recherche vise à montrer l'influence du genre sur les pratiques managériales orientées vers un traitement différentiel ou une gestion différentielle du personnel travaillant dans les entreprises publiques et privées au Cameroun en fonction de leur sexe.

³⁰ M.GRAWITZ, méthode des sciences sociales, Paris, Dalloz, 11^e éd, 2001, P.398.

³¹ R. QUIVY et L.V. CAMPENHOUDT, op. cit, P.113.

2-Objetifs secondaires

- Montrer comment le management différentiel contribue à créer les différences et les inégalités au sein du CHRACERH et du Centre Médical le Jourdain.
- De démontrer comment le sexe du manager influence sur son style de management au sein des entreprises (CHRACERH et CMJ).
- De montrer l'impact de pratiques managériales différentielles sur la performance des travailleurs et sur les entreprises.

VII-METHODOLOGIE

Elle est comprise comme étant l'ensemble constitué du cadre théorie et des instruments de collectes des données, la méthodologie est perçue comme une étape indispensable dans la recherche scientifique car elle comporte selon F. CHINDJI-KOULEU, « *à la fois la structure de l'esprit et la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme* ». ³² De ce fait, cette partie du travail comprend deux moments à savoir : le cadre théorique et les instruments de collecte des données.

VII-1 cadre théorique

Par cadre théorique, M. GRAWITZ entend : « *un système explicatif que l'expérimentation confirme ou non* » ³³ Autrement dit, c'est une construction intellectuelle méthodique et organisée qui permet de comprendre la réalité sociale étudiée au bout d'une expérimentation. Dans le cadre de ce travail, trois théories sont retenues. Il s'agit de : la théorie de l'analyse stratégique, la théorie du plafond de verre et la théorie de la ségrégation verticale et horizontale.

1-La théorie de l'analyse stratégique de Michel CROZIER

L'analyse stratégique est une théorie qui étudie les relations de pouvoir entre les individus rationnels à l'intérieur d'une organisation. Michel CROZIER est le principal concepteur de cette théorie qui stipule que l'individu rationnel met en œuvre des stratégies, pour accroître sa marge de manœuvre et limiter celle des autres en leur imposant des règles qui rendent leurs comportements plus prévisibles. Donc, moins un individu est soumis à une réglementation, moins il est prévisible et plus il a de pouvoir. Ainsi, cette théorie met exergue les enjeux de pouvoir au sien d'une organisation. Dans le cadre de cette étude l'analyse stratégique nous permet de déceler les stratégies managériales mis sur pieds par les entreprises

³² F. CHINDJI KOULEU, *mes premiers pas dans la recherche*, Yaoundé, Sagraaph, 2002, P.74.

³³ M.GRAWITZ : *lexique des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 8^e édition, 2004, P.398.

pour rendre le comportement des femmes plus prévisible et limiter leurs ascensions hiérarchiques. Mais aussi, cette théorie nous permet d'analyser les stratégies développées par des femmes pour contourner ces mesures mises sur pieds par les hommes. En réalité les individus disposent toujours d'une marge d'autonomie quel que soit leurs statuts ou leurs positions, d'où son affirmation « *une situation organisationnelle donné ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté (qui signifie source d'incertitude pour ses partenaires comme pour l'organisation dans l'ensemble) chaque acteur dispose ainsi le pouvoir sur les autres acteurs* »³⁴. Et c'est ce qu'il appelle « zone d'incertitude »

2-La théorie du plafond de verre

Le plafond de verre en anglais « glass ceiling », concept utilisé par deux journalistes du Wall Street en 1986, pour relever les obstacles qui empêchent les femmes de s'élever au niveau hiérarchique au sein des organisations. Le concept est désormais utilisé pour analyser le phénomène de ségrégation verticale qui sévit en milieu professionnel. Plafond de verre selon J. LAUFER est « *l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, dans les entreprises, mais aussi les associations ou syndicats* »³⁵ allant dans le même sens BAXTER et WHRIGHT définissent le plafond de verre comme étant un « *un obstacle invisible qui empêche les femmes de s'élever à certains niveaux au sein d'une organisation. Il fait référence aux femmes comme un groupe qui est empêché d'avancer parce qu'elles sont des femmes* »³⁶. MORRISON et VON GLINOW viendront quant à eux présenté la théorie du plafond de verre comme cette théorie qui présente les barrières artificielles, crée par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnels qui empêchent les individus qualifiés d'avancer dans une organisation.

Dans le cadre de cette étude, cette théorie nous permet d'étudier les barrières sociales et professionnelles de l'accès des femmes à des postes de décision. Autrement dit, elle nous permet de relever les pratiques managériales qui limitent l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

³⁴Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, *l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, éditions du seuil, 1977

³⁵J. LAUFER, « femme et carrières : la question du plafond de verre » *Revue Française de Gestion*, vol, 30 N°151, P118.

³⁶BAXTER et WHRIGHT, « *l'hypothèse du plafond de verre : une étude comparative des Etats-Unis, de la Suède et de l'Australie* », *Gender & Society*, 2002, p76.

3-La théorie de la ségrégation verticale et horizontale

La ségrégation verticale liée au genre, fait référence à la répartition inégalitaire entre les hommes et les femmes au niveau hiérarchique, avec une grande présence des hommes au poste de pouvoir au détriment de femmes qui occupent des postes de subalternes. Pour RESKIN et ROOS, la ségrégation verticale lié au genre fait renvoi à la répartition des femmes et des hommes dans l'administration hiérarchique du lieu de travail, de telle sorte que les hommes sont de plus en plus nombreux aux postes hiérarchiques supérieurs et de direction et les femmes aux postes de service³⁷.

La ségrégation horizontale liée au genre, est comprise comme une sous-représentation des hommes et des femmes dans certains secteurs d'activités. Ainsi, pour ENGAND et al,³⁸ la ségrégation horizontale résulte « *de la discrimination à l'embauche, de la socialisation, des pratiques institutionnelles et des informations limitées concernant les emplois* ».

Dans le cadre de ce travail, la théorie de la ségrégation horizontale et verticale fondée sur le genre nous permet de relever plusieurs conséquences négatives sur l'égalité professionnelle, sur l'évolution de carrière des hommes et des femmes dans les entreprises publiques et privées au Cameroun. Elle met également en exergue les pratiques managériales qui orientent les femmes vers des postes dites féminisés et qui limitent leurs ascensions professionnelles.

IX- Géographie des terrains de l'étude

La pertinence d'un thème est tributaire de sa délimitation spatio-temporelle. Dans le cadre de notre travail, le site géographique choisi s'étend de l'aire du secteur public à l'aire du secteur privé de la santé au Cameroun. Ainsi le premier site est le Centre Hospitalier de Recherche et d'Application en Chirurgie Endoscopique et Reproduction Humaine qui est un établissement public administratif de type particulier à vocation nationale et internationale. Il est situé dans l'arrondissement de Yaoundé 5 département du Mfoundi au quartier Ngouso entre l'école publique et l'Hôpital Général. Le second site d'étude est le Centre Médical le Jourdain qui est une formation sanitaire privée située au centre-ville dans la région du centre, le département du Mfoundi et arrondissement Yaoundé 1 au quartier DJOUNGOLO entre la Préfecture et la banque la Régionale.

³⁷ RESKIN et ROOS, « *files d'attente pour un emploi, files d'attentes liées au genre : explication des cheminements des femmes dans les emplois traditionnellement masculins.* », Temple University Press, 1990

³⁸ ENGLANG et al, « Explication de la ségrégation professionnelle fondée sur le genre et les salaires : résultats d'un modèle à effets fixes. », American Sociological Review, 1988

X- Outils de collecte des données

Pour collecter les informations de terrain nous avons mobilisé les outils qualitatifs et quantitatifs.

1-Les outils qualitatifs

Nous avons utilisé l'entretien semi-directif, l'observation directe et les documents.

➤ L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est une technique de collecte de donnée qui met en interaction un enquêteur et un enquêté sur un thème précis. Les entretiens semi-directifs que nous avons menés du 7 au 15 juin 2021 au CHRACERH et du 18 au 19 novembre 2021 au Centre Médical le Jourdain avec les femmes et hommes responsables des services, chefs de bureau, cadres et subalternes de deux structures. Ces entretiens se sont déroulés respectivement dans les bureaux, salle d'attente, salle de conférence et parfois dans les restaurants des deux structures et cela s'est fait dans le respect des mesures barrières dû à la situation sanitaire liée au corona virus. Et elle portait sur le style de management développé par les employés ayant des individus sur leurs autorités, sur le traitement différentiel entre les hommes et femmes dans la structure et les conséquences de cette gestion différentielles des employés sur leur carrière professionnelle.

Dans le cadre de cette étude, les entretiens semi-directifs ont permis aux femmes et hommes occupants des postes de responsabilité de décrire leurs styles de management et les subalternes interviewées d'expliquer les différents traitements genré et les inégalités qui découlent du management différentiel développée au sein de leur structure respective.

➤ L'observation documentaire

L'observation documentaire est un outil de collecte des données qui porte sur l'analyse des documents officiels (lois, décret, règlement etc.) ; non officiels (ouvrages, articles, rapports etc.) et les documents iconographiques. L'observation documentaire a pour objectif principal d'agrèger les informations ou les données par la lecture et la consultation de plusieurs types de documents relatives au sujet de recherche. Elle permet au chercheur de bien préparer son incursion sur le terrain en se constituant une bibliographie adéquate, mais également de situer le travail dans la limite des débats sur la thématique. Ces outils nous permettent de mieux appréhender notre sujet en recensant les ressources documentaires physiques et numériques. C'est ainsi que NGA NDONGO affirme que : « *est document tout élément matériel ou immatériel qui a un rapport avec l'activité des hommes vivant en société* »

et qui de ce fait constitue directement une source d'information sur les phénomènes sociaux »³⁹

Dans le cadre de cette recherche, cette observation documentaire a débuté au mois de juin 2020 jusqu'à la fin de la rédaction de ce travail. Ces outils que nous avons mobilisés nous a permis d'exploiter de nombreux documents écrits les thèses, les mémoires, les articles scientifiques, les ouvrages et les journaux qui ont un rapport direct avec le thème étudié.

Elle a été faite respectivement à la bibliothèque du Cercle Philo-Psycho-Socio-Anthropo (CPPSA), de la Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines (FALSH) de l'Université de Yaoundé 1, à la bibliothèque du MINPROFF, de l'INS et de Paul Ango Ela. Les sites internet spécialisés *Google scholar*, *Google books*, *ONU Femmes* m'ont permis de télécharger des ouvrages, articles, des rapports en lien avec notre thème.

Les informations tirées de la lecture des différents documents nous ont permis d'élaborer notre revue littéraire, de définir les concepts, de nous situer par rapport aux travaux antécédents et de préparer notre descente sur le terrain.

➤ **L'observation directe**

L'observation directe est une technique essentielle dans l'investigation scientifique en science sociale, elle permet au chercheur de porter un regard attentif sur un phénomène social sans le modifier et d'enregistrer directement les informations observées. D'où l'affirmation de Raymond QUIVY et Luc CAMPENHOUDT « *les méthodes d'observation directe constituent les seules méthodes de recherche sociale qui captent les comportements au moment où ils se produisent sans l'intermédiaire d'un document* »⁴⁰

Dans le cadre de ce travail l'observation directe a débuté au mois de juin 2021 jusqu'à la fin de la rédaction de ce mémoire. C'est outil nous a permis d'observer l'environnement de travail des hommes et femmes dans les deux structures, pour mieux saisir, mémoriser et repérer les pratiques managériales genrée au sein du CHRACERH et du Centre Médical le Jourdain. Par ailleurs, nous avons observé l'organisation managériale et la situation dans laquelle les employés travaillent, leurs environnements professionnels pour comprendre leurs comportements.

³⁹NGA NDONGO « *l'opinion camerounaise* », thèse de doctorat d'Etat en sociologie, université de paris, Nanterre, 1999, p283.

⁴⁰ R. QUIVY et L.V. CAMPENHOUDT, op. cit, p177.

2- les outils quantitatifs : Le questionnaire

Le questionnaire consiste à :

Poser à un ensemble de répondant, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leurs situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions à leurs attitudes à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leurs niveaux de connaissance ou de conscience d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs.⁴¹

Ainsi, elle est un instrument de collecte de donnée d'une enquête quantitative qui consiste à administrer des textes de questions standardisé dans l'ordre à la population cible.

De ce fait, munir préalablement d'un questionnaire que nous avons élaboré, nous avons directement administré à 15 enquêtes du CMJ. Cette période de collecte s'effectue du 18 au 19 novembre 2021 au Centre Médical le Jourdain. Nous avons eu a interrogé les responsables de départements, les chefs de bureaux, les médecins, les responsables d'entretien et les hôtesse parmi lesquelles 11 femmes et 4 hommes dans l'enceinte du Centre Médical le Jourdain.

XI-ECHANTILLONNAGE

L'échantillonnage est une portion représentant la population de la recherche et il présente les caractéristiques de la population mère. Notre population d'étude est constituée des employés du CHACERH et du CMJ. Et notre échantillon est constitué de vingt-six (26) personnes pour les deux structures, soit 14 femmes et 12 hommes. Sur les 26 enquêtés nous avons 03 femmes et 8 hommes au CHACERH et 11 femmes et 4 hommes au CMJ. De ce fait cette étude intitulée « genre et management différentiel dans les entreprises camerounaises : Nous avons eu recours à l'échantillonnage stratifiée.

La première strate est constituée des individus occupants des postes de décision et de pouvoir qui nous ont fournir les informations sur leurs styles de management, les difficultés qu'ils rencontrent dans leurs fonctions et sur les stratégies qui mettent sur pied pour favoriser l'accès des femmes aux postes de décision.

La seconde par contre est constituée des subalternes qui nous ont fournir les informations sur les traitements différentiels qu'ils rencontrent dans leurs entreprises (les formations, motivations et promotions) et les freins à leur ascension hiérarchique.

L'étude de cette population a pour but de favoriser une lecture holistique de l'influence du genre sur le management au sein des entreprises publiques et privées au Cameroun.

⁴¹ R. QUIVY et L.V. CAMPENHOUDT, op. cit, P.119.

Tableau 1 : l'échantillon

SEXE	CHRACERH	CMJ	TOTAL
HOMMES	08	04	12
FEMMES	03	11	14
TOTAL	11	15	26

Source : Frédéric TADONLEKE NGUEDE, novembre 2021

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des 11 enquêtés du CHRACERH, et 15 questionnaires ont été administrés aux personnels du Centre Médical le Jourdain pour un total de 26 enquêtés dans les deux entreprises hospitalières publique et privée dans la ville de Yaoundé. Nous précisons toutefois que la taille réduite de notre échantillon est dû au fait que nous avons atteint la saturation sémantique. Le tableau ci-après donne les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 2 : caractéristiques de l'échantillon

CHRACERH								
Enquêté	Niveau d'étude	Poste	Formation	Age	Sexe	Nbre d'enfants	Religion	Situation matrimoniale
N°1	Bac + 5	Directeur des Affaires Administratif	Diplomate, Master en économie et gestion des entreprises	50 ans	M		Chrétien	Marié
N°2	Bac +5	Documentaliste archiviste	Documentaliste Archiviste	33 ans	M	2	Catholique	Célibataire
N°3	Licence	Responsable du bureau de recouvrement	Comptabilité	37 ans	M	2	Catholique	Célibataire
N°4	Bac +5	Attaché Administratif	Contrôleur de gestion	36 ans	M	2	Catholique	Marié
N°5	Licence	Cadre financier à la DAF	Cadre Financier	40 ans	M	3	Catholique	Marié
N°6	Probatoire	Agent de recouvrement	Recouvrement	40 ans	F	1	Catholique	Célibataire
N°7	Bac +5	Chef service du recouvrement	Économiste		F	4	Catholique	Marié
N°8	Upper sixth	Hôtesse d'accueil	Hôtellerie (hôtesse)		F	2	Catholique	Célibataire
N°9	Licence	Standardiste	Standardise	23 ans	M	Pas d'enfant	Chrétien	Célibataire
N°10	Bac+ 5	Directeur des Affaires Financier	Comptabilité		M	3		Marié
N°11	Bacc +2	Responsable bureau courrier et de liaison		35 Ans	M	2		Marié

Source : Enquête de terrain, Juin 2021

CENTRE MEDICAL LE JOURDAIN								
Enquêté	Niveau d'étude	Poste	Formation	Age	Sexe	Nbre d'enfants	Religion	Situation matrimoniale
N°12	Licence	TMS	TMS	36 ans	M	3	Catholique	Célibataire
N°13	Bac+5	Major de Laboratoire	Biologiste médical	32 ans	M	1	Catholique	Célibataire
N°14	Bacc+2	Secrétaire	ASQRP	36 ans	F	3		Marié
N°15	Licence	Assistante direction/ Responsable informatique	Informaticienne	32 ans	F	4	Catholique	Marié
N°16	Bac+5	Audit/Contrôleur de gestion	Auditeur / Contrôleur de gestion	43 ans	F	5	Évangélique	Veuve
N°17	Licence	Responsable des ressources humaine	Ressource humaine	35 ans	F	2	Pentecôtiste	Marié
N°18	Licence	Chef service Archives et Documentation	Archiviste	39 ans	M	3	Adventiste du 7 ^e Jr	Marié
N°19	Licence	Réceptionniste		27 ans	F	Pas d'enfants	Catholique	Célibataire
N°20	BEPC	Hôtesse	Hôtesse	43 ans	F	1	Catholique	Célibataire
N°21	Bac+1	Hôtesse	Hôtesse	38 ans	F	5	Catholique	Marié
N°22	Licence	Infirmière	Personnel Administratif	33 ans	F	2	Protestante	Célibataire
N°23	Licence	Réceptionniste	Réceptionniste	35 ans	F	4	Catholique	Marié
N°24	BEPC	Hôtesse	Hôtesse	41 ans	F	6		Marié
N°25	Licence	Infirmière	Infirmier	28 ans	F	2	Catholique	Célibataire
N°26	BEPC	Sécurité		27 ans	M	2		Célibataire

Source : Enquête de terrain, novembre 2021

L'âge des enquêtés est compris entre 23ans et 50 ans. Douze d'entre eux sont célibataires (six femmes et six hommes), treize sont mariés (six hommes et sept femmes) et une veuve. Vingt ont des enfants (entre 01 et 06 enfants) et un n'a pas d'enfant et nous n'avons pas de réponse d'un enquêté. Six enquêtés ont un Master (Bac+5), onze ont une licence, deux ont un Bac+2, un à un Bac+1, un à un upper sixth, trois ont un BEPC et un à un probatoire pour l'ensemble des enquêtés des deux structures.

Les entretiens réalisés ont été 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 enquêtés orientent leurs réponses sur ces thématiques définies. Les entretiens ont été enregistrés et ils ont duré en moyenne 15 à 20 minutes environ. Ils ont été retranscrits intégralement. Les verbatims ont été analysés selon la méthode d'analyse thématique de contenu. L'analyse de contenu qui nous permet d'apprécier l'importance des thèmes dans les entretiens. Nous avons également administré quinze questionnaires aux enquêtés du secteur privé pour un total vingt-six enquêtés.

XII-CLARIFICATION DES CONCEPTS

Cette recherche voudrait respecter l'exigence sociologique selon laquelle, « *les mots de la langue usuelle comme les concepts qui les expriment sont souvent ambigus. Et le savant qui les emploierait sans autre élaboration scientifique s'expose aux plus graves confusions.* » C'est pourquoi « *le savant doit d'abord définir les concepts dont il traite afin que l'on sache et qu'il sache bien de quoi il est question.* »⁴² Ainsi la clarification des concepts ci-après est nécessaire à la compréhension de notre étude : « entreprise », « genre », « management différentiel ».

Entreprise

La notion d'entreprise est diversement définie par plusieurs acteurs en science économique. Pour PARETO « *L'entreprise est l'organisation qui réunit les éléments de la production et qui les dispose de façon à l'accomplir (...) L'entreprise peut revêtir différentes formes : elle peut être confiée à des particuliers, ou être exercée par l'Etat, les communes, etc. ; mais cela ne change rien à sa nature* »⁴³ l'auteur met l'accent ici, sur la diversité des formes entreprises (publiques ou privées) et ce qui constitue le caractère profond de l'entreprise, le facteur de production. Mais cette définition n'inclut pas le caractère non marchand de certaines entreprises.

BEITONE et al⁴⁴, l'entreprise est « *une unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine les facteurs de la production (travail et capital) pour produire des biens et services destinés à être vendus sur un marché* ». Ici, il met l'accent sur le fonctionnement et la finalité de l'entreprise. En effet, l'entreprise est une société appart entière jouissant de ses propres règles qu'elle s'est instituée bien que tenant compte de certains facteurs externes comme les conventions collectives. Cette définition combine le caractère marchand des biens et la production des services marchand de l'entreprise destiné à un marché. Mais également, cette définition nous conduit à celle de Pareto avec les entreprises publiques ou privées qui combinent les facteurs de production des biens et/ou services destiné à être vendu.

Cependant selon GERARD VERNA et Roland FINIFTER « *une entreprise c'est également un ensemble d'hommes, une communauté, donc de la communication, de la*

⁴² Emile DURKHEIM, règle de la méthode sociologique, puf, 1997, p34

⁴³ W. PARETO, *Le manuels d'économie politique*, 1981, p286.

⁴⁴ BEITONE et al, *La définition de l'entreprise dans les manuels de science économiques et sociales en classe de seconde*, skhole, hors-série 1, 29-39, 2005, p30

persuasion, de la mobilisation, de la solidarité »⁴⁵. Ici l'entreprise est identifiée à une organisation sociale, des individus qui doivent se mettre ensemble, combinés leurs ressources pour faire fonctionner la société.

Philippe ZARIFIAN⁴⁶ quant à lui définit une entreprise comme étant une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels (biens), immatériels (services) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens et services à des clients dans un environnement concurrentiel (marché) ou non concurrentiel (le monopole avec pour objectif principale la recherche du profit).

Il en ressort que dans le cadre de cette étude que l'entreprise peut être comprise comme une unité économique et juridique autonome combinant divers facteurs de production, biens et services conformément à des objectifs bien définis par une équipe de direction et dont la finalité de la production est la vente des biens ou des services sur un environnement concurrentiel (le marché) pour la réalisation des profits. Mais aussi, c'est une organisation sociale et complexe créée et animée par des individus ouverts sur son environnement et qui est en interaction perpétuelle avec lui.

Genre

Selon le *dictionnaire sociologique* de RAYMOND BOUDON et al⁴⁷, le genre renvoie à une dimension fondamentale de toute organisation sociale, au même titre que la classe, et comme une catégorie construite socialement aussi bien sur le lieu de travail, dans la famille, à l'école que dans les sphères économiques, politiques et culturelles.

Selon l'INS, le genre renvoie aux rôles et responsabilités entre les hommes et femmes, qui sont façonnés au sein des familles, cultures et sociétés.

D'après le PNUD « *le concept genre fait référence à l'ensemble des caractéristiques associées aux hommes et aux femmes dans une société et dans un contexte historique et culturel donné, caractéristiques qui façonnent l'identité sociale d'un individu et par la même le rôle assigné à chacun au sein de la société* ». ⁴⁸ Ainsi le genre renvoie à l'ensemble des rôles, responsabilités et règles qui sont à la fois implicites et explicites attribués à l'homme et à

⁴⁵ Gerad VERNA et Roland FINIFTER, *L'entreprise africaine ; essai sur la mal gouvernance*, L'harmattan, 2011

⁴⁶ Philippe ZARIFIAN, « *la compétence, une approche sociologique* » in l'orientation scolaire et professionnelle n° 3, 1997 P429

⁴⁷ Raymond BOUDON et al, *dictionnaire de la sociologie*, Puf, 1990, p95.

⁴⁸ PNUD, Guide pour l'institutionnalisation de l'approche Genre, 2013

la femme par la société dans un contexte historique bien défini et dans une culture bien donnée.

Joan W. SCOTT « *le genre est l'organisation sociale de la différence sexuelle. Il ne reflète pas la réalité biologique première, mais il construit le sens de cette réalité* »⁴⁹

Selon Thérèse LOCOH et Christine TICHIT le genre est : « *une notion sociologique qui distingue les différences sociales des différences biologiques entre les sexes, et qui présente l'avantage de se départir de la dimension physique du mot « sexe »* »⁵⁰

Nous considérons donc dans le cadre de cette étude, le genre comme une construction sociale du sexe qu'il résulte d'un processus de socialisation qui assigne des rôles différents aux hommes et aux femmes. Et ce sont les individus qui définissent ce qui est masculin ou féminin au sein d'une société. Le genre permet de cerner les rôles sexuels au sein d'une société, il est acquis et appris, évolutif et modifiable dans le temps selon les cultures. Si le rôle biologique de la femme est la procréation, la biologie ne définit pas qui va élever ses enfants, ni qui s'occupera des tâches ménagères, seule la société attribue ces tâches, d'où l'affirmation de Simone de BEAUVOIR « *on ne naît pas femme on le devient. Aucun destin biologique, psychique, économique ne définit la figure que revêt au sein de la société la femelle humaine ; c'est l'ensemble de la civilisation qui élabore ce produit intermédiaire entre le mâle et castrat qu'on qualifie de féminin.* »⁵¹

Management différentiel

Le concept est constitué de deux vocables à savoir un substantif « management » et un qualificatif « différentiel » qui nécessite d'être clarifié au préalable.

Selon *le dictionnaire Larousse* numérique le management se définit comme l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et gestion de l'entreprise et différentiel qui constitue une différence. De ce fait, le Management différentiel renvoie donc à organiser les actions des hommes et femmes différemment au sein d'une entreprise.

⁴⁹ Joan W. SCOTT, *la citoyenne paradoxale : les féministes françaises et les droits de l'homme*, Paris, Albin Michel, 1998, p286.

⁵⁰ T. LOCOH et C. TICHIT, *Genre et développement : des pistes à suivre*, Paris, documents et manuels du Ceped n°05, P.1.

⁵¹ Simone De BEAUVOIR, *le deuxième sexe*, tome 2, l'expérience vécue chapitre premier « Enfance », p.7 (version électronique), Editions Gallimard, 1949

Selon François BOCQUET le Management différentiel est « l'art de différencier son mode de communication collective en fonction du profil de chacun de ses collaborateurs mais également en fonction de la diversité des situations rencontrées. »⁵²Pour BOCQUET le management différentiel renvoie à un mode communication collective qui tient compte des différences (biologiques, handicaps, niveau d'étude, vieux, jeunes etc.) de chacun des collaborateurs et aussi en fonction des situations rencontrées.

Dans le cadre de cette recherche, les deux définitions précédentes répondent au sujet dans la mesure où elles présentent comment les hommes et les femmes sont traitées différemment de par leurs différences biologiques, physiologique et selon les situations rencontrées. Autrement dit, le management différentiel serait donc l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion qui tient compte la différence biologique et physiologique de chaque collaborateur au sein d'une organisation.

⁵² [www.linkedin.com/pulse/le-management différentiel](https://www.linkedin.com/pulse/le-management-differentiel)

Consulté le 28 janvier 2021 à 14h.

PREMIERE PARTIE :

**PRESENTATION DES ENTREPRISES ET GENERALITE SUR LE
GENRE, MANAGEMENT DIFFERENTIEL**

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DES STRUCTURES SANITAIRES ET DISPOSITIFS FORMELS D'ENCADREMENTS DES FEMMES EN MILIEU PROFESSIONNEL

Section 1: présentation du CHRACERH

La documentation rassemblée au niveau du catalogue du CHRACERH N°001, décembre 2018, nous fournir quelques informations décisives sur l'historique, les objectifs, son organisation et la description du CHRACERH.

I-Historique du Centre Hospitalier de Recherche et d'Application en Chirurgie Endoscopique et Reproduction Humaine

Le 13 octobre 2011, le président de la république, son excellence monsieur Paul BIYA signait un décret portant création, organisation et fonctionnement du Centre de Recherche et d'Application en Chirurgie Endoscopique et Reproduction Humaine Paul et Chantal BIYA, en abrégé CHRACERH. Le même décret érige le centre en établissement public administratif de type particulier, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle est sous la direction d'un Administrateur Directeur Général.

o Objectifs

Objectif général

Dispenser des soins de qualité en Gynécologie/Obstétrique en développant les techniques médico-chirurgicales de haut niveau tout en assurant un enseignement et une recherche au niveau Universitaire, notamment formation en Chirurgie Endoscopique et Procréation Médicalement Assistée (PMA), et à la prise en charge médicale et chirurgical des cancers gynécologiques.

Objectifs spécifiques

Chirurgie gynécologique

Développer les activités de :

- Chirurgie gynécologique classique lourde (abdominale et vaginale) ;
- Chirurgie endoscopique (cœlioscopie et hystéroscopie opératoire) ;
- Chirurgie cancérologique et des malformations génitales.

Diagnostic et traitement de l'infertilité

Implanter les nouvelles techniques de diagnostic et de traitement de l'infertilité :

- Consultations spécialisées ;
- Bilan biologique et radiologique ;
- Prise en charge psychologique ;
- Procréation Médicalement Assistée :
 - IUI (Insémination Intra Utérine)
 - FIV (Fécondation In Vitro)
 - ICSI
 - Conservation des gamètes et des embryons ;
 - Don d'ovocyte, de spermatozoïde et des embryons.

Cancérologie gynécologique

Améliorer le dépistage et la prise en charge :

- Des cancers du col et du corps de l'utérus ;
- Des cancers de l'ovaire ;
- Des cancers du sein.

Sénologie et chirurgie du sein

Développer le dépistage, le diagnostic et le traitement des pathologies mammaires par :

- Consultations de sénologie ;
- Bilan radiologique ;
- Chirurgie plastique et de reconstruction du sein.

Obstétrique

Développer le diagnostic anténatal et la prise en charge des grossesses à risque élevé :

- CPN
- Dépistage des anomalies fœtales ;
- Prise en charge multidisciplinaire des grossesses.

Enseignement

Encadrer les apprenants en milieu hospitalier.

- Organisation des séminaires et workshops.
- Enseignement post universitaire en sénologie, procréation médicalement assistée et cœlioscopie avec délivrance d'un diplôme universitaire.

Le CHRACERH mène des activités d'enseignement spécifique. Il forme des équipes spécialisées dans le cadre de ses missions (réduire le taux de stérilité chez les couples et la femme en particulier, mais également, de détecter et éliminer les pathologies gynécologiques, telles que les fibromes, les cancers, les kystes de l'ovaire, les fistules obstétricales chez la femme) conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Le centre a pour vocation de dispenser les enseignements théoriques et pratiques en Gynécologies et Reproduction humaine. Ainsi trois (3) diplômes universitaires sont proposés au CHRACERH avec des accréditations différentes. Il s'agit du :

- Diplôme universitaire de chirurgie Endoscopique ;
- Diplôme universitaire de Procréation Médicalement Assistée ;
- Diplôme universitaire de sénologie.

Dans le cadre de la chirurgie Endoscopique, les accréditations sont délivrées en fonctions des connaissances théoriques et des compétences chirurgicales :

- Degré 1 : maîtrise de cœlioscopie diagnostique et de Chirurgie tubo-ovarienne.
- Degré 2 : degré 1 + maîtrise de Chirurgie utérine et d'Hystéroscopie opératoire.
- Degré 3 : degré 2 + Chirurgie oncologique + Prolapsus + Sutures corporelles.

Recherche

Promouvoir la recherche clinique appliquée.

A. Description

Le Centre Hospitalier de Recherche et d'Application en Chirurgie Endoscopique et Reproduction Humaine (CHRACERH) est un établissement public administratif de type particulier. Placé sous la tutelle technique du Ministre de la Santé Publique et sous la tutelle financière du Ministre chargé des finances.

Situé dans l'arrondissement de Yaoundé 5 le CHRACERH est bâti sur une superficie de 7300 m² et comporte un édifice de 5 niveaux.

Ce centre hospitalier comprend :

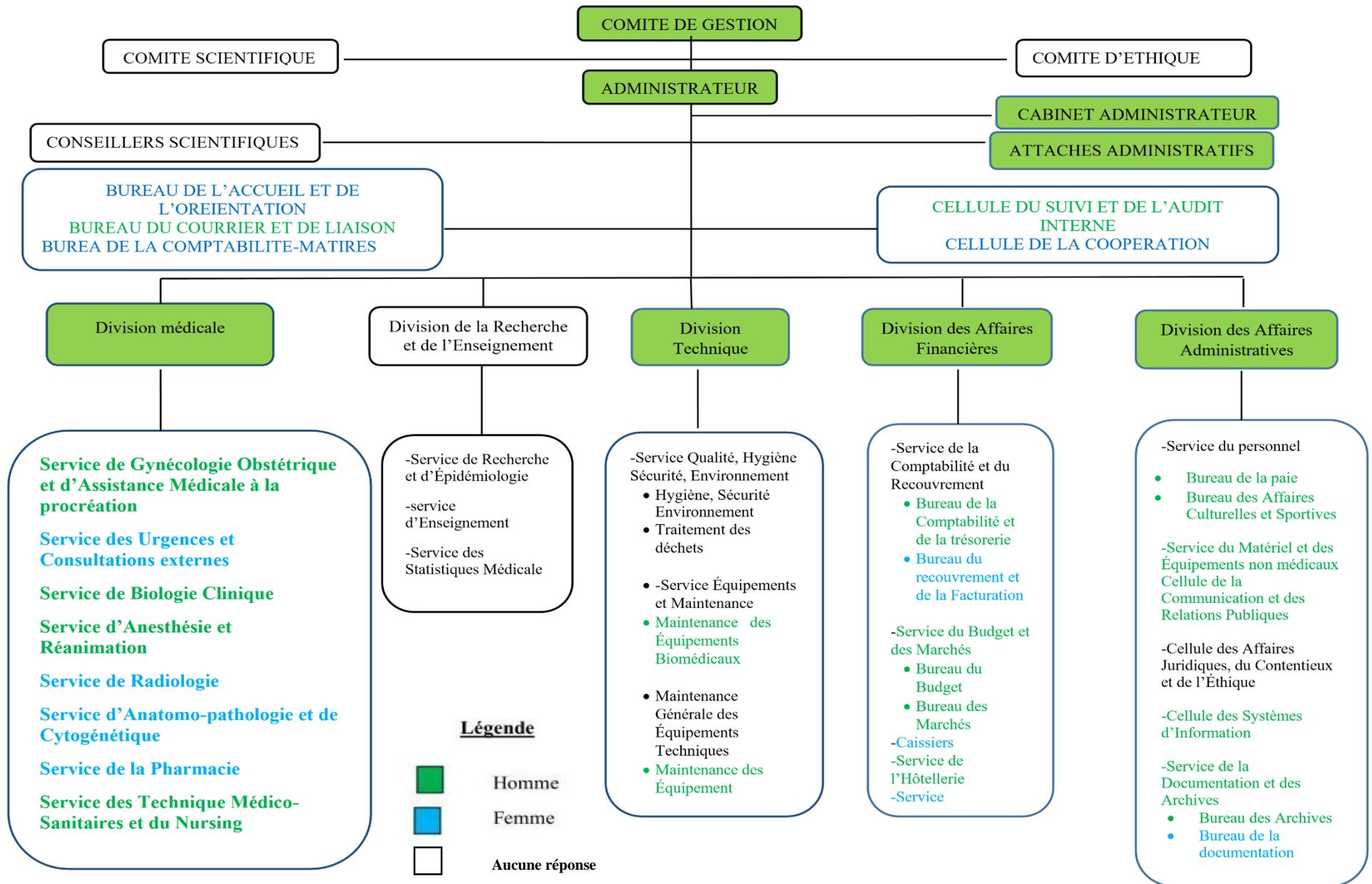
- 1 bloc administratif
- 2 niveaux d'hospitalisation (100 lits dont 50 lits en gynécologie et 50 lits en obstétrique)
- 1 unité d'accouchement avec 4 salles de travail/ accouchement, 1 salle de soins et de réanimation du nouveau-né ;
- 1 unité de Néonatalogie ;
- 6 blocs opératoires :
 - 4 blocs opératoires pour chirurgies gynécologiques ;
 - 1 bloc opératoire pour césarienne ;
 - 1 bloc opératoire pour Fécondation In Vitro (ponction F.I.V et Transfert d'embryons) ;
- 2 salles pour injection Intra Cytoplasmique de Spermatozoïde (ICSI) ;
- 1 unité de réanimation et de soins intensifs pré et post chirurgicaux ;
- 1 service des urgences gynéco-obstétricales
- Un groupe de laboratoires :
 - 1 laboratoire d'hématologie
 - 1 laboratoire de biochimie
 - 1 laboratoire d'hormonologie
 - 1 laboratoire de sérologie
 - 1 laboratoire de microbiologie
 - 1 laboratoire de biologie de la reproduction
- 1 une banque de sang
- Un secteur de formation
 - 1 amphithéâtre de 300 places pour enseignement et télé-médecine avec antenne satellite ;
 - 1 salle de travaux pratiques de chirurgie endoscopique sur simulateurs (Pelvic Trainer, Robots et Modèle animal) ;
 - 1 salle de planning Familial et d'IEC
 - 4 salles d'Échographie gynécologique ;
 - 1 salle d'hystérocopie ambulatoire ;
 - 1 salle de mammographie avec stéréotaxie ;
 - 1 salle de radiologie avec une table télécommandée ;
 - 1 salle de colposcopie et d'hystérocopie ambulatoire ;

- 1 secteur d'information et de vidéo surveillance ;
- 1 salle de reprographie ;
- 1 secteur de communication et de l'audiovisuel avec bancs de montage vidéo ;
- 1 Buanderie ;
- Des services techniques ;
- 1 service d'hôtellerie ;
- 1 Aumônerie ;
- 1 mosquée ;
- 1 bibliothèque ;
- 1 centre de remise en forme (avec sauna et Physiothérapie

Organisation et effectif du personnel

- L'organisation du CHRACERH est établie sur trois principaux départements à savoir : la Division Médicale, Division des Affaires Financières et la Division des Affaires Financières.
- Le Centre Hospitalier de Recherche et d'Application en Chirurgie Endoscopique et Reproduction Humaine est constitué d'un effectif de 125 employés avec 10 retraités.

ORGANIGRAMME DU CENTRE HOSPITALIER DE RECHERCHE ET D'APPLICATION EN CHIRURGIE ENDOSCOPIQUE ET REPRODUCTION HUMAINE(CHRACERH)



Source : enquête terrain, juin 2021

Cet organigramme démontre à suffisance qu'au Centre Hospitalier de Recherche et d'Application en Chirurgie Endoscopique et Reproduction Humaine, tous les postes de décision et pouvoir sont occupés par les hommes cas, nous pouvons constater qu'aucune femme n'occupent un poste au sein de l'administration générale, ni un poste responsable de division, les seules femmes qu'on retrouve ici occupent les postes de chefs de service ou de chef de bureau. Il faut également souligner que nous retrouve plus de femmes chef de service dans la division médicale, une division qui recommande un savoir technique.



Source : Facebook CHRACERH⁵³

Section 2 : présentation du Centre Médical le Jourdain

L'enquête de terrain effectué au Centre Médical le Jourdain, nous permis de recueillir un ensemble d'information sur son historique, sa situation géographique, ses objectifs, ses missions et son organisation.

I-Historique du Centre Médical le Jourdain

Le Centre Médical le Jourdain a vu le jour le 02 septembre 2013 par arrêté N° 2775/A/MINSANTE/SG/DOSTS/SDOS/SFSP, portant autorisation d'ouverture et de mise en service d'une formation sanitaire privée, actuellement sous la direction du Dr MBARGA MVONDO Henri (promoteur et Directeur Général).

⁵³<https://www.facebook.com/141655132849486/posts/268804293467902/?app=fbl> consulté le 10 mai 2022 à 4h.

II-Situation Géographique

Situé au centre-ville dans la région du centre, le département du Mfoundi et arrondissement de Yaoundé 1, au quartier DJOUNGOLO.

III-Mission et organisation

❖ Missions

Le Centre Médical le Jourdain a pour mission de promouvoir la santé et assurer le bien-être des populations. Cette mission repose sur cinq valeurs à savoirs :

- Professionnalisme ;
- Responsabilité ;
- Intégrité ;
- Management de qualité ;
- Engagement.

❖ Organisation

Le Centre Médical le Jourdain est fonctionnel 24h/24, 7J/7J.

L'organisation du Centre Médical le Jourdain est établie sur deux grands départements regroupés en services tels que : le Département Administratif et Financier (DAF) et le Département Médical et Technique (DMT).

Voici les différents services qui leur sont rattachés :

✚ Département administratif et financier

- Service comptabilité ;
- Service contrôle de gestion ;
- Service communication et Marketing (SCM) ;
- Service maintenance, Entretien et Sécurité (SMES) ;
- Service Approvisionnement, Matériel et Logistique (SAML) ;
- Service Qualité et Relations Patients (SQRP) ;
- Service des Archives et de la Documentation (SAD) ;
- Service Ressources Humaines (SRH).
- Etc.

✚ Département Médical et Technique

- Service Urgences et Hospitalisation (SUH) ;
- Service Radiologie et Imagerie Médicale (SRIM) ;

- Service Laboratoire et Analyses Médicales (SLAM) ;
- Service Kinésithérapie et Rééducation Fonctionnelle (SKRF) ;
- Service bloc Opératoire (SBO) ;
- Service Spécialisées (Gynécologie, Endocrinologie, Pédiatrie, Neurologie, Rhumatologie ; Dermatologie, Cardiologie ; urologie ; ORL, Chirurgie et Spécialités etc.

Effectif du personnel

Le Centre Médical le Jourdain est constitué d'un effectif de 205 employés permanents (84 hommes et 121 femmes) et 32 stagiaires.

Classification juridique

Le Centre Médical le Jourdain est société à responsabilité limitée, ayant à sa tête un directeur général qui est au promoteur de cette structure.



Source : Facebook CMJ⁵⁴

⁵⁴<https://www.facebook.com/162334283965528/posts/1293165317549080/?app=fbl> Consulté le 10 mai 2022 à 4h 30min

Section 3 : les dispositifs formels d'encadrements des femmes en milieu professionnel

Il existe un important dispositif censé protéger aussi bien le travail des femmes que les femmes au travail. De ce fait les renseignements rassemblés au niveau de l'ouvrage *femme et travail : la fin des discriminations ?* De Léon Noah MANGA nous fournissent quelques informations sur les instruments juridiques en matière de travail des femmes au niveau international, régional et national.

I- Les instruments juridiques internationaux de portée générale

➤ **La déclaration universelle des droits de l'homme⁵⁵**

Elle a été adoptée et proclamée par l'Assemblée générale des Nations unies dans sa résolution du 10 décembre 1948. Elle stipule que :

- Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits⁵⁶.
- Ils sont doués de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité.
- Elle accorde tous les droits et les libertés fondamentales à tous les êtres humains, hommes et femmes, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'association, d'opinion, d'origine nationale et sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation.⁵⁷
- Elle proclame le droit au travail, en disposant que toute personne a droit au travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.⁵⁸

La déclaration universelle des droits de l'homme est très explicite dans ses différents articles 1, 2 et 23, car elle a une portée générale et inclusive. Elle tient compte de toutes les catégories sociales sans distinction à savoir : les personnels vulnérables, les personnes en situation de handicap, les personnes âgées etc.

- **Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, New York, 1994 ;**

⁵⁵ <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/>

⁵⁶ Article 1 : Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits.

⁵⁷ Article 2 : ils sont doués de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité. Elle accorde tous les droits et les libertés fondamentales à tous les êtres humains hommes et femmes, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'association, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale et sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation.

⁵⁸ Article 23 : Elle proclame le droit au travail en disposant que toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.

- Le protocole de Maputo relatif au droit des femmes, 11 juillet 2003.
- **Le pacte international relatif aux droits économiques sociaux et culturels.**⁵⁹

Le pacte prescrit dans son article 7 que :

*Un salaire équitable et une rémunération égale pour un travail de valeur égale, sans distinction aucune ; en particulier, les femmes doivent avoir la garantie que les conditions du travail qui leur sont accordés ne sont pas inférieures à celles dont bénéficient les hommes et recevoir la même rémunération qu'eux pour un même travail.*⁶⁰

Mais également, « *la même possibilité pour tous être promus, dans leur travail, à la catégorie supérieure approprié, sans autre considération que la durée des services accomplis et les aptitudes* »

Elle a été adoptée par l'assemblée générale des nations unies dans sa résolution du 16 décembre 1966 et ratifiée par le Cameroun le 27 juin 1984.

- **Les instruments juridiques spécifiques**

La résolution N°1325 du conseil de sécurité de l'ONU. Ce texte recommande aux Etats membres d'accroître le nombre de femmes à tous les niveaux de prise de décision dans les institutions et mécanismes nationaux et dans les représentations sur le terrain pour la préservation de la paix par la prévention, la gestion et le règlement des différends entre Etats.

- **La convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) et son protocole additionnel.**⁶¹

Elle entre en vigueur le 03 septembre 1981 et ratifiée par le Cameroun le 23 août 1994. Elle est considérée comme la charte internationale des droits de la femme et elle recommande :

- L'élimination des obstacles juridiques, institutionnels et culturels qui empêchent la pleine participation des femmes à l'activité économique et à la prise de décisions.
- Accroître la participation des femmes au marché du travail.
- Instaurer à travers la législation et les politiques sociales des Etats membres, des conditions d'égalité entre l'homme et la femme.

⁵⁹ Nations Unies- Recueil des Traités, 1976

⁶⁰ Nations Unies- Recueil des Traités, op,cit, article 7 alinéa 1.

⁶¹ <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/fconvention.htm> consulté le 18 février 2021

2-Instruments juridiques régionaux en matière de travail des femmes

➤ La charte des droits de l'homme et des peuples et son protocole

Elle a été ratifiée par le Cameroun le 29 décembre 1987. Et elle stipule que :

- Toute personne a droit à la jouissance des droits et libertés reconnus et garantis sans distinctions aucune, notamment de race d'ethnie, de couleur, de sexe de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation. (En son article 1)
- Elle garantit à toute personne le droit de percevoir un salaire égal pour un travail égal (en son article 15)

➤ Protocole de la charte africaine⁶²

Le protocole recommande aux Etats membres de lutter vivement contre les croyances et pesanteurs socioculturelles, les pratiques et stéréotypes qui légitiment et accentuent la persistance et la tolérance de la violence à l'égard des femmes. C'est ainsi qu'en son article 1, il définit discrimination à l'égard des femmes comme étant :

Toute distinction, exclusion, restriction ou tout traitement différencié fondés sur le sexe et qui ont pour but ou pour effet de compromettre ou l'interdire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes, quelle que soit leur situation matrimoniale, des droits humains et des libertés fondamentales dans les domaines de la vie.

➤ La Déclaration Solennelle sur l'Egalité de Genre en Afrique (DSEGA)⁶³

La Déclaration Solennelle pour l'Egalité de Genre en Afrique fait le constat du faible taux des femmes dans les structures de prise de décisions sociales, économiques et politiques, laquelle a un impact négatif sur la capacité des femmes à profiter pleinement de leur participation aux économies de leur pays. Cette déclaration recommande alors :

- Le renforcement de la volonté politique pour la réalisation de l'égalité et l'équité entre les hommes et les femmes au niveau local, national et régional.
- L'intégration des perspectives du genre dans les processus de planification de tous les ministères et départements et l'intégration de la dimension genre à toutes les phases des cycles de planification sectorielle y compris l'analyse l'évaluation du

⁶² Léon Noah MANGA, *femme et travail : la fin des discriminations ?* Editions Clé, 2015 p47.

⁶³ Léon Noah MANGA, op cit, p47

développement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques, programmes, projets et budgets.

- L'intégration des perspectives du genre dans les cadres de développement national.

3-Les instruments nationaux en matière de travail des femmes⁶⁴

Le préambule de la constitution camerounaise proclame que « *l'être humain, sans distinction de race, de religion, de sexe, de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés* » de ce fait le principe d'égalité entre l'homme et la femme est consacré par la loi constitutionnelle du 18 janvier 1996.

➤ La protection de la femme dans le code du travail⁶⁵

Le code de travail camerounais stipule en son article 2 alinéa 1 que : « *le droit au travail est reconnu à chaque citoyen comme un droit fondamental. L'Etat doit tout mettre en œuvre pour aider à trouver un emploi et à le conserver lorsqu'il l'a obtenu* ».

➤ La protection de la femme au travail sur le plan institutionnel⁶⁶

Il existe des structures qui s'occupent particulièrement des questions de discrimination dans l'emploi et la profession, de la promotion du genre au niveau nationale. Il s'agit :

- Du ministère du travail et de la sécurité sociale qui interviennent dans le domaine des normes du travail, des relations en milieu professionnelles, l'emploi et la recherche en matière de travail, la préparation, la mise en œuvre, le contrôle de l'application et l'évaluation des normes du travail.
- Le ministère de la promotion de la femme et de la famille chargé de :
 - Veiller à l'élimination de toute discrimination à l'égard de la femme ;
 - De veiller à l'accroissement des garanties d'égalité à l'égard de la femme dans tous les domaines d'activités ;
 - La protection et la promotion des droits de la femme et du genre dans les domaines politiques, économique, social et culturel ;
 - Du suivi de la mise en œuvre des instruments internationaux et régionaux ratifiés par le Cameroun relatifs à la promotion sociale de la femme ;
 - De l'identification des obstacles à l'accroissement des garanties d'égalité dans les domaines politique, économique, social et culturel.

⁶⁴ Léon Noah MANGA, op cit, p37-50

⁶⁵ <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/316229/64868/F92CMRO1.htm> consulté le 18 février 2021

⁶⁶ Léon Noah MANGA, op cit, p50-57.

Il revient de manière générale à ce département ministériel de :

- D'élaborer des programmes visant entre autres, à lutter contre les discriminations faites aux femmes et aux filles ;
- D'éliminer les pratiques traditionnelles et modernes contraires à la dignité de la femme ;
- De dénoncer toutes les formes de violences à l'égard des femmes ;
- De promouvoir l'égalité et de l'équité entre les sexes dans tous les domaines de la vie nationale.

➤ **Les promesses du Président de la République Paul BIYA**

Le président de la République du Cameroun a fait de nombreuses promesses et pris plusieurs engagements lors des campagnes d'élection, des prestations de serment et des sorties médiatiques de contribuer de manière significative à une gouvernance inclusive en favorisant l'équité professionnelle entre les hommes et femmes dans les administrations publiques au Cameroun. Ainsi ont eu lieu ces déclarations :

« Je m'engage à faire de l'égalité entre les droits de l'homme et des droits de la femme une réalité »⁶⁷.

« L'amélioration de la condition féminine et en particulier une meilleure représentation de la femme dans nos institutions et notre administration resteront au premier plan de nos préoccupations »⁶⁸.

« Et je dois dire que je compte sur la participation de tous et de chacun, notamment des jeunes et des femmes, pour impulser la Nouvelle Dynamique dans tous les secteurs d'activités, pour mener à bien la mission qui m'a été confiée ».⁶⁹ Dans la même logique il affirme que :

Mieux que par le passé, nous devons accorder aux femmes et aux jeunes une juste place dans la société, non seulement au regard de leur poids démographique, mais aussi en considération de l'énergie dont ils sont porteurs. À cet effet, je m'engage à accélérer le processus d'institutionnalisation de la parité homme-femmes.⁷⁰

Bien que nous constatons quelques améliorations dans certains secteurs, d'autres par contre sont stagnantes. De ce fait, Nous 11 femmes ministres sur 65 (soit environ 17%), dans les collectivités territoriales décentralisées, nous avons 35 femmes maires sur 360, 0 femme sur 14 maires de Ville, 0 femme sur 10 présidents de régions

⁶⁷ Paul BIYA, discours de campagne à l'élection de 1997

⁶⁸ Paul BIYA, Monatéle le 05 octobre 2004

⁶⁹ Paul BIYA, prestation de serment devant l'assemblée nationale, 03 novembre 2011

⁷⁰ Paul BIYA, élections présidentielles de 2011 réitérées en 2008

11 femmes ministres sur 65 (Soit environ 17%) ; dans les collectivités territoriales décentralisées, nous avons 35 femmes maire sur 360, 0 femme sur 14 Maires de ville ; 0 femme sur 10 présidents de régions soit 9,11% (35 sur 384), à l'assemblée nationale nous avons 61 femmes sur 180 et au sénat nous 20 femmes sur 80 soit 20%

Tableau 3 : Représentation des femmes dans la gouvernance publique

Sexe	Ministre	Sénat	Maire	Maire de Ville	Présidents des régions	Total
Hommes	54	80	325	14	10	483
Femmes	11	20	35	0	0	66
Total	65	100	360	14	10	549

Source : Frédéric TADONLEKE NGUEDE

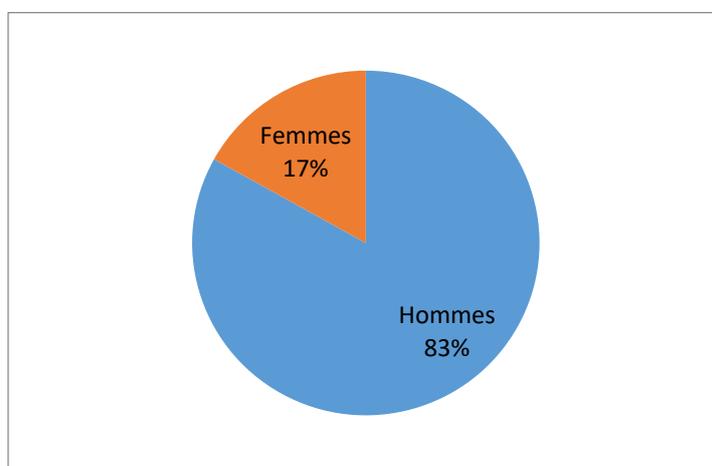
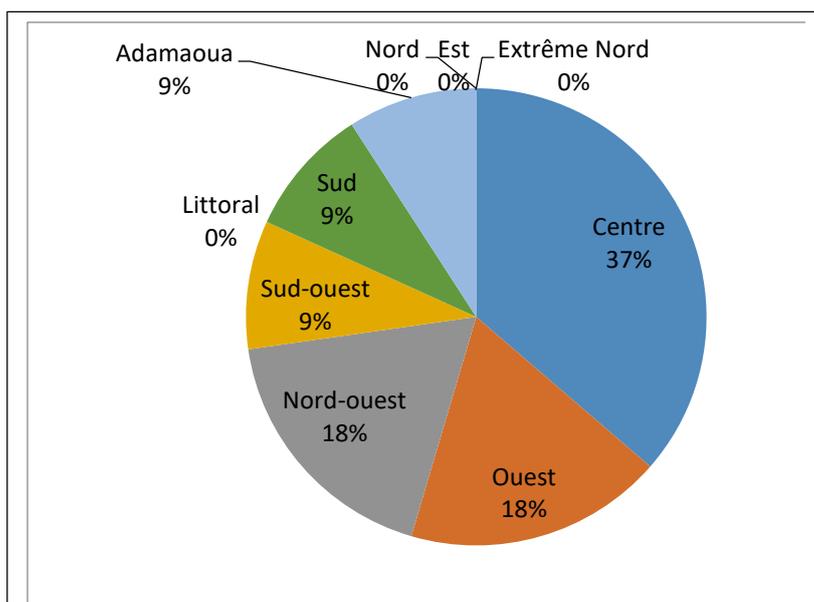


Tableau 4 : Représentation régionale des femmes ministres

Régions	Nombre
Centre	4
Ouest	2
Nord-ouest	2
Sud-ouest	1
Littoral	0
Sud	1
Adamaoua	1
Nord	0
Est	0
Extrême Nord	0
Total	11

Source : ONDOUA BIWOLE⁷¹



⁷¹ Viviane ONDOUA BIWOLE, op, cit,2021

Ce tableau démontre le faible taux de représentation des femmes ministres dans les régions, avec des régions du Septentrionale avec aucune femme ministre (Nord, Extrême-Nord) et l'Est, cela démontre que le chemin pour atteindre la parité homme/ femme reste encore très loin, Car malgré les promesses, les lois, décret et conventions ratifiées par le Cameroun, la promotion de l'égalité genre en milieu professionnel reste encore lointaine vu le travail réalisé aujourd'hui.

Il faut insister sur le fait que, malgré la pléthore de dispositif juridique et institutionnel et promesse propre à protéger aussi bien la femme au travail que le travail de la femme et de la promotion de la dimension genre à l'échelle nationale pour un développement inclusif, les obstacles en matière d'égalité entre les hommes et les femmes persistent et se multiplient encore plus lorsqu'il s'agit de la participation aux prises de décision. Ainsi plus la position est élevée dans les entreprises plus l'écart entre les sexes augmente et malgré une légère augmentation des femmes dans les postes hiérarchiques force est de constater que le rythme des progrès reste lent et irrégulier.

CHAPITRE 2 : MANAGEMENT DIFFERENTIEL ET GENRE

SECTION 1 : Management et Management Différentiel ou Genré : complémentarité ou différence ?

❖ Management

Il existe plusieurs expressions de « management ». Selon Peter DRUCKER « *le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains, sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun de donner l'efficacité à leurs capacités et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance* »⁷². Allant dans le même sens Raymond-Alain THIETART « *le management action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler s'applique à tous les domaines l'activité de l'entreprise* »⁷³. Dans ces deux définitions le management renvoie à l'action de planifier et d'organiser le travail des individus dans le but d'atteindre une efficacité collective. Ainsi donc la finalité pour le manager est de coordonner les actions des individus tout en leur motivant pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

FAYOL⁷⁴ résume les rôles du manager autour de cinq (5) grandes fonctions : la prévision (planification) ; l'organisation (structuration) ; le commandement (diriger) ; la coordination et le contrôle.

Prévoir : C'est planifier et anticiper sur les actions avenir et dresser un programme.

Organiser : C'est structurer une organisation ou une entreprise en mettant sur pied une politique managériale dans tous les secteurs d'activités.

Commander : C'est diriger en donnant les ordres et directives aux personnels.

Coordonner : C'est relier, combiner et harmoniser toutes les actions individuelles afin d'atteindre une efficacité collective.

Contrôler : C'est veiller à ce que tout se passe conforme aux règles établies et aux ordres donnés.

⁷² Peter DRUCKER, *les nouvelles réalités : de l'état providence à la société du savoir*, 1989, inter éditions

⁷³ Raymond-Alain THIETART, *le management*, 2003, 11^e Edition, puf

⁷⁴ FAYOL H, *l'administration industrielle et générale*, 1916, Dunod

À la suite des théoriciens qui sont Taylor et Fayol, Céline MANSENCAL et Olivier POUSSARD dans une fiche de lecture sur l'ouvrage *le management* de Raymond-Alain THIETART présente 4 grandes composantes du management que sont la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle.

1- La planification opérationnelle

La planification opérationnelle peut être définie comme étant le moyen permettant de prévoir et de préparer les opérations à entreprendre dans l'avenir. En effet, la planification opérationnelle peut céder sa place à une planification stratégique permettant une démarche plus prévisionnelle, plus qualitative et plus flexible, qui prennent en compte non seulement des dimensions économiques mais aussi et surtout des données compétitives, sociales, politiques et technologiques.

Dans les années 90 ce mouvement de planification stratégique succède le management stratégique dont l'objectif est de prendre en compte l'organisation et les processus qui la soutiennent afin d'être plus total, plus réactif et plus décentralisé.

Pour cela, l'expertise tient une place essentielle dans la planification. Il permet de faire le point, d'examiner les causes et les conséquences des situations, puis d'entrevoir et d'estimer les différents choix possibles pour décider et définir l'ensemble des étapes permettant d'atteindre l'objectif fixé.

2- L'organisation

L'organisation est présentée comme étant la partie la plus perceptible du management car elle permet de définir les activités à accomplir, de les rassembler et d'établir des liens de dépendance, de coopération et d'information. Elle peut être représentée comme un système ouvert régulièrement en interaction avec son milieu.

Les formes de l'organisation sont diverses mais le dénominateur commun que l'on peut retenir est la division du travail. On peut les répertorier autour de 3 grandes catégories d'organisation.

- organisation par fonction. Elle rassemble les tâches selon des critères de spécialisation. Même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.
- organisation par opération. Elle a pour but de rassembler au sein d'une même entité organisationnelle l'ensemble des ressources et des expertises en vue d'atteindre un

objectif. Il s'agit d'une combinaison entre l'organisation par fonction et l'organisation par opération dont la particularité première est la fluidité de sa forme.

3- L'activation

L'activation à inspirer les hommes et les femmes qui organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, 5 points peuvent être qualifiés de majeurs :

1-La motivation. Elle fait appel à de nombreuses théories et méthodes

- La théorie des deux facteurs. Herzberg considère qu'il y a deux classes d'éléments motivants : Les facteurs intrinsèques ou facteurs de satisfaction et de motivation (la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, les possibilités de promotion et de développement...), puis les facteurs extrinsèques ou facteurs d'insatisfaction (politique du personnel, style de supervision, relations interpersonnelles, conditions de travail et de salaire...).
- La théorie de l'équité : les hommes recherchent une compensation équitable pour leurs efforts de travail. Cette théorie décrit la manière selon laquelle les récompenses et le coût des activités sont répartis entre individus.

2- le pouvoir. C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de demander à d'autres individus de faire quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à sens unique et fait appel à la notion de négociation.

3- le conflit : C'est une source de déstabilisation et de dissociation dont l'origine peut être la compétition, une mauvaise définition des rôles, les différences de perception de l'organisation, l'acuité accrue des faiblesses des autres. Le management doit minimiser les effets des conflits en en détectant rapidement les sources, en engageant des « remédiations ».

4- Le commandement : Lors des interactions entre individus, l'un peut exercer une influence prépondérante sur l'autre dans le cadre de règles précises et de normes formelles édictées par l'organisation. Cette relation peut varier d'un dirigeant à un autre en fonction de la perception qu'il a de ses subordonnés. D'un style autoritaire laissant peu de place à l'initiative et à l'autonomie des individus, le dirigeant pourra tendre vers un mode plus participatif s'il souhaite faire de son organisation un espace de liberté.

5 - le changement. Le changement est un élément important du management car il a pour but de modifier les croyances, les positions, les structures des organisations afin que ces dernières puissent s'adapter aux évolutions de leur contexte et environnement. Le management doit le favoriser en impliquant les membres de l'organisation afin d'éviter les obstructions. Pour provoquer les changements, les démarches sont généralement établies et nécessitent une

longue période d'action. Elles restent proches de la démarche de planification (diagnostic, plan d'action, mise en œuvre, suivi).

4- le contrôle

Le manager doit s'assurer que les résultats sont en adéquations aux objectifs. Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats), mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management. Selon les modes et les époques, l'approche du contrôle est différente. L'approche classique favorise le contrôle rigide et traditionnel tandis qu'à l'opposé certaines théories favorisent la mise en œuvre de l'autocontrôle.

Le processus de management est un processus interactif, en évolution constante, dont le but ultime est l'amélioration de l'organisation. Toutefois, il n'existe pas un mode de management mais des modes de management qui devront évoluer en symbiose avec le contexte de l'organisation et son environnement.

❖ Management différentiel ou genré

Le management genré ou différentiel est un type de management définit selon François BOCQUET comme « *l'art de différencier son mode communication collective en fonction du profil de chacun de ses collaborateurs mais également en fonction de la diversité des situations rencontrées* »⁷⁵. Dans cette définition, le management genré renvoie à un mode de communication collective qui tient compte des différences biologique, des personnes handicapées, des personnes âgées et du niveau d'étude ou de compétence de chacun de ses collaborateurs et en fonction des situations rencontrées. De ce fait nous relevons plusieurs fonctions du manager ici à savoir un traitement différentiel en fonction du sexe biologique des employés, en fonction des personnes en situation d'handicap, des personnes âgées, du niveau d'étude ou de compétences et selon la situation présente.

- Le traitement différentiel ou genré en fonction du sexe biologique des employés, ici le manager dans mise sur pied d'une politique managériale au sein d'une organisation, il doit tenir compte des spécificités biologiques entre les femmes et les hommes, car biologiquement seule les femmes peuvent procréer et allaiter un enfant alors, le manager dans sa fonction préventive doit prévoir des congés de maternité pour les employés femme en situation de grossesse et aussi doit comprendre qu'il peut arriver qu'une employée femme ne soit pas à cent pour cent de ses capacités à cause des règles

⁷⁵www.linkedin.com/pulse/le-management-differentiel

douloureuses. Ces caractéristiques naturelles sont propres à la femme et ne dépendent pas d'elle et doit être inclus dans la stratégie managériale de chaque organisation.

- Les personnes en situation de handicap ou personne handicapé selon OMS sont des « *personnes dont l'intégrité physique ou mentale est passagère ou définitivement diminuée, soit congénitalement soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à s'occuper un emploi s'en trouvent compromise* ». Mais dans notre contexte nous parlerons des personnes en situation de handicap physique (handicap moteur ou déficience motrice) que nous rencontrons dans certaines entreprises camerounaises même si leurs présences sont très réduites. Tout manager ayant pour collaborateur un handicapé moteur dans sa structure, ne peut le traiter et confié les mêmes tâches que les autres, surtout si cela nécessite une mobilité dont la personne ne peut effectuer aisément, alors le manager devra le traiter différemment à cause de son handicap qui n'ai pas une faiblesse mais plutôt une condition physiologique naturelle ou accidentelle qui ne dépend pas de lui.
- Manager selon la compétence et le niveau d'étude de chaque employé, ici le manager met en exergue les compétences individuelles de chaque employé en fonctions des situations rencontrées. Ainsi donc, un manager ne peut confier une tâche de comptabilité à un employé n'ayant pas reçus une formation dans ce domaine. Il doit tenir compte du profil de chaque collaborateur.

Le management est l'ensemble des techniques de gestion d'une organisation et le management genré ou différentiel est un type de management qui tient comptent des spécificités biologique, physiologique et des compétences de chaque employé dans les entreprises et en fonction des situations rencontrées. Ces deux concepts aprioris différents, sont complémentaires car l'un vient de l'autre. De ce fait, le management genré est une technique de gestion qui ne fait pas discrimination, et ne considère pas les différences biologiques, physiologique des employés comme des faiblesses, mais plutôt comme des caractéristiques naturelles. Cependant, il devient anormal et injuste de considérer ses différences comme des obstacles ou des handicaps à l'ascension hiérarchique des femmes.

SECTION 2 : GENRE ET CONSTRUCTION SOCIALE DE LA REALITE

Pour comprendre le rapport entre le genre et le management différentiel, il est nécessaire d'explorer tout à abord la question du genre et le rôle social. Mais également la différence

entre le sexe biologique et le sexe social pour saisir les pressions qui s'exercent sur les individus et qui définissent leurs manières de penser, d'agir et de faire dans la société.

❖ **Le sexe biologique**

Le sexe est l'ensemble des caractères, fonctions biologiques, héréditaires et génétiques qui distinguent le mâle de la femelle en leur assignant une fonction spécifique dans la reproduction par la production des gamètes mâles et femelles. Elle fait référence aux différences anatomiques et biologiques entre homme et femme, mâle et femelle, car seuls les hommes sont aptes à féconder et les femmes à enfanter et allaiter. Ainsi, lorsqu'on parle du sexe, il s'agit du sexe biologique qui se différencie au niveau physiologie, le mâle et la femelle par les chromosomes et l'anatomie.

La différence de sexe, au-delà de ses aspects anatomiques est un sujet d'étude sociologique, psychologique visant à expliquer l'asymétrie des rôles attribués aux hommes et aux femmes, des positions adoptées par les uns et les autres, et de l'image que chacun des deux sexes se fait de lui-même et de l'autre.

Les différences biologiques entre les hommes et les femmes ne constituent pas et ne justifient pas a priori les inégalités entre sexes. C'est surtout la culture au sens large qui intervient en élaborant des systèmes qui transforment les différences de sexe en inégalités de genre.

Le sexe biologique est donc une différenciation physiologique distinguant les êtres mâles des êtres femelles et qui ont pour fonction la reproduction de l'espèce humaine. Mais sur la base de ces spécificités biologiques, s'opère une construction sociale d'identité sexuelle.

❖ **Le sexe social ou le genre**

Le genre est un concept qui vient des féministes anglo-américaines en 1972 afin de rendre compte des relations différenciées et inégalitaires qu'entretiennent les hommes et les femmes dans la société. Il fait référence aux relations entre les hommes et les femmes, les filles et les garçons produites par la société et diffusées par le biais de la socialisation, il dépend d'un contexte, d'une époque et peut évoluer. De ce fait, lorsqu'on parle du sexe social ou du genre, elle renvoie aux valeurs et attitudes qu'une société juge comme appropriées à un sexe comme à un autre. Ainsi, chaque société façonne les identités et les rôles masculins et féminins en termes d'activités, de statuts, de droits et responsabilités. Ce sont ces identités que l'on appelle « rapport sociaux » de sexe ou « les rapports socialement et culturellement construits entre l'homme et la femme ». Ces rapports sociaux ne sont pas figés, elles évoluent

suyvant les situations sociales, politiques, économiques, culturelles et religieuses d'une société. Le genre est une construction sociale qui résulte d'un processus de socialisation familiale, scolaire et professionnel à travers lequel les individus assignent des rôles différents aux hommes et aux femmes dans une société. Pour reprendre Simone de BEAUVOIR « *on ne nait pas femme, on le devient, de même on ne nait pas homme* »⁷⁶. Mais on le devient par le biais d'une socialisation différentielle dans la société.

L'analyse du genre permet donc de comprendre que les différences systémiques entre les hommes et les femmes ne sont pas le produit d'un déterminisme biologique, mais bien d'une construction sociale. Et jusqu'à nos jours, on peut constater que cette construction sociale de la réalité reste largement ancrée dans les discours sur l'identité féminine et masculine. Les femmes comme les hommes sont encore fortement contraintes de ses répartitions sociales et culturelles qui les obligent à accepter un certain type d'attitude et de comportement notamment en milieu professionnel.

Les rapports sociaux de sexe s'expriment à travers la division sociale du travail. Une division sur deux formes qui sont : la séparation et la hiérarchisation. En effet, l'identité culturelle des africaines en générale et camerounaises en particulier est distincte du reste du monde. En effet, la femme est considérée comme une cadette sociale au sein de la société camerounaise. Ici lors du processus de socialisation différentiel dès l'enfance et durant toute sa vie le jeune garçon acquière les normes et valeurs qui le prédestine et le prépare à être un leader au détriment de la jeune fille qui doit jouer le rôle de ménagère et donc à occuper le second rôle dans la société et ce travail domestique n'est pas pris en compte dans la sphère professionnelle. Par conséquent lorsqu'une femme se démarque en occupant un poste de pouvoir ou de manager, elle est considérée comme déviante car, elle s'est écartée des valeurs socialement attribuées par la société sur le rôle du genre féminin. EAGLY appel ce phénomène « l'incongruité du rôle genre »⁷⁷ car pour occuper un poste de pouvoir, la femme doit adopter des comportements dites masculins, mais lorsqu'elle le fasse elle est jugée et considérée comme déviante car elle transgresse les comportements associés à leur genre. Par exemple lorsqu'une femme manager ou leader est autoritaire, elle est mal vue et juger car ce comportement est considéré comme masculin. Ainsi, le comportement assigné aux hommes serait en adéquation avec les postes de pouvoir dans la société et donc ils ne sont pas confrontés aux mêmes problèmes que les femmes. Tout champ social étant définit par les

⁷⁶ Simone de BEAUVOIR, op, cit, P.13.

⁷⁷ EAGLY, AH, *sex differences in social behavior*, 1987

luttons de pouvoir, les rapports sociaux de sexe sont des actions collectives qui selon Michel CROZIER, « est un construit social dont l'existence pose problème et donc il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien »⁷⁸. Il est donc question de ressortir les stratégies masculines de maintien de l'opposition de domination entre les sexes et les stratégies féminines ou encore les marges de manœuvres dans le renversement de cet ordre social.

Cette antinomie s'est construite en habitus (manière de penser, d'agir et de faire), en d'autres termes en culture. Pour Jeanne BISILLIAT dans *pauvreté, exclusion et citoyenneté*, « la culture ne cesse de vouloir se faire passer pour la nature »⁷⁹. D'où la nécessité autant pour les hommes que pour les femmes de s'affranchir de ses dispositions normatives reçues par la culture et la société qui pèsent sur leurs identités. Donc, on ne naît pas dominé, on le devient, tous comme on ne naît pas dominant, on le devient par le biais de la socialisation.

Tableau 5 : Récapitulatif de la différence entre le sexe et le genre

Le sexe	Le genre
Est inné et hérité	Est acquis et appris
Est interchangeable	Est évolutif et modifiable
Est biologique et désigne les organes génitaux (chromosomes, gamètes, anatomie)	Est construit par la culture et la société à travers la socialisation différentielle
Permet d'identifier les différences entre les femmes et les hommes	Permet d'identifier les relations entre les femmes et les hommes
Exemple : seules les femmes peuvent être enceintes et seules les femmes peuvent allaiter au sein de par leurs physiologies. Seul le corps des hommes produit des spermatozoïdes	Les femmes ne sont pas les seules à pouvoir nourrir et s'occuper des enfants. Il n'y a pas de « gène » de l'éducation des enfants mais une répartition genre des rôles entre les mères et les pères

Source : cours de women and Gender, 2018

⁷⁸ CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du seuil, 1977

⁷⁹ BISILLIAT J, *pauvreté, exclusion et citoyenneté. In femmes du sud, chefs e famille*, 1996, paris, Karthala

Le système de différenciation genré est distinct dans toutes les sociétés. De ce fait l'analyse du genre permet de repérer les disparités, les stéréotypes et d'identifier les inégalités entre les sexes. Mais également de chercher les causes et les facteurs qui les reproduisent où les modifient.

❖ **L'explication des disparités par des courants de pensées : essentialisme et culturalisme**

La documentation rassemblée au niveau des enseignements en women and gender nous fournir quelques informations décisives pour comprendre les disparités entre les sexes.

Ces deux postures d'analyse ne s'excluent pas totalement dans la mesure où le sexe, en tant que donnée biologique, physiologique innée, est à la base de toutes les analyses. Le sexe explique la notion sociale, que cette dernière soit innée ou construite. Les partisans des thèses essentialistes posent les femmes, de par leur identité sexuelle, comme des êtres faibles, fragiles qui nécessitent de l'aide, du soutien, de la protection.

Les culturalistes estiment que les relations entre les sexes sont régies par des normes et de valeurs culturelles qui à leur tour sont des constructions sociales. Ces dernières s'appuient sur les identités sexuelles pour bâtir des différences sociales entre les sexes qui se déclinent à terme en inégalités de genre. Le centre d'intérêt est le passage du sexe au genre dans la société, les restructurations sociales nécessaires. Les différents dysfonctionnements que connaissent les rapports hommes-femmes et les stratégies d'adaptation.

Les différences observées entre les femmes et les hommes dans la société ne sont pas pour toutes les constructions. Pour les partisans de la thèse essentialiste. Le rôle social de chaque sexe est prédestiné dans sa nature biologique et ne résulte guère des « arrangements sociaux » ou des constructions sociales. Le sexe, le biologique, ou encore la nature se posent dès lors comme la justification des différences entre les femmes et les hommes c'est dans cette logique que Thomas LAQUEUR écrit :

La volonté divine à prédisposé la nature de l'homme et celle de la femme à la vie en commun. Les deux sexes en effet se distinguent l'un de l'autre en ce que leurs potentialités respectives ne s'appliquent pas indifféremment aux mêmes tâches, mais à des tâches (...) parfois opposées entre elles. Ainsi l'un des sexes est-il fort l'autre faible en sorte que l'un se montre circonspect et l'autre assez-vaillant pour déjouer les attaques que l'un puisse sortir et acquérir des biens, l'autre demeure à la maison pour préserver. Autrement

*dit la division du travail et la distribution spécifique des rôles sont naturelles.*⁸⁰

Les thèses essentialistes analysent la sujétion des femmes aux hommes par de faits naturels, immuables : C'est donc naturel que l'homme dispose de l'autorité sur la femme en raison de la sexualisation des faits et des pratiques sociales au profit du masculin et leur inscription dans les normes et valeurs socioculturelles. « *Le naturel ne serait-il pas qu'une interprétation ancrée dans nos relations sociales où certains ont un rôle dominant (et ne voudrait pas le perdre) et d'autres sont assignés dans un rôle de dépendance.* »⁸¹ affirme Colette GUILLAUMIN

Pierre BOURDIEU abonde dans le même sens en soutenant que l'ordre socialement construit entre les sexes se fonde sur la notion de domination masculine. Présente comme neutre :

*La force de l'ordre masculin se voit au fait qu'il se passe de justification. La vision androcentrique s'impose comme neutre et n'as pas besoin de s'énoncer dans des discours visant à la légitimité » ((une) « justification naturelle de la différence socialement construite entre les genres et en particulier la division sexuelle du travail.*⁸²

L'habitus de classe ou de sexe, se cristallise, se normalise et finit par une naturalisation qui assure la pérennisation voire la stabilité et la permanence de l'ordre social. Pierre BOURDIEU écrit à ce sujet :

*La domination masculine est ancrée dans nos inconscientes, dans les structures symboliques et dans les institutions de la société. (...) L'ordre social fonctionne comme une immense machine symbolique tendant à ratifier la domination masculine sur laquelle il est fondé : c'est la division sexuelle du travail distribution très strictes des activités imparties à chacun des deux sexes de leur lieu, leur moment, leurs instruments, c'est la structure de l'espace, avec l'opposition entre le lieu d'assemblée où le marché, réservé aux hommes et la maison réservée aux femmes.*⁸³

La question du pouvoir entre les sexes pourrait être à partir des thèses culturalistes ou essentialistes. Pour les premiers, le pouvoir est une construction sociale, et donc est étroitement lié à la culture d'une société précise, aux us et coutumes. Pour les seconds, les différences biologiques sont au cœur de l'analyse des rapports de pouvoir entre les sexes. « *L'opposition entre essentialisme biologique et constructivisme culturel a fini par marquer*

⁸⁰Thomas LAQUEUR, *la fabrique du sexe. Essai sur le corps et le genre en occident*, 1990, Paris, Gallimard, p47.

⁸¹Colette GUILLAUMIN, *sexe, race et pratique du pouvoir*, 1992, paris, cotés-femmes, p13

⁸²Pierre BOURDIEU, *domination masculine*, 1998, paris, Seuil, p17.

⁸³ Pierre BOURDIEU, op, cit, p15.

la plupart des débats actuels sur le genre » Seemanthini NIRANJANA⁸⁴. Thomas LAQUEUR écrit à ce sujet : « la nature n'est donc pas à la culture ce que le sexe est au genre, (...) le biologique n'est pas fût-ce en principe le fondement d'arrangement sociaux particuliers »⁸⁵.

Pour Naomi SCHOR⁸⁶ « L'essentialisme (...) consiste en la conviction que la femme possède une essence, que la femme a une spécificité qui tient en un ou plusieurs attributs innés qui définissent abstraction faites des distractions culturelles et des époques historiques, son être stable en l'absence duquel elle cesse d'être classée comme une femme ».

Abdessamad DIALMY⁸⁷ abonde dans le même sens en écrivant :

Face à ces questionnements [le pouvoir entre les sexes], deux grandes réponses théoriques sont identifiables : le différentialisme et le constructivisme. Si pour les différentialistes, la masculinité est une donnée biologique, pour les constructivistes, elle n'est qu'une construction idéologique servant précisément à légitimer l'oppression des femmes. Pour les premiers, c'est la biologie qui définit en dernière analyse l'essence masculine et féminine. (...) Pour les seconds, (...) l'homme est constamment confronté à des devoirs, à des épreuves à des preuves, et cette confrontation continue prouve que la masculinité est toujours une entité sociale à construire (et à maintenir). Pour les différentialistes, la masculinité est en tant que supériorité ancrée et portée par le biologique.

L'opposition entre ces deux courants de pensée : essentialisme biologique et le constructivisme culturelle permet de mettre en exergue les disparités de genre et de mieux comprendre les inégalités et les discriminations faites aux femmes dans les organisations. Autrement dit, elles permettent tous les deux de confortés, de renforcer et de justifier la position dominante des hommes sur les femmes dans la société.

SECTION 3 : LE POIDS DES STÉRÉOTYPES EN MILIEU PROFESSIONNEL

Les entreprises sont construites sur un ensemble des règles et de principe. Elles sont créées par les Hommes pour les Hommes, pour la plupart à une époque où les femmes étaient en majorité absentes des directions d'entreprises, les modes d'organisation, les cultures d'entreprises et les profils recherchés n'ont pas toujours favorisé la mixité (l'essor du genre). Certes, nous devons reconnaître une avancé ces dernières années, mais il faut aller plus loin. La culture d'égalité de sexe doit inévitablement passer par un changement de mentalités et ce changement ne peut avoir lieu qu'en luttant contre les stéréotypes. Ces clichés toutes faites

⁸⁴ SEEMANTHINI NIRANJANA, Gender and space: Feminity sexualisation, 2004, p105

⁸⁵Thomas LAQUEUR, op, cit, p47.

⁸⁶ Naomi SCHOR, "This Essentialism which is Not One", Dans Bad Objects, Duke University Press 1993, p88.

⁸⁷ ABDESSAMAD DIALMY, *le féminisme au Maroc, Casablanca*, Editions Toubkal, 2008, p73

qui encouragent le maintien de situation discriminante, ces obstacles imperceptibles qu'il est temps de rendre perceptible. Les stéréotypes sont partout, dans tous les secteurs de la société et tous les acteurs sont concernés (les chefs d'entreprise, les dirigeants, managers, employés, chercheurs, les étudiants etc.), tous ensemble nous avons à balayer devant notre cour. Cela passe par l'identification des préjugés les plus fréquents, la mise en place d'actions corrective basée sur le critère de compétence lors des recrutements et sur le processus de progression de carrière entre les deux sexes. Autrement dit l'entreprise se donne les moyens d'attirer les profils les plus performants sans distinction de sexe pour susciter une dynamique managériale en faveur de l'égalité entre l'homme et la femme.

La notion de stéréotypes s'est introduite en science sociale en 1922 à travers les études réalisées sur le racisme, et désigne certaines « images » construites sur des groupes sociaux LIPPMAN⁸⁸. Elle est définie par COSTES, HOUADES et LIZAN, comme étant un « *signal qui associe des traits de caractère, des compétences, des attitudes à un sexe plutôt qu'à un autre et qui forgent notre vision de la place et du rôle des hommes et des femmes dans la société* »⁸⁹. Autrement dit, elles désignent les opinions, idées préconçues non vérifiées, toujours partielles que les individus portent sur les autres et elles sont toujours discriminatoires même s'ils semblent au premier abord valoriser un sexe ou un groupe social.

Un stéréotype est quasiment toujours une vision partagée au sein d'une culture donnée. C'est à travers ce consensus qu'elle se renforce dans la société pendant plusieurs années ou siècles « ainsi c'est le consensus qui fait loi ». Si tout le monde a la même opinion des femmes, cela relève qu'il y'a une part de vérité car, selon la formule consacrée : « il n'y a pas de fumée de sans feu ! » on comprend donc que plus un stéréotype est ancien, partagé et ancré dans la culture plus il est perçu comme vrai et façonne la manière de penser, d'agir et de faire des individus dans la société.

- Les traits de personnalité : elle compose un stéréotype. Elles sont des qualificatifs qui peuvent être négatifs « la femme est le sexe faible », positif « la femme est dynamique, travailleuse et intuitive », il est donc difficile de ne pas associer une valeur sociale à toute dimension de la personnalité. Ils s'appliquent également aux membres d'un groupe « les bamilékes aiment le commerce ». Dans ses traits de personnalité on

⁸⁸ LIPPMAN, *Public opinion*, New York, Harcourt Brace, 1922

⁸⁹ COSTES, J. HOUADES & LIZAN, *Le rôle des professeurs de mathématiques et de physique dans l'orientation des filles vers des études scientifiques*. Educations et formations, 2008, p59

retrouve des éléments qui s'apparentent à des pratiques ou des habitudes « les béninois sont des sorciers ».

- Les caractéristiques physiques : ici nous associons, les individus, groupes de personnes à des caractéristiques visuelles, car elles sont tenaces dans notre perception des autres. Cela peut concerner, la couleur de la peau « les noirs sont moins intelligents que les blancs », la forme du visage, la taille « les courtes personnes aiment le commandement ». Il est donc difficile de ne pas associer un système de valeur aux différences physiques. Dans nos entretiens nous faisons le constat que les stéréotypes associés à l'apparence physique fait apparaître une différence de plus dans l'appréciation des hommes et des femmes. En effet, lorsqu'on retrouve une belle femme au poste de manager ou dans l'équipe dirigeante d'une entreprise ou organisation, elle est suspectée d'avoir usé de sa beauté physique pour arriver à ce poste. Comment concevoir qu'une femme puisse être à la fois belle et intelligente ? Constat affligeant, mais phénomène qui est la conséquence logique de la façon dont la beauté physique des femmes est perçue et instrumentalisée dans tous les secteurs de la société comme étant incompatible avec toute forme de compétence intellectuelle. Donc l'attractivité physique des hommes est corrélée à ses compétences alors que l'attractivité physique des femmes est suspecte et antinomique à ses compétences.

Il existe différents types de stéréotypes, selon les caractéristiques auxquelles ils se réfèrent et selon l'environnement (sexistes, physiques, sociaux, professionnels...)

➤ **Les stéréotypes sociaux et culturels**

L'individu naît et grandit dans une société et n'observe la société qu'à travers la socialisation reçue dans ce milieu. De ce fait depuis son enfance et durant toute sa vie en Afrique en générale et au Cameroun en particulier les jeunes garçons et les jeunes filles ont reçus une socialisation différentielle qui crée une division entre les hommes et les femmes à travers une bi-catégorisation des rapports sociaux. En effet plusieurs stéréotypes ont été développés et imposés aux individus par la culture dans la société à savoir :

- Les femmes n'ont pas le droit de prendre la parole en public seul les hommes ont ce privilège.
- Les tâches ménagères sont réservées aux sexes féminins (laver les habits, faire la cuisine etc.)
- Les femmes n'ont pas le droit d'être les propriétaires foncières.

- Les femmes n'ont pas le droit d'aller travailler, seuls les hommes ont le droit d'exercer une activité économique.
- Les femmes doivent être les subordonnées des hommes.
- Le travail de secrétaire, hôtesse sont propres aux femmes.
- Un garçon ne pleut pas
- Le rose est une couleur pour les filles

Ces derniers se défont comme de signaux qui associent des traits de caractère, des compétences, des attitudes à un sexe plutôt qu'à un autre qui façonne notre perception de la place et du rôle des hommes et des femmes dans la société COSTES, HOUDES et LIZAN⁹⁰. Ses stéréotypes de genre séparent le masculin du féminin et participent à la construction d'un monde binaire et différencié. Si la masculinité renvoie à la force, autorité, compétition et pouvoir la féminité quant à elle renvoie à la douceur, la générosité, la soumission et la compréhension. Et la diffusion de ces stéréotypes de genre se réalise dès l'enfance à travers les agents de la socialisation tels que la famille, l'école, les groupes pairs, les médias, l'église etc.

➤ **Les stéréotypes professionnels**

Le milieu professionnel subit autant qu'elle renforce les stéréotypes présents dans la société. Cela peut s'observer notamment par l'absence ou le manque de projection d'une femme à certaines fonctions hiérarchiques dans les entreprises. Cette récurrence d'idées reçues par la culture par le biais de la socialisation contribue au maintien de la discrimination envers les hommes et les femmes ce qui pollue l'environnement de travail et est source de mal-être pour ceux qui ne se conforment pas aux attentes que l'on a d'eux. Ainsi cette vision stéréotypée des compétences sexuelles la plus répandue dans les entreprises et organisations qui s'appuie sur une représentation du couple « manager/ assistante », « directeur/secrétaire » assignant aux hommes les positions pouvoir, manager, directeur et aux femmes les fonctions d'assistante, secrétaire. Cela aboutit à une division sexuelle du travail qui consiste assigner certains postes et métiers aux hommes et aux femmes en fonction de leurs sexes, sans tenir compte de leurs compétences.

Nous avons aussi les conjectures basées sur l'apparence physique avec certaines femmes qui occupent des postes de pouvoir et qui sont à la tête du top management d'une entreprise, pour certains employés ou individus elles ont vendu leurs corps ou entretiennent des relations intimes avec un membre de l'équipe de direction d'où sa promotion aux postes de direction.

⁹⁰ COSTES, J. HOUADEC & LIZAN, op, cit, P59.

Cependant l'intériorisation inconsciente collective de ces stéréotypes génère une double injonction qui pèse sur les femmes dans les organisations et les entreprises : les attentes stéréotypent envers le comportement féminin et la nécessité d'adopter les comportements dits masculins pour occuper des postes de pouvoir. Pareillement lorsqu'une femme met en avant un esprit de compétition et d'autorité dans son management elle est perçue négativement car pour la société ses attributs sont propres aux hommes. Et si elles adoptent les comportements qualifiés dits féminins à savoir l'intuition, la sensibilité, la coopération et la générosité « caractéristique communautaire », elles sont stigmatisées car ces attributs ne sont pas conformes à l'exercice d'un leadership (enquête de l'ORSE)⁹¹.

Le constat est posé : les conjectures qui entourent les femmes sont des obstacles sérieux pour leurs ascensions hiérarchiques en milieu professionnel, car ils concourent à attester l'incompatibilité des attributs dits féminins avec l'activité de manager. Or ceux conférés aux hommes participent à leur ascension hiérarchique aux postes de direction.

Donc, le défi pour les femmes comme pour les hommes, consiste à se libérer des injonctions normatives reçues par la culture et qui pèsent sur leurs identités depuis plusieurs siècles.

⁹¹ ORSE : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 2004

DEUXIÈME PARTIE :

**LES EFFETS DU GENRE SUR LE MANAGEMENT
DIFFÉRENTIEL : CAS DU CHRACERH ET CMJ**

CHAPITRE 3 : DIFFERENCE ET INEGALITE QUI DECOULENT DU MANAGEMENT DIFFERENTIEL

Dans ce troisième chapitre, nous allons d'abord identifier les différences qui découlent du traitement différentiel entre les employés hommes et femmes travaillant dans ces deux structures, ensuite mettre à nu en montrant en quoi et comment elles contribuent à la promotion du personnel masculin et handicap le personnel féminin dans leurs ascensions verticales et en fin présenter les obstacles à l'accès des femmes aux postes de direction.

Section 1 : les différences qui découlent du management différentiel

Le management genré ou différentiel est un type de management qui de prime abord permet de manager une équipe ou une entreprise en respectant et en tenant en compte les caractéristiques naturelles ou biologique de chaque employé de sexe masculin ou féminin travaillant dans une même organisation. Mais également la différence du type de management dépend aussi du sexe du manager, car de la socialisation différentielle, l'éducation ; le parcours de vie et l'environnement de travail influence sur le type de management déployés au sein des entreprises par un manager de sexe féminin ou de masculin avec un management féminin ou masculin.

1-Aperçu des parcours professionnels des femmes

À travers le discours des femmes interrogés, on se rend compte qu'elles ont eu des formations professionnelles pour la grande majorité d'entre elle (5 femmes sur 14), formations qui sont propices à la gestion d'une organisation. On réalise également que les femmes interrogées ont eu des parcours professionnels très varié et parfois interrompu, certains allant de (2 à 3 ans d'expériences) relativement courte et d'autre longue allant jusqu'à dix ans d'expérience et très peu on cinq ans d'expérience dans la même entreprise. Nous notons aussi quatre femmes qui ont déjà connus des changements fréquents, qu'il s'agisse de changement d'entreprise ou de secteur d'activité. Mais également sur les femmes interrogées quatre ont connus des pauses ou des ruptures.

L'analyse des raisons des conditions des changements donne des éléments nécessaires à la compréhension de ses parcours non-linéaire et interrompu. Les raisons économiques, (le choix d'un arrêt de travail volontaire, pour trouver mieux ailleurs) à l'exemple de l'enquête N°6 (Agent de recouvrement) *« j'ai dû démissionner d'un précédent travail après mon accouchement car la rémunération ne me permettait pas de payer les factures et m'occuper*

de mon fils et cela m'a pris un an pour trouver autre travail » ou encore les raisons familiale tel est le cas de l'enquêté n°23 Réceptionniste 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'affection à Ebolowa, il a fallu attendre quatre avant qu'on l'affecte dans une zone urbaine pour que je puisse trouver un autre emploi en entreprise »*.les femmes sont plus souvent amenées à suivre leur conjoint en cas d'affection avec mobilité géographique, mais le contraire est très rare POCHIC⁹².

Les raisons des changements enregistrées sont pour la plupart de nature différentes, néanmoins nous remarquons que quelle (s) que soient la ou les cause (s) de ces pauses et interruptions dans la carrière de la majorité des femmes, elles parviennent à revenir dans la vie professionnelle.

Un élément à relever est celui des promotions, à cet égard la plupart des femmes interviewés on fait carrière au sein de la même entreprise. Sur les quatorze femmes interrogées, cinq (5) ont obtenus des promotions après plusieurs années (4 ans en moyenne) au même poste.

Les femmes interrogées font états de leurs difficultés, pas sur la prise du poste, mais sur la lente reconnaissance de leurs compétences sur la fonction de manager. Pour l'enquêter n°17 Responsable des ressources humaines, *« malgré l'équivalent de formation avec le prédécesseur et mon expérience, ma légitimité pour ce poste a souvent été évoquée, du moins dans les débuts »* et pour l'enquêter n°16 auditrice/contrôleuse de gestion, *« en tant que femme on est beaucoup attendue, il faut faire ses preuves et travailler doublement, bien plus que les hommes »*. Les propos de ces femmes renvoient à la complexité de s'affirmer dans une fonction largement vue comme masculine. Elles sont obligées de travailler doublement, de fournir plus d'efforts pour obtenir une reconnaissance qui arrive très tardivement et qu'il faut sans cesse démontrer.

De même, la gestion du foyer conjugal (enfants et tâches ménagères) qui sont attribués en grande parties aux femmes, demeure la plus grande difficulté relevée pour accéder aux postes de responsabilité. La conciliation vie professionnel et vie personnelle reste une problématique posée essentiellement à la femme.

⁹² Sophie POCHIC, *Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre*, in Formation Emploi, N.91, 2005

2-Traitement différentiel homme-femme

L'analyse du traitement genré nous permet de comprendre que les femmes sont traitées différemment des hommes. Un traitement différentiel qui est un type de management qui tient compte des spécificités biologiques des deux sexes. L'équipe managériale du CHRACERH et du Centre Médical le Jourdain dans leurs politiques managériales a prévu certaines actions et traitements différentiels entre les employés hommes et femmes au sein de leurs entreprises respectives. En effet au CHRACERH les femmes ont droit à trois (3) mois de congé de maternité payés, un mois avant l'accouchement et deux mois après l'accouchement. De même au Centre Médical le Jourdain la femme a droit à trois mois de congé de maternité payés, en plus de cela, elle a droit une heure (1h/jr) d'allaitement par jour jusqu'à ce que l'enfant ait l'âge de 1 an 3 mois et l'heure d'allaitement du bébé est choisi par la mère soit une heure avant le début de travail, soit une heure avant la fin du travail pendant 15 mois. Mais aussi les problèmes physiologiques (règle douloureuses) des femmes sont directement pris en charge par le personnel médical.

Le traitement différentiel homme-femme relevé dans ses deux structures, présente les éléments de traitement genré entre les employés femmes et hommes. Et cette gestion différentielle entre les employés ne fait pas de discrimination, car elle est basée sur les critères biologiques ne doit pas être considérée comme un frein ou un obstacle à l'avancement hiérarchique des femmes.

Tableau 6 : Traitement managérial

Sexe	Recevez-vous le même traitement managérial que vos homologues de sexe opposé ?		
	Oui	Non	Total
Homme	3	1	4
Femme	7	4	11
Total	10	5	15

Source : enquête de terrain, novembre 2021

À la lecture de ce tableau nous sommes frappés par une majorité autant chez les hommes que chez les femmes sur le fait qu'ils reçoivent les mêmes traitements managériaux au sein de l'une ou l'autre entreprise. Sept femmes contre quatre affirment recevoir un même traitement managérial.

Tandis que trois hommes contre un affirment recevoir les mêmes pratiques managériales. Mais nous faisons le constat que malgré ce traitement dit égal entre les deux sexes au sein de

cette entreprise, nous rencontrons toujours une infériorité des femmes aux postes de pouvoir et de décision.

Tableau 7 : Différence sur le style de management

Sexe	Managez- vous différemment que vos homologues de sexe opposé ?		
	Oui	Non	Total
Hommes	4	0	4
Femmes	11	0	11
Total	12	0	15

Source : enquête de terrain, novembre 2021

Ce tableau nous donne l'avis des enquêtés sur l'existence d'un management au féminin. Et à la lecture de ce tableau, on est frappé par à l'unanimité totale et incontestable que les femmes manager différemment que les homologues hommes.

3-La prédominance du genre masculin ou féminin dans l'entreprise

En plus d'un traitement différentiel ou genré pour les femmes, une organisation constituée en majorité des hommes ou des femmes dans l'équipe de direction imprègne leur environnement de travail du caractère masculin ou féminin. Les structures constituées majoritairement d'homme dans l'équipe de direction ont une grande influence sur la culture d'entreprise développée au sein de l'entreprise et pousse les femmes à s'investir doublement pour celle qui sont ambitieuses et recherche l'ascension verticale, mais également pour celle qui veulent garder leurs postes de responsabilités. *« Lorsque dans une entreprise le nombre d'homme au niveau hiérarchique est supérieure aux nombres de femmes, il est évident que s'il y'a un poste, libre, la préférence sera portée sur un homme »* enquêté n°18 Responsable des archives et de la documentation. Mais aussi : *« 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 multiplier les efforts et des stratégies pour obtenir la même reconnaissance que les hommes »* l'enquêté de n°16

L'impact de la prédominance masculine au niveau hiérarchique avec aucune femme au poste de direction au CHRACERH s'observe par la supériorité du nombre d'employé homme avec soixante-huit hommes (68) et quarante-six (46) femmes pour un total de 114 employés et au Centre Médical le Jourdain avec trois femmes dans l'équipe de direction, nous avons quatre-vingt-quatre (84) hommes et Cent-vingt-un (121) femmes pour un total de deux-cent cinq (205) employées.

Il démontré dont de l'influence de la présence des femmes ou des hommes au niveau hiérarchique sur la culture d'entreprise et sur le recrutement du personnel.

4-L'influence du sexe du manager sur la gestion des hommes et des femmes : un management au féminin vs management masculin

Selon Anne CHERRERT de la BOISSIERE⁹³ les femmes et les hommes sont différents. Et ces différences tiennent à des codes sociaux et n'obéissent à un aucun déterminisme biologique. D'où le « style différents de management ». De ce fait le poste de manager a toujours été associé aux rôles assignés à l'homme par la société. Mais en référence à la citation de Simone de BEAUVOIR « on ne naît pas manager, on le devient » à travers une socialisation et un apprentissage. Allant dans le même sens DURBAR⁹⁴ relève que la construction des identités sociales et professionnelles se font pas la combinaison l'éducation, l'apprentissage et l'ensemble des manières de penser, d'agir et de faire. Ainsi trois étapes sont repérées comme significatifs :

- L'éducation et la formation initiale
- La prise du premier poste et la formation continue
- Les apprentissages liés aux expériences personnelles.

La plupart des études sur le style de leadership relèvent une distinction entre les leaders hommes et les leaders femmes, les premières appliques un style orienté vers les relations interpersonnel, démocratique qui permet la participation de tous et toutes au processus de décisions et les seconds applique style autoritaire, rigoureux orientés vers la tâche. Ainsi pour vérifier cette hypothèse de l'influence du sexe du manager sur le style de management développer, nous avons interviewés les directeurs des affaires administratifs du CHRACERH et la Responsable des ressources humaines du Centre Médical le Jourdain, les employés hommes et femmes ayant un personnel sur leur autorité et les employés subalternes qui subissent se management de la hiérarchie. Il ressort des différents entretiens que les femmes managent différemment que les homologues de sexe opposé et cela est dû à l'éducation, leur récit de vie, leur parcours et la socialisation reçue par la société. Pour l'enquêter n°17 la Responsable des ressources humaines « *on n'est attentionner, on se laisse aborder pas tout le monde on n'a de l'empathie et on est ouvert aux critique et suggestion* » pour la Responsable

⁹³ CHERRERT de la BOISSIERE, *Leadership au masculine et au féminin*, Collection Stratégies et Management, Dunod, 2009

⁹⁴ Claude DUBAR, *la socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand colin, 2006

d'Audit et contrôle de gestion « *en tant que femme je pense que j'ai le souci du détail que mes collaborateurs hommes* » elle continue en disant :

« J'ai été éduquée différemment de mes frères, j'ai reçu une éducation particulièrement féminine. Les tâches domestiques font partie de mon parcours d'enfant et d'adolescente et je pense qu'aujourd'hui cela a des répercussions sur ma manière d'être et de faire « avec l'équipe ». Cette éducation « féminine » intervient dans la gestion, dans l'organisation, la planification des projets »

Assistance direction et responsable de l'informatique affirme quant à elle que « *je pense que les femmes sont davantage à l'écoute et elles sont plus intuitive que les hommes et lorsqu'un problème survient je n'y vais pas de manière frontale, j'y vais avec une stratégie* ». Tandis que pour l'enquêteur n°1 Directeur des affaires administrative :

« Je pratique un management de proximité, proximité verticale et horizontale, il faut être proche du personnel pour les écouter, prendre la bonne information pour les mettre en confiance, proche d'eux pour trouver les solutions aux problèmes et être rigoureux dans le travail ».

Dans l'évolution des organisations, les recherches ont donné lieu à une nouvelle approche du leadership.

James Mc Gregor BURNS⁹⁵, opère une distinction entre deux styles de leadership : transactionnel et transformationnel.

Le mode transactionnel s'inscrit dans une logique d'échange. Le leader transactionnel s'oriente sur les moyens de maintenir et d'améliorer les performances de ses subordonnés par un échange de ressources. Il utilise les récompenses et des punitions pour motiver ses subordonnés et les imposer des objectifs. Ce style de management est développé par une hiérarchie forte avec des responsabilités claires vis-à-vis des subordonnés ainsi que des sanctions dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints. Ce style de leadership est plus exclusif, moins horizontal et plus hiérarchique, ce qui nous permet de conclure que les leaders ici sont attachés au pouvoir et à la hiérarchie. Ils sont plus orientés vers le contrôle et la prise de décision unilatérale.

Le mode transformationnel est une démarche centrée sur les notions d'engagement mutuel entre le leader et ses collaborateurs. Le leader utilise son charisme et son enthousiasme pour inspirer ses collaborateurs et les motiver à travailler pour le bénéfice de l'organisation. Ici les dirigeants cherchent à faire évoluer la culture organisationnelle existante en élevant le

⁹⁵James Mc Gregor BURNS, *leadership*, 1978

niveau de motivation, en développant une confiance mutuelle entre le manager et ses collaborateurs. Cette façon de faire et d'être du manager permet d'obtenir l'adhésion volontaire, sans forcément une promesse de récompense. Ainsi donc le leadership transformationnel met l'accent sur les valeurs tels que : le charisme, la confiance mutuelle et la considération. Un manager qui fait preuve de ces qualités amène son équipe à devenir performante, et à mettre l'intérêt de l'organisation avant leur intérêt personnel. Le leadership ici est plus inclusif, plus horizontal et moins hiérarchique, ce qui nous permet de dire que le leader ici favorisent la coopération et les relations humaines (écoutes, l'empathie, l'émotion etc.)

ROSENER⁹⁶ va mener des recherches sur les différences entre le manager femme et le manager homme. Il relevé que les femmes déclarent déployer un management transformationnel et les hommes appliquent davantage un management transactionnel. Pour ROSENER les femmes ont plus tendance à exercer un leadership sur la base de leur charisme et sur leur sens relationnel et émotionnel. Mais aussi les femmes vont puiser dans les stratégies qu'elles développent dans leur vie personnelle pour façonner leurs styles de management.

Une autre étude montre que les femmes utilisent la combinaison de certaines valeurs transactionnelles avec les composantes transformationnelles EAGLY et al⁹⁷ car elles sont placées sur une double contrainte : trop féminines, elles ne sont pas prises aux sérieux, pas assez, elles sont méprisées trop masculine elles sont stigmatisées autant par les femmes que par les hommes.

⁹⁶ROSENER J.B, *way women lead*, Harvard Business Review, 1990

⁹⁷EAGLY ET al, *Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men*, Psychological Bulletin, 2003

Tableau 8 : Différences entre le style de management féminin et masculin

Style Féminin	Style masculin
Implication émotionnelle	Non émotionnelle
Importance du climat de travail	Importance majeure de la structure et des règles
Valorisation de la partie humaine des membres de l'équipe	Division des espaces marqués par la hiérarchie
Valorisation des relations en s'assurant que les personnes qui travaillent se sentent intégrées	Contrôles des fonctions de l'équipe
Consultation et soutien à l'équipe de travail	Contrôle sur l'information
Communication horizontale	Utilisation informelle de l'information
Stimulation de l'implication personnelle des membres de l'équipe	On ne prête pas attention à l'implication personnelle
Valorisation de la diversité	On ne valorise pas la diversité

Source : Martinez TEN⁹⁸

Il est évident que le sexe du manager influence sur le style de management développé dans une organisation. En effet, comme relevé plus haut le management féminin serait basé sur l'intuition, sur l'affection, l'empathie, l'écoute et sur le sens relationnel au détriment du management masculin qui repose sur l'autorité, sur un travail plus rigoureux tenant compte de la hiérarchie et du pouvoir. Ce style de leadership met l'accent sur le résultat final et n'accorde pas une grande importance au processus.

Mais ces différentes approches oublient que les comportements des individus sont socialement construits, elles évoluent dans le temps et dans l'espace, selon les cultures, les sociétés et les situations CORNET et BONNIVERT⁹⁹. Comme nous pouvons constater les références sont nombreuses et le débat n'est pas tranché. Malgré la pléthore de recherche sur la question de l'existence de différences au niveau du management féminin reste encore un sujet de polémique.

Section 2 : les inégalités qui découlent du management différentiel ou genré

Il existe des inégalités et des discriminations qui découlent du management différentiel. En effet, la prise en compte des surcharges familiales comme étant propre à la femme, le réseau informel de communication dans les entreprises sont des pratiques inégalitaires du

⁹⁸Martinez TEN, *mon expérience de leadership: vers un nouveau leadership politique*, 2008

⁹⁹CORNER et BONNIVERT, *leadership et genre*, 2008

traitement différentiel des employés hommes et femmes en milieu professionnel. D'où l'affirmation de Joan ACKER, « *les organisations professionnelles sont des lieux critiques de recherche sur la création continue d'inégalités complexes car elles représentent le point d'origine de bon nombre d'inégalités* »¹⁰⁰

1-Le traitement différentiel homme-femme

L'analyse des verbatims permet également de comprendre que les femmes sont traitées différemment des hommes, un traitement qui se fait en faveur des hommes. Les employés hommes entretiennent des relations amicales avec les dirigeants de l'entreprise et ces relations leur donnent un avantage par rapport aux femmes. Ils bénéficient des conseils personnalisés, du partage d'expérience et d'un accès aux informations décisives sur les promotions dans l'entreprise afin de les aider dans leur carrière par rapport aux femmes. En effet, ces relations amicales qu'entretient les subalternes hommes et les décideurs d'une organisation sont appelés réseaux de vieux garçons c'est-à-dire un réseau de lien informel tissé par les hommes à l'intérieur et en dehors du travail.

L'intégration de la femme dans ce genre de groupe reste très difficile en raison de leurs rôles de femme au foyer. De ce fait les hommes ont souvent l'habitude de se trouver entre eux et parfois avec leurs supérieurs hiérarchiques pour prendre boire une bière, fait du sport ou jouer au foot (2-Zéro) et discuter des affaires hors du lieu de travail. Ce qui n'est pas le cas des femmes qui après leur travail sans presse de rentrer s'occuper de leurs enfants et tâches ménagères. Pourtant ces rencontres hors du cadre du travail sont location pour les uns et les autres de mieux se connaître, d'échange sur les différents projets à venir dans l'entreprise, de poser les différents problèmes, de bénéficier des conseils des plus expérimentés et même de négocier d'éventuel promotions.

Cette relation amicale est vu pas certaines femmes comme étant injuste. Les femmes interviewées mentionnent qu'elles sont souvent perçues par leurs hiérarchies comme étant moins disponible et moins engagé à l'égard de leur entreprise à cause de leur situation familiale, contrairement aux hommes qui sont plus disponible. C'est ainsi que l'enquête n°7 Responsable du recouvrement affirme que « *les hommes ont un plus grand avantage sur nous les femmes, la disponibilité et lorsqu'ils se retrouvent le dimanche pour au « 2-Zéro » pour jouer au foot, ils ont la possibilité de discuter du travail et de partager les expériences* ». Pour l'enquête n°17 Responsable des ressources humaines « *les hommes passent plus de temps*

¹⁰⁰Joan ACKER, « *Régimes d'inégalité : genre, classe et race dans les organisations.* », 2006, Gender and society, p44.

ensemble hors du travail et cela leurs donne un avantage dans l'accès aux informations ».

L'enquête n°16 Auditeur et contrôleur de gestion affirme que :

« Malgré le fait que la politique du gouvernement voudrait que à compétence les femmes soient favorisées, c'est tout le contraire, pour accéder au poste de responsabilité, c'est grâce à notre engagement, à l'investissement au travail, à nos compétences, alors que les hommes y accèdent bien que ce soit par la compétence, mais c'est en plus par copinage ».

L'existence de ses réseaux informel permet la circulation d'information stratégique pour l'avancement hiérarchiques des hommes et se réseau se renforce aux moyens des diverses activités : loisirs sportif, repas d'affaire et pour des obligations familiales les femmes n'y participent pas.

Le traitement différentiel discriminatoire s'observe aussi niveau de la considération par les manager de la procréation comme un obstacle naturel à l'ascension hiérarchique des femmes. En effet, certains manager considère la physiologie des personnes comme est un obstacles naturel car il estime que les femmes pendant leurs périodes menstruelles peuvent avoir un « comportement agressif » et les pauses pour cause de maternité est d'un frein à leur ascension verticale or ces spécificités ne devraient pas être perçu comme telle, la femme doit être juger sur son temps mis au travail et sur sa performance au travail et non l'exclus de certains activités et projets à cause de la charge familiale.

Nous pouvons ainsi voir que les inégalités de traitement des femmes dans le monde professionnel existent et persistent en milieu professionnel.

2-L'éducation des enfants est-elle propre à la femme ?

Aujourd'hui nous constatons le poids des charges familiales sur le travail des femmes dans les entreprises. Si l'individu ne peut percevoir le monde qu'à travers la socialisation reçue par sa société, il est très difficile pour les manager africains et camerounais en particulier de ne pas considérer la charge familiale (s'occuper des enfants et des tâches ménagère) comme étant la responsabilité de la femme. Une influence sociale qui a un impact négatif sur le travail de la femme et sur sa carrière professionnelle, car elle se retrouve exclus de certains activités ou postes par les managers qui estime qu'elles ont une charge familiale qui les empêchent de se concentrer et produit les résultats attendus en entreprise.

Les responsabilités familiales assumées par les femmes en même temps qu'un travail professionnel représentent un handicap majeur à leur avancement hiérarchique vers des postes

de direction. Si le rôle biologique de la femme est de donner la vie, la biologie ne détermine pas qui élèvera les enfants, ni qui s'occupera des tâches domestiques. L'éducation des enfants et les tâches ménagères sont construites socialement par la société à travers la socialisation différentielle et repose sur la responsabilité de la femme. De ce fait l'homme africain en générale et camerounais en particulier reste très médiocre face à cette situation car, il accepte et encourage cette situation dans la société, dans les organisations et dans les familles en reléguant la femme au second rang, en la considérant comme un cadet social, en l'assignant des postes d'assistance et en abandonnant la charge familiale à la femme.

Cette médiocrité des hommes africains et camerounais en particulier est aujourd'hui l'une des causes majeures de la faible présence des femmes aux postes de pouvoir et de décision dans les institutions et organisations, puisque « la supériorité de l'homme sur la femme » construite culturellement, socialement et religieusement est transposée vers le milieu professionnel et vice versa. C'est ainsi que l'enquête n°4 l'attaché administratif « *les hommes sont plus libres que le pouvoir social, libre d'exercer en toute disponibilité, moi je rentre du travail parfois à minuit et je ne pourrais pas permettre cela à mon épouse, ni supporter ça.* » la posture de cadet social est acceptée et parfois défendue par certaines femmes, comme l'affirme l'attaché administratif « *parfois à l'approche de grand événement on travaille parfois pendant une à trois semaines. Les femmes au bout de certains jours de travail disent qu'elle aime bien son travail, mais elle préfère sa famille* ». Il continue dans la même logique en disant « *certaines femmes justifient leurs absences à leurs postes par les mots je suis une mère et j'ai amené l'enfant à l'hôpital. Or l'homme n'a pas ces contraintes, il s'occupe de chercher l'argent* ». C'est ainsi que BREWSTER et RINDFUSS¹⁰¹, confirme que plus les femmes investissent dans leur capital humain et culturel plus elles perçoivent la maternité comme un choix trop cher payé.

Malgré, l'évolution et le dynamisme des sociétés en Afrique et au Cameroun en particulier le conflit travail-famille et famille - travail demeure un problème social propre aux salariés de sexe féminins.

3-La procédure de promotion discrétionnaire pas toujours neutre

Les procédures et les critères de promotion aux postes de responsabilité ne sont pas équitables comme le disent la plupart des employés, elles se font essentiellement dans la discrétion dans les entreprises camerounaises. En effet lorsque les avis sont sollicités sur les

¹⁰¹BREWSTER, K. L., et RINDFUSS, « *fertilité et emploi des femmes dans les pays industrialisés.* », 2000, disponible sous : <http://www.jstor.org/stable/223445>.

critères de promotion, avant d'être diffusés pour tous le personnel, l'information a déjà fuité du « bouche à oreille » et les employés hommes partageant les moments hors du travail ont plus de chance de recevoir l'information avant le reste du personnel. Pour certains enquêtés les promotions s'appuient sur des critères objectifs, pour d'autres c'est n'est pas toujours le cas. Pour l'enquêté n°5 Cadre financier « *dans les entreprises publiques l'accent est mis sur la politique avant la compétence, or au privé c'est la compétence ensuite la politique* ».

Les enquêtés déplorent alors les promotions qui se font par cooptation, par recommandation et comme la pratique veut qu'on nomme naturellement quelqu'un qu'on connaît ou qui appartient au même bord politique dans les entreprises publiques. C'est ainsi qu'affirme l'enquêté n°7 chef service du recouvrement « *l'évolution hiérarchique des femmes dans les entreprises publiques ne dépendent pas d'elle, mais de la volonté des dirigeants de nommer les femmes aux postes de direction* », qui démontre là, la forte imprégnation de la politique avec la solidarité des membres du même parti politique a nommé leurs confrères sans tenir parfois compte de leurs compétences. L'enquêté n°16 Auditeur et contrôleur de gestion affirme que : « *dans l'entreprise, s'il y a plus d'homme que de femmes, cela influence également sur les promotions qui ne seront pas impartiales, car les hommes vont coopter plus d'homme que de femme* », pour la responsable des ressources humaines « *lorsqu'il s'agit d'un poste de direction, les femmes ne sont pas considérées dans la course, le choix se porte sur l'homme mais lorsque le poste est moins porteur en termes de pouvoir, la chance est donnée à tous potentiels personnes* ».

Nous constatons une ségrégation verticale avec l'exclusion des femmes aux postes de pouvoirs et de décisions pour les postes de subalternes, mais aussi une ségrégation horizontale car nous rencontrons plus de femmes dans les postes d'assistance et de soutien (hôtesses, réceptionnistes, assistantes, comptables), et très peu de femmes dans les secteurs techniques.

Tableau croisé 9 : la partialité sur les promotions

Sexe	Pensez-vous que les promotions sont diffusées équitablement entre les hommes et femmes ?		
	Oui	Non	Total
Hommes	1	3	4
Femmes	6	5	11
Total	7	8	15

Source : Frédéric TADONLEKE NGUEDE, novembre 2021

À la lecture de ce tableau, il paraît que trois hommes sur quatre pensent que les informations sur les promotions ne sont pas diffusées équitablement au sein de l'entreprise entre les employés contre une personne qui pense le contraire.

Quant aux femmes elles sont partagées avec six femmes qui ont répondu par l'affirmative contre cinq pas la négation. Il convient de relever que les informations sur les promotions sont d'abord transmises par les réseaux informels avant d'être diffusée de manière officielle au sein des organisations.

Section 3 : les obstacles à l'avancement hiérarchiques des femmes

Les nombreuses recherches relatives aux carrières professionnelles des femmes tentent d'expliquer pourquoi la présence des femmes au plus haut niveau de la hiérarchie des organisations, tant dans les structures publiques que privées reste très faible.

1-Les obstacles individuels

Il s'agit des causes liées à la personne même des femmes aux blocages individuels qui sont le fait même de ces dernières, mais également celle provenant des conjoints.

❖ Manque d'ambition professionnelle

Le manque d'ambition et l'absence de volonté des femmes à occuper des postes de pouvoir et de décision est présentée 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, de responsabilité et de sacrifice tant au travail qu'au niveau de la sphère familiale. Or, elles ont parfois des meilleurs profils que les hommes en termes de diplôme, d'expérience et de compétence pour le poste recommander, mais elles vont délibérément faire le choix de rester dans les postes inférieures et renoncer à une carrière prometteuse pour avoir un temps partiel, ou un poste lui permettant de s'occuper de sa famille et réduisant ainsi leurs chances de réussite professionnelle. C'est ainsi que l'enquête n°21 hôtesses affirme que :

« Je suis satisfaite de mon poste et je ne souhaite pas plus de responsabilité, je souhaite le maintenir, car un poste plus élevé implique plus de disponibilité et beaucoup de travail, ce qui m'empêchera de m'occuper pleinement de mon foyer et de mes cinq enfants. »

Allant dans la même logique l'enquête n°17 la Responsable des ressources humaines affirme que :

« Nous les femmes, nous constituons souvent un obstacle à notre progression, nous manquons de détermination et courage face à une difficulté professionnelle... il y'a des femmes qui ne veulent pas être à la tête d'un projet ou occuper des postes de direction parce que cela implique plus de disponibilité, de sacrifice et d'engagement ».

Le manque d'ambition des femmes s'observe également à travers la division sexuelle du travail. En effet aujourd'hui les femmes s'orientent vers des formations professionnelles qui n'offrent pas la possibilité d'occuper des postes de gestion dans les organisations. Nous avons les femmes qui décident de se former dans les métiers de soins (cosmétique et Esthétique), hôtelleries (hôtesse), de secrétariat (secrétaire, réceptionniste). Certaines femmes préfèrent dont rester traditionnellement celle qui s'occupe des autres avec des horaires adaptables aux tâches ménagères.

Le manque d'ambition professionnelle des femmes s'observe dès le choix des études, des filières. Nous attendons souvent les filles dirent « *je veux faire un métier où je pourrais m'occuper de mes enfants* » ce qui n'ai pas souvent le cas des garçons. Ainsi le choix des métiers est genrés et pour celle qui fait des formations de gestion, après l'obtention de leurs diplômes, elles préfèrent sacrifier une prometteuse carrière professionnelle pour occuper un poste de subalternes lui permettant de concilier vie privée-vie professionnelle.

❖ **Le manque d'appui du conjoint**

Si le manque d'ambition est avancé pour expliquer l'absence des femmes aux postes de directions, l'appui du conjoint semble également jouer un rôle.

L'identité culturelle des africains en général, et camerounais en particulier est distincte de celle du reste du monde. À cet effet, la femme occupe une place de cadet sociale au sein de la société. Dans ce sens, à travers le processus de socialisation qui inculque dès l'enfance et durant toute la vie du jeune garçon, un ensemble de normes et valeurs, le prédestinant et préparant à être le chef de famille et à la jeune fille à jouer le rôle de ménagère. Ainsi, la place de la jeune fille est à la cuisine et son travail est d'effectuer les tâches ménagères. De ce fait la femme est réduite a enfanté et à prendre soin de son foyer.

Dans la prise de décision et la gestion de la cité, la femme est reléguée au second plan et destiné à appartenir à un homme. De là nous comprenons la raison pour laquelle il arrive que certains conjoints s'opposent ou alors ne soit pas toujours d'accord que leur femme puisse mener une carrière professionnelle. En effet dans la plupart des cultures de la société camerounaise l'homme est le chef de la maison et par conséquent de son retour de travail, il

doit trouver sa femme à la maison qui va l'accueillir et prendre de soin de lui, même-ci avec les dynamismes de dedans et de dehors cela est en train de changer, toutefois, les hommes n'acceptent pas le fait que leurs femmes s'attardent le soir au travail et ne tolèrent pas toujours les mobilités professionnelles de leurs épouses. C'est ainsi que l'enquête n°4 l'attaché administratif témoigne que :

Lorsqu'on travaille avec les femmes responsables, elles sont aussi compétentes que les hommes, mais elles sont limitées par la disponibilité, car à partir d'une certains heures le téléphone sonne, elles doivent rentrer s'occuper des enfants. Il est arrivé lors d'une réunion qui est allé jusqu'à 23h, le directeur général à demander à une femme de lui passer son téléphone pour essayer de calmer son mari à la maison qu'elle était au travail et non entrain de vagabonder.

Les hommes pour des raisons de jalousie, de méfiance sont contre l'idée que leurs femmes se retrouvent à prendre un pot après le travail avec ses collaborateurs de sexe opposé. Pourtant c'est durant ces occasions qu'il y'a partage d'expérience et certaines promotions se joue.

Donc l'avis du conjoint compte pour beaucoup dans la décision même d'exercer une activité professionnelle, car le statut de la femme ne lui permet pas de prendre des décisions sans l'approbation de son conjoint. D'où le refus de certaines femmes face aux opportunités qui les sont offertes pour leur avancement hiérarchique et parfois même vont jusqu'à sacrifier leur boulot comme ce fut le cas de l'enquête n°23 la Réceptionniste qui a arrêté son travail pour suivre son mari lors d'une affectation tous cela pour préserver l'harmonie dans son foyer. En effet, dans le code civil camerounais en son article 215 « *le choix de la résidence de la famille appartient au mari ; la femme est obligée d'habiter avec lui, et il est tenu de la recevoir* ». Et cette même loi donne le plein pouvoir de domination de l'homme sur la femme à son article 213 qui stipule que « *le mari est le chef de la famille. Il exerce cette fonction dans l'intérêt commun du ménage et des enfants* ».

Le manque d'appui du conjoint et aussi des parents amène souvent les femmes à être réfractaires aux opportunités de carrière qui s'offrent à elle et parfois même à mettre fin à leur carrière et celle qui réussissent à braver cela son mal vu et parfois considérer comme irresponsable vis-à-vis de leur famille.

L'appropriation du système de représentation des rapports de sexe par les femmes constituent l'une des principales causes de la perpétuation des rapports inégalitaires. En sens, pour Pierre BOURDIEU, « *les dominants existent toujours, tandis que les dominés n'existent*

que s'ils se mobilisent où se dotent d'instruments de représentation »¹⁰². De ce fait, l'éducation que les femmes ont reçue et continuent à recevoir par la culture et la société leur fait croire que leurs conditions de cadet social, de subordonné font partie de l'ordre naturel. D'où le peu d'engouement des femmes pour les actions qui sont menées à leur profit, elles se sentent toujours peu ou pas du tout concernées.

2-Les obstacles socio-organisationnels à l'accès des femmes aux postes de directions

Il s'agit des causes qui trouvent leur origine dans l'environnement socioculturel au sein duquel évoluent les femmes : il s'agit donc des causes structurelles et institutionnelles.

❖ L'absence d'appui des supérieurs

L'absence de moyens de développement de carrière au sein de l'entreprise constitue un élément qui handicape l'ascension verticale des femmes.

Les femmes manquent d'encouragement et font face à un environnement professionnel qui ne les soutient pas ou qui les aide très peu à se préparer à la fonction de manager ou à leur avancement hiérarchique. Cela s'observe par l'absence des informations sur les possibles promotions et même sur les critères de promotions ne leur permet pas de se préparer à l'avance ou de pouvoir postuler. Or les homologues de sexe opposé bénéficient des réseaux de vieux garçon et des mentors. C'est ainsi que pour Morrison et al, (1987), les femmes ont plus besoin d'encouragements que les hommes pour atteindre les hautes sphères de management.

❖ Le conflit travail-famille et famille-travail

Le conflit travail-famille est l'obstacle le plus relevé par les interlocuteurs à travers l'indisponibilité des femmes dû à l'éducation des enfants, le ménage, les multiples maternités. En effet, la sphère privée a longtemps été considérée comme celle des femmes alors que l'action publique serait réservée aux hommes Cornet et Dieu¹⁰³. De ce fait, comme relevé plus haut l'engagement et la responsabilité des femmes à l'égard de leurs enfants et leurs familles restent prioritaire. C'est pourquoi les femmes renoncent elles-mêmes au poste de direction afin de ne pas sacrifier sa vie personnelle.

¹⁰²BOURDIEU Pierre et PASSERON Jean-Claude, *choses dites : le sens commun*, Paris, Editions Minuit,1987

¹⁰³ CORNET et Dieu, la conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise, 2008

En effet, elles consacrent huit d'heure de moins au travail rémunéré par semaine, alors que les hommes consacrent dix heures de moins aux tâches domestiques (Descarries, 2009).

À cet effet plus le conflit travail-famille augmente et plus l'avancement hiérarchique augmente, car c'est grâce à de nombreux sacrifices qu'on retrouve certaine femme au niveau hiérarchique, dont la femme accorde plus de temps à son travail. Et plus le conflit famille-travail augmente plus l'avancement hiérarchique diminue car la femme ici a mis sa famille comme une priorité par rapport au travail. Ainsi dont l'avancement hiérarchique augmente lorsque le travail empiète sur la famille, exemple des horaires contraignants les empêchant de remplir leurs obligations familiales et l'avancement diminue lorsque la famille empiète sur le travail.

La participation de la femme en milieu professionnel rend difficile sa participation dans la sphère familiale et vice versa. Par conséquent la femme doit faire un choix, poursuivre une carrière prometteuse ou accorder la priorité à sa famille. Dans tous les cas la femme doit faire un choix et peu importe son choix elle est toujours jugée par la société.

❖ Les pesanteurs culturelles et religieuses

Fatou SOW, affirme que : « une bonne part des discours culturels et religieux contemporains sont des discours d'empêchement et d'enfermement des femmes, de leur soumission à un ordre culturel et religieux qu'aucun homme ne s'impose »¹⁰⁴. De ce fait la culture et la religion sont des obstacles à l'avancement hiérarchique des femmes.

La femme dans sa vie quotidienne, se « dit marginaliser » car, comme il a été démontré, l'homme tout comme la femme a un rôle prédéfini par la culture au sein de la société. À cet effet, les mentalités culturelles des hommes doivent être imprégnées de suprématie et celle de la femme de soumission à l'homme. Ainsi, faire la cuisine est considérée comme une faiblesse, car cette tâche est destinée à la femme. Il existe donc une relation de domination par (l'homme) et de subordination de (la femme) à tous les niveaux de la société. En conséquence les pesanteurs culturelles sont des causes lointaines de l'absence des femmes dans le top management des organisations en Afrique en général et au Cameroun en particulier.

La religion a une grande influence sur la domination de l'homme sur la femme. La bible recèle un grand nombre de passages dans le sens d'octroyer une nette soumission de la femme à l'homme. Nous pouvons citer entre autres 1 Pierre 3 :1 « *femmes, soyez de mêmes soumises*

¹⁰⁴Fatou SOW, in « *les femmes, le sexe de l'Etat et les enjeux du politique : exemple de la régionalisation au Sénégal* », Clio, n°6, Femmes d'Afrique, 1997, consultable en ligne : <http://clio.revues.org/index379.html>.

à vos maris, afin que, si quelques-uns n'obéissent point à la parole, ils soient gagnés sans parole par la conduite de leurs femmes. » Pour signifier qu'elles sont un dernier recours lorsqu'il n'y a pas d'homme pour servir le seigneur. Allant dans le même sens 1 Timothée 2.11-12 souligne que : *« que la femme écoute l'instruction en silence, avec une entière soumission. Je ne permets pas à la femme d'enseigner, ni de prendre l'autorité sur l'homme ; mais elle doit demeurer dans le silence »*. Ephésiens 5.22-24 ajoute que les *« femmes, soyez soumises à vos maris, comme au seigneur ; car le mari est le chef de la femme, comme le christ est le chef de l'église, qui est son corps et dont il est le sauveur. Or de même que l'église est soumise à christ, les femmes aussi doivent l'être à leurs maris en toutes choses. »* Nous comprenons pourquoi il est impossible pour l'homme de ne pas profiter de cette opportunité que lui offre la parole divine.

À la vue de ce qui précède, la femme a été dans ce scénario une simple spectatrice qui a l'état passif se contente de subir l'action. Et cette attitude des femmes se fait ressentir jusqu'aujourd'hui dans les organisations. Ces tous ses éléments culturels et religieux qui influencent le comportement des femmes en société et constituent des stéréotypes. Stéréotypes qui parfois amène la femme à penser qu'elle n'est pas capable de pratiquer certains métiers ou d'occuper certains postes de direction dits destinés à l'homme.

Les hommes sont avantagés depuis l'époque de la bible et ce de manière officielle. Et développer de stratégie pour conserver leur suprématie. C'est ainsi qu'à travers l'analyse stratégique nous comprenons l'intérêt des hommes de maintenir le statu quo, et l'intérêt que partagent les femmes est de renverser ce statut quo. C'est dans ce sens que les hommes développent en tout temps des stratégies pour s'assurer une suprématie durable sur la femme. Tous ses obstacles qui empêchent l'avancement hiérarchique des femmes sont réunis dans la théorie du plafond de verre.

3-Plafond de verre et labyrinthe

Malgré le manque d'ambition de certains pour des postes de responsabilité, nous rencontrons néanmoins d'autres femmes qui affichent un intérêt pour des postes de direction. De ce fait pourquoi leurs parcours est-il si compliqué ?

Les freins et les obstacles dans le parcours professionnel des femmes ont fait l'objet de nombreuses recherches et ils ont été identifiés et illustrée par la métaphore du « plafond de verre » et puis récemment le « labyrinthe ».

La théorie du plafond de verre, qui est utilisé pour désigner les obstacles invisibles et visibles qui expliquent pourquoi les femmes, à compétences égales avec les hommes sont souvent écartées des postes de pouvoir et de responsabilité bien rémunérés.

Tous se déroulent comme si un plafond invisible empêche les femmes de gravir les échelons dans une organisation. Les éléments illustratifs sont de plusieurs ordres :

- La disponibilité et la non-mobilité des femmes, à cause des surcharges familiale et donc la difficulté de concilier vie privée et vie professionnel ;
- Un accès moindre aux réseaux informel (réseau des vieux garçons), et aux mentors, les femmes bénéficient moins de relations de mentorat que les hommes ;
- La notion d’ambition et de compétition davantage valorisée et reconnue comme une caractéristique masculine ;
- Le poids des stéréotypes de genre et des normes ;
- Les pesanteurs socio-organisation, culturelles et religieuses
- L’absence d’appui des supérieures et du conjoint.

Le terme « labyrinthe » quant à elle est utilisé pour mettre en exergue la complexité du parcours professionnel des femmes pour gravir les échelons en entreprise, car « *le passage dans un labyrinthe n’étant ni simple ni direct, mais exigeant de la persévérance, la conscience de ses progrès et une analyse minutieuse des énigmes à venir* »¹⁰⁵.

Cette métaphore rend compte de la complexité du parcours des femmes, de la pléthore d’obstacles qui se dressent sur leur chemin et qui les épuisent et les obliges a baissé les bras et abandonner. Mais ils existent également un ensemble d’élément et d’action qui favorise l’avancement hiérarchique des femmes en milieu professionnel.

Tableau 10 : Des contraintes de l’avancement hiérarchique des femmes

Sexe	La famille			Les surcharges ménagères			Manque d’ambition des femmes			La religion		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
Homme	2	2	4	4	0	4	1	3	4	1	3	4
Femme	7	4	11	8	3	11	8	3	11	4	7	11
Total	9	6	15	12	3	15	9	6	15	5	10	15

Source : enquête de terrain, novembre 2021

¹⁰⁵EAGLY et CARLI, 2007

T.R : Type de Réponse

Ce tableau nous renseigne à travers les réponses des enquêtées sur les contraintes de l'avancement hiérarchiques des femmes. Ainsi, en mettant ce tableau en revue, nous constatons que ;

- Deux hommes pensent la famille est un obstacle dans l'évolution de carrière des femmes, par contre deux ont répondu négativement.
- Sept femmes pensent que la famille est une contrainte dans leurs ascensions hiérarchiques, contre quatre qui sont contre.

Ensuite, parlant de surcharges ménagères comme contrainte socioculturelles à l'ascension verticale des femmes, huit femmes ont répondu oui contre trois. Quant aux hommes ils sont unanimes que les surcharges ménagères est un obstacle pour l'avancement hiérarchique des femmes en milieu professionnel.

Il convient d'attirer l'attention sur le fait que les femmes qui ont répondu par l'affirmation n'ont très généralement pas d'aide-ménagères dans leurs foyers ; par ailleurs, les femmes soutenant que la surcharge ménagère ne constitue pas une contrainte à leur avancement hiérarchique argumentent très souvent qu'elles « *ont de l'aident de certains proches de la famille* » ou répondent tout simplement que « *c'est une question de planning* », autrement, si une femme a un bon planning de ses corvées ménagères, cela ne sera pas un obstacle pour son avancement hiérarchique.

S'agissant du manque d'ambition des femmes comme contrainte individuelle à leur ascension verticale, trois hommes pensent que les femmes sont aussi ambitieuses que les hommes contre une personne qui pense le contraire.

Cependant, un plus grand nombre de femme s'accordent sur le fait que les femmes ont un manque d'ambition et donc fuir d'occuper des postes à responsabilité, ainsi nous avons huit femmes pour contre et trois femmes qui sont contre. Certaines raisons soulever pour ce manque d'ambition chez les femmes sont l'absence des modèles et de mentorat.

Enfin, quant aux faits que la religion est un obstacle à l'évolution de carrière des femmes, un homme sur le quatre a répondu oui et trois non.

Quant aux femmes quatre ont répondu oui contre sept contres. Nous pouvons donc comprendre l'influence de la religion sur la suprématie des hommes dans les organisations.

4-Les déterminants de l'avancement hiérarchique

Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes renvoient aux différentes variables qui interviennent dans l'avancement hiérarchique des femmes en milieu professionnel. Autrement dit c'est l'ensemble d'actions et de stratégies menées par les individus et par les organisations pour favoriser, l'ascension hiérarchique des femmes vers des postes de responsabilité. De ce fait il existe les variables organisationnelles, sociétales et individuelles.

- ✚ Les variables organisationnelles ; elles renvoient aux actions et politique managériale mise sur pieds par une organisation pour accompagner les femmes vers des postes de pouvoir et de décision. Nous pouvons donc citer entre autres :
 - La participation à une formation professionnelle continue dans l'entreprise ;
 - Participation aux séminaires et conférences relatifs à leur travail pour gagner de l'expérience et pour être toujours à jour des nouvelles innovations dans leurs domaines ;
 - Participer aux mobilités professionnelles à travers les missions ;
 - L'encouragement par la hiérarchie à travers tableau d'honneur, les promotions pour les femmes les plus dynamiques et travailleuses etc.
- ✚ Les variables sociétales : ici elle renvoient aux différents encouragements parentaux c'est-à-dire encouragement des filles à poursuivre leurs études et aussi l'encouragement du conjoint à laisser sa femme poursuivre une carrière professionnelle et à l'assister dans les tâches domestiques.
- ✚ Les variables individuelles : elle renvoient à l'influence du statut familial avec le nombre d'enfant qui pousse plusieurs femmes à s'investir plus pour répondre aux besoins de leurs enfants. Nous avons également le niveau d'étude qui donne plus de chance à l'avancement hiérarchique, puisqu'il fournit la connaissance, les compétences et la crédibilité qui permet de réaliser des performances dans les hauts niveaux du top management.

CHAPITRE 4 : LES CONSÉQUENCES ET IMPLICATIONS DU MANAGEMENT DIFFÉRENTIEL SUR LES ENTREPRISES ET SUR LES EMPLOYÉS

La capacité d'une organisation à susciter l'implication de son personnel est devenue un indice important de l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaine. De ce fait l'implication organisationnelle permet de caractériser la relation entre les employés et les décideurs de l'organisation. Autrement dit-il s'agit de montrer le lien entre les membres et la culture d'entreprise. Ainsi dans ce chapitre il est question de montrer l'implication du management genré ou différentiel sur la carrière et sur le travail du personnel féminin, d'exposer l'implication des employés et ensuite relever les conséquences de ce management genré sur la performance des employés et sur l'entreprise.

Section 1 : l'implication managériale sur l'évolution de carrière des employés femmes

Selon Allen et Meyer¹⁰⁶, l'implication a des effets certains sur la qualité du travail, mais peut avoir un impact positif et négatif. En effet, un manager qui intègre et valorise la dimension genre dans sa politique de travail garantir l'efficacité de l'entreprise car, il exploite au maximum les connaissances de ses collaborateurs et collaboratrices pour améliorer la performance de son entreprise. Ainsi, l'évolution hiérarchique des femmes dans les organisations dépend en grande partie de la culture d'entreprise et de la démarche volontariste orienté vers la promotion du genre impulsé par l'équipe dirigeante. Il s'agit donc de relever l'implication du manager sur la formation et sur la gestion de carrière des femmes.

1-Implication et ses caractéristiques

L'implication est le fait d'être concentré par tout ce qui concerne son travail et le souhait de la réussite de l'organisation. Elle consiste à un besoin de s'accomplir dans le travail et d'affirmer ses capacités. Cependant, les effets de l'implication sur l'efficacité peuvent être limités par la culture d'entreprise ou les politiques managériales de l'organisation. À cet effet, le rythme de travail imposé ne favorise pas l'implication dans le travail, car l'autonomie et le rythme plus libre favorise la performance d'employés. Pour THEVENET¹⁰⁷, l'implication

¹⁰⁶ Sophia BELGHITI-MAHUT et Alain Briole, *l'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer 1996*, psychologie du travail et des organisations, 2004

¹⁰⁷THEVENET, *le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, paris, Edition d'organisation, 2003

d'un individu dans son travail se remarque fréquemment à certains signes extérieurs qui caractérisent son comportement. C'est par exemple un employé qui fait régulièrement plus que ce qui est attendu d'elle, que ce soit en termes de quantité de travail ou en termes d'horaires de travail.

O'Reilly et Chatman¹⁰⁸, l'implication peut se définir comme étant « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* » qui s'effectue parce que l'individu s'approprie et adopte les normes et valeurs de l'organisation. Mowday¹⁰⁹, vient ajouter que l'implication peut être perçue comme « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* ». Elle renvoie donc à l'intériorisation des buts et valeurs de l'entreprise par l'employés et d'en faire sa priorité.

2-Caractéristiques de l'implication

L'implication s'accompagne souvent d'une forte pression, d'une forte inquiétude. Des employés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction. L'implication est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes.

Selon Porter et Steers¹¹⁰, ils caractérisent l'implication organisationnelle par le comportement et les attitudes de l'individu comme :

- Une forte croyance dans les normes et valeurs de l'organisation ;
- Une forte volonté de faire des efforts significatifs au profit de celle-ci
- Un fort désir de demeurer membre de cette organisation.

Allen et Meyer quant à eux définissent les attributs de l'implication organisationnelle et proposent de distinguer trois dimensions indépendantes à savoir : l'implication affective, calculée et normative.

- L'implication affective, elle se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond)

¹⁰⁸ O'REILLY et CHATMAN, Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 1986

¹⁰⁹ MOWDAY, Reflection on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 8 (4),1998

¹¹⁰ PORTER & Steers, Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment, 1982

- L'implication calculée renvoie à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugent plus opportun de rester ou de quitter l'organisation.
- L'implication normative se réfère au sentiment de contrainte de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un travail ou projet dans laquelle l'individu est engagé.

Allen et Meyer dénoncent le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à un comportement désiré par l'organisation.

L'implication renvoie donc à deux piliers, la personne et l'organisation. On ne peut pas impliquer les individus, ce sont elles qui décident de s'engager en raison de facteurs qui leur sont propres. L'organisation quant à elle ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication.

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction. En somme le management genré ou différentiel peut impacter sur l'évolution de carrière des employés femmes positivement ou négativement. En effet, lorsque le manager parvient à une bonne gestion de la diversité de ses collaborateurs, elle crée un environnement de confiance et permet d'exploiter le maximum des connaissances des femmes et des hommes. Or l'absence de mixité renvoie directement aux stéréotypes misogynes que nous connaissons tous et dans le même temps, elle accentue aussi le trait qui à prouver que ces stéréotypes cités plus haut sont fondés. Ainsi le manager joue un rôle important dans la gestion de carrière du personnel féminin en garantissant aux employés un environnement propice au travail, en en donnant les mêmes chances d'avancer à tous et en acceptant la différence de chacun de ses collaborateurs ou collaboratrices.

3-L'implication des manager sur l'évolution de carrière des femmes

L'évolution et l'épanouissement de carrière des femmes dépend de la politique managériale mise sur pieds par l'équipe dirigeante, par la culture d'entreprise et même de la volonté promouvoir la mixité dans son organisation. De ce fait le manager peut impacter de manière positive ou négative sur gestion de carrière des femmes. L'implication des managers sur l'avancement hiérarchique des femmes peut s'observer à travers ces deux points qui sont : la réceptivité du manager et la justice informationnelle

○ **La réceptivité du management**

La réceptivité est un préalable du management de l'implication organisationnelle qui est lié à une communication verticale et horizontale interne efficace, c'est-à-dire que les dirigeants soient à l'écoute et restent attentifs aux remarques et idées de ces collaborateurs Allen et Meyer 1990¹¹¹.

Dans les entreprises étudiées nous constatons un manque d'écoute active aux problèmes soulevés par les subordonnés par l'équipe dirigeante. En effet plusieurs femmes ont relevé avoir subi des violences psychologiques, morale et verbale par des collègues et par certains patients. Après plusieurs plaintes au niveau de la hiérarchie, il n'y a pas eu de changement ni de sanction au point où il n'était plus nécessaire de se plaindre de certaines dérives comme les violences verbales et psychologiques car, la hiérarchie n'était pas réceptive aux différentes plaintes des subordonnés.

Il est donc important que le top management mette en place une communication ascendante pour faciliter la réceptivité du management à travers l'écoute et la diffusion des informations sur les possibilités de promotions, les critères de promotions au sein des entreprises pour donner les mêmes chances de promotions aux femmes comme aux hommes.

Ainsi pour améliorer la réceptivité du management, il conviendrait que l'équipe dirigeante mette en place les outils pour remonter les informations, mais surtout qu'ils portent de l'attention aux problèmes, suggestions et recommandations venant des subalternes. À cet effet le responsable des affaires administratives du CHRACERH affirme être proche du personnel pour prendre des informations, les mettre en confiance et pour comprendre les difficultés dont les employés font face afin de mieux les aider.

○ **La justice informationnelle**

La justice informationnelle « *concerne le contenu des interactions, c'est-à-dire les informations sur les procédures utilisées pour prendre les décisions* »¹¹² NADISIC, cité par : TIFFANY Andry¹¹³. Il est donc question ici de la qualité de l'information transmise aux employés. En effet avec les réseaux informels le constat fait est l'inégalité sur la diffusion et

¹¹¹ ALLEN & MEYER.J, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 1990, p 1-18.

¹¹² NADISIC T, « Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ? Les antécédents de l'effet CHURCHIL », Revue Française de Gestion, 2008, p222.

¹¹³ TIFFANY A, *Le cadre intermédiaire, acteur de la motivation et de l'implication organisationnelle : une approche croisée ?* Mémoire, Université Catholique de Louvain 2016.

le traitement des informations aux seins des organisations. D'après certains enquêtés la diffusion de certaines informations sur les possibles promotions passe d'abord du « bouche à oreille », avant d'être diffusée à l'ensemble du personnel, ce qui limite les chances des autres employés de se préparer à temps pour postuler. Et la prédominance masculine de l'équipe managériale conduit les décideurs à informer les personnels proches d'eux avant de diffuser les informations de manière officielle à l'ensemble du personnel de l'organisation. Ces réseaux informels sont devenus une spécificité dans les entreprises camerounaises autant au niveau des recrutements qu'au niveau des promotions.

Le manager a donc la responsabilité de donner les mêmes chances à tous ses employés d'obtenir les promotions à travers une diffusion équitable et complète des informations pouvant avoir un impact sur la carrière de ses collaborateurs et en particulier celle des femmes.

La justice informationnelle voudrait également que les managers portent une attention particulière aux différents problèmes organisationnels soulevés autant par les hommes et par les femmes. Mais aussi, d'accepter la divergence entre les employés femmes et hommes.

L'implication des managers sur la gestion de carrière de la gent féminine peut être positive ou négative. En effet, lorsque le top management est réceptif aux différents problèmes que les femmes rencontrent et apporte des solutions à ces problèmes et lorsqu'ils diffusent les informations de manière claire grâce à une communication interne transparente qui donne à tous les employés les mêmes chances d'évoluer dans l'organisation dans ce cas c'est un pas vers la justice informationnelle. Mais également un pas vers l'égalité professionnelle. Cependant, les structures comme le CHRACERH ne peuvent pas traiter de manière efficace les différents problèmes que rencontrent les femmes de leurs structures car étant tous les hommes ils ne l'ont pas vécu.

Section 2 : les conséquences du management différentiel ou genré sur les femmes

L'objet d'étude étant le management selon genre qui pose le problème du traitement différencié des hommes et des femmes dans les entreprises. Il convient donc de montrer les conséquences dans la gestion et traitement du personnel homme et femme. Le traitement genré des employés dans une organisation peut avoir des conséquences positives et négatives sur le personnel et sur la performance de l'entreprise.

1-Les conséquences négatives du management genré

Une mauvaise gestion du personnel homme et femme dans une organisation peut entraîner des conséquences négatives autant sur les employés que sur l'entreprise. Ainsi, l'une

des conséquences négatives du traitement différentiel ou genre est la ségrégation professionnelle selon le genre.

- **La ségrégation professionnelle** : elle se traduit par une répartition inégale selon genre dans diverse postes et professions en milieu professionnel. De ce fait nous avons une ségrégation verticale et une ségrégation horizontale dans les organisations étudiées.

La ségrégation verticale, elle fait référence à la répartition des femmes et des hommes au niveau hiérarchique de l'organisation, de telle sorte que les hommes sont plus concentrés dans les postes de direction et de pouvoir alors que les femmes occupent des postes inférieurs qui ne donnent pas la possibilité de promotion. Pour Sanderson (1990), la ségrégation verticale liée au genre, donne d'avantages d'opportunités aux hommes d'atteindre des postes de pouvoir leur permettant de contrôler leurs subordonnés et les ressources financière, ils sont davantage rémunérés pour leur travail et jouissent des meilleures conditions de travail et de *plus* de flexibilité dans la planification de leurs taches professionnelles et de leur temps au lieu de travail. Nous avons pu observer cette flexibilité dans la planification des taches de travail des personnels occupant des postes de pouvoir au CHRACERH avec le Directeur des Affaires Administratifs qui quittait son poste de lundi à vendredi à 13h pour aller chercher ses enfants à l'école et leurs déposaient à la maison avant de revenir au travail. Tandis qu'inversement, des hommes et les femmes subalternes concentrées dans les postes offrant moins d'opportunités de promotion, ont moins de subordonnés sur leurs autorités, moins de contrôle sur les décisions concernant les ressources et sont soumises à un contrôle et disposent d'une autonomie limitée dans leurs travail RESKIN et PADAVIC¹¹⁴. Le CHRACERH est un exemple avec une absence totale des femmes dans l'équipe de direction et plusieurs dans les postes de service.

La ségrégation horizontale est comprise comme sous-représentation des femmes dans certains secteurs professionnels ou activités en milieu professionnel. Autrement dit, les femmes ou les hommes sont concentrés dans certains métiers différents ou ils représentent presque la totalité de l'effectif. À cet effet, nous rencontrons plus de femme dans les métiers tel que (secrétaires, hôtesse, comptable, service à la clientèle etc.) et les hommes qui occupent des postes plus techniques. Cela peut s'observe au Centre Médical le Jourdain avec une forte présence voire la totalité des hôtesse et réceptionnistes sont des femmes et également les secrétaires, des postes qui ne donnent pas la possibilité d'obtenir une ascension verticale et si

¹¹⁴ RESKIN et PADAVIC, « *femmes et hommes au travail* », Thousand Oaks : Pine Forge Press, 1994

elles arrivent, elles ne pourront pas occuper un poste qui les permet d'influencer sur les décisions des dirigeants car, ces postes occupés disposent d'une autonomie limitée dans leurs travaux. Cette ségrégation professionnelle à pour cause le « choix éducatifs » respectifs des filles et des garçons qui est renforcé par l'absence de modèles féminins dans de nombreuses professions.

Les conséquences négatives de la ségrégation verticale et horizontale peuvent être résumées en ces points :

- La ségrégation par le métier est le facteur principal de la persistance de l'écart salarial entre les genres ou des différents revenus entre les hommes et les femmes ENGLAND et al¹¹⁵.
- Les secteurs professionnels sont dominés en majorité par les hommes sont considérés comme plus prestigieux et jouissent de meilleures compensations, BLAU et FERBER¹¹⁶ ;
- La ségrégation à un effet négatif sur le fonctionnement et la performance du marché, car le potentiel des travailleurs hommes et femmes en tant qu'individus n'est pas utilisé efficacement car, l'utilisation de leurs savoir-faire sont souvent influencée par les stéréotypes fondés sur le genre¹¹⁷ ;
- La ségrégation liée au genre influence négativement l'éducation et la formation de la jeune génération car les décisions des parents, des écoles et des enfants concernant leurs futurs domaines d'étude sont largement basées sur les opportunités de travail observées dans la société (ANKER)¹¹⁸ ;
- La ségrégation restreint l'emploi des femmes car les secteurs d'activité professionnel accessibles aux femmes sont réduits et moins rémunérés ;
- La ségrégation contribue à une sous-utilisation du savoir-faire et à une perte des compétences et qualifications des femmes dans l'organisation.

¹¹⁵ENGLAND et al, « *explication de la ségrégation professionnelle fondée sur le genre et les salaires : résultat d'un modèle à effet fixes.* » American Sociological Review, 1988. Disponible sous : <http://www.jstor.org/stable/2095848>.

¹¹⁶BLAU, F, D et FERBE, « *discrimination : preuves empiriques des Etats-Unis.* », American Economic Review, 1987

¹¹⁷RESKIN, B, F et PADAVIC, op, cit 1994

¹¹⁸ANKER, R, *Genre et emploi : ségrégation fondée sur le genre, classe et race dans les organisations*, gender and society, 1998.

- **Les femmes utilisées comme tokens dans le management genré**

KANTER¹¹⁹, décrit les tokens comme étant des individus qui ont des caractéristiques qui les démarquent des autres employés et qui attirent donc l'attention dans leur environnement de travail. Cette haute visibilité produit une pression accrue de la performance et engendre parfois un dépassement au travail. Ainsi les caractéristiques distinctives à l'exemple du physique sont exagérées tandis que d'autres caractéristiques comme les compétences sont négligées, ce qui fait que les tokens sont considérés comme étant à l'opposé des autres employés. La responsable d'audit et contrôle de gestion a affirmé plus haut que les femmes sont plus attendues que les hommes dans leur travail car, une belle femme par exemple responsable financier dans une entreprise est parfois jugée sur son apparence physique, jugée trop séduisante et elle est plus attendue alors que d'autres caractéristiques qui correspondent à ce poste de direction comme son expérience, son savoir-faire sont négligées.

Il estime que, une femme élégante et plutôt bien faite ne réussit pas que pour des raisons intellectuelles et de savoir-faire.

Pour combattre ce statut négatif lié aux tokens, les femmes doivent travailler plus et mieux que les hommes pour prouver qu'elle mérite leur poste. KANTER définit trois caractéristiques principales des tokens.

- Les tokens comme elles sont moins nombreuses, sont sur-observées, une haute visibilité qui génère une grande pression dans le travail.
- Les tokens sont souvent considérés comme étant en opposition par rapport au reste des employés ; ainsi les différences entre les tokens et le groupe dominant sont exagérées, ce qui entraîne l'isolement des tokens par rapport au groupe.
- Les caractéristiques individuelles des tokens sont mal perçues en raison des stéréotypes liés au groupe.

Les tokens réagissent alors de deux manières aux pressions du groupe dominant.

La première stratégie consiste à accepter et assimiler leur image stéréotypée, ce qui peut les « cloîtrer » dans leur rôle.

La deuxième stratégie consiste à défier les stéréotypes dès que l'opportunité se présente. C'est ainsi que Guillaume et Pochic, établissent que les managers hommes jouent un rôle actif dans la reproduction d'un ordre symbolique masculin. Ils concluent que les « *femmes sont contraintes*

¹¹⁹KANTER, M, R, « *les hommes et les femmes des grandes entreprises.* », New York : Basic Books, 1977

par nécessité de gérer la culture dominante, ce qui signifie d'être soit piégées dans l'encapsulation de leur rôle »¹²⁰.

Les conséquences d'une mauvaise gestion du personnel féminin et masculin dans une entreprise se font vite ressentir à travers une ségrégation verticale avec l'exclusion des femmes des postes de pouvoir et de direction, une ségrégation horizontale parfois encouragée par les femmes elles-mêmes et accompagnée par les parents qui orientent leurs filles vers des métiers qui ne donnent pas la possibilité d'occuper des postes de gestion. Mais aussi, l'utilisation des femmes comme des tokens qui renforce les stéréotypes sur les femmes et les emprisonne dans leurs rôles de cadet sociaux.

2-La conséquence positive du management différentiel ou genré

Comment manager la diversité ? Non pas au sens de la diversité d'origine géographique ou ethnique, mais diversité des profils qu'une équipe peut compter. Les études ont montré que les entreprises disposant d'une mixité dans les conseils d'administration avaient de meilleurs résultats. Dont la différence est un atout si elle est bien gérée. Alors un manager devra tout d'abord accepter la différence de chaque employé femme, homme ou plus large personne en situation de handicap, les jeunes, les personnes âgées etc. Ensuite les manager différemment en tenant compte de leurs spécificités et en fin s'assurer que le travail est bien fait (il est plutôt timide, elle est plutôt extravertie etc. mais est-ce qu'ils sont compétents ? C'est le plus important.)

Donc, toutes les organisations ont besoin de la diversité de profils des employés pour être plus efficaces, plus performantes et plus compétitives sur un marché.

Section 3 : Les leçons tirées de la comparaison des effets du genre sur le management différentiel dans les entreprises publiques et privées.

La comparaison entre les deux entreprises révèle à la fois des similitudes et des différences en termes de traitement différentiel du personnel homme et femme quant aux politiques et aux pratiques quotidiennes relatives à la question du genre. Dans les deux structures comparées, aucune mesure formelle ni attention spéciale n'est apportée au soutien direct de la promotion et du traitement égalitaire des femmes dans le management genré de ces entreprises.

Ainsi nous :

¹²⁰Guillaume, C, et S. Pochic, « *quel serait votre sacrifice ? Accès aux postes de cadres dirigeants et équilibre vie- vie professionnelle* », Gender, work & Organisation, 2009.

➤ **Les stéréotypes liés au genre dans le travail**

Les deux entreprises de notre étude ne sont pas très différentes en termes de sensibilité aux inégalités liées au genre. Dans les deux entreprises étudiées aucune politique ou mesure en faveur de l'égalité des chances et de l'égalité des genres n'a été traduite au niveau de la politique de l'entreprise. Même si certains cadres et employés des deux structures déclarent que les hommes et les femmes ont un traitement égal quant à l'accès aux formations, à l'information, ainsi qu'à la promotion vers des postes de responsabilité, nous pouvons identifier certains traitement genré ou différentiel qui empêchent la mobilité professionnelle des femmes et limitent leurs possibilités à être promues à des postes de responsabilité.

Ces traitements genré négatif sont dus aux stéréotypes implicites ou inconscients liés au genre, aux pratiques managériales discriminatoire (réseau informel, procédure de promotion pas toujours neutre etc.), à la ségrégation professionnelle (verticale et horizontale). Dans les deux structures, les stéréotypes liés au genre sont étroitement liés à la ségrégation professionnelle. Ainsi la perception des compétences lié au poster de manager sont principalement adaptés à un seul genre (masculin). Ces mécanismes de différenciation des genres et de reproduction des stéréotypes liées au genre dans les compétences au travail sont reproduits lors de la sélection des candidats aux postes de gestion ou de responsabilité. C'est pourquoi nous rencontrons les femmes désirant occuper des postes de gestion et de manager confronter à une double identité. Elles doivent adoptés des attributs masculins pour être accepté et abandonnée les caractéristiques dit féminines et peut in porte leur choix elles sont jugées soi trop masculine et pas suffisamment féminines et vice versa.

Les hommes et les femmes des deux structures ont régulièrement insisté sur l'incompatibilité d'un poste de responsabilité avec le rôle d'épouse et de mère. En effet, occupé un poste de responsabilité est synonyme d'irresponsabilité dans l'éducation des enfants. Cette position de la part des femmes est-peut être lié aux difficultés de combiner vie privée et vie professionnel qui est considéré par les hommes comme un propre aux femmes.

➤ **Politiques favorisant l'équilibre vie privée-vie professionnelle**

Les deux entreprises étudiées offrent à l'ensemble de leurs travailleuses des mesures favorables à la maternité. Le CHRACERH offre trois mois de congé de maternité (un mois avant et deux mois après) tandis que le Centre médical le Jourdain offre trois mois de congé de maternité (un mois avant et deux mois après) avec une heure de d'allaitement par jour pour l'enfant jusqu'à ce que l'enfant ait quinze mois. En dehors de ces mesures de congé de

maternité payant, ils n'existent pas d'autres mesures formelles d'équilibre vie privée- vie professionnelle dans ces deux structures. Mais nous pouvons néanmoins parler des mesures informelles rencontrées dans les deux entreprises, la tolérance et la solidarité. La tolérance accordée à un parent d'accompagner son enfant à l'hôpital, ou d'assister un proche malade.

La solidarité lorsqu'on accorde deux ou trois jours à un employé dans une situation de malheur (décès).

Dans les deux structures, l'équilibre vie privée- vie professionnelle est encore perçu comme un « problème féminin », ce qui a des répercussions sur les possibilités d'avancement hiérarchique des femmes. La plupart des personnes interrogées ont relevé l'indisponibilité des femmes dans le travail due à leurs responsabilités familiales. Donc les facteurs clés de l'absence des femmes aux postes de responsabilité seraient la difficulté à concilier la vie privée et la vie professionnelle et ces deux structures n'offrent pas cette possibilité d'où la faible présence des femmes aux postes de direction dans ces deux entreprises.

➤ **La culture d'entreprise et mesures informelles en tant que barrières à la promotion des femmes**

Les mesures informelles en tant qu'obstacles à la promotion des femmes existent dans les deux entreprises. Au CHRACERH certains enquêtés ont relevés les « réseaux de vieux-garçons », le « bouche à oreille » et l'appartenance aux partis politiques au pouvoir comme des mesures informelles à l'ascension hiérarchique. En effet, contrairement aux réseaux formels basés sur des lois, le code de travail, les conventions et des règlements internes à l'entreprise encourageant la transparence de la communication, les réseaux informels ne sont pas soumis à des contraintes formelles et peuvent donc transmettre un ensemble d'informations aux personnes qui font partie de leurs cercles. Et le partage de ces informations cachées a des conséquences désavantageuses chez les femmes qui sont le plus souvent exclues de ces « réseaux de vieux garçon ».

L'influence du politique, en effet comme l'affirme une enquêtée les promotions des femmes ne dépendent pas de ces compétences personnelles mais, de la volonté des dirigeants dans les entreprises publiques au Cameroun. Toujours dans la même logique, le chef du bureau de recouvrement a dit « *dans les entreprises publiques on met l'accent d'abord sur le politique avant la compétence* ». Et donc, les nominations se font sur la base de l'appartenance au parti politique avant la compétence. La nomination des femmes aux postes de pouvoir et de décision dépend donc de la volonté des dirigeants. Or au Centre Médical le

Jourdain l'accent est d'abord mis sur la compétence avant la politique. Et les mesures informelles existant ici sont les « réseaux des vieux garçons » et « le bouche à oreilles ». Ainsi avec la prédominance des hommes au niveau hiérarchique, il est évident que les informations qui proviennent de ses réseaux profitent plus aux hommes qu'aux femmes au CHRACERH.

➤ **Opportunité dans l'entreprise**

Dans cette étude, nous avons analysée la répartition des femmes et des hommes dans la structure de l'entreprise. La ségrégation liée au genre c'est-à-dire la différence d'emplois, de secteurs, de traitement et de conditions de travail entre les hommes et les femmes exerçant dans ces deux structures. Ainsi, les femmes et les hommes exercent différents types de professions à différents niveaux dans les deux structures.

Lorsque nous analysons la position des femmes dans l'organigramme du CHRACEH, nous constatons tout d'abord que l'entreprise est à prédominance masculine, ensuite qu'il n'existe aucune femme chef de département, elles occupent à majorité les postes de services et en fin nous constatons que les postes occupés par ces femmes sont à majorité dans le secteur technique ce qui démontre que dans les secteurs techniques la compétence et le mérite des femmes est mise en avant car, lorsqu'une femme est la meilleure dans son domaine, elle a tous les honneurs qui vont avec du fait que son savoir-faire s'impose dans la structure et la rend indispensable pour la structure. À l'exemple si la meilleure pédiatre d'une structure sanitaire est une femme alors elle recevra tous les mérites qui vont avec sa compétence et sa performance sans contestation, ce qui n'est pas le cas quand il s'agit de management et de gestion peu importe les compétences et les performances d'une femme en management, elle sera toujours stigmatisée, juger sur sa manière de faire, soit trop masculine, soit trop féminine et elle ne convaincra pas tout le monde. Or, dans le domaine technique tout le monde s'incline devant la compétence des femmes sans discuter.

Nous constatons également que les postes de services occupés par ses femmes ne leur permettent pas d'influencer sur les décisions des dirigeants et d'améliorer leurs conditions de travail, car les problèmes qu'elles soulèveront pour améliorer leurs conditions de travail sont traités par les hommes. Par contre au Centre médical le Jourdain nous constatons la présence de trois femmes dans l'équipe de direction et son influence dans les décisions des dirigeants d'où la prédominance des employés femmes dans cette entreprise.

D'après les personnes interrogées au CHRACERH, l'absence des femmes dans les postes de décision et de pouvoir est dû au manque d'ambition des femmes et l'indisponibilité du aux

charges familiale, et aussi d'après le Directeur des Affaires Administratif le profil des femmes qui ne correspond pas au poste de responsabilité. Il relève que les nominations dans les postes de responsabilité au sein de leur structure prennent en compte les critères de « *rationalité, de discrétion et les compétences émotionnel à savoir le sang-froid et la gestion de la colère devant certaines situations* », qui donne un avantage aux hommes qu'aux femmes car certaines femmes seraient colériques pendant leurs périodes menstruelles. Il ajoute aussi que « *les femmes s'excluent souvent des activités comme le sport qui les éloignent du reste du personnel et leurs faire perdre des points devant l'administration* ». Et « *aucun texte ne limite l'accès des femmes aux postes de direction, c'est le profil qui ne correspond pas* ». Or au Centre Médical le Jourdain les facteurs de la faiblesse des femmes au niveau hiérarchique est d'après les enquêtés est l'indisponibilité dû à la charge familiale, la maternité, la soumission aux hommes et le faible niveau d'étude. En ce qui est de la politique de conciliation vie privée-vie professionnelle telles que le travail à temps partiel ou le travail à domicile sont indisponible dans les deux structures ce qui réduire les chances des femmes d'évoluer hiérarchiquement. Il faut souligner que les raisons soulevées au CHRACERH sont similaires à celle donne au Centre Médical le Jourdain et pourtant s'en empêche pas que nous retrouvions les femmes dans l'équipe de direction. Par conséquent, c'est l'environnement du CHRACERH qui n'est pas favorable à la progression hiérarchique des femmes vers des postes de responsabilité.

Dans cette étude sur le management genré, nous constatons que le plafond de verre persiste dans les deux structures à travers la ségrégation liée au genre, mêmes si les opportunités d'évolution de carrière existent pour les femmes, à certaines conditions. À l'exemple au CHRACERH que pour occuper un poste de direction, en dehors du critère de compétences, il faut être discret, avoir un sang-froid et participent aux différentes activités organiser par la structure pour avoir le profil d'occuper un poste décision au sein de cette structure.

Si ces opportunités offrent aux femmes une voie vers des postes à responsabilité, elles ne remettent cependant pas en question la ségrégation et les inégalités liées au genre découlant du management différentiel mais, ont plutôt tendance à les renforcer.

Cependant, le fait que les femmes puissent atteindre des postes à responsabilité au Centre Médical le Jourdain suggère qu'il existe des opportunités pour les femmes de contribuer à la prise de décision pouvant augmenter et renforcer la performance de la structure. En effet toutes les personnes interrogées ont tous reconnu que les femmes sont performantes voir

même plus performantes que les hommes, seules les différentes contraintes tel que l'association du poste de manager aux aptitudes masculin, des contraintes organisationnelles, socioculturelles et individuelles qui leurs empêchent d'avoir des riches carrières. Comme Birgit Weyer le résume :

Les dirigeants ne sont pas principalement masculins parce que les hommes font de meilleurs dirigeants, mais la plupart des dirigeants sont des hommes car l'aptitude à diriger est décrite comme une tâche nécessitant un comportement jugé masculin. Donc, si des femmes deviennent dirigeantes, elles vont probablement avoir un comportement différent que celui attendu par les stéréotypes¹²¹

➤ **Opportunités par les politiques**

Selon FAGAN et al¹²², les méthodes les plus importantes et les plus efficaces pour soutenir la présence des femmes dans des postes de décision et de pouvoir quelle que soit la taille des entreprises sont : la législation, les plans d'action nationaux ou au niveau de l'entreprise et les politiques d'équilibre vie privée- vie professionnelle prises au sein de l'organisation. Des législations soutenant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes existe au Cameroun.

Les politiques d'égalité des genres en matière de rémunération sont une opportunité pour l'égalité et favorisent indirectement l'accès des femmes à des postes de direction. En effet, dans les entreprises publiques la rémunération des employés femmes ou hommes sont standardisé en fonction du poste, également dans les grandes entreprises privées. Un système transparent de paiement respectueux de la parité des genres fait partie des signes indiquant que l'entreprise est attentive à l'égalité des genres dans les domaines, tels que la promotion et le recrutement.

Dans les entreprises étudiées, aucun système spécifique facilitant la promotion des femmes à des postes de direction n'existe. Cependant, des mécanismes informels permet aux femmes d'être promues existent, mais pas de manière systématique. Donc, tout le politique (Etat) occupe une grande place sur la question de genre dans les entreprises camerounaise, ils peuvent s'ils le veulent améliorer la place des femmes dans les postes de pouvoir et de décision dans les différentes structures publiques et privées, en nommant plus de femmes dans

¹²¹Birgit WEYER, « vingt ans plus tard : expliquer la persistance du plafond de verre pour les femmes leaders. » Women in management Review, 2007, P488.

¹²²FAGAN et al, « les femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises et dans les postes de cadres dirigeants : tendances et politiques européennes » New York : palgrave Macmilan, 2012.

les postes de responsabilité car comme la relevé ONDOUA BIWOLE, ils existent de nombreuses femmes toute aussi compétentes que les hommes pour assumer cette fonction. La politique dans sa dimension de solidarité entre les membres du parti au pouvoir, doit donner plus de place aux femmes dans les postes de décision car, nous constatons que malgré la pléthore de femme que nous trouvons dans le parti politique au pouvoir et alliés très peu sont nommé dans les postes de pouvoir et décision, cela démontre que le réel problème de la mobilité verticale des femmes dans les entreprises camerounaises c'est un problème de mentalité et de volonté des dirigeants.

➤ **L'entreprise privée comme modèle pour l'entreprise publique ?**

Dans cette étude, nous constatons que l'entreprise privée, est plus sensible aux questions liées aux genres mêmes comme elles sont insuffisantes. Nous l'observons avec la présence des femmes dans l'équipe de direction et une politique de gestion de la maternité des femmes un peu plus poussé. Mais également une mixité des employés dans plusieurs secteurs de l'entreprise car l'accent est mis sur la compétence, le savoir-faire dans les structures privées. Et donc, les femmes ont plus de possibilité d'occuper les postes de pouvoir et décision dans les entreprises privées que dans les entreprises publiques, dans la mesure où lorsqu'elle prouve qu'elles sont compétentes, elles ont une mobilité professionnelle plus rapide que dans les structures publiques ou les femmes attendent que le politique à travers la solidarité des membres de son parti s'emmêle pour qu'elles obtiennent une promotion même lorsqu'elle est compétente. Nous avons l'impression que la mobilité verticale des femmes dans les entreprises publiques camerounaises dépend de la volonté des dirigeants (Etat) à lès nommé dans les postes de décision et de pouvoir non par seulement sur la base de la méritocratie, mais plutôt sur la base de certains rapport sociaux entretenus par la hiérarchie et les employés. Ainsi donc, l'ascension vers des postes hiérarchique au CHRACERH et au Centre Médical le Jourdain n'obéit pas toujours au niveau de performance et de compétence des employés, mais à des logiques autres que celle basées sur la performance qui influence considérablement sur la gestion de carrière des femmes au sein de ces deux structures, même si le souci de performance pour exister des entreprises privées leurs obligés a nommé les personnes compétentes et performantes dans les postes de pouvoir et de décision.

Nous pouvons conclure que l'étude du CHRACERH et du Centre Médical le Jourdain entreprises publique et privée Camerounaises relèvent un traitement différentiel discriminatoire exprimé par une ségrégation et des inégalités liées au genre. Il ne relève pas de différence majeure entre les deux secteurs. Bien que l'entreprise privée soi plus flexible

aux questions de genre car ils mettent d'abord l'accent sur la compétence des employés contrairement aux entreprises publiques qui mettent l'accent sur le politique avant la compétence ce qui remet la problématique des égalités de genre dans les entreprises publiques à la volonté des décideurs. Malgré la taille de ces entreprises les politiques pour promouvoir l'égalité des genres ou pour éviter la discrimination fondée sur le genre dans l'accès aux postes de responsabilité restent très rares dans les deux structures étudiées. De plus, les mesures permettant un temps de travail flexible et une conciliation travail-famille sont disponibles sur la base d'accords personnels plutôt que sur une politique d'entreprise systématique.

Le principal facteur différentiel est le type d'entreprise publique ou privée car la gestion différentielle des employés dans les deux structures sont presque similaires à part le facteur politique qui influence sur le politique interne de promotion des femmes dans les structures publiques. D'autres facteurs comme les stéréotypes, la solidarité entre les employés et dirigeants, la prédominance masculine, les pesanteurs socio-culturelles, la socialisation différentielle sont des raisons qui empêche les femmes d'évoluer vers des postes de responsabilités et de pouvoir.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« *Genre et management différentiel dans les structures sanitaires : cas du CHRACERH et CMJ* ». Tel est le libellé qui a fait l'objet de cette recherche, dans un contexte organisationnel où le style managérial s'appuie sur les différences de sexe et donc sur les rôles et positions socialement attribués aux hommes et femmes et partant d'une certaine construction sociale de leurs compétences en milieu professionnel. Le genre étant la matrice sur laquelle s'effectue le management différentiel.

De ce fait, depuis plusieurs siècles le Cameroun s'est engagé à promouvoir l'égalité professionnelle et les questions de genre dans tous les secteurs d'activités publiques et privées sur son territoire national, afin de permettre aux femmes la pleine et entière participation au développement de leur pays au même niveau que les hommes. C'est ainsi que l'Etat a mis sur pied les dispositifs formels d'encadrement des femmes en milieu professionnel à travers la ratification de plusieurs conventions, pactes et chartes sur le plan international avec la Déclaration universelle des droits de l'homme adoptée et proclamée par l'Assemblée des Nations Unies dans sa résolution du 10 décembre 1948 ; le Pacte relatif aux droits économiques, sociaux et culturels ; la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes mise en vigueur le 03 septembre 1981 et ratifiée par le Cameroun le 23 août 1994, sur le plan régional avec la Charte des droits de l'homme et des peuples et son protocole, ratifiée par le Cameroun le 29 décembre 1987 ; la Déclaration Solennelle sur l'Égalité de Genre en Afrique et sur le plan national avec la loi constitutionnelle du 18 janvier 1996 portant sur l'égalité entre les hommes et femmes ; la protection de la femme au travail dans le Code du travail en son article 2 alinéa 1 tel que relevé au chapitre 1 section 3 sur les dispositions formelles d'encadrement des femmes en milieu professionnel.

Cependant, malgré la kyrielle de dispositifs juridiques et institutionnels destinés à protéger aussi bien la femme au travail que le travail de la femme à travers la promotion de la question de genre sur l'ensemble du territoire national pour un développement inclusif, nous sommes surpris de constater la persistance et la multiplication des discriminations et marginalisations des femmes dans les postes de décision et de pouvoirs dans les structures sanitaires camerounaises, conséquences d'un management différentiel discriminatoire. Malgré une légère augmentation des femmes aux postes hiérarchiques, lorsque la position est élevée dans les entreprises, l'écart entre les hommes et femmes augmente et donc le rythme des progrès sur

l'égalité professionnelle reste lent et irrégulier, d'où l'affirmation de Magaret MARUAUANI « *Le temps n'a fait que confirmer l'inefficacité de cet arsenal juridique* »¹²³.

Pour examiner ce travail de recherche nous avons eu recours à un ensemble de questions de recherche. Celles-ci sont de deux ordres, à savoir une question centrale et trois secondaires. La question centrale est élaborée ainsi qu'il suit. Comment comprendre et expliquer les différences et inégalités qui découlent du management différentiel dans les entreprises camerounaises ? Autour de cette question centrale se greffe trois questions secondaires.

D'abord, il était question de savoir qu'elles sont les facteurs qui justifient la marginalisation des femmes aux postes de décision ? Ensuite il s'agit de savoir comment le sexe du manager peut influencer sur le style de management ? Enfin, la dernière question consistait à savoir quelles sont les conséquences et les implications du management différentiel ou genré sur les employés et sur les entreprises ? En souscrivant aux principes méthodologiques propres à la sociologie, les questions de recherches susmentionnées ont suscité l'émergence d'un ensemble d'hypothèse de recherche. Ainsi, l'hypothèse générale se présente comme suit.

La division sexuelle du travail et la marginalisation des femmes aux postes de responsabilité sont à l'origine des inégalités au sein des entreprises Camerounaises. Cette hypothèse centrale se subdivise en trois autres qualifiées de secondaire. Elles se structurent comme suit : primo, la masculinisation des postes de pouvoir et la féminisation des postes de subalterne au sein des entreprises publique et privée limite l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Secundo, le sexe du manager influence sur le traitement différentiel des employés au sein des entreprises, avec une reproduction homo-sociale des individus de même sexe aux postes décisionnels. Tertio, La baisse de l'efficacité, de la productivité et de la performance au sein des entreprises. Pour vérifier ces hypothèses, nous avons opté pour la comparaison des hypothèses à priori aux hypothèses à posteriori.

Dans le cadre de ce travail où nous avons effectué une enquête mixte, nous avons eu recours à un ensemble de modèles théoriques et des instruments de collecte des données.

Les modèles théoriques qui ont été mobilisés sont : la théorie de l'analyse stratégique, la théorie du plafond de verre et la théorie de la ségrégation professionnelle (ségrégation verticale et horizontale).

¹²³Magaret MARUAUANI, *travail et emploi des femmes*, 2017

Le recours à la théorie de l'analyse stratégique nous a permis de comprendre que l'analyse genre porte sur les ressources, sur la capacité dont dispose chaque sexe dans un champ de conquête de pouvoir où l'un dispose davantage que l'autre mais également où l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. En examinant le genre et la construction du sexe social, pour comprendre les différences et les inégalités qui découlent du management différentiel ou genré, les différences de leadership et de management dans les deux structures de notre étude, nous avons exploré le genre et le rôle social. Cette construction du sexe social qui met en avant les pressions sociales qui s'exercent sur les individus et qui déterminent leurs manières de penser, d'agir et de faire. Un rapide survol de l'histoire de la socialisation différentielle des individus filles et garçons nous permet de noter qu'elle s'appuie sur la différence de sexe biologique pour attribuer aux uns et aux autres des places et rôles spécifiques dans la société et dans les organisations. L'analyse genre porte de ce fait sur les moyens, les capacités que dispose chaque sexe dans le champ de conquête de pouvoir ou de rapport de force où l'un dispose davantage que l'autre mais également, où l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. Il était donc question de relever les stratégies masculines de maintien de la domination telles que les réseaux de vieux garçons, un traitement différentiel discriminatoire à l'égard des femmes, une politique les stratégies (travailler doublement que les hommes, adhérer dans les partis politique pour bénéficier des nominations aux postes hiérarchiques) féminines de renversement de cet ordre dans les deux entreprises. La solidarité des membres d'un même partis politique est un poids important dans les nominations aux postes de pouvoirs et de décisions dans les entreprises publiques et aussi parfois dans les entreprises privées.

La théorie du plafond de verre, il a permis de comprendre les barrières visibles et invisibles qui empêchent les femmes qualifiées d'accéder aux postes de responsabilité au sein des entreprises. Bien plus, cette théorie nous a permis de comprendre les causes des disparités sociologiques entre les sexes au sein des organisations. Nous avons relevé les causes endogènes ou individuelles avec le manque d'ambition des femmes pour l'avancement hiérarchique vers des postes de responsabilité, la socialisation différentielle reçu et perpétuer durant leur vie, qui leur faire croire que leurs conditions de cadette sociale font partie de l'ordre naturel et aussi l'absence du soutien du conjoint sont des obstacles dans l'avancement hiérarchique des femmes. Elle a également permis de ressortir les causes exogènes qui trouvent leurs origines dans l'environnement socioculturel, organisationnel au sein duquel évoluent les femmes : il s'agit des causes organisationnelles avec l'absence de soutien de

l'équipe dirigeante et le non-respect des conventions collectives sur les questions liées aux genres par les organisations, les pesanteurs socioculturelles avec l'organisation sociale (surcharge domestiques) et culturelle qui fait de la femme la propriété de l'homme et renforce sa dépendance vis-à-vis de lui. Les facteurs socioculturels et religieux qui sont transportés dans les organisations et renforcés par les stéréotypes de genres.

C'est à travers cette théorie du plafond de verre que nous sommes parvenus à illustrer le fait qu'il existe aucune raison objective pour que les femmes qualifiées et ambitieuses ne s'élèvent pas au plus haut niveau hiérarchique comme le font les hommes, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises, ainsi qu'à la société qui intervient Sophie BELGHITI-MAHUT et BASTID¹²⁴. Elle a également permis d'expliquer, le labyrinthe qui présente la complexité du parcours des femmes en milieu professionnel. Ainsi donc, c'est l'ensemble de ces obstacles qui justifie la faible présence des femmes au niveau hiérarchique dans les entreprises étudiées, conséquence d'un traitement genré discriminatoire. Les entretiens effectués sur le terrain, nous autorisent à conclure que pour accroître les possibilités de carrière des femmes, elles ont souhaité qu'on mette à leur disposition des moyens suffisants pour atteindre leurs objectifs et aménager leur emploi de temps et les évaluer sur les objectifs à atteindre. Ainsi, comme l'affirme Edith Luc « *si les femmes veulent briser le plafond de verre, elles devront développer des stratégies spécifiques afin de se conformer aux règles du jeu, arrêter de considérer comme des victimes, éviter de mettre tous leurs espoirs dans les quotas et les conventions qui sont ratifiées et presque jamais respectées au rythme souhaité.* »¹²⁵

La théorie de la ségrégation verticale et horizontale fondée sur le genre nous a permis de saisir les raisons de la marginalisation des femmes aux postes de pouvoir et de décision au sein des entreprises étudiées. Cette théorie nous a également permis de comprendre l'implication du management différentiel sur l'évolution de carrière des employés femmes, nous observons dans les deux structures une masculinisation des postes de pouvoir et de décision et une féminisation des postes de services et d'assistante par les managers. Cela à travers les barrières de la différence ou une reproduction homo-sociale des hommes aux niveaux hiérarchiques dans les deux structures passant par des réseaux informels « réseaux de vieux garçons », par la considération du conflit travail-famille comme étant propre à la femme. Mais nous pouvons également relever que certaines femmes affirment avoir trouvé

¹²⁴ BELGHITI-MAHUT Sophia et BASTID F, « *les femmes et le plafond de verre* », 2006

¹²⁵ Edith Luc, *L'apprentissage du leadership ou comment actualiser son capital de leadership*, 2004

des compromis leur permettant de concilier travail et famille. Elles font référence au soutien qu'elles reçoivent de certains proches de la famille, les tantes, les parents qui leurs épaulent en gardant les enfants. Nous pouvons ainsi déduire que la carrière des femmes demeure encore soumise à des contraintes et des choix.

Dans les instruments de collecte des données nous avons mobilisés les outils qualitatifs et quantitatifs : l'entretien semi-directif, l'observation documentaire, l'observation directe et le questionnaire. De prime à abord, nous avons l'entretien semi-directif, qui a permis de s'entretenir avec une diversité d'acteurs ayant un rapport plus ou moins défini avec le phénomène étudié. Se faisant, cette technique a facilité l'accès à différentes opinions et à collecter des informations auprès des femmes et des hommes au sein des deux structures sanitaires étudiées. Ensuite, L'observation directe, une observation qui s'est déclinée en observation structurée et en observation non structurée qui repose sur le fait qu'elle a permis d'effectuer les opérations de collecte des données en temps réel. Ce faisant l'observation directe non structurée, a essentiellement favorisée l'identification du problème de cette recherche. Par contre l'observation directe structurée nous a facilité la prise des notes des informations rentrant dans le champ de nos préoccupations. Mais également, à observer l'environnement physique de travail des hommes et femmes dans les deux structures. Quant à l'observation documentaire, elle nous a permis de recenser les informations tirées de la lecture des différents documents, d'élaborer notre revue littéraire et de ne nous situer par rapport aux travaux antécédents. Et enfin, le questionnaire nous a permis une inférence statistique au cours de laquelle on vérifie les hypothèses élaborées et on complète par les renseignements chiffrés.

A l'issue des opérations de collecte des données, les hypothèses de recherches élaborées au cours de la théorisation ont été vérifiées de manière globale.

Il ressort donc, de cette recherche portée sur le « *genre et management différentiel dans les structures sanitaires camerounaises : cas du CHRACERH et CMJ* », que ces deux entreprises dans la typologie des entreprises sont des grandes entreprises de par le nombre d'employés cent quatorze (114) employés au CHRACERH et deux cent cinq (205) employés au Centre Médical le Jourdain. Et l'analyse genre comparative de l'organigramme administrative de deux entreprises révèle que les positions occupées par les femmes et hommes au sein chaque entreprise détermine le rapport de pouvoir y existant et permet de comprendre les discriminations sexistes dont les femmes peuvent être victimes. Le CHRACERH entreprise publique qui devrait prôner par une gouvernance pas l'exemple sur

les questions de promotion de genre se trouve être le plus mauvais exemple avec aucune femme dans leur équipe de direction. Mais également, nous constatons qu'au CHRACERH la mobilité professionnelle ne se définit pas forcément sur des bases de la méritocratie, mais sur la base de certains rapports sociaux entretenus par la hiérarchie et les employés. Au cœur de ces rapports sociaux, se déploient des stratégies et des logiques de positionnement et de main mise sur la structure (le politique). Donc, les entreprises publiques reflètent davantage le fonctionnement de la société camerounaise dans son ensemble. Ces structures apparaissent comme un « Cameroun en miniature », c'est-à-dire une structure qui reproduit les logiques de fonctionnement de la société camerounaise dans son ensemble avec les nominations à des postes de pouvoir et de décision aux seins des entreprises comme au gouvernement sur la base de la solidarité des membres du parti au pouvoir et non sur la base de la performance.

Ce travail nous a également permis de mettre en exergue le management au féminin qui comprend certaines limites et peut se révéler à l'opposé des intérêts de la femme. En effet, valoriser les qualités telles que l'empathie, l'écoute, l'attention et l'émotion... supposent qu'elles ne sont pas pratiquées par les hommes. Mais surtout, qu'elle est réservée aux femmes ce qui peut enfermer les femmes dans leurs rôles de genre. Cependant, il serait plus judicieux de parler de management féminin différent du management au féminin qui peut être exercé aussi bien par les femmes que par les hommes.

La conduite de cette recherche a été réalisée à la suite de multiples difficultés. Loin de les lister toutes, nous allons néanmoins évoquer celles qui ont d'avantage constitué un obstacle à la saisie des données utiles pour cette étude. En effet, nous n'avons pas échappé aux soupçons dont sont souvent victimes des chercheurs en sciences sociales. Pour être concret, certains acteurs sur le terrain sont restés distants vis-à-vis de nous lors de la phase des collectes des données. Ils ont construit un ensemble de représentation autour de nous. Des représentations qui font du chercheur que nous sommes un agent du service public ou un agent de renseignement qui est venu effectuer une mission d'espionnage pour le compte des autorités dirigeantes (Etat) ou de l'équipe de direction des entreprises étudiées en vue des sanctions futures. Pour cela ils n'ont pas voulu se soumettre à nos entretiens, malgré la présentation d'une autorisation de recherche dûment signée par le chef de Département de sociologie. Mais, après plusieurs jours passés au sein de l'entreprise, nous avons pu gagner la confiance de certains acteurs qui ont finalement acceptés de s'ouvrir à nous. Nous avons connu aussi des difficultés financières qui ont limité notre accès à certains documents et données importants qui nous auraient permis de mieux étoffer notre travail. Nous avons

également, sollicité l'accès au Centre Médical le Jourdain deux fois, c'est à la troisième tentative que j'obtiens l'autorisation d'enquête dans la structure et la raison donnée au premier échec c'est la perte de mon dossier ce qui m'a fait perdre du temps dans mon travail.

Nonobstant ces difficultés majeures rencontrées, ce travail a également permis de découvrir le poids de la dépendance extérieure dans les politiques managériales des structures et de comprendre dans une certaine mesure l'enjeu des questions liées au genre et de l'égalité.

De ce travail de recherche, il ressort également, deux interrogations à savoir : comment travailler dans la diversité ? Et comment manager la diversité ? Non pas au sens diversité d'origine géographique, ethnique, mais diversité des profils qu'une équipe peut compter (femmes, hommes, personnes avec un handicap, les vieux, jeunes etc.)

Pour la première interrogation, il s'agit ici d'accepter la différence biologique et physiologique de chaque collaborateur et les différences intellectuelles (nous avons les employés qui ont une capacité de compréhension supérieure à d'autres et d'autres ont une capacité de culture, d'assimilation supérieure à d'autres etc.) au lieu de la modeler vers une uniformisation, il faut la valoriser pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Donc les managers et les employés doivent accepter les différences des autres et unir leurs forces pour le bien des travailleurs et des organisations.

La seconde interrogation quant à elle stipule que manager la diversité c'est d'abord accepter la différence de chaque collaborateur ses atouts comme ses défauts, ensuite réduire ou limiter l'impact des stéréotypes dans son style de management et enfin éviter d'universaliser certains attributs ou aptitudes à un poste mais plutôt juger les individus par les méthodes de travail si elle est en adéquation avec la culture de l'entreprise mais aussi, sur les résultats et les objectifs atteints. Ainsi, chaque employé a un atout dans un domaine et ses managers doivent déceler cela et l'exploiter pour le bien de l'entreprise.

A 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 managers, chefs d'entreprises, pour une meilleure gestion différenciée des employées femmes, afin de faciliter leurs progressions verticales. Mais aussi, aux parents dans l'orientation scolaire de leurs filles.

Cette étude met en évidence l'existence d'un conflit travail-famille et famille-travail chez les femmes. Étant donné l'absence des outils de conciliation entre vie privée-vie

professionnelle dans les entreprises africaines et camerounaises en particulier. Nous proposons d'aménager les emplois de temps des femmes et les évaluer sur les objectifs à atteindre, étant à l'ère du numériques et le contexte sanitaire lié au Covid-19 qui a contraint plusieurs entreprises à adopté le télétravail qui devrait être adopté par toutes les entreprises camerounaises comme mesure pour faciliter la conciliation entre le travail et la famille chez les femmes.

Les problèmes de ségrégation lie au genre qui favorisent les hommes au détriment des femmes. Ce qui fait penser aux femmes l'existence d'un traitement différentiel entre les hommes et les femmes qui limitent leurs ascensions verticales. Nous proposons aux entreprises une transparence des informations en matière de promotions et sur les critères de sélection des candidats.

La prédominance du genre masculin dans les entreprises favorise un environnement de travail défavorable à la progression hiérarchique des femmes. Car parfois de manière inconscientes les hommes développent des pratiques discriminatoires envers les femmes. Il est donc important pour les entreprises de valoriser la mixité à tous les niveaux de la structure.

Nous pouvons citer également :

- La mise sur pieds dans les entreprises privée et publiques des textes et décret d'application juridique qui auront des répercussions sur les textes des entreprises ;
- Au niveau de la socialisation différentielle, considérer qu'un enfant est un enfant c'est-à-dire inculqué les mêmes valeurs aux garçons et aux filles dès leurs enfances sans distinction de sexe.
- Sensibiliser les managers à travers les séminaires sur l'importance d'une démarche orienté vers la promotion du genre (handicapé, femmes, jeunes etc.) ;
- Sensibiliser les managers, les leaders d'association, les chefs d'entreprise sur l'importance de la mixité ou diversité des employés dans les entreprises ;
- Sensibiliser les employés sur les effets négatifs des stéréotypes, de violences basées sur le genre en milieu professionnel et son impact sur l'entreprise et sur la carrière des employés.

Ce travail ne se veut pas exhaustif et est loin d'être définitif. Les différentes défaillances constatées de cette recherche feront l'objet de mon inclination ultérieure, ou nous pourrions nous intéresser à une échelle plus grande telle que dans la ville de Douala ou Yaoundé, voire-même s'intéresser sur le genre et gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

TEXTES JURIDIQUES

Textes nationaux

- Loi constitutionnelle camerounaise du 18 janvier 1996 modifié et complété par la loi n°2008/001 Du 14 avril 2008.
- Code civil article 213 et 125.

Textes régionaux

- Le protocole de la charte africaine des droits de l'homme et des peuples(à) ratifié par le Cameroun le 29 décembre 1987

Textes internationaux

Déclarations

- La déclaration universelle des droits de l'homme adoptée et proclamée par l'assemblée des nations unies dans sa résolution du 10 décembre 1948

Conventions

- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, New York, 1994

Pactes

- Le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels

Protocoles

- Protocole de Maputo relatif au droit des femmes, 11 juillet 2003

OUVRAGES

Ouvrages généraux

- BISILLIAT J, *pauvreté, exclusion et citoyenneté. In femmes du sud, chefs e famille*, 1996, paris, Karthala
- BLAU, F, D et FERBE, « *discrimination : preuves empiriques des États-Unis.* », American Economic Review, 1987

- BOUDON Raymond et al, *dictionnaire de la sociologie*, Puf, 1990, p95
- BOURDIEU P, *la domination masculine*, seuil, 1998
- BOURDIEU Pierre et PASSERON Jean-Claude, *choses dites : le sens commun*, Paris, Editions Minit, 1987
- CHINDJI KOULEU.F, *Mes premiers pas dans la recherche*, Yaoundé, Sagraaph, 2002, P.74
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *l'acteur et le système*, éditions du seuil, 1977
- DRUCKER Peter, *les nouvelles réalités : de l'état providence à la société du savoir*, 1989, inter éditions
- DURKHEIM Emile, *règle de la méthode sociologique*, Puf, 1997, p34
- DURKHEIM. E, *suicide*, puf, 1984
- EAGLY ET al, *Transformational, transactional, laissez-fairer leadership styles: a meta-analysis comparing women and men*, Psychological Bulletin,2003
- EAGLY et CARLI, 2007
- ELA J-M, *travail et entreprise en Afrique*, Karthala, 2006
- FAYOL H, *l'administration industrielle et générale*, 1916, Dunod
- GHIGLIONE.R et MATALON.B, *les enquêtes sociologiques : théoriques et pratiques*, Armand Colin, Paris, 1978. P.75
- GRAWITZ Madeleine, *méthode des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 11^e éd, 2001, P.398.
- GRAWITZ.M : *lexique des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 8^e édition, 2004, P.398
- LAUFER.J, *l'égalité professionnelle*, in Allouche encyclopédie des Ressources humaines, Vuibert, P323
- LIPPMAN, *Public opinion*, New York, Harcourt Brace, 1922
- Mc Gregor BURNS James, *leadership*,1978
- PORTER & STEERS, *Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment*, 1982
- QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT.L, *manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 3^eédition, 1995, P.43.
- SCOTT W Joan, *la citoyenne paradoxale : les féministes françaises et les droits de l'homme*, Paris, Albin Michel, 1998, p286.
- THIETART Raymond-Alain, *le management*, 2003, 11^eEdition, puf

- VERNA Gerad et FINIFTER Roland, *L'entreprise africaine ; essai sur la mal gouvernance*, L'Harmattan, 2011

Ouvrages spécialisés

- ACKER Joan, « *Régimes d'inégalité : genre, classe et race dans les organisations.* », 2006, Gender and society, p44.
- ANKER, R, *Genre et emploi : ségrégation fondée sur le genre, classe et race dans les organisations*, gender and society, 1998.
- BAXTER et WHRIGHT, « *l'hypothèse du plafond de verre : une étude comparative des Etats-Unis, de la Suède et de l'Australie* », Gender & Society, 2002, p76¹
- BREWSTER, K. L., et RINDFUSS, « *fertilité et emploi des femmes dans les pays industrialisés.* », 2000, disponible sous : <http://www.jstor.org/stable/223445>
- CHERRET de la BOISSIERE, *Leadership au masculine et au féminin*, Collection Stratégies et Management, Dunod, 2009
- CORNER et BONNIVERT, *leadership et genre*, 2008
- CORNET A et al, *GRH et Genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, 2008 vuilbert
- COSTES, J. HOUADEC & LIZAN, *Le rôle des professeurs de mathématiques et de physique dans l'orientation des filles vers des études scientifiques.* Educations et formations, 2008, p59
- De BEAUBOIR Simone, *le deuxième sexe*, tome 1, Editions Gallimard, 1949
- De BEAUVOIR Simone, *le deuxième sexe*, tome 2, l'expérience vécue chapitre premier « Enfance », p.7 (version électronique), Editions Gallimard, 1949
- EAGLY, AH, *sex differences in social behavior*, 1987
- ENGLANG et al, « *Explication de la ségrégation professionnelle fondée sur le genre et les salaires : résultats d'un modèle à effets fixes.* », American Sociological Review, 1988
- FORTIER Isabelle, HEC Montréal/*Gestion les femmes et le leadership* 2008.
- GUILBERT Madeline, *Les fonctions des femmes dans les industries*, Paris, Mouton, 1966, P40.
- GUILLAUMIN Colette, *sexe, race et pratique du pouvoir*, 1992, paris, cotés-femmes, p13
- KANTER M. R, « *les hommes et les femmes des grandes entreprises.* », New York : Basic Books, 1977

- LAQUEUR Thomas, *la fabrique du sexe. Essai sur le corps et le genre en occident*, 1990, Paris, Gallimard, p47.
- LOCOH T et TICHIT C, *Genre et développement : des pistes à suivre*, Paris, documents et manuels du Ceped n°05, P.1.
- MANGA Noah Léon, *femme et travail : la fin des discriminations ?* p47
- MARUANI Magaret, *travail et emploi des femmes*, 2017
- MORRISON et al, “*Women and minorities in management*”, *American psychologist*, n°4, 1990
- POCHIC Sophie, *Faire carrière : l’apport d’une approche en termes de genre*, in *Formation Emploi*, N.91, 2005
- RESKIN et PADAVIC, « *femmes et hommes au travail* », Thousand Oaks : Pine Forge Press, 1994
- RESKIN et ROOS, « *files d’attente pour un emploi, files d’attentes liées au genre : explication des cheminements des femmes dans les emplois traditionnellement masculins.* », Temple University Press, 1990
- ROSENER J. B, *Ways women lead*, *Harvard business review*, November-december, P.119-125, 1992
- SCHOR Naomi, “*This Essentialism which is Not One*”, Dans *Bad Objects*, Duke University Press 1993, p88
- SCHWARTZ F. N, “*women as a business imperative*”, *Harvard business review*, March-April 1992; PP 105-113,1992
- SCHWARTZ F. N, *Don’t write women of as leaders*, *fortune*, vol 115, N°12p185, 1987
- Schwartz F.N, “*Women as a business imperative*”, *Harvard business review*, March-April 1992
- SCHWARTZ F.N. *Coporate women a critical business resource, vital speeches*, vol.54, 1988, P.173-176
- SEEMANTHINI NIRANJANA, *Gender and space: Feminity sexualisation*, 2004, p105
- SOW Fatou, in « *les femmes, le sexe de l’Etat et les enjeux du politique : exemple de la régionalisation au Sénégal* », *Clio*, n°6, *Femmes d’Afrique*, 1997, consultable en ligne : <http://clio.revues.org/index379.html>.

ARTICLES

- ABDESSAMAD DIALMY, *le féminisme au Maroc, Casablanca, Éditions Toubkal, 2008*
- ALLEN & MEYER.J, “*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*”, *Journal of occupational Psychology*, 1990, p 1-18.
- BAJOIT.G, « *le concept de relation sociale, nouvelles perspectives en sciences sociales* »,2009
- BEITONE et al, *La définition de l'entreprise dans les manuels de science économiques et sociales en classe de seconde*, skhole, hors-série 1, 29-39, 2005, p30
- BELGHITI-MAHUT S, « *les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres* », in *Revue française de gestion spéciale*, 2004
- BELGHITI-MAHUT Sophia & LAFONT A. L, « *présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises : une étude exploratoire* » in *Revue des sciences de gestion-direction et gestion*, 2001
- BELGHITI-MAHUT Sophia & RODHAIN F, « *les constituent-elles un potentiel pour les entreprises ?* » in *Revue des sciences de gestion-direction et gestion*, 2004
- BELGHITI-MAHUT Sophia et BASTID F, « *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 Beoeck Université, 2006
- Birgit WEYER, « *vingt ans plus tard : expliquer la persistance du plafond de verre pour les femmes leaders.* » *Women in management Review*, 2007, P488
- CORNET et Dieu, *la conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise*, 2008
- DJEBBA VAGAI & TSAPI V, « *Perception des femmes des obstacles dans leur progression vers les postes de direction au sein des entreprises au Cameroun* », in *Global Journal of Management and Business Research : A Administration and Management*, 2009
- DUBAR Claude, *la socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand colin, 2006

- ENGLAND et al, « *explication de la ségrégation professionnelle fondée sur le genre et les salaires : résultat d'un modèle à effet fixes.* » *American Sociological Review*, 1988. Disponible sous : <http://www.jstor.org/stable/2095848>.
- FAGAN et al, « *les femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises et dans les postes de cadres dirigeants : tendances et politiques européennes* » New York : palgrave Macmilan, 2012
- FAGENSON E. A. "At the heart of women in management research" *Journal of business Ethics*, 9, 1990, P.1-8
- Guillaume. C, et POCHIC S, « *quel serait votre sacrifice ? Accès aux postes de cadres dirigeants et équilibre vie- vie professionnelle* », *Gender, work & Organisation*, 2009
- KANTER, M, R, « *les hommes et les femmes des grandes entreprises.* », New York : Basic Books, 1977
- LAUFER. J, « *femme et carrières : la question du plafond de verre* » *Revue Française de Gestion*, vol, 30 N°151, P118.
- MOLINER. P, « *la dynamique des représentations sociales : pourquoi et comment les représentations se transforment-elles ?* » Grenoble presse universitaire de Grenoble, 2001
- NADISIC T, « *Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ? Les antécédents de l'effet CHURCHIL* », *Revue Française de Gestion*, 2008, p222.
- O'REILLY et CHATMAN, *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*, *Journal of Applied Psychology*, 1986
- ONDOUA BIWOLE Viviane, *l'impact de la mondialisation sur la progression de la carrière des femmes en Afrique Subsaharienne et au Maroc*, (rapport de recherche), Ottawa, novembre 2005-mai 2006
- ONDUOA BIWOLE Viviane, « *femmes et prises de décision : qu'est-ce qui fait problème ?* » in J.I.F., 8 mars 2006
- SAINT-MICHEL.S, « *Le genre et leadership. L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders.* » *Revue internationale de psychologie*, 40(16) ,181-201, 2010
- TEN Martinez, *mon experience de leadership : vers un nouveau leadership politique*, 2008

- THEVENET, *le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, paris, Edition d'organisation, 2003
- ZARIFIAN Philippe, « *la compétence, une approche sociologique* » in l'orientation scolaire et professionnelle n° 3, 1997 P429

MEMOIRES

- Allar-GAUDREA N, « *Représentation sociales : les femmes leader, leader idéal et leadership personnel* » (mémoire), Université du Québec, 2016
- ALLAR-GAUDREAU N, « *Représentations sociales « les femmes leader, leader idéal et leadership personnel* », (mémoire), université du Québec, 2016
- MARCHAND Isabelle, « *Comprendre la pérennité du plafond de verre : le cas des entreprises privées au Québec*, (mémoire) université du Québec, 2008
- TIFFANY Andry, *Le cadre intermédiaire, acteur de la motivation et de l'implication organisationnelle : une approche croisée ?* Mémoire, Université Catholique de Louvain 2016.

Thèses

- Bourassa-Dansereau, *Amour chez les jeunes adultes issus de l'immigration : lorsqu'aimer, c'est négocier ses relations et son identité* (thèse de doctorat, université du Québec à Montréal). Repère à [http : www. Archipel.Uqam.CA /7617](http://www.Archipel.Uqam.CA/7617), 2015
- NGA NDONGO « *l'opinion camerounaise* », thèse de doctorat d'Etat en sociologie, université de paris, Nanterre, 1999, p283.

RAPPORTS

- Marikovac. H et al, *les femmes dans le management des petites entreprises : une étude comparative*, in Projet Gender Balance Power Map, 2016
- Nations Unies- Recueil des Traités, 1976
- O. R. S. E, « *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises* », 2004
- ONU, conduite de petites enquêtes nutritionnelles, manuels de terrain, Rome, N°5,1992, P29.
- PNUD, Guide pour l'institutionnalisation de l'approche Genre, 20

WEBOGRAPHIE

- <https://www.facebook.com/141655132849486/posts/268804293467902/?app=fbl> consulte le 10 mai 2022 à 4h
- <https://www.facebook.com/162334283965528/posts/1293165317549080/?app=fbl> consulté le 10 mai 2022 à 4h 30min
- <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WBTEXT/316229/64868/F92CMRO1.htm> consulté le 18 février 2021
- <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/> consulté le 18 février 2021
- <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/fconvention.htm> consulté le 18 février 2021
- [www.linkedin.com/pulse/le-management différentiel](http://www.linkedin.com/pulse/le-management-differentiel) Consulté le 28 janvier 2021 à 14h.

ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien adressé aux hommes et femmes occupants les postes de subalternes

Dans le cadre du Master II en Sociologie : Management du Développement Urbain que nous effectuons à l'Université de Yaoundé 1, nous rédigeons un mémoire de fin de formation qui porte sur « *genre et management différentiel dans les entreprises camerounaises : cas du CHRACERH et Centre Médical le Jourdain* ». Il est donc important pour nous de savoir comment la question du genre influence sur le management différentiel au CHRACERH et au Centre Médical le Jourdain.

Nous vous assurons que vos réponses ne seront utilisées que dans le cadre strict de ce mémoire.

Nous vous remercions d'avance !

I. Identification de l'enquêté

- Sexe
- Age
- Niveau d'étude
- Statut matrimonial
- Profession
- Religion

II. Le parcours professionnel

- Opinion sur les obstacles sur les traitements différentiels dans les organisations
- Opinion sur la gestion de carrière dans l'organisation
- Opinion sur les violences basées sur le genre en milieu professionnel
- Connaissance sur l'égalité professionnelle dans les entreprises

III. Management différentiel, styles, influences

- Opinion sur le style et l'impact du management féminin ou masculin sur la performance des employés et de l'entreprise.
- Opinion des femmes face à la ségrégation professionnelle dans les organisations
- Opinion sur le traitement sur la diffusion équitable des informations dans les organisations
- Au sujet des interactions entre dirigeants et subalternes
- Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes

IV. Les contraintes à l'ascension hiérarchique des femmes

- Opinion sur les facteurs sociaux, organisationnels et structurels qui maintiennent les femmes aux postes de subalternes.
- Au sujet des outils et stratégies discriminatoire envers les femmes.
- Connaissance sur les facteurs individuels et sociétaux qui limite l'ascension professionnelle des femmes.
- Opinion sur les outils et stratégies pour l'amélioration de l'accès des femmes aux postes de pouvoir et de décision

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux femmes et hommes occupants les postes de responsabilité

Dans le cadre du Master II en Sociologie : Management du Développement Urbain que nous effectuons à l'Université de Yaoundé 1, nous rédigeons un mémoire de fin de formation qui porte sur « *genre et management différentiel dans les entreprises camerounaises : cas du CHRACERH et Centre Médical le Jourdain* ». Il est donc important pour nous de savoir comment la question du genre influence sur le management différentiel au CHRACERH et Centre Médical le Jourdain.

Nous vous assurons que vos réponses ne seront utilisées que dans le cadre strict de ce mémoire.

Nous vous remercions d'avance !

V. L'identification de l'enquêté

- Sexe
- Age
- Niveau d'étude
- Statut matrimonial
- Profession
- Religion

VI. Le parcours professionnel

- Connaissance sur les stratégies pour atteindre les postes de responsabilité
- Les difficultés et freins que rencontrent les femmes pour atteindre les postes de pouvoir

VII. Management différentiel, styles, influences

- Le style de management
- Connaissance au sujet du traitement genré homme et femme
- Connaissance sur le management féminin et masculin
- Les difficultés basées sur le genre dans la fonction de manager
- Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes

VIII. Les contraintes à l'ascension hiérarchique des femmes

- Connaissance sur les facteurs organisationnels et structurels qui maintiennent les femmes dans la discrimination
- Conciliation vie familiale et vie professionnelle chez la femme
- Connaissance sur l'impact de sous-représentation des femmes au niveau hiérarchique de l'organisation
- Connaissance sur les stratégies pour favoriser l'accès des femmes au niveau hiérarchique

Annexe 3 : Questionnaire adressé aux hommes occupants les postes de direction

Dans le cadre du Master II en Sociologie : Management du Développement Urbain que nous effectuons à l'Université de Yaoundé 1, nous rédigeons un mémoire de fin de formation qui porte sur « *genre et management différentiel dans les entreprises camerounaises : cas du CHRACERH et Centre Médical le Jourdain* ». Il est donc important pour nous de savoir comment la question du genre influence sur le management différentiel au CHRACERH et Centre Médical le Jourdain.

Nous vous assurons que vos réponses ne seront utilisées que dans le cadre strict de ce mémoire.

Nous vous remercions d'avance !

I. Identification de l'enquêté

- Age -----
- Sexe -----
- Religion -----
- Groupe Ethnique -----

Situation matrimoniale -----

Nombre d'enfants -----

Niveau d'étude -----

Profession -----

II. Le parcours professionnel et influence du genre sur le management différentiel

- 1- Poste occupé -----
- 2- Quel est le nombre d'employés exerçant sur votre autorité ? -----
- 3- Comment avez-vous obtenu ce poste ? par recrutement par promotion
- 4- Pensez-vous recevoir le même traitement managérial que vos homologues de sexe opposé ? oui non
Si non pourquoi -----

- 5- Avez-vous connu un accroissement au niveau hiérarchique dans l'entreprise ? oui
non
- 6- Selon vous quels sont les facteurs qui maintiennent les femmes dans les postes de subalternes ? citez -----

- 7- Pensez-vous que vous manager différemment que vos les homologues féminins ?
Oui Non
Si oui expliquez -----

- 8- Pensez-vous qu'il existe un management au féminin ? Oui Non
- 9- Si oui expliquez -----

10- Comment pensez-vous être perçue par vos collaborateurs ? -----

11- Comment définiriez-vous votre style de management ? -----

12- Pensez-vous que les informations sur les promotions aux postes de responsabilité sont diffusées équitablement entre les deux sexes ? Oui Non

Si non dite pourquoi -----

13- Qu'est ce qui explique qu'on rencontre plus d'homme que de femme au poste de direction ? -----

14- Quels sont les facteurs qui pousse à recruter plus d'homme que de femme ? -----

15- Préférez-vous travaillé plus avec les hommes ou avec les femmes et pourquoi ? -----

16- Avez-vous déjà été victime des violences sur le lieu de travail ? Oui Non
Si oui expliquez -----

III. Les déterminants et les contraintes liées à l'ascension hiérarchique des femmes

17- Avez-vous des ambitions d'avancement hiérarchique ? Oui Non

18- Selon vous qu'est ce qui empêche les femmes d'accéder aux postes de responsabilité ?

Contraintes d'ordre :

+ Religieux ? Oui Non

+ Familial ? Oui Non

- De la part du mari ? oui non

- Si oui, quelle forme de contrainte ? -----

- De la part des parents et autres membres de la famille ? Oui Non

+ Contraintes socioculturelles ? (Consistant à traiter les femmes comme inférieur à l'homme)

- Surcharge ménagère ? Oui Non

+ Manque d'ambition personnel des femmes ? oui non

+ Autres -----

19- Que proposez-vous pour améliorer l'accès des femmes aux postes décisionnels ? -----

Annexe 4 : Questionnaire adressé aux femmes occupants les postes de direction

Dans le cadre du Master II en Sociologie : Management du Développement Urbain que nous effectuons à l'Université de Yaoundé 1, nous rédigeons un mémoire de fin de formation qui porte sur « *genre et management différentiel dans les entreprises camerounaises : cas du CHRACERH et Centre Médical le Jourdain* ». Il est donc important pour nous de savoir comment la question du genre influence sur le management différentiel au CHRACERH et Centre Médical le Jourdain.

Nous vous assurons que vos réponses ne seront utilisées que dans le cadre strict de ce mémoire.

Nous vous remercions d'avance !

IV. Identification de l'enquêté

- Age -----
- Sexe -----
- Religion -----
- Groupe Ethnique -----

Situation matrimoniale -----

Nombre d'enfants -----

Niveau d'étude -----

Profession -----

V. Le parcours professionnel et influence du genre sur le management différentiel

20- Poste occupé -----

21- Quel est le nombre d'employés exerçant sur votre autorité ? -----

22- Comment avez-vous obtenu ce poste ? par recrutement par promotion

23- Pensez-vous recevoir le même traitement managérial que vos homologues de sexe opposé ? oui non

Si non pourquoi -----

24- Avez-vous connu un accroissement au niveau hiérarchique dans l'entreprise ? oui
non

25- Quelles sont les difficultés rencontrées à votre poste dû au fait d'être une femme ? ----

-
26- Votre légitimité pour ce poste est-elle souvent évoquée ? Oui non

27- Avez-vous la même reconnaissance que les hommes pour le travail fournis ? Oui
Non

28- Selon vous quels sont les facteurs qui maintiennent les femmes dans les postes de subalternes ? citez -----

29- Pensez-vous que vous manager différemment de vos homologues masculins ?

Oui Non

Si oui expliquez -----

30- Comment pensez-vous être perçue par vos collaborateurs ? -----

31- Pensez-vous qu'il existe un management au féminin ? Oui Non

32- Pensez-vous que les informations sur les promotions aux postes de responsabilité sont diffusées équitablement entre les deux sexes ? Oui Non

Si non dite pourquoi -----

33- Qu'est ce qui explique qu'on rencontre plus d'homme que de femme au poste de direction ? -----

34- Quels sont les facteurs qui pousse à recruter plus d'homme que de femme ? -----

35- Préférez-vous travaillé plus avec les hommes ou avec les femmes et pourquoi ? -----

36- Avez-vous déjà été victime des violences sur le lieu de travail ? Oui Non

Si oui expliquez -----

VI. Les déterminants et les contraintes liées à l'ascension hiérarchique des femmes

37- Avez-vous des ambitions d'avancement hiérarchique ? Oui Non

38- Êtes-vous encourager pas vos proches dans votre travail ? Oui Non

Si oui par qui ? -----

Si non pourquoi ? -----

39- Selon vous qu'est ce qui empêche les femmes d'accéder aux postes de responsabilité ?

Contraintes d'ordre :

+ Religieux ? Oui Non

Si oui expliquez -----

+ Familial ? Oui Non

- De la part du mari ? oui non

- Si oui, quelle forme de contrainte ? -----

- De la part des parents et autres membres de la famille ? Oui Non
Si oui lesquels -----

- + Contraintes socioculturelles ? (Consistant à traiter les femmes comme inférieur à l'homme)
- Surcharge ménagère ? Oui Non
- + Manque d'ambition personnel ? oui non
- + Autres -----

- 40- Que proposez-vous pour améliorer l'accès des femmes aux postes décisionnels ? -----

Annexe 5: Questionnaire adressé aux hommes

Dans le cadre du Master II en Sociologie : Management du Développement Urbain que nous effectuons à l'Université de Yaoundé 1, nous rédigeons un mémoire de fin de formation qui porte sur « *genre et management différentiel dans les entreprises camerounaises : cas du CHRACERH et Centre Médical le Jourdain* ». Il est donc important pour nous de savoir comment la question du genre influence sur le management différentiel au CHRACERH et Centre Médical le Jourdain.

Nous vous assurons que vos réponses ne seront utilisées que dans le cadre strict de ce mémoire.

Nous vous remercions d'avance !

VII. Identification de l'enquêté

- Age -----
- Sexe -----
- Religion -----
- Groupe Ethnique -----

Situation matrimoniale -----

Nombre d'enfants -----

Niveau d'étude -----

Profession -----

VIII. Le parcours professionnel et influence du genre sur le management différentiel

41- Poste occupé -----

42- Comment avez-vous obtenu ce poste ? par recrutement par promotion

43- Pensez-vous recevoir le même traitement managérial que vos homologues de sexe opposé ? oui non

Si non pourquoi -----

44- Avez-vous connu un accroissement au niveau hiérarchique dans l'entreprise ? oui
non

45- Selon vous quels sont les facteurs qui maintiennent les femmes dans les postes de subalternes ? citez -----

46- Pensez-vous qu'il existe un management au féminin ? Oui Non

47- Si oui expliquez -----

48- Avez-vous les difficultés à travailler avec les manager femmes ? Oui Non

Si oui lesquelles ? -----

49- Pensez-vous que les informations sur les promotions aux postes de responsabilité sont diffusées équitablement entre les deux sexes ? Oui Non

Si non dite pourquoi -----

50- Qu'est ce qui explique qu'on rencontre plus d'homme que de femme au poste de direction ? -----

51- Quels sont les facteurs qui pousse à recruter plus d'homme que de femme ? -----

52- Préférez-vous travaillé avec les hommes ou avec les femmes et pourquoi ? -----

53- Avez-vous déjà été victime des violences sur le lieu de travail ? Oui Non
Si oui expliquez -----

IX. Les déterminants et les contraintes liées à l'ascension hiérarchique des femmes

54- Avez-vous des ambitions d'avancement hiérarchique ? Oui Non

55- Selon vous qu'est ce qui empêche les femmes d'accéder aux postes de responsabilité ?

Contraintes d'ordre :

+ Religieux ? Oui Non

+ Familial ? Oui Non

- De la part du mari ? oui non

- Si oui, quelle forme de contrainte ? -----

- De la part des parents et autres membres de la famille ? Oui Non

+ Contraintes socioculturelles ? (Consistant à traiter les femmes comme inférieur à l'homme)

- Surcharge ménagère ? Oui Non

+ Manque d'ambition personnel des femmes ? oui non

+ Autres -----

56- Que proposez-vous pour améliorer l'accès des femmes aux postes décisionnels ? -----

Annexe 6 : Questionnaire adressé aux femmes

Dans le cadre du Master II en Sociologie : Management du Développement Urbain que nous effectuons à l'Université de Yaoundé 1, nous rédigeons un mémoire de fin de formation qui porte sur « *genre et management différentiel dans les entreprises camerounaises : cas du CHRACERH et Centre Médical le Jourdain* ». Il est donc important pour nous de savoir comment la question du genre influence sur le management différentiel au CHRACERH et Centre Médical le Jourdain.

Nous vous assurons que vos réponses ne seront utilisées que dans le cadre strict de ce mémoire.

Nous vous remercions d'avance !

X. Identification de l'enquêté

- Age -----
- Sexe -----
- Religion -----

Situation matrimoniale -----

Nombre d'enfants -----

Niveau d'étude -----

Profession -----

XI. Le parcours professionnel et influence du genre sur le management différentiel

1- Poste occupé -----

2- Comment avez-vous obtenu ce poste ? Par recrutement par promotion

3- Pensez-vous recevoir le même traitement managérial que vos homologues de sexe opposé ? oui non

Si non pourquoi -----

4- Avez-vous connu un accroissement au niveau hiérarchique dans l'entreprise ?

oui non

5- Quelles sont les difficultés rencontrées à votre poste dû au fait d'être une femme ?

6- Pensez-vous que vos homologues de sexe opposé ont plus d'avantage d'obtenir les promotions que vous ? Oui Non

Si oui pourquoi ? -----

7- Votre légitimité pour ce poste a-t-elle été évoqué ? Oui Non

8- Avez-vous la même reconnaissance que les hommes pour le travail fournis ?

Oui Non

9- Selon vous quels sont les facteurs qui maintiennent les femmes dans les postes de subalternes ? citez -----

10- Pensez-vous que les femmes managent différemment que les hommes ?

Oui Non

11- Pensez-vous que les informations sur les promotions aux postes de responsabilité sont diffusées équitablement entre les deux sexes ? Oui Non

Si non dite pourquoi -----

12- Avez-vous déjà été victime des violences sur le lieu de travail ? Oui Non

Si oui expliquez -----

XII. Les déterminants et les contraintes liées à l'ascension hiérarchique des femmes

13- Avez-vous des ambitions d'avancement hiérarchique ? Oui Non

14- Qu'est-ce qui vous pousse à obtenir des promotions ? -----

15- Êtes-vous encourager par vos proches dans votre travail ? Oui Non

Si oui par qui ? -----

Si non pourquoi ? -----

16- Selon vous qu'est ce qui empêche les femmes d'accéder aux postes de responsabilité ?

Contraintes d'ordre :

+ Religieux ? Oui Non

Si oui expliquez -----

+ Familial ? Oui Non

- De la part du mari ? oui non

- Si oui, quelle forme de contrainte ? -----

- De la part des parents et autres membres de la famille ? Oui Non

Si oui lesquels -----

+ Contraintes socioculturelles ? (Consistant à traiter les femmes comme inférieur à l'homme)

- Surcharge ménagère ? Oui Non

+ Manque d'ambition personnel ? oui non

+ Autres -----

17- Que proposez-vous pour améliorer l'accès des femmes aux postes décisionnels ? --

Annexe 7 : Attestation de recherches

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix - Travail - Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

FACULTÉ DES ARTS, LETTRES
ET SCIENCES HUMAINES

DÉPARTEMENT DE SOCIOLOGIE

BP : 755 Yaoundé

Siège : Bâtiment Annexe FALSH-UYI, à côté AUF

E-mail : depart.socio20@gmail.com



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace - Work - Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF ARTS, LETTERS
AND SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF SOCIOLOGY

ATTESTATION DE RECHERCHE

Je soussigné, Professeur **LEKA ESSOMBA Armand**, Chef de Département de Sociologie de l'Université de Yaoundé I, atteste que l'étudiant **TADONLEKE NGUEDE Frederic**, Matricule **14G547**, est inscrit en Master Recherche à vocation professionnelle (MRVP), option Management du Développement Urbain (MDU). Il effectue, sous la direction du Docteur **ESSOMBA EBELA Solange**, un travail de recherche sur le thème : « *Genre et management différentiel dans les entreprises camerounaises : cas du CHRACERH et Centre médical le Jourdain* ».

Je vous serais reconnaissant de lui fournir toute information non confidentielle, susceptible de l'aider dans cette recherche.

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le 25 JAN 2021

Le Chef de Département



Armand LEKA ESSOMBA
Maître de Conférences

Annexe 8 : Autorisation d'enquêtes CHRACERH

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE

CENTRE HOSPITALIER DE RECHERCHE ET
D'APPLICATION EN CHIRURGIE
ENDOSCOPIQUE ET REPRODUCTION HUMAINE



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

MINISTRY OF PUBLIC HEALTH

GYNAECOLOGICAL ENDOSCOPIC
SURGERY AND HUMAN
REPRODUCTION TEACHING HOSPITAL

0 143 9

/L/CAB/CHRACERH/DAA-

Yaoundé le 15 JUIN 2021

L'Administrateur Directeur Général
A
Monsieur TADONLEKE NGUEDE Frédéric
S/C
Monsieur le Chef de Département de
Sociologie de l'Université de Yaoundé I
-Yaoundé-

Objet : Autorisation d'enquête

Monsieur,

Faisant suite à votre correspondance datée du 7 juin 2021, relative à la demande d'entretien avec le personnel du CHRACERH, dans la cadre de votre *Master Recherche à Vocation Professionnel (MRVP)*,

J'ai l'honneur de vous faire connaître que je marque mon accord pour conduire cette enquête dans le strict respect des mesures barrières prescrites par les pouvoirs publics.

Veillez agréer, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée./-

Pour l'Administrateur Directeur Général



Jean Marie Diez A.
Ministre Plénipotentiaire
Chef de Division des Affaires Administratives

Annexe 9 : Autorisation de recherches_CMJ



...passe ce Jourdain, toi et tout ce peuple, pour entrer dans le pays que je donne aux enfants d'Israël. (Josué 1: 2)

Yaoundé, le **1 NOV 2021**

N°015/2021/JMS/AD/ SRH

AUTORISATION DE RECHERCHES

Je soussigné **Dr MBARGA MVONDO Henri**, Promoteur du Centre Médical le Jourdain/Jordan Medical Services (JMS),

autorise **M. TADONLEKE NGUEDE Frédéric**, étudiant à l'Université de Yaoundé I, à effectuer une recherche dans notre centre, pour une durée de deux (02) jours, du 18 au 19 novembre 2021 .

Le Promoteur



Dr. Mbarga Mvondo Henri

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
RÉSUMÉ.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
I-JUSTIFICATIF DU CHOIX DU SUJET	2
II-LE PROBLEME.....	2
III-LA PROBLEMATIQUE.....	4
IV-QUESTIONS DE RECHERCHE	11
V-HYPOTHESES DE RECHERCHE	12
1-Hypothèse principale.....	12
2-Hypothèse secondaires	12
VI-OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	12
1-Objectif principal.....	12
2-Objectifs secondaires.....	13
VII-METHODOLOGIE	13
VII-1 cadre théorique.....	13
1-La théorie de l'analyse stratégique de Michel CROZIER	13
2-La théorie du plafond de verre	14
3-La théorie de la ségrégation verticale et horizontale.....	15
IX- Géographie des terrains de l'étude.....	15
X- Outils de collecte des données	16
1-Les outils qualitatifs	16
2- les outils quantitatifs : Le questionnaire.....	18
XI-ECHANTILLONNAGE	18

XII-CLARIFICATION DES CONCEPTS	21
PREMIERE PARTIE :	25
PRESENTATION DES ENTREPRISES ET GENERALITE SUR LE GENRE, MANAGEMENT DIFFERENTIEL	25
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DES STRUCTURES SANITAIRES ET DISPOSITIFS FORMELS D'ENCADREMENTS DES FEMMES EN MILIEU PROFESSIONNEL.....	26
Section 1 : présentation du CHRACERH.....	26
I-Historique du Centre Hospitalier de Recherche et d'Application en Chirurgie Endoscopique et Reproduction Humaine	26
Section 2 : présentation du Centre Médical le Jourdain	30
I-Historique du Centre Médical le Jourdain	30
II-Situation Géographique	31
III-Mission et organisation	31
Section 3 : les dispositifs formels d'encadrements des femmes en milieu professionnel.....	33
I- Les instruments juridiques internationaux de portée générale	33
2-Instruments juridiques régionaux en matière de travail des femmes	35
3-Les instruments nationaux en matière de travail des femmes.....	36
CHAPITRE 2 : MANAGEMENT DIFFERENTIEL ET GENRE	40
SECTION 1 : Management et Management Différentiel ou Genré : complémentarité ou différence ?	40
1- La planification opérationnelle	41
2- L'organisation	41
3- L'activation	42
4- le contrôle	43
SECTION 2 : GENRE ET CONSTRUCTION SOCIALE DE LA REALITE.....	44
SECTION 3 : LE POIDS DES STÉRÉOTYPES EN MILIEU PROFESSIONNEL	50
DEUXIÈME PARTIE :	55
LES EFFETS DU GENRE SUR LE MANAGEMENT DIFFÉRENTIEL : CAS DU CHRACERH ET CMJ	55
CHAPITRE 3 : DIFFERENCE ET INEGALITE QUI DECOULENT DU MANAGEMENT DIFFERENTIEL	56

Section 1 : les différences qui découlent du management différentiel.....	56
1-Aperçu des parcours professionnels des femmes.....	56
2-Traitement différentiel homme-femme	58
3-La prédominance du genre masculin ou féminin dans l'entreprise	59
4-L'influence du sexe du manager sur la gestion des hommes et des femmes : un management au féminin vs management masculin.....	60
Section 2 : les inégalités qui découlent du management différentiel ou genré	63
1-Le traitement différentiel homme-femme	64
2-L'éducation des enfants est-elle propre à la femme ?.....	65
3-La procédure de promotion discrétionnaire pas toujours neutre.....	66
Section 3 : les obstacles à l'avancement hiérarchiques des femmes.....	68
1-Les obstacles individuels.....	68
2-Les obstacles socio-organisationnels à l'accès des femmes aux postes de directions	71
3-Plafond de verre et labyrinthe	73
4-Les déterminants de l'avancement hiérarchique.....	76
CHAPITRE 4 : LES CONSÉQUENCES ET IMPLICATIONS DU MANAGEMENT DIFFÉRENTIEL SUR LES ENTREPRISES ET SUR LES EMPLOYÉS	77
Section 1 : l'implication managériale sur l'évolution de carrière des employés femmes.....	77
1-Implication et ses caractéristiques.....	77
2-Caractéristiques de l'implication.....	78
3-L'implication des manager sur l'évolution de carrière des femmes	79
Section 2 : les conséquences du management différentiel ou genré sur les femmes	81
1-Les conséquences négatives du management genré	81
2-La conséquence positive du management différentiel ou genré	85
Section 3 : Les leçons tirées de la comparaison des effets du genre sur le management différentiel dans les entreprises publiques et privées.....	85
CONCLUSION GÉNÉRALE	86
BIBLIOGRAPHIE	86
ANNEXES	86
TABLE DES MATIÈRES	86