

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTÉ DES SCIENCES DE

L'ÉDUCATION

DEPARTEMENT DE DE CURRICULA

ET

EVALUATION

CENTRE DE RECHERCHE ET DE

FORMATION DOCTORALE EN

SCIENCES

HUMAINES SOCIALES ET

EDUCATIVES



REPUBLIC OF CAMEROUN

Peace – Work – Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF SCIENCES OF

EDUCATION

DEPARTMENT OF OF

CURRICULUM

AND EVALUATION

POST GRADUATED SCHOOL

FOR

SOCIAL HUMAN AND

EDUCATIONAL

SCIENCES

**LEADERSHIP FEMININ DANS LE MANAGEMENT DES
ETABLISSEMENTS SECONDAIRES PUBLICS : étude des
obstacles à l'ascension des femmes au poste de proviseur dans
la ville de Mbouda.**

Mémoire rédigé et présenté en vue de l'obtention du diplôme de
Master en
Sciences de l'Education et Ingénieries Éducatives

Par : **Edith Marceline NGUEMFOUO TCHOUPOU**

Licence es géographie aménagement
et environnement.

Sous la direction de

Pr. André EMTCHEU

Professeur Titulaire des universités

Année Académique : 2018



SOMMAIRE

SOMMAIRE	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
Liste des abréviations et des sigles	v
Liste des figures	vii
Liste des tableaux.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE	8
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET INSERTION THEORIQUE	30
DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE.....	63
CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE DE L'ÉTUDE	64
CHAPITRE 4 : ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ..	81
CONCLUSION	124
BIBLIOGRAPHIE	128
INDEX DES REpondantes	134
ANNEXES	135

À

DIEU TOUT PUISSANT

&

A mon fils TCHOUPOU FANKEM MICHEL CALEB

REMERCIEMENTS

La production de ce travail a été faite avec le concours intellectuel, matériel et financier de plusieurs personnes. Les remerciements sont exprimés à l'endroit de :

- Pr André EMTCHEU, encadreur dudit mémoire. Grâce à lui, cette étude a été possible. Sa rigueur, ses conseils et son expertise ont été une aide précieuse.
- Dr Placide AKOA OWONA, pour ses conseils multiformes et sa disponibilité dans le cadre de la revue et des rectificatifs de ce document.
- Mes parents qui m'ont soutenu, encouragé, motivé. Pour leur amour indéfectible durant tous les moments difficiles qui me sont survenus au cours de cette formation.
- Les différents chefs d'établissement des lycées de la ville de Mbouda en particulier M. Jules AKONO proviseur du lycée bilingue de Mbouda et M. Jackson, proviseur du lycée bilingue de Mbouda Banock pour leur compréhension et leurs conseils durant la collecte des informations.
- Les différentes répondantes qui ont consenti à fournir des informations nécessaires à l'édification de ce travail de recherche.
- Mes frères pour toute l'attention, le soutien multiforme dont j'ai eu droit. Particulièrement Thierry, Maxial, Hubert, Chrislin, Siméon, Théophile, Stève ainsi que toutes les dames par alliance : Amandine, Nelly, Aline, Mémarice
- Mes sœurs Eliane et Larissa pour la bonne humeur qu'elles me procurent pendant les moments de stress ;
- M. Bamy Roger pour le soutien multiforme dont j'ai bénéficié.
- La famille NDJANDJI, pour tous leurs encouragements, soutien et conseil
- Un merci à Joël MELI, Théo MOYO et Merlin KAGHO pour leur soutien multiforme
- Un merci spécial à mon complice Patrice qui a su m'épauler, me reconforter et par-dessus tout, me rassurer pendant mes innombrables remises en question.
- Tous les camarades de promotions qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire, particulièrement à : Jean Claude NKANEMBANG, Jules Roger ALIMA, Julien EWULGA AFIDI, Joëlle WOUAPET, Arlette BASSOGOG, Irène WACHE, Rachel DJEUGA, Cladice DJAMI.

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

- ADEA : Association pour le Développement de l'Education en Afrique
- AFIDES : Association Francophone Internationale des Directeurs d'Etablissements Scolaires
- AFPS : Association Francophone de Psychologie Sociale
- DFID : Department For International Development
- DSCE : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
- DUDH : Déclaration Universelle des Droits de l'Homme
- ENIEG : Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Général
- ENIET : Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Technique
- EPT : Education Pour Tous
- HG : Hypothèse Générale
- HR : Hypothèse de recherche
- IC-IPN : Inspecteur Coordonnateur _ Inspection Nationale de Pédagogie
- INALF : Institut National de la Langue Française
- INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
- MINATD : Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
- MINESEC : Ministère des Enseignements Secondaires
- OCDE Organisation pour le Commerce et le Développement Economique
- OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- ONU Femmes : entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- ONU : Organisation des Nations Unies
- ORSE : Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
- PCEG : Professeur des Collèges de l'Enseignement Général
- PCET : professeur des Collèges de l'Enseignement Technique
- PENI : Professeur des Ecoles Normales d'Instituteurs
- PENIA : Professeur des Ecoles Normales d'Instituteurs Adjoint
- PLEG : Professeur de Lycées d'Enseignement Général

PLET : Professeur des Lycées d'Enseignement Technique

PNG : Politique Nationale de Genre

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SDO : Orientation de la Dominance Sociale

TDS : Théorie de la Dominance Sociale

UIP : Union Interparlementaire

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture.

LISTE DES FIGURES

- Figure 1: Évolution du nombre de femmes députés à l'Assemblée et dans les communes..16*
Figure 2: Schéma synthétique de la théorie de la dominance sociale 62

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1: Évolution du nombre de femmes députés à l'Assemblée et dans les communes.....</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 2: choix des facteurs pertinents.....</i>	<i>25</i>
<i>Tableau 3: Les différentes caractéristiques des réseaux selon le sexe.....</i>	<i>43</i>
<i>Tableau 4: Schéma synthétique de la théorie de la dominance sociale.....</i>	<i>62</i>
<i>Tableau 5: grille de protocole d'entretien.....</i>	<i>73</i>
<i>Tableau 6 : grille d'analyse de contenu.....</i>	<i>76</i>
<i>Tableau 7: présentation des enquêtées.....</i>	<i>81</i>
<i>Tableau 8: grille d'analyse de contenu de l'HR 1.....</i>	<i>83</i>
<i>Tableau 9: grille d'analyse de contenu de l'HR 2.....</i>	<i>91</i>
<i>Tableau 10: grille d'analyse de contenu de l'HR 3.....</i>	<i>95</i>
<i>Tableau 11 : grille d'analyse de contenu de l'HR 4.....</i>	<i>99</i>

RÉSUMÉ

La présente recherche porte sur le « *leadership féminin dans le management des établissements secondaires publics : étude des obstacles à l'ascension des femmes au poste de proviseur dans la ville de Mbouda* ». L'ascension au leadership est la résultante d'une promotion au sein d'une organisation. Au regard du statut général de la fonction publique, la promotion est l'indice de reconnaissance du travail bien accompli synonyme d'une compétence acquise (Kemgne, 2013). Cette compétence est nécessaire et indispensable pour une productivité et un rendement meilleur. La gente masculine est majoritaire au sommet des hiérarchiques organisationnelles. Cet état suscite des intérêts de la part des chercheurs en sciences sociales. Le déséquilibre homme – femme au top management des organisations en général et des structures éducatives en particulier démontre l'existence des barrières invisibles qui parsèment le parcours professionnel des femmes. Il y'a lieu de mener une recherche aux fins d'identifier la nature des obstacles, dans le but de comprendre ce phénomène de sous-représentativité des femmes aux sphères décisionnelle.

L'objectif principal de cette étude est d'appréhender l'origine des difficultés auxquelles les femmes font face dans leur cheminement pour l'accès au poste de dirigeant des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Mbouda. Partir de la question de recherche, après analyse factorielle et opérationnalisation des variables, quatre hypothèses de recherche ont été formulées :

HR1 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs individuels.

HR2 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs culturels.

HR3 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs institutionnels.

HR4 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs sociétaux.

Le protocole d'entretien a été élaboré pour la collecte des informations. Ces données recueillies ont été analysées sous la base d'une grille d'analyse de contenu. Après interprétation, trois hypothèses ont été confirmées et une a été infirmée. Dans cette étude, la sous-représentativité des femmes à la sphère décisionnelle est fonction des facteurs personnels, institutionnels et sociétaux. Ceci a permis d'énoncer quelques perspectives et suggestions.

ABSTRACT

This research focuses on the topic « *leadership féminin dans le management des établissements secondaires publics : étude des obstacles à l'ascension des femmes au poste de proviseur dans la ville de Mbouda* » (*Women's leadership in the management of government secondary schools: a survey of barriers to the appointment of women as principal in the locality of Mbouda*). The rise to leadership is the result of promotion within an organization. With regard to the general status of the public works, promotion is proof of appreciation for good-quality work, which is synonymous with skills acquired. These skills are necessary and are essential for better performance and productivity. Top organizational hierarchies are dominated by men, and this has aroused the interest of researchers in the field of social sciences. The gender imbalance in the top management of structures in general and schools in particular shows the existence of invisible barriers to women's career paths. There is a need for research to identify the nature of barriers to better understand this phenomenon of women's under-representativeness in decision-making positions.

The main objective of this study is to understand the nature of the difficulties faced by women as they strive to rise to positions of secondary school principals in the city of Mbouda. Based on the research question, after factorial analysis and operationalization of the variables, four research hypotheses were formulated:

- RH1: The inaccessibility of women to the position of principal depends on individual factors.
- RH2: The inaccessibility of women to the position of principal depends on cultural factors.
- RH3: The inaccessibility of women to the position of principal depends on institutional factors.
- HR4: The inaccessibility of women to the position of principal depends on societal factors.

An interview protocol was developed for data collection. The data collected was analyzed based on a content analysis grid. After interpretation of the research findings, three hypotheses were confirmed and one was invalidated. In this study, the under-representativeness of women in decision-making positions depends on personal, institutional and societal factors. This allowed us to make a few suggestions.

INTRODUCTION

Le thème qui nous préoccupe dans le cadre de cette recherche porte sur le management des établissements secondaires. La prise de conscience de la variable qualité dans la gestion des établissements secondaires met en exergue l'aspect performance et réussite des apprenants. Durant le forum mondial sur l'éducation tenu au Sénégal en avril 2000 dans le cadre d'action de Dakar, les participants disent « *s'engager à assurer pour tous les citoyens et toutes les sociétés la réalisation des buts et objectifs de l'éducation pour tous* ». Ces objectifs se basant sur les grands principes de l'Education Pour Tous (EPT) font figurer la qualité de l'éducation en son sixième objectif défini comme suit : « *améliorer sous tous ses aspects la qualité de l'éducation dans un souci d'excellence de façon à obtenir pour tous des résultats d'apprentissage reconnus et quantifiables [...] et les compétences indispensables dans la vie courante* » (Dakar, 2000). Si tout le monde s'accorde sur l'importance de dispenser une éducation de qualité, il n'y a pas de consensus sur la variabilité de définition qu'on lui accorde. Dans les systèmes éducatifs, les questions de qualité gravitent autour des thématiques telles que : l'équité du système, la couverture scolaire et les enjeux de management de l'éducation. En rapport avec l'efficacité et la qualité des établissements secondaires, certaines réflexions et débats menés par (UNESCO, 2006) ont eu pour ordre du jour : les enjeux, priorités et défis dans le domaine de la direction des établissements scolaires dans un système inspiré du « New Public Management ». Ce système se doit de répondre aux besoins locaux en se souciant davantage de l'efficacité et de la qualité du service rendu. Le rapport mondial de l'EPT portant sur « *l'exigence qualité* » a souligné le fait que les chefs d'établissements peuvent avoir une influence considérable sur la qualité des établissements. La prise de conscience de la place essentielle de la qualité de l'établissement scolaire dans la réussite des élèves pousse à une profonde révision des responsabilités et des rôles confiés aux personnels de direction, suite à la croissance considérablement de leur charge au sein des organisations éducatives. Le travail de ces dirigeants fait l'objet de deux approches sur la scène internationale : l'approche du management et celle du leadership. Ce dernier développé par le courant anglo-saxon est considéré comme une variable influençant l'efficacité de l'école et la réussite des élèves.

Cette étude s'intéresse à un problème empirique qui s'inscrit dans la société. Il a été constaté que les femmes sont reléguées au second rang dans les sphères décisionnelles. Au regard des travaux antérieurs, peu de recherches ont abordé le problème des disparités managériales de genre au sein des établissements scolaires d'enseignement général. Cette disparité genrée peut être due à l'existence des facteurs discriminatoires que rencontrent les femmes dans leur lieu de service. Les résultats issus de cette étude pourront être utiles tant sur

le plan gouvernemental que pour les Organisations Non Gouvernementales (ONG) qui s'intéressent aux préoccupations liées aux femmes en vue de l'atteinte des objectifs fixés sur le plan international. La notion de bonne gouvernance est une question qui se pose tant bien au niveau central qu'au niveau local : c'est-à-dire du ministère à la cellule de base qu'est l'école. Ce qui emboîte le pas au système de décentralisation qui voudrait qu'une totale autonomie soit laissée aux chefs d'établissements dans le management des institutions dont ils ont la charge en évitant au maximum l'immixtion des chefs hiérarchiques dans leur processus de gestion. Le pouvoir donné aux dirigeants d'école dans le domaine de l'administration et celui de la gestion, doit leur permettre de promouvoir une vitrine des institutions. L'accent mis ainsi sur le management des établissements est un phénomène international (Pont, Nusche, & Moorman, 2008), qui en Angleterre s'est étendu au secteur public (O'reilly & Reed, 2010). Pour ces mêmes auteurs, les personnes reconnues comme des dirigeants, de vrais leaders qui managent leur établissement ont vu leur pratique professionnelle devenir dépendante des standards dans le cadre des reformes liées à l'évolution mondiale de la société.

A la lumière des questions liées aux femmes dans tous les domaines de la société, et surtout dans le cadre de la prise de décision, le problème de gestion des établissements scolaires au Cameroun lié à l'approche genre dans le leadership des dirigeants sera l'angle d'étude de ce travail. La présente recherche constituera une source importante de changements dans la mesure où l'adoption des valeurs féminines dans le monde du travail sera effective. Les recherches seront faites sous l'angle du leadership des responsables des institutions éducatives. Par ailleurs l'approche féminine de ces leaders qui sera abordée permettra de s'intéresser au travail des responsables des établissements au Cameroun dans une perspective de développement organisationnel. Les compétences attendues du responsable d'établissement comme leader dépendent en grandes parties des représentations que se font divers acteurs de ce rôle ; en ce sens qu'elles peuvent influencer la pratique professionnelle de celui (celle)-ci (Gather, 1998)

Le thème de cette étude interpelle la recherche en termes d'égalité professionnelle dans la gouvernance des institutions éducatives. L'éducation est un domaine très important dans le développement économique d'une nation. Elle permet de former des citoyens capables d'être productif et de contribuer au développement économique du pays. Pour cet objectif, l'école se doit de promouvoir l'éducation des citoyens en développant le capital humain. Becker (1975), dans son ouvrage *Human capital*, définit le capital humain comme étant l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales et spécifiques de savoir-faire. Plus un individu accumule de l'expérience des compétences et des

diplômes, plus il est productif. L'école dans cette mesure doit répondre à l'exigence de la notion de qualité. L'expression « *école de qualité* » couramment entendue, renvoie souvent à la qualité supérieure d'une école comparée à d'autres organisations scolaires (Nkoa, 2011). Il est à noter que ce thème dans le cadre d'un travail académique est trop vaste et doit être délimité et réorienté. Pour ce faire, le sujet choisit doit se circonscrire autour de l'approche genre dans le leadership des établissements d'enseignement secondaire public.

Selon le rapport mondial de l'EPT (2005), il est mentionné que « *les directeurs d'écoles revêtent une importance [...] la nature de leur leadership peut exercer une forte influence sur la qualité de leur établissement* ». Le leadership est un processus par lequel une personne exerce une influence sur les autres, dans le but d'atteindre un objectif commun (Northouse, 2007). Le leader propose une vision de l'avenir et donne du sens à l'action. Ceci permet de le distinguer du manager qui, entre autres planifie, organise, contrôle, sans proposer nécessairement un avenir attractif pour sa structure (Bass, 2008).

Compte tenu de ce qui précède, le sujet de la présente recherche s'intitule : *leadership féminin dans le management des établissements secondaires publics : étude des obstacles à l'ascension des femmes au poste de proviseur dans la ville de Mbouda*.

Dans la sphère scientifique, le leadership a fait l'objet de nombreux travaux de recherche et de nombreux écrits managériaux. Selon Cadalen (2009), la plupart de ces travaux visent à dresser des typologies des styles de leadership et à identifier les modèles de leadership les plus adaptés aux réalités organisationnelles et aux contextes culturels externes. Si le leadership est en plein essor, il rencontre d'une certaine manière des difficultés quant à sa mise en œuvre par les leaders (Progin-Romanato & Gather-Thurler, 2012). La référence aux « *valeurs féminines* » dans la société modernes, appliquée au monde du travail, remet en question le vocabulaire professionnel ordinaire (Burke & Sarda, 2007).

La féminisation croissante des différents niveaux du management et l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes à responsabilité ont suscité différentes recherches comparatives des styles de leadership mobilisés par les hommes et les femmes en position de management. Dans la perspective d'identifier les différences éventuelles entre les hommes et les femmes ; de mettre en évidence les atouts ou handicaps de l'un ou l'autre sexe au regard des modes de management dominants et d'expliquer la sous - représentation des femmes à des postes de responsabilité. Malgré les nombreuses études réalisées sur le sujet, le débat reste ouvert. On est très loin du consensus, sur l'existence ou non de différences dans le leadership

féminin et masculin et sur les explications formulées pour avancer ces résultats. L'étude du leadership en éducation fait face au défi de la qualité des designs méthodologiques retenus pour expliquer les différences entre les femmes et les hommes selon (Héon, Lapointe, & Langlois, 2007). Pour ces auteurs, le leadership des gestionnaires est un des thèmes d'intérêt dans le domaine de l'administration de l'éducation qui s'inscrit parfaitement dans le champ du management.

Plusieurs recherches en sciences de la gestion montrent que les expériences professionnelles des femmes dans les postes de haute gestion sont différentes de celles des hommes (Baudoux, (2005) ; Drainville-Lavallée, (2000) ; Julien, (1996)). Pour Abath Amboule (2007), les femmes sont minoritaires dans les postes de gestion et leurs fonctions sont dites « non traditionnelles ». Elles s'aventurent dans les espaces de pouvoir masculin où l'homme est le *détenteur de l'autorité légitime* comme dans la société (Belle, 1991).

Il s'agira de comprendre les mécanismes qui peuvent expliquer le fait que des hommes et des femmes ayant au départ les mêmes capacités de productivité en termes de grade, ancienneté, à l'arrivée seuls les hommes sont majoritairement représentés aux hautes sphères de prise de décision dans le secteur de l'éducation secondaire. Quels peuvent être les obstacles empêchant aux femmes d'exploiter pleinement leurs compétences et leur capacité à diriger ?

Pour répondre à ces préoccupations, ce travail s'articulera autour de deux parties :

- La première partie porte sur le cadre théorique qui se subdivise en deux chapitres à savoir :
 - Chapitre 1 : Problématique générale qui porte sur le contexte, le problème de l'étude, le plan de l'étude, les questions de l'étude, l'hypothèse de l'étude, objectifs, limites et types d'étude
 - Chapitre 2 : Revue de la littérature et insertion théorique. Il s'agit ici de faire la revue critique de la littérature, l'analyse critique des concepts, et les théories de référence.
- La deuxième partie intitulée cadre méthodologique et opérationnelle qui comporte deux chapitres :
 - Chapitre 3 : Cadre méthodologique et cadre opératoire qui porte sur l'opérationnalisation de l'hypothèse de l'étude qui suivra par un tableau synoptique, la construction des outils et instruments. Le cadre opératoire permettra de présenter les différents tableaux relatifs à l'outil de collecte, la présentation du site d'étude, la population, l'échantillon et les difficultés rencontrés.

- Chapitre 4 : Analyse, Interprétation et Discussion des résultats. Dans ce chapitre, il s'agira d'énoncer à la lumière de l'analyse et de l'interprétation des discours, quelques perspectives et suggestions pour réduire le phénomène étudié.

- Conclusion

PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

1.1. Contexte de l'étude :

Les systèmes éducatifs contemporains sont de nos jours dans la mouvance des évolutions internationales, des réformes politiques et administratives des pays, des logiques de résultats et de performances, des pressions sociales, économiques et culturelles. À chaque système éducatif se pose la question de sa gouvernance, des régulations et de l'utilisation d'outils plus ou moins nouveaux du management public (Bouvier, 2012). Dans cette mouvance, la plupart des systèmes s'orientent vers un contrôle plus volontaire et explicite tant de l'efficience que de l'efficacité des pratiques mettant en question le rôle et la fonction de l'autorité éducative. Cette mobilisation est fortement motivée par la réalité qui pousse à des recherches de nouvelles modalités de gestion permettant d'améliorer la qualité de ces systèmes (Gather, 1998). Des recherches en éducation associent la qualité des établissements, à la réussite scolaire des apprenants. Plusieurs auteurs associent cette réussite scolaire à l'origine socio-économique des élèves. Sur cette question, l'étude la plus connue est celle de Bourdieu et Passeron dans *Les Héritiers* et dans *La reproduction* publiées respectivement en 1964 et 1970. Dans leur théorie de reproduction, ces auteurs montrent que l'école loin d'être un instrument de promotion collective, est utilisée comme un instrument de sélection sociale à travers les méthodes et les contenus d'enseignement qui privilégient implicitement une forme de culture propre aux classes dominantes. Selon Leger (2003:14), les enseignants par leurs pratiques évaluatives reproduisent les inégalités sociales à l'école. Il fait remarquer qu'un même devoir d'élève obtiendra, en moyenne, une note bien plus forte si le correcteur croit que l'élève est fils de cadre et, une moins bonne s'il croit que l'élève est fils d'ouvrier. L'instituteur en classe donne plus souvent la parole aux fils de cadres, reprend et valorise leurs interventions. Il la donne moins aux fils d'ouvriers et, le plus souvent c'est pour rectifier et dévaloriser ce qui a été dit. Ces exemples montrent que l'origine sociale de l'élève détermine sa réussite scolaire. Cette théorie a inspiré plusieurs auteurs comme Baudelot et Establet dans *L'école capitaliste en France* publié en 1971 ; Grignon dans *L'Ordre des choses* en 1971 ; Bernstein dans *Langage et classes sociales* en 1975 qui sont allés dans la continuité de la thèse de Bourdieu et Passeron.

Inspirée de la théorie de reproduction, Duru-Bellat (1990) va non seulement admettre l'influence de l'origine sociale des apprenants sur la performance scolaire, mais va également montrer l'impact de l'environnement scolaire sur les résultats de ces derniers. Pour cet auteur, les élèves les plus défavorisés de certains pays réalisent des performances plus élevées que les

apprenants les plus favorisés dans d'autres pays. Duru-Bellat met en exergue les limites de l'analyse de Bourdieu et Passeron à travers l'apport de l'environnement scolaire qui est plus déterminant dans la réussite scolaire des élèves. Pour Collerette, Pelletier et Turcotte (2013) dans *Recueil de pratiques des directions d'écoles secondaires favorisant la réussite scolaire*, cité par (Sagara, 2015), le statut socio-économique défavorisé de l'élève constitue un facteur de risque et non un déterminant absolu de la réussite des élèves. Ce qui signifie qu'un élève issu d'une famille pauvre présente un risque d'échec scolaire mais n'est pas toutefois condamné à l'échec. L'école peut par ailleurs réduire significativement ce risque à travers ses caractéristiques favorables à la réussite scolaire. En effet, Scheerens cité par (Eliccel, 2010), a montré que les niveaux de performance d'une école dépendent de la qualité de gestion du directeur. Milliner quant à lui affirme que,

Certes le mérite de la réussite des élèves revient en premier aux enseignants. Mais la juxtaposition de bons professeurs ne suffit pas à faire réussir collectivement les élèves. Il faut un ordonnateur et un coordonnateur : le chef d'établissement.

Cette affirmation est soutenue dans une thèse pour une étude de l'Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA) et de l'Association Francophone Internationale des Directeurs d'Etablissements Scolaires (AFIDES), portant sur les pratiques de gestion qui peuvent s'associer à la réussite éducative des élèves en milieu africain. En effet, pour Pelletier (2005),

Cette étude met en lumière toute l'importance du rôle du dirigeant des écoles [...] dans la structuration des activités et la mobilisation des personnes qui permettent de faire en sorte qu'une école soit pilotée en fonction de la réussite des élèves. Certes, ni la responsabilité, ni le crédit de la réussite des élèves ne peuvent relever que de la seule personne responsable de la direction de l'établissement ; toute fois la meilleure équipe enseignante risque d'être vite en situation d'autarcie de développement si elle est dirigée par une personne peu compétente, mal formée, qui ignore l'importance de sa contribution dans la conduite à la réussite scolaire de tous les élèves de son établissement. (Pelletier, 2005)

Selon Chevallier dans *Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire* parut en 2006, les 30 années de recherches sur la performance des établissements (*school effectiveness*) et sur les facteurs d'amélioration (*school improvement*) menées principalement dans les pays développés anglophones ont établi que la qualité des directeurs est le premier facteur de performance des établissements. Dans les différents

éléments qui contribuent à ce qu'il est convenu d'appeler « l'effet-établissement », ceux qui ont le poids le plus important relèvent des tâches communément exercées par les directeurs et les équipes de direction. Pour cet auteur, si leur action est déterminante, leur influence s'exerce indirectement. Selon une étude de l'Organisation pour le Commerce et le Développement Economique (OCDE, 2009, p.9),

Les chefs d'établissements jouent un rôle de premier plan dans l'amélioration des résultats de l'école, en influant sur la motivation et la capacité des enseignants et sur le climat et l'environnement de travail et d'acquisition des connaissances. Une direction d'établissement est essentielle pour améliorer l'efficacité et l'équité de l'enseignement scolaire. (OCDE, 2009, p.9)

Du fait des évolutions observées dans le domaine de la gestion des établissements et l'évolution des rôles des chefs d'établissements, la direction d'établissement scolaire sur le plan mondial est une priorité dans le système éducatif. Les gouvernants et les décideurs publics doivent renforcer de façon durable la qualité de cette fonction. L'OCDE (*ibid* : 35), relève pour ce fait quatre grands axes d'action qui peuvent contribuer à l'amélioration de la pratique de direction d'établissement à savoir :

(Re)définir les responsabilités de la direction des établissements ; Répartir les fonctions de direction d'établissement ; Acquérir les compétences nécessaires à un exercice efficace des fonctions de direction ; Faire de la direction d'établissement une profession attrayante. (OCDE, 2009, p.35)

Pour cet organisme, le rôle de direction est stratégique dans l'amélioration de la qualité d'éducation. Ceci a permis d'aboutir sur un enjeu majeur à savoir le défi de la direction systémique. Dans son deuxième volume, l'étude menée par l'OCDE (*ibid*), se focalise sur les pratiques novatrices qui offrent,

De bons exemples des approches systémiques existant en matière de direction d'établissement scolaire. Il est nécessaire de redéfinir et d'élargir les rôles et responsabilités des chefs d'établissement. Cela implique de modifier la façon dont on conçoit et soutien la direction d'établissement ; d'améliorer les mécanismes incitatifs de façon à rendre la fonction plus attrayante tant pour les chefs d'établissement actuels que pour ceux qui leur succéderont ; et de renforcer les possibilités de formation et de perfectionnement pour aider les chefs d'établissement à s'acquitter de leur nouvelles missions.

Dans le même ordre d'idées, l'ancien ministre malien de l'Education Nationale, de l'alphabetisation et des langues nationales, Sanogo trouve que « l'effet directeur d'école » sur la réussite des élèves est une réalité. Car pour lui, l'autorité et l'influence pédagogique d'un

dirigeant d'école jouent pour beaucoup dans l'amélioration des résultats obtenus par les élèves. Relativement à l'efficacité des établissements scolaires, Pelletier (2005) dit que,

Le style de gestion du chef d'établissement a un effet déterminant sur le climat d'efficacité de l'école et est associé à la réussite et aux performances scolaires des élèves. C'est dans un tel contexte qu'émergea une nouvelle génération d'approches axées sur le leadership du dirigeant en milieu scolaire.

Le leadership, après avoir fait ses preuves pour la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, est supposé apporter des bénéfices comparables au milieu éducatif sans pour autant ignorer la spécificité de celui-ci (Leclercq, 2005). Il existe une vogue du leadership « éducatif » au plan international. Car, la plupart des réflexions sur la direction des établissements scolaires insiste désormais sur l'intérêt de l'envisager dans la perspective d'un leadership.

Le leadership a toujours été une fonction importante dans toutes les activités sociales depuis des millénaires (Tellier, 1991). À ce sujet, Aristote écrivait que par nature le pouvoir est le domaine exclusif des hommes, les seuls doués pour l'exercer. Durant plusieurs siècles, le pouvoir et le leadership ont revêtu les couleurs et les traits uniques de l'homme – de la masculinité (Aubert, 1982 ; Giasson, 1986 ; Marchis-Mouren, 1991 ; Laufer, 2003). A croire Daft (1997), « *le leadership est l'aptitude, le talent, l'art d'influencer les hommes vers l'atteinte des objectifs fixés. Il est l'activité des hommes* ». Favoriser l'action, impulser l'énergie et l'envie de progresser à son équipe, motiver ses collaborateurs sont autant de qualité que les organisations et les entreprises attendent d'un manager encadrant ; et celles-ci corespondent à des valeurs plus naturellement portées par les hommes (Solveig, 2008).

Le pouvoir est d'essence masculine, virile en ce qu'il nécessite force et autorité d'un point de vue relevant des conceptions de la science politique (Hobbes, 1988), ou encore de l'imaginaire populaire de nombreuses tribus camerounaises, Mouiche (2008 :135), cité par (Amabiamina, 2015), affirme que :

L'exercice du pouvoir politique a toujours été considéré comme une affaire d'hommes, dans la mesure où très peu de sociétés acceptent ou tolèrent que les femmes occupent des postes politiques même d'importance marginale. Que ce soit la Mafo de la société Bamiléké, la Nafoyin du royaume Kom au Cameroun ou la Reine d'Angleterre, elle demeure sous le contrôle des hommes. Ce qui est paradoxal, c'est que, même dans les sociétés matrilineaires, l'exercice effectif du pouvoir demeure entre les mains des hommes.

L'évolution de la société, n'admet plus la masculinité exclusive du leadership. Elle accorde aussi une part de l'exercice de ce style d'autorité à la femme pour l'amélioration de son statut, de sa condition et par extension une considération autre de l'aptitude des femmes à la pratique du pouvoir. Pour Fortier (2008) cité par Harmand (2013), « *les femmes ont droit à une participation pleine et entière, et la société a besoin du principe féminin pour équilibrer et compléter le principe masculin* »

La participation effective des femmes à la prise de décision est une des principales stratégies d'amélioration de leur statut dans la société. Elle permet non seulement de réaliser l'égalité de chance entre l'homme et la femme dans l'exercice du pouvoir, mais aussi, elle contribue au changement des perceptions collectives sur le rôle des femmes dans la société. Les problèmes spécifiques liés au genre féminin commencent à figurer au rang des préoccupations de la communauté internationale avec la tenue de la première conférence mondiale sur le statut de la femme en 1970 à Mexico. La représentation des femmes n'a pas connu d'évolution majeure depuis la quatrième conférence mondiale sur les femmes tenue à Beijing en 1995. Le Programme d'action adopté à Beijing affirme que les femmes ont le même droit que les hommes de participer à la gestion des affaires publiques et a par conséquent défini deux objectifs stratégiques : assurer aux femmes l'égalité d'accès et la pleine participation aux structures du pouvoir et de la prise de décisions et renforcer les capacités des femmes pour leur permettre de participer à la prise de décision et d'exercer des responsabilités. Dans l'engagement 5 de la Déclaration de Copenhague (1980), les Nations Unies se prononcent en ces termes : « *Nous nous efforcerons [...] d'aboutir à une représentation plus équilibrée des deux sexes dans les processus décisionnels, [...] et nous éliminerons tous les obstacles qui les empêchent d'y accéder...* ».

En plus des textes de Beijing et de Copenhague, nombreux sont les traités internationaux qui consacrent le principe de la participation égale des femmes et des hommes dans les structures du pouvoir et de prise de décisions, notamment la Charte des Nations Unies, la Déclaration Universelle des Droits de l'homme et la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes.

Depuis de nombreuses décennies, la croissance capitaliste des entreprises s'est fondée sur des modèles masculins de leadership. Au cours des vingt dernières années, les femmes accédant à des positions de leadership ont remis en cause tout ou partie de ces modèles. Capter les différences qu'apportent les femmes en tant que leaders c'est essayer d'identifier de

nouvelles pistes de croissance mais aussi de dialogue entre les organisations (entreprises) et la société (Chasserio & Corrine, 2015). Le débat est ouvert depuis ces décennies pour savoir si les différences en termes de leadership déployé par les femmes et les hommes sont plus le fait de différences individuelles que de différences organisationnelles. Des recherches récentes suggèrent que la croissance d'une entreprise résulterait de la capacité cognitive et relationnelle du leader à réviser ce qui fait sens et non-sens dans les normes en vigueur dans un secteur donné. Les dirigeantes entrepreneuriales, façonnant leur entreprise ont plus de marge d'action pour négocier avec les normes de genre que dans d'autres situations de leadership.

En Afrique, en dépit des avancées significatives observables dans quelques pays comme le Mozambique, la République Sud-africaine, le Rwanda ou l'Ouganda, où de nombreuses femmes occupent des hautes fonctions politiques conséquemment à leur rôle de militantes actives ou de combattantes armées, ces pays ayant connu des expériences de luttes armées qui ont pu porter au pouvoir les conjurés, la marginalisation de la femme reste une donnée constante de la vie politique du continent. Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) dans la vision du Cameroun émergent à l'horizon 2035 réaffirme la volonté du Gouvernement de poursuivre la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) dans leur ensemble, selon une approche intégrée, concertée et transversale. Ceci en faisant de la femme « *un acteur au rôle social renforcé* ». La situation de la femme au Cameroun demeure préoccupante du fait de la persistance des inégalités basées sur le genre sur tous les plans et à tous les niveaux. Le gouvernement camerounais a inauguré une nouvelle ère avec l'entrée en vigueur le 14 janvier 2014 de son document de Politique Genre. La conception de ce document découle de la vision à long terme du Cameroun à l'horizon 2035 et s'énonce ainsi : « *Le Cameroun, un pays émergent, bâti sur le principe de bonne gouvernance, où les femmes et les hommes jouissent des mêmes droits et participent de manière équitable et égalitaire au développement* ». (PNG, 2010 : 15).

S'il est clair que les femmes ont beaucoup avancé dans le domaine de l'éducation ces 30 dernières années dans de nombreuses parties du monde, il reste qu'« *elles rencontrent encore des obstacles importants pour atteindre les positions décisionnaires au plus haut niveau dans leurs sociétés* » (PNUD, 1995 : 51).

Traditionnellement, la femme reste celle qui donne la vie, et qui la préserve. Autorité, durée, intuition, création et sensibilité font partie des vertus féminines qui ouvriront demain de nouveaux horizons au management : le management au féminin est-il l'avenir du management ?

De plus en plus nombreuses au sein des organisations, les femmes managers ouvrent la voie à une autre manière de diriger. Les valeurs dites féminines font de plus en plus d'adhérent y compris certains de leurs homologues masculins. Les valeurs féminines ont de plus en plus tendance à être observées dans le management moderne. Du territoire à la durée, la femme s'inscrit dans le temps contrairement à l'homme qui s'inscrit dans l'espace à travers son caractère de prédateur, conquérant qui vise la puissance ou le pouvoir. En revanche, la femme cherche avant toute chose la pérennité, la transmission, la perpétuation de la vie et du patrimoine. Ainsi, l'homme est plus dans l'instant et le court terme par sa force tandis que la femme est dans l'instant par sa douceur et dans la durée par persévérance (MPM, 2013).

Dans le panorama entrepreneurial de nos jours, il est fait état d'une problématique certaine : les femmes sont davantage diplômées que les hommes et pourtant leur ascension professionnelle est plus difficile. Malgré leur niveau intellectuel et des avantages multiformes, les femmes sont confrontées à des obstacles majeurs face à leur accès à des postes de responsabilité (DFID, 2000). Plusieurs données montrent que le management éducatif ou plus précisément la gouvernance scolaire est dominée par la gent masculine dans plusieurs régions du monde et par conséquent, peu de femmes sont désignées comme chef d'établissement scolaire (Kolb, 1997).

1.1.1. Constat de l'étude :

Les femmes se sont illustrées comme moteur du développement en Afrique depuis des lustres. D'après les statistiques de la Banque Mondiale ces dernières sont reconnues comme vecteur de croissance économique et d'opportunité. « *Elles sont la principale force de production agricole et produisent près de 90% des denrées alimentaires* ». Malgré ces exploits, les femmes sont laissées pour compte dans le processus d'industrialisation et de modernisation économique et éducative. (237online.com). La raison en est que, si elles sont le moteur par excellence au début de la chaîne, fort est de constater qu'à l'arrivée, elles sont sous représentées, mal représentées et parfois pas du tout représentées dans la sphère de prises de décision. Au Cameroun et sous l'impulsion du ministère de la condition féminine en 1999, une instruction du Premier Ministre relative à la « *participation de la femme à la prise de décision* » adressée aux ministres d'Etats, ministres et ministres délégués, se met en chantier et pourrait, si elle est appliquée, révolutionner la physionomie de l'administration camerounaise. Pour l'illustrer, ces extraits des propos de Mafany Musonge, premier ministre à cette date cité par (Mouiche, 2010 : 65),

Il m'a été donné de constater que la participation des femmes aux processus de décision reste faible malgré la volonté maintes fois affirmée par son excellence Paul Biya, Président de la République, pour assurer une bonne représentativité des femmes dans les structures de prise de décision.

En outre, je me suis engagé lors du 'Séminaire de validation du plan d'action national de l'intégration de la femme au développement' à assurer la mise en œuvre des différentes recommandations dont celle relative à l'accès des femmes à des postes de responsabilité.

Par la suite le premier ministre justifie ses propos en mettant en exergue l'importance des telles décisions non seulement sur le plan national mais aussi international,

Pour permettre au Président de la République et au gouvernement d'honorer leurs engagements sur les plans international et national, je vous demande de prendre toutes les mesures nécessaires pour attribuer au moins 30% de postes de responsabilité aux femmes lors de toutes les prochaines nominations.

Actuellement, la position des femmes au sein des instances gouvernementales et administratives n'est pas reluisante. Le leadership des femmes et leur participation à la vie politique sont partout menacés dans le monde : tel est le constat de l'ONU. Une analyse mondiale de la population montre qu'elle est constituée à 51,58% de femmes selon INSEE (2010). L'ONU note que les femmes sont sous-représentées aussi bien comme électrices que dans les fonctions dirigeantes, et ce « *malgré leurs compétences maintes fois démontrées et en dépit de leurs droits de participer en toute égalité à la gouvernance* » (Lafon, 2017). D'après le dernier rapport de l'ONU femme publié le 15 mars 2017, une étude de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes), et de l'Union Interparlementaire (UIP) montre que « *le nombre de femmes présentes dans les branches exécutives des gouvernements et dans les parlements stagne à l'échelle mondiale* ». La carte 2017 des Femmes en politique montre une légère baisse du nombre de pays ayant pour chef d'Etat et/ou de gouvernement par rapport à 2015 (17 au lieu de 19) soit 8/48 en Europe, 3/50 en Asie, 2/35 en Amérique, 3/54 en Afrique, 1/16 en Océanie. Au regard de cet état statistique, le secrétaire général de l'UIP, Chungong déclare à la presse que,

En 2016, nous avons eu la confirmation d'une tendance que nous avons constatée. Lorsqu'il s'agit de la représentation des femmes au parlement, il y'a des progrès, mais les progrès sont tellement lents. À ce rythme, il faudra 50 ans pour atteindre la parité 50-50. Ceci est un signal d'avertissement. Nous devons faire quelque chose à ce sujet.

Les deux organisations à savoir l'ONU Femmes et l'UIP ont souligné que l'émancipation politique des femmes et leur accès dans des conditions d'égalité aux postes de commandement à tous les niveaux sont indispensables à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) et à l'avènement d'un monde juste.

Issue des élections sénatoriales du 14 avril 2013 et du décret présidentiel N° 2013/149 du 08 Mai 2013 portant nomination des sénateurs, au gouvernement camerounais, 19 femmes sur 100 sont nommées et élues au poste de sénateur soit 19%. Au niveau des députés, l'évolution du nombre de femmes entre les législatures 1992-1997 et 2013-2018 est appréciable. D'après les sources de l'Assemblée Nationale 2014, sur 180 députés, il y'a eu 23 femmes dans le mandat 1992-1997, 10 femmes (1997-2002), 20 femmes (2002-2007), 25 femmes (2007-2017) et enfin 56 femmes soit 31,1% dans le mandat encours à savoir 2013-2018.

Tableau 1: Évolution du nombre de femmes députés à l'Assemblée et dans les communes

Mandats Rubriques	1992-1997	1997-2002	2002-2007	2007-2012	2013-2018
Nombre de députés	180	180	180	180	180
Nombre de femmes	23	10	20	25	56
Proportion des femmes	12,8	5,6	11,1	13,9	31,1
Nombre de femmes maires	///	///	///	10/339	31/359
Proportion des femmes maires	///	///	///	2,95	8,63

Source : Assemblée Nationale 2014 et MINATD 2013

Lors du réaménagement ministériel du 02 Octobre 2015, et suivant le décret N° 2015434 du 02 octobre 2015, 03 femmes sur 18 ministres ont été nommées au poste ministériel soit 16,67%. Dans un cadre général, sur 58 postes de ministres et assimilés, 10 au total sont occupés par des dames soit 17,24%. Dans le réaménagement du 2 Mars 2018, environ 17 postes ministériels ont été pourvus. De ces 17, on note la présence de 2 femmes soit 11,76%. Au niveau des régions, aucune femme n'a eu le privilège d'être nommée au poste de gouverneur tandis qu'au poste de préfet, on dénombre 03 femmes soit 5,17% après le dernier remaniement selon le décret N° 2017/343 du 03 Juillet 2017.

Les écrits et les statistiques démontrent que malgré le dynamisme des femmes et leur majorité numérique, leur marginalisation et leur sous-représentativité dans les sphères de décision sont d'ordre général et mondial.

1.1.2. Justification de l'étude

Depuis la période marquée par les indépendances, le continent africain cherche son chemin vers le développement. Pour contribuer au développement humain durable, l'implication des femmes dans les instances de prise de décision est une option politique stratégique. Pour Aguessy (1995 :58) cité par (Mouiche, 2010 :60), « *L'accès des femmes au travail en dehors du foyer, aux fonctions et aux responsabilités dans la sphère politique place les débats les concernant dans l'ensemble des évolutions que traverse le monde* ».

Du sommet mondial pour le développement de Copenhague (1998), au Women's World Congress tenu à Kampala en 2002, en passant par la Conférence de Pékin sur les femmes en 1995 et la conférence des femmes de la Francophonie de Luxembourg en 2000, des avancées significatives ont été enregistrées au Cameroun. Ces avancées de nos jours démontrent encore des zones obscures dans la mesure où la femme reste sous-représentée dans les instances décisionnelles. Le dossier d'évaluation du Cameroun relève une insuffisance de résolution de cette sous-représentativité, dans le rapport de l'atelier sous-régional de sensibilisation préparant la Conférence sur les femmes de Pékin en 1995 en ces termes,

Le bilan de la situation des femmes en Afrique centrale concernant l'intégration dans le partage du pouvoir et de prise de décisions est encore insuffisant. C'est ainsi que l'on note la faible représentativité des femmes au niveau des hautes fonctions politiques, économique et administratives, notamment celles dites de souveraineté et de commandement. (Pékin, 1995)

La sous-représentativité des femmes au sein de ces instances décisionnelles est par conséquent un fait empirique. L'intégration des acteurs sociaux dans le tissu social n'est donc pas parfaite en raison de la moindre participation de toutes les couches sociales et en particulier la couche féminine aux processus de prise de décision. Selon Muganza (1999), ministre du genre et de la promotion de la femme du Rwanda,

L'implication des femmes dans les structures politiques et administratives amènera sur l'agenda des sujets qui traitent tous les aspects de la société. Le style de leadership incluant la femme évoluera certainement vers une variante plus démocratique ou tout le monde a de l'espace d'une manière équitable. (Muganza,1999)

Au regard des constats théorique et empirique faits, il est nécessaire de relever que les 30% voulus par le gouvernement lors de la communication du premier ministre en 1997, n'ont pas été atteints jusqu'à nos jours dans le cadre de la représentativité des femmes au poste de proviseur dans la région de l'Ouest en général et dans la ville de Mbouda en particulier.

Cette étude se justifie par le fait que, les différentes études qui ont porté sur la relation entre le leadership et le genre n'ont pas, pu jusque-là déterminer dans quelle mesure la discrimination fondée sur le genre présente des barrières particulières pour les femmes et les empêche d'accéder à des rôles de leadership (Powell, (1990) ; Oakley, (2000), Van Der Leeden & Willemsen, (2001)).

Cette étude peut aussi trouver une justification au niveau international et gouvernemental, à travers respectivement la parité de genre dans les instances de prise de décision et l'atteinte des objectifs fixés par le gouvernement, au niveau individuel à travers l'implication des femmes. Au niveau familial, les femmes deviendront complémentaires de leurs maris sur le respect des devoirs de chacun, la reconnaissance de la véritable valeur des femmes dans la société et même l'impact sur l'éducation des enfants. Elle permet aussi de justifier la nouvelle vision de la société fondée sur l'égalité et la complémentarité des deux sexes afin de relever le rôle de la femme en tant que dirigeante, administratrice dans tous les domaines de la société et plus particulièrement dans le domaine de gestion des établissements scolaires.

1.2. Problème de l'étude :

A l'apogée du mouvement féministe en Occident dans les années 70, les femmes décident de s'éloigner du modèle masculin du pouvoir et du leadership dont elles étaient souvent exclues par le seul fait d'appartenir au genre féminin dont, le statut socialement perçu comme inférieur, les gardait hors des hautes sphères décisionnelles (Landry, 1990). Pour cet auteur, les femmes cultivent des attitudes ambigües face au pouvoir et à l'exercice du leadership car ils sont généralement associés à la domination masculine ; ce que le mouvement féministe condamne. Sans préciser la nature du pouvoir, elles dénoncent les différences de statuts hiérarchiques au sein des groupes féminins en revendiquant d'une part le partage dudit pouvoir. Ces positions irréalistes finiront par renforcer l'autorité et rendre inconfortable et problématique l'exercice du leadership au féminin (Courtois, Pirotte, & Rosart, 1992). Jaran-Duquette (2006), soulignera à cet effet qu'en refusant leur propre leadership, les femmes encouragent la consolidation du modèle masculin du pouvoir et participent ainsi à maintenir également le

stéréotype de la femme qui, niant le pouvoir et l'autorité, ne peut diriger et gouverner. Cette attitude quasi repulsive des femmes face au modèle dit masculin du leadership et du pouvoir (Perrot, (1986) ; Courtois, Pirotte, Rosart, (1992) ; Tardy, (1995)), peut se révéler malheureusement comme une justification de la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères du pouvoir Jaran-Duquette (2006).

Par contre, les synthèses faites par (Baudoux, 2002) et (Shakeshaft, 2006), relative aux recherches comparatives entre les hommes et les femmes, cité par (Héon, Lapointe, & Langlois, 2007), soulignent les différences observées entre les genres quant au sens donné au leadership et à sa pratique. Les femmes viseraient le mieux-être des personnes et des groupes, favoriseraient la coopération, et privilégieraient les rapports du type collégial et innoveraient facilement, alors que les hommes viseraient les résultats, favoriseraient la compétition, privilégieraient les rapports hiérarchiques et auraient une vision traditionnelle qui semble peu propice à l'innovation. D'après Laufer & Pochic (2004), certaines recherches antérieures montrent que les femmes intègrent les entreprises avec un bagage académique similaire à celui de leur homologue masculin ; mais par la suite, les parcours des hommes et des femmes divergent rapidement.

Relativement au profil de carrière décrit par l'instruction ministérielle n°007/CAB/PM du 05 Septembre 2001, la nomination des fonctionnaire des corps de l'éducation obéit au principe de hiérarchie et se fait dans le respect des critères et de conditions de grade, de formation initiale, d'ancienneté, de note administrative et pédagogique, d'expérience professionnelle, d'inscription sur la liste d'aptitude.

Malgré leurs meilleurs résultats scolaires et leur présence accrue dans l'enseignement supérieur, les femmes cadres ne parviennent pas à développer des trajectoires professionnelles semblables à celle des hommes. Pourtant la nomination des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale à des fonctions de responsabilité administrative s'effectue dans le respect du profil de carrière selon l'article 69. L'accession au poste de proviseur doit être fait après avoir au préalable rempli les conditions listées par la note ministérielle suscitée à savoir (confère annexes).

L'instruction N° 007/CAB/PM du 05 Septembre 2001 relative aux critères de nomination des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale à des postes de responsabilité liste ces critères en cinq points à savoir : le grade (PLEG), l'ancienneté (12 ans au moins), avoir été censeur, surveillant général, chef SES, IPP, rapport favorable du chef hiérarchique au

premier degré et enfin l'avis favorable du chef hiérarchique au second degré. Ces critères sont aussi remplis par plusieurs enseignantes qui espèrent être admises dans la sphère décisionnelle à travers des nominations. Le constat empirique et le constat théorique de cette étude mettent en évidence que, dans plusieurs zones de la région de l'Ouest Cameroun, l'accession des femmes au poste de proviseure n'est pas d'une aisance naturelle.

Contrairement à cette note ministérielle au Cameroun, le secteur décisionnel des établissements du secondaire est dominé par un leadership masculin. Ceci ressort de l'état statistique national du fichier du personnel chef d'établissement 2016 du MINESEC. Il est important de mentionner que le territoire national compte 1908 lycées et collèges de l'enseignement secondaire général, soit 1723 chefs d'établissement de genre masculin pour un pourcentage de 90,30% de proviseur contre 185 de genre féminin soit 9,70%. Dans la région de l'Ouest, le secteur de l'enseignement secondaire public compte 242 établissements, soit 224 dirigeants de sexe masculin pour un pourcentage de 92,56% contre 18 de sexe féminin soit 7,44%. Dans le département des Bamoutos et plus précisément dans la ville de Mbouda, ce poste de chef d'établissement est à 100% occupé par le genre masculin.

Les Arrêtés N° 256, 258, 259 / 17 / MINESEC du 25 Août 2017, portant respectivement nomination des Provisseurs d'enseignements secondaire général ; Directeurs des CES ; et Directeur des CETIC, fait état de 586 personnels concernés par ces nominations. Il ressort de ces arrêtés confondus, que 523 personnels soit 89,25% sont de genre masculin contre 63 soit 10,75% de genre féminin. Dans la ville de Mbouda, site de cette étude, aucune femme (0%) n'a été nommée. Ce constat est loin du seuil défini par le 1^{er} ministre en 1999, à savoir 30% de femmes à chaque nomination. Au regard de cette statistique, le problème qui ressort est le manque ou encore l'absence de la gente féminine au poste de chef d'établissement dans la ville de Mbouda ; dans un contexte mondial où les débats sur l'égalité de chance, de genre, et la parité sont à la une.

1.3. Délimitation du champ d'étude

Cette étude a pour objet la mise en évidence les obstacles ou les barrières qu'ont les femmes à accéder au poste de responsabilité dans le secteur de l'enseignement secondaire public par le biais d'une promotion. Le gouvernement camerounais traîne le pas à l'applicabilité de l'engagement 5 de la Déclaration de Copenhague (1980), où les Nations Unies se prononcent en ces termes : « *Nous nous efforcerons [...] d'aboutir à une représentation plus équilibrée des*

deux sexes dans les processus décisionnels, [...] et nous éliminerons tous les obstacles qui les empêchent d'y accéder ».

Pour ce faire, cette étude s'inscrit dans un champ théorique relatif aux Sciences de l'Education. Ces Sciences de l'Education étant très vastes, le champ spécifique de ce travail est le Management de l'Education. Cette étude s'intéresse à un aspect spécifique du Management de l'Education à savoir le leadership d'une manière générale et le leadership féminin d'une manière spécifique. Elle met un accent particulier sur la capacité professionnelle des femmes à assurer un leadership efficient dans le cadre du management scolaire. Ce travail se limitera au niveau de l'approche genre dans le leadership des établissements secondaires publics de la ville de Mbouda. Afin de relever les facteurs discriminants à l'ascension des femmes au poste de décision de qualité en termes de bonne gouvernance ou encore de management de qualité. Il est important dans cette étude, de confronter les perceptions du leadership selon le genre à la réalité camerounaise.

1.4. Questions de recherche

Le constat fait par le chercheur débouche sur une question principale. Il est le fils conducteur du travail. Toutes investigations visent à trouver la réponse à cette question. De cette question principale sont déduites les questions spécifiques à cette étude par une démarche scientifique.

1.4.1. Question principale

Quels sont les facteurs discriminants qui nuisent à l'ascension des femmes au poste de proviseur des établissements secondaires publics dans la ville de Mbouda et comment les comprendre ?

De cette question principale ressort le facteur principal qui est : les facteurs discriminants à l'ascension hiérarchique des femmes. Le passage de la question principale aux questions secondaires passe par une analyse factorielle. Cette analyse est une méthode créée par Spearman en 1904 et reprise dans les travaux de Maurice Reuchlin. Cette méthode est utilisée en psychologie expérimentale et différentielle. Elle repose sur l'idée que chaque facteur est composé de facteurs secondaires. Elle permet au chercheur de réduire le nombre de facteur et de rendre l'information moins redondante.

1.4.2. Questions secondaires

Pour cette étude les questions secondaires seront obtenues par la décomposition du facteur principal qui est : les facteurs discriminants.

- **Décomposition factorielle du facteur principal : les facteurs discriminants**

Selon Laufer (2005 :1), « on constate que les femmes sont de plus en plus rares, au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie, et qu'elles demeurent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau ». Malgré leurs meilleurs résultats et leur présence accrue dans le corps des enseignants, la majorité des femmes ne parvient pas à développer des trajectoires professionnelles semblables à celle des hommes (Laufer & Pochic, 2004). Des travaux antérieurs portant sur les femmes cadres ont mis en exergue un ensemble d'obstacles qui séparent les femmes du sommet hiérarchique et qui sont au cœur du plafond de verre (2005 : ibid.). Quelles peuvent être la nature de ces obstacles ? S'agirait-il des barrières organisationnelles ? Des facteurs d'ordre sociétaux ? Est-ce des barrières d'ordre individuel ? S'agirait-il des obstacles liés au genre ? S'agirait-il des barrières relatives au style de leadership employé par ces femmes ou encore la manière spécifique d'employer un type d'autorité précis ? Est-ce un problème de rendement interne des organisations dirigées par des femmes ? Plus encore, ces barrières seraient-elles dues à la tendance à méconnaître la capacité des femmes ? La qualité de l'éducation reçue ou encore l'origine socio-culturelle est-elle une sorte de barrière à l'ascension professionnelle des femmes ? Enfin, ces obstacles seraient-ils liés à la disponibilité des femmes ou à un moindre accès aux mentors ?

L'ensemble de ces éléments problématiques permet de considérer comme facteurs secondaires au facteur principal, les modalités suivantes : facteurs organisationnels, facteurs sociétaux, facteurs individuels, facteurs liés au style de leadership ou d'autorité, les facteurs liés à l'origine socio-culturel, la méconnaissance des capacités des femmes, ou encore les facteurs liés aux caractéristiques d'un manager ou d'un leader.

- **Analyse des facteurs secondaires**

Cette section de travail permettra de visualiser d'un point de vue holistique les contours de chaque élément considéré comme facteur secondaire.

- *Les facteurs sociétaux* : d'un point de vue sociétal, les barrières peuvent être relative au poids des stéréotypes tel que la perception et les préjugés ; la difficulté de parrainage ou

d'accès au réseau ; les conflits relatifs à la conciliation entre la vie professionnelle et ses exigences et la vie familiale et ses exigences.

- *Les facteurs individuels* : la volonté des femmes à évoluer dans leur carrière n'est pas identique à celle des hommes. Selon Gavray (2008), la carence d'ambitions féminines peut être due au fait de la récente autonomisation de cette couche sociale ainsi que du fait qu'elles soient davantage satisfaites par un emploi stable. D'autre part, ces facteurs individuels peuvent se justifier par l'influence du choix et de l'opinion du conjoint relatif à la profession de sa partenaire. Les interruptions dues aux congés de maternité constituent une cause à la justification liée aux facteurs individuels.

- *Les facteurs organisationnels* : la structure organisationnelle et le système de ces organisations sont des systèmes conçus avant l'entrée massive des femmes sur le marché du travail. Ces structures organisationnelles ne prennent pas en compte la flexibilité de l'organisation du travail, ne favorisent pas suffisamment la conciliation entre travail et famille et favorisent davantage des horaires longs que les résultats réels (Catalyst, 2001).

- *Les facteurs liés au style de leadership ou le type d'autorité* : l'efficacité du leadership est déterminée par l'utilisation d'un style de gestion spécifique dans une situation donnée. Le travail du gestionnaire moderne est d'observer la contingence et la systémique de l'organisation et les variables situationnelles du milieu afin de mettre en place des méthodes idoines favorisant l'efficacité de son leadership, c'est-à-dire son pouvoir d'influencer positivement les autres. Des recherches antérieures font état de certaines femmes leaders qui se perçoivent comme exerçant un leadership différent voire supérieur à celui exercé par leurs homologues masculins (Helgesen, (1990) ; Trady, (1995) ; Amar, (1999) ; Freeman, Bourque et Shelton, (2001)). Selon ces auteurs, elles se disent plus démocratiques et moins compétitives et davantage orientées vers la collaboration.

- *Les facteurs liés aux caractéristiques d'un bon manager/leader* : les hommes dans un ensemble continuent à attribuer au manager qui réussit les caractéristiques, attitudes et caractères typiquement masculins comme agressivité, confiance en soi, maîtrise des émotions et objectivité (Schein, (1972) ; Brenner et al, (1989) ; Ducheneaut, (1999)).

- *Les facteurs liés à l'origine culturelle* : les conceptions traditionnelles, les systèmes d'éducation de la femme dès l'enfance ainsi que sa situation de dépendance économique sont des éléments qui tentent d'expliquer le statut traditionnel de la femme dans la société contemporaine. Dans les sociétés traditionnelles, la jeune fille reçoit une éducation circonscrite à son futur rôle de mère et d'épouse comme en témoignent les propos de (Bonaparte, 1978), cités par Dhavermas : « *l'éducation publique ne convient point aux jeunes filles puisqu'elles ne*

sont point appelées à vivre en public (...). Le mariage est toute leur destination ». L'éducation de la fille se trouve entachée des considérations subjectives qui inhibent chez elle non seulement sa volonté de prendre part aux débats publics, mais surtout une résistance sociale à l'engagement voire l'ascension professionnelle de celle-ci.

- *Facteurs institutionnels* : Du point de vue institutionnels, il est important de relever que la politique gouvernementale doit mettre les moyens en œuvre pour revaloriser les capacités et les compétences des femmes afin de lutter contre les discriminations liées au genre. Elle doit aussi promouvoir la capacité des femmes à travers le concept d'égalité professionnelle. Cette égalité doit partir des compétences : à compétences égales, niveaux de responsabilisation égaux.

- **Vérification et choix des facteurs pertinents**

Dans cette section, il s'agira de faire un sondage d'opinion dans le but de sélectionner les facteurs pertinents qui guideront ce travail de recherche. La méthode statistique sera utilisée pour une meilleure compréhension et une cohérence sans équivoque.

Tableau 2: choix des facteurs pertinents.

Facteur principal	Questions	Facteurs secondaires	Question de l'analyse factorielle	Réponses			Total	%		
				O	N	S R		O	N	SR
Les facteurs discriminants à l'ascension hiérarchique des femmes	1	Les facteurs sociétaux	Estimez-vous qu'il y'a une corrélation entre le facteur secondaire et le facteur principal ?	17	07	01	25	68	28	04
	2	Les facteurs individuels		24	01	00	25	96	04	00
	3	Les facteurs organisationnels		08	15	02	25	32	60	08
	4	Les facteurs liés au style de leadership ou le type d'autorité		11	12	02	25	44	48	08
	5	Les facteurs liés aux caractéristiques d'un bon manager/leader		06	19	00	25	24	76	00
	6	Facteurs liés à l'origine culturelle		19	06	00	25	76	24	00
	7	Facteurs institutionnels		15	10	00	25	60	40	00

Après analyse de ce tableau, il en ressort que 17 personnes affirment qu'il y'a une corrélation entre les facteurs sociétaux et les obstacles à l'ascension hiérarchique des femmes au poste de responsabilité soit 68%. Contre 7 personnes soit un pourcentage de 28 % de personne qui rejette l'idée qu'il existe une corrélation entre les facteurs sociétaux et les

obstacles à l'ascension professionnelle des femmes. Une personne soit 4% n'a aucune réponse à fournir à cette question.

Le facteur principal numéro 2 obtient comme résultats : 24 personnes soit 98% affirment qu'il existe une corrélation entre le facteur principal et ce facteur secondaire. Par contre, 1 seule personne soit 4% des enquêtés répond qu'il n'existe pas de relation entre ces deux facteurs.

Pour le facteur N°3, 8 soit 32% des enquêtés affirment qu'il y'a une corrélation entre les facteurs organisationnels et le facteur principal qui est l'ensemble des obstacles à l'ascension professionnelle des femmes. Par contre, 15 soit 60% de personnes réfutent l'existence d'une corrélation entre le facteur N°3 et le facteur principal. Et 2 soit 8% de répondant ne se prononcent face à cette question.

Les facteurs liés au style de leadership ont une fréquence de 11 soit 44% des enquêtés qui ont répondu par oui à la question définissant la corrélation qui existe entre le facteur principal et le facteur secondaire. Tandis que 12 soit 48% des enquêtés ont déclaré qu'il n'existe pas de corrélation entre ces deux facteurs. Deux enquêtés soit 8% n'ont donné de réponse face à cette question.

Quant aux facteurs N°5 lié aux caractéristiques d'un bon manager, 19 soit 76% de répondants déclarent qu'il n'existe pas de corrélation entre ce facteur secondaire et le facteur principal. Par contre, 6 soit 24% de répondants déclarent qu'il y'a une corrélation entre les caractéristiques d'un bon manager et le facteur principal qui est les obstacles à l'ascension hiérarchique des femmes.

Relativement au facteur secondaire lié aux obstacles culturels, 19 répondants soit 76% d'enquêtés répondent favorablement au fait qu'il existe une corrélation entre ce facteur secondaire et le facteur principal. Tandis que 6 soit 24% de répondant disent qu'il n'y a pas de corrélation entre ce facteur secondaire et le facteur principal.

Des facteurs n°7 lié aux obstacles institutionnels, 15 sujets soit un pourcentage de 60 ont affirmé qu'il existe une corrélation entre ce facteur secondaire et le facteur principal. Par contre, 10 sujets parmi les 25 enquêtés soit 40% ont rejeté la corrélation qui existe entre ce facteur secondaire et le facteur principal.

- **Détermination des facteurs pertinents à partir de la marge statistique de 60%**

À l'issu de cette enquête et relativement à la marge statistique de 60%, il ressort que les facteurs pertinents sont : les facteurs sociétaux avec une marge statistique de 68%, les facteurs

individuels avec une marge de 96%, les facteurs culturels avec une marge statistique de 76% et les facteurs institutionnels avec une marge statistique de 60%.

En revanche, au regard de ce tableau et relativement à la marge statistique définie, il ressort que les facteurs tels que : les facteurs organisationnels, les facteurs liés au style de leadership ou le type d'autorité employé par les femmes, et celui lié aux caractéristiques d'un bon manager soient considérés comme étant facteurs non pertinents. Car à l'issu de cette enquête, ces facteurs obtiennent un pourcentage de réponses favorables en deçà de la marge préalablement définie.

À partir de ces facteurs secondaires pertinents, les questions secondaires suivantes sont formulées :

- Les facteurs personnels peuvent – ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?
- Les facteurs culturels peuvent – ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?
- Les facteurs institutionnels peuvent – ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?
- Les facteurs sociétaux peuvent – ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?

1.5. Hypothèse de l'étude

Pour Grawitz (2007) cité par (Kemgne, 2013), l'hypothèse est « *une réponse à la question posée : elle tend à formuler entre des faits significatifs. Même plus ou moins précis, elle aide à sélectionner les faits observés, à les interpréter, à leur donner une signification* ». Dans le cadre de ce travail, l'hypothèse de l'étude est : des facteurs discriminatoires nuisent à l'ascension hiérarchique des femmes au poste de proviseur des établissements d'enseignement secondaire dans la ville de Mbouda.

Cette hypothèse est provisoire car donne une orientation à cette étude. Elle sera opérationnalisée en hypothèse générale et hypothèse de recherche au chapitre prévu à cet effet.

1.6. Objectif de l'étude

On peut entendre le mot objectif comme étant le but que l'on se propose d'atteindre. Pour cette étude, l'objectif général et les objectifs spécifiques seront définis.

1.6.1. Objectif général

Selon Angers (1992), l'objectif général permet au chercheur de rendre compte de ce que vise réellement son étude.

L'objectif principal de cette étude est de déterminer les types de difficultés auxquelles les femmes font face dans leur cheminement pour l'accès au poste de dirigeant des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Mbouda et les analyser.

1.6.2. Objectifs spécifiques

Relativement à cette étude, nous aurons quatre objectifs spécifiques à savoir :

- Déterminer l'incidence des facteurs personnels sur l'ascension genrée du leadership dans les établissements scolaires de la ville de Mbouda.
- Déterminer l'incidence des facteurs culturels l'ascension genrée du leadership dans les établissements scolaires de la ville de Mbouda.
- Déterminer l'impact des facteurs institutionnels sur l'ascension genrée du leadership dans les établissements scolaires de la ville de Mbouda.
- Déterminer l'impact des facteurs sociétaux sur l'ascension genrée du leadership dans les établissements scolaires de la ville de Mbouda.

1.7. Limite de l'étude

Pour cette étude, il s'agira de définir les limites tant thématiques que géographique.

1.7.1. Limite thématique

Ce travail fait partie intégrante des investigations menées en sciences de l'éducation et plus particulièrement en management de l'éducation. Dans le champ du management éducatif, ce travail se limitera autour de la thématique liée au leadership en général et plus particulièrement au domaine lié au leadership féminin dans les établissements secondaires. Cette étude met en évidence les facteurs discriminatoires empêchant les femmes d'accéder aisément aux hautes sphères décisionnelles en général et plus particulièrement aux postes de dirigeant des établissements d'enseignement secondaire général. Des théories (du leadership,

de la dominance sociale, la catégorisation sociale et celle de la motivation) permettront de mieux appréhender ce phénomène dans l'optique de mieux l'expliquer afin de promouvoir la capacité des femmes à assurer des fonctions décisionnelles.

1.7.2. Limite géographique

Dans le cadre d'une recherche, il est important de choisir et de délimiter une zone d'étude. Dans le cas présent, les investigations seront faites dans la ville de Mbouda, département de Bamboutos, région de l'Ouest. Mbouda est le chef-lieu de département et regroupe plusieurs lycées et collèges.

1.8. Type d'étude

L'application de la démarche scientifique à la recherche en éducation est souvent désignée par les expressions recherche quantitative, qui insiste sur le fait qu'elle repose sur un recueil de données numériques.

Selon (Angers, 2000), on peut caractériser les recherches en Sciences Humaines et Sociales en fonction de certains paramètres qui y résident tels que l'intention du chercheur, la visée de la recherche pour ne citer que cela.

Dans le cadre de cette étude, la recherche est qualitative de type descriptif. Elle permettra d'explorer et d'analyser les variables qui seront définies au chapitre prévu à cet effet.

Rendu à ce niveau, il est opportun d'aborder le deuxième chapitre de cette étude qui permettra d'examiner les travaux précédant afin de préciser le cadre théorique de cette investigation. Ce chapitre s'articulera autour de la revue critique de la littérature, l'analyse critique des concepts et enfin des théories de référence de l'étude.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET INSERTION THEORIQUE

2.1. Revue critique de la littérature

Cette section de travail permet de prouver la véracité et la pertinence de cette étude, à travers une recension des recherches antérieures. Le faible niveau de représentation des femmes dans les postes de responsabilité peut être imputable à plusieurs facteurs qui varient d'un pays à un autre. Dans certains cas, c'est la sous diplomation par rapport aux hommes ; dans d'autres cas, c'est l'accès récent des femmes.

2.1.1. La définition patriarcale de la femme et la conception de la femme selon plusieurs auteurs

L'organisation de la société et les psychologies patriarcales sont sujettes à des bouleversements provoqués par l'accès des femmes à la vie active en général et plus particulièrement aux postes de responsabilité. Pour Adam (1968), le phénomène de nécessité dans la mouvance de la modernité, a fait sortir les femmes de leur cadre traditionnel à l'exploration de la sphère publique. Les femmes pour subvenir aux besoins se sont donc lancées à la recherche du travail dans les classes modestes. Celles-ci sont moins conscientes de la valeur que leur travail abattu leur accorde dans la mobilité sociale. C'est dans ce sens qu'il déclare,

Le travail de la femme hors du foyer, qui est un des traits les plus caractéristiques des sociétés modernes, est apparu d'abord dans les classes modestes, sous l'empire de la nécessité... très rares sont les ouvrières conscientes d'avoir conquis par leur travail une condition supérieure à celle que la société traditionnelle assignait à la femme. (Adam, 1968)

Malgré cet effort fait par les femmes, malgré leur travail abattu, la femme est toujours considérée et définie comme un être second, mineur et inférieur patriarcalement parlant. La femme ne peut être facilement pensée comme l'égale de l'homme dans l'exercice de la responsabilité et du pouvoir. Cette égalité n'a pas d'ancrage social et historique dans la tradition, et encore moins l'inconscient collectif, largement irrationnel, largement ciselé par la religion (Dialmy, 2008). La définition patriarcale de la femme qui l'exclut des responsabilités publiques diffère d'une société à une autre et d'un pays à un autre.

Dans la Bible, la femme d'une part, est considérée comme « un être complémentaire » de l'homme. Après la création de l'homme, Dieu dit : « *Il n'est pas bon que l'homme reste seul. Je vais lui faire une aide semblable à lui.* » Génèse 2 verset 18. Par cette création, Dieu ne

abaissa en rien la femme. Elle est pour l'homme une « aide qui lui correspond ». Elle a une constitution psychique, physique et affective qui lui est propre. L'homme et la femme étaient différemment créés ; mais leur existence à tous deux était nécessaire pour remplir le dessein du Créateur.

D'autre part, la femme a un statut inférieur à celui de l'homme. Elle doit être soumise, obéissante. Dans le livre d'éphésien chapitre 5 verset 22 à 24, il est écrit : « *femmes, soyez soumises à vos maris, comme au Seigneur. Car le mari est le chef de la femme... les femmes aussi doivent l'être à leurs maris en toutes choses* ». L'apôtre Paul dans sa lettre aux habitants de Timothée, attribue aussi un statut de femme silencieuse et soumise aux femmes. C'est dans ce sens qu'il dit dans la 1^{ère} Timothée chapitre 2, les versets 11 à 13,

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. Car Adam a été formé le premier, Eve ensuite. (1^{ère} Timothée 2 v 11-13)

Ce statut est justifié par le péché originel qui a été causé par la femme en la personne d'Eve. Ceci est décrit dans 1^{ère} Timothée 2 verset 14 en ces termes : « *...c'est la femme qui, séduite, s'est rendue coupable de transgression* ».

Dans la société traditionnelle africaine, les hommes occupent le sommet de la hiérarchie sociale parce qu'ils sont investis de pouvoir et d'autorité : ils ont des positions supérieures. À l'opposé, les femmes sont considérées comme des agents de position sociale inférieure dans la mesure où elles sont vues comme « les cadettes sociales » Babier (1985). Autrefois, la femme avait un statut de reproductrice, de domestique et était relégué au second plan dans le milieu familial.

Dans la société moderne, ce statut n'a pas beaucoup évolué. L'homme est le chef de la famille et la femme lui est soumise. Le statut traditionnel est reproduit dans la société moderne et plus encore sur le plan professionnel. Dans cette étude, le concept de statut est lié aux rôles sociaux et aux positions qu'occupe un individu dans la société. Le statut peut être défini comme une position, une place précise dans la structure sociale.

La catégorie renvoie au groupe social, les traits typiques, les plus communément associés, sont appelés stéréotypiques. Le principe de catégorisation se réfère à la théorie de la catégorisation sociale de Tajfel et Turner. Cette théorie renvoie à une opération de constitution des catégories ou des groupes. Par exemple regroupement des éléments similaires par leurs traits de personnalité : le groupe féminin et le groupe masculin. En principe, plus un individu a

une position importante liée au rôle qu'il occupe, plus ce rôle contribue à sa mobilité sociale et par conséquent, cet individu bénéficie d'un statut social important.

- **De la domination masculine à la division sexuelle du travail**

L'analyse des mutations sociales et comportementales des sociétés africaines dans le dynamisme sociétal des continents accorde la priorité des éléments de mutations aux facteurs environnementaux d'où le qualificatif d'analyse behavioriste (Diffo Tchunkam, 2014). Des auteurs tels que Mazrui (1977) ; Friedl (1978) identifiés comme des tenants du biologisme justifient le constat historico-empirique de la domination masculine en tentant de se donner les aspects d'un processus objectif et naturel à travers sa déshistoricisation. Pour Bourdieu (1998), la domination masculine se comprend par une manière d'être, une allure générale, une disposition d'esprit bref un habitus donnant aux femmes et aux hommes un rôle prédéterminé.

La domination masculine tente de se perpétuer par un processus de déshistoricisation à travers les préférences, les activités et les attitudes féminines naturellement dévolues aux femmes. Cette domination est tellement ancrée dans nos inconscients que nous ne l'apercevons plus. Ce processus se justifie par une approche pseudo-scientifique se basant sur les différences physiques (c'est par exemples le cas des femmes ayant la même gestuelle que les hommes seront qualifiés de « peu féminine » ou « vulgaire »). Pour Bourdieu, ce processus rend les femmes prisonnières de l'image qui leur est imposée par la société. La perception de la femme véhiculée par la société serait à l'origine de cette domination et plus loin, des discriminations. Dans le contexte bamiléké (Ouest Cameroun), et particulièrement dans la zone Mbouda, les femmes semblent être prisonnières de l'image d'infériorité que lui concède la conception sociétale. Ce phénomène se regroupe sous un fait culturel et entraîne aussi une division sexuelle du travail.

Des auteurs établissent une nette distinction entre les tâches dévolues aux hommes et celles attribuées aux femmes. D'après le courant biologiste, la division sexuelle du travail est universelle : les hommes sont tenus pour des guerriers et sont responsables de la protection physique du groupe et de toutes les ressources importantes y comprises les femmes. Les femmes quant à elles sont limitées aux tâches domestiques telle la cuisine, éducation de la progéniture et sont exclues des activités comme la chasse, la conduite des troupes. Pour expliquer cette division « universelle » du travail, les tenants du biologisme font recours au dimorphisme sexuel caractéristique de l'homo sapiens relatif aux différences physiques. Pour les auteurs de ce courant, les hommes sont plus forts que les femmes. Suivant une logique anatomique, les hormones mâles incitent à l'agressivité, la violence. Cependant, le rythme hormonal menstruel

de la femme admet des variations dans l'acuité de la perception, dans la concentration intellectuelle et dans la coordination musculaire. Pour Renaud - Boulart, (2005) les hommes et les femmes sont égaux mais différents, d'un point de vue biologique et comportemental. S'inscrivant dans la logique psychologique évolutionniste, l'auteure déclare que « *pour assurer la survie de l'espèce, les comportements des hommes sont tournés vers la conquête et [...] ceux des femmes vers la recherche de sécurité* » Renaud - Boulart (2005., 104). À l'exception de la maternité et selon le Réseau des femmes œuvrant pour le développement rural à Kigali (1999), il y'a lieu d'ériger le genre en un important principe régissant la division sociale du travail lorsque dans une société, les femmes et les hommes constituent des genres inégaux. Le sexe est une donnée biologique et confère aux féminins et aux masculins des rôles différents sur le plan biologique tandis que le genre est une donnée socioculturelle avec ses attributs variables auquel on se réfère lorsqu'on fait référence aux relations sociales entre hommes et femmes (Zapata, 1997).

Au regard de ces différences sur le plan biologique et anatomique, la conclusion tirée est que la femme est naturellement incapable à l'exercice du pouvoir de part son indisponibilité. Cette justification tire ses bases de la théorie de la discrimination du marché de l'emploi prônée par Becker et Arrow. Cette préférence discriminatoire peut se manifester sous la forme d'un désir de privilégier ou d'aider les membres de son propre groupe. Ce qui renforce le phénomène de catégorisation sociale où la catégorie homme favorise la mobilité professionnelle des membres de son groupe.

Pour pallier à ce problème lié aux différences biologiques dans la capacité des hommes et des femmes à assurer un « goût » pour la discrimination,

La solution [...] passe pour un homme par le développement de sa composante féminine. En reconnaissant la femme qui est en lui, il sera en paix avec les femmes [...] Elle passe aussi pour les femmes par le développement de leur composante masculine. En reconnaissant l'homme qui est en elle, elles développeront une meilleure confiance en soi, une meilleure aptitude à agir...
Becker et Arrow (Ibid., 133, 139).

Pour certains auteurs, ces différences tiennent à des codes sociaux et n'obéissent à aucun déterminisme biologique.

Pour Fourès (2010, p. 16), les déterminants biologiques doivent être relégués au second plan. Son postulat repose sur un « *conditionnement socioculturel, historique et religieux des femmes, dans le sens de la soumission dans la société judéo-chrétienne* ». Cette soumission a

tellement modelé les femmes dans des caractères de soumission, d'obéissance, les traits de douceurs, le désir de plaire à son « maitre », le sacrifice de soi, la dévotion et même de la culpabilité. L'auteure ne nie en aucun cas les déterminants biologiques. Mais pour sa part, les différences sont « *biologiquement liées au sexe, elles sont fortement conditionnées par l'environnement socio-culturel* » Fourès (2010, 38).

Dans le cadre de cette étude, l'environnement socioculturel constitue un paramètre important permettant de justifier les obstacles socioculturels, des barrières à la mobilité ascendante des femmes au poste de proviseur.

2.1.2. La femme et la domination symbolique dans la société bamiléké

Bourdieu et Passeron (1970), dans leur ouvrage intitulé *La reproduction*, développent les réflexions entamées dans *Les héritiers* en 1964. Ils développent le concept général de « violence symbolique » légitime. Constitutive du sociale, cette violence symbolique renvoie à l'intériorisation par les agents de la domination sociale inhérente à la position qu'ils occupent dans leur position sociale. Cette violence est infra-consciente et ne s'appuie pas sur une domination intersubjective (d'un individu à un autre), mais sur une domination structurale (d'une position en fonction d'une autre).

La reproduction sociale décrit une pratique sociale relative à la famille et consistant à maintenir une position sociale d'une génération à l'autre par transmission matériel ou immatériel. La socialisation, l'éducation sont les actions pédagogiques facilitant la transmission ou la reproduction de la dominance culturelle et sociale d'un groupe d'individu à savoir les hommes dans le contexte de cette étude. Dans ce cadre, la domination masculine permet de mettre à jour le pouvoir symbolique que les hommes ont sur les femmes. La force du pouvoir symbolique réside dans l'acceptation de la domination par le dominé (la femme). Ce qui permet à cette domination de perdurer.

La domination symbolique renvoie ici aux dominations culturelles telles que le pouvoir de l'homme en tant que chef de famille, l'homme capable d'infidélité à travers le concept de polygamie, la domination dans la disparité des postes professionnelles, dans le cadre de l'incapacité de la femme à exercer le pouvoir sur les hommes. La femme bamiléké doit être respectueuse, obéissante, femme au foyer, éducatrice des enfants. La jeune fille reproduit et intériorise toutes ces perceptions et cela ne cultive pas en elle les éléments permettant d'élever ses ambitions. La femme subit la violence symbolique accepte cette dominance en le

transmettant à travers l'éducation genrée des enfants. Cette violence est répercutée dans le parcours professionnel des femmes. Elles ne développent pas en elles l'ambition d'une ascension poussée ; elles préfèrent sacrifier leur carrière pour préserver leur famille.

Selon la théorie de la dominance sociale de Sidanius et Pratto (1999), les dominants développent des mythes légitimateurs « *qui fournissent une justification intellectuelle et morale à la distribution inéquitable de la valeur sociale au sein du système social* » (Sidanius & Pratto, 1999 : 117). Ces mythes renvoient à des croyances populaires (la femme ne peut commander l'homme), des idéologies (la femme n'a pas de charisme ; elle doit être femme au foyer). L'hostilité, la dévalorisation du travail fait par la femme, le sexisme, le harcèlement, le désaccord du conjoint, le choix de la profession de la femme par certains hommes, sont des paramètres qui stigmatisent la femme en zone bamiléké en particulier.

Dans la pyramide organisationnelle des lycées d'enseignement général, peu de leader sont des femmes. Elles se donnent pour priorité la préservation de la famille et l'éducation de leur enfant au détriment de leur carrière. En défendant la thèse de l'égalité entre les sexes, Stuart Mill attaque de front les normes sociales en vigueur dans la société européenne, s'opposant à la fois aux usages et à l'idéologie qui régnait à cette époque en mettant en place « *un principe d'égalité totale qui refuse tout pouvoir ou privilège pour l'un des deux sexes* » (Stuart Mill, 1869). Pour certains analystes, l'égalité s'imposera de ce fait à tous et dans toutes les occasions pour garantir la loi de l'égalité entre les sexes ; d'où la normalisation et l'institutionnalisation des cadres de promotion et de la protection des droits de la femme.

- **Cadre normatif de promotion et de la protection des droits de la femme**

Le cadre normatif de la promotion et de la protection des droits de la femme est constitué d'un ensemble d'instruments juridique internationaux et régionaux ratifié par le Cameroun. Lorsque les Nations Unies ont manifesté leur détermination à promouvoir l'égalité des sexes et l'équité entre l'homme et la femme, le Cameroun a tenu à s'inscrire résolument dans cette dynamique.

La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme du 10 Décembre 1948 permet d'accorder la liberté à tout individu au regard des droits qui lui sont accordés. La Convention sur l'Elimination de toutes formes de Discrimination à l'Egard des Femmes (CEDEF) du 18 Décembre 1979 donne ainsi la possibilité aux femmes, objet de cette étude de convoiter toutes sortes d'emplois et de reléguer au second plan l'idée d'une discrimination. Les femmes peuvent

se permettre le privilège d'améliorer leur statut social à travers une mobilité professionnelle ascendante. Pour certains auteurs, le statut social est fonction du poste de travail occupé. Les femmes, dans le cadre légal et normatif doivent être présentes à tous les niveaux de la structure sociale. Ceci est inspiré de la Plate-Forme d'Action de Dakar sur les femmes de 1994, la Déclaration et la Plate-forme d'action de Beijing sur les femmes de 1995, la Résolution 1325 de l'an 2000 demandant instamment aux Etats membres des Nations-Unies de faire en sorte que les femmes soient davantage représentées à tous les niveaux de prise de décisions dans les institutions et mécanismes régionaux.

Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) (New York, 2000) ; le Protocole à la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples relatif aux Droits des femmes en Afrique (2003) ; le Plan d'action de l'Afrique pour accélérer la mise en œuvre des Plates Formes de Dakar et de Beijing sur les femmes (Addis-Abeba, 2004) ; la Déclaration solennelle sur l'égalité des sexes (2004) sont tout autant des textes qui promettent les mêmes droits tant aux hommes qu'aux femmes dans l'exercice des fonctions. Dans la continuité de ces organismes, il est à noter le prestigieux organisme ONU – Femmes créée en juillet 2010 par la résolution A/64/289 de l'assemblée générale des Nations Unies. Cette branche de l'ONU est inscrite dans le paradigme de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Elle œuvre pour l'élimination de toute sorte de discrimination envers les femmes et les filles d'une part et d'autre part pour l'autonomisation des femmes et l'égalité entre les hommes et les femmes en tant que partenaire au développement ; des droits de l'homme, l'action humanitaire, de la paix et de la sécurité.

Au Cameroun, l'ONU – Femmes est créée en 2012 et intervient dans les domaines de lutte contre les violences basées sur le genre ; la prise en compte du Genre dans les programmes politiques, les budgets nationaux et dans l'action humanitaire ; l'alignement aux standards internationaux et la promotion de la pleine participation des femmes à la prise de décision publique et politique. Cette structure permet d'inscrire cette étude dans un cadre normatif et institutionnel aux fins d'éliminer les normes sociales néfastes et stéréotypes sur le rôle de la femme. Les actions de cette structure normative ne se répercutent dans arrières-pays. Les femmes continuent à subir les effets de la domination symbolique par l'intériorisation des perceptions négatives relatives à leurs compétences, leur travail, leur statut. Dans le cadre du management éducatif dans la zone de Mbouda, aucune femme n'est présente. La structure défendue par l'ONU-Femme n'est pas présente dans la ville.

2.1.3. Le sexisme ordinaire, les stéréotypes sociaux et le phénomène de « plafond de verre »

- **Le sexisme ordinaire**

Le « sexisme ordinaire » nommé par Grésy (2009) ne relève ni de la discrimination ni de l'inégalité avérée pour lesquelles il existe des lois. Il s'agit de tous les petits signes de la vie, les minuscules blessures, mots et signes de condescendances, de rejet, de paternalisme qui infantilisent les femmes sans qu'elles sachent comment y faire face.

Une femme rencontre ce qui fait le gisement du sexisme ordinaire dans les relations de travail, entre collègues, face aux cadres dirigeants ou quand elle est supérieure hiérarchique, à travers les condescendances, dénigrement, obstruction, exclusion, fausse courtoisie, blagues douteuses. Chargé de politique d'égalité entre les femmes et les hommes, l'auteur dans son ouvrage dénonce avec passion ce qui entrave, blesse ou bloque le comportement des femmes et les rend impuissantes. Les femmes du site d'étude Elle analyse les pièges des représentations et des stéréotypes et propose sa « boîte à outil » pour les surpasser.

- **Les stéréotypes**

Relativement aux stéréotypes, Fisher (1986 :113), les désignent comme étant « *une manière de penser par clichés, c'est-à-dire l'ensemble des catégories descriptives simplifiées sur les croyances et par lesquelles nous qualifions d'autres personnes ou d'autres groupes sociaux* ». En d'autres termes, les stéréotypes sociaux sont un schéma cognitif associé à des critiques telles que l'apparence physique, l'identité religieuse, ethnique, etc. Dans le cadre de ce travail, il s'agit des préjugés liés au statut social, aux compétences et aux traits de personnalité de la femme d'où les facteurs sociétaux. Selon Maison (1980), le stéréotype peut être soit favorable, soit défavorable au groupe auquel il se rapporte. Le stéréotype s'accompagne d'une hiérarchisation des valeurs. Droy (1990) trouve des stéréotypes dans les performances du genre féminin car le travail exécuté par les femmes est qualifié d'inférieur, et même dévalorisé par les hommes. On peut retenir que les stéréotypes sont des attitudes cognitives qui tendent à ordonner l'environnement en termes de catégories : groupes de personnes, d'objets, d'évènements, en tant qu'ils sont : soit semblables, soit différents les uns des autres (Tajfel, 1972). L'environnement social joue un rôle très important dans la transmission et l'acquisition des stéréotypes. La socialisation tend à transmettre des valeurs d'une génération à une autre. Les valeurs tant négatives que positives sont transmises de génération en génération à travers cette socialisation. Ceci est expliqué par Bourdieu (1970) dans son ouvrage intitulé « *La reproduction* ».

Dans la ville de Mbouda, cette « reproduction » consiste en la perpétuation des principes culturels qui développent et accentuent les différences fille et garçon dès le début de leur socialisation. Dans la conception traditionnelle bamiléké, et Mbouda spécifiquement, la fille à partir d'un certain âge, doit penser à créer son foyer au détriment des ambitions professionnelles. Certains faits alimentent le sexisme que subit la femme chaque jour : le comportement dégradant des hommes qui considèrent la femme comme un objet sexuel ; les frustrations faites par ceux qui désapprouvent l'autorité des femmes, l'incapacité de la femme à être héritière et bien d'autres.

- **Phénomène de « plafond de verre »**

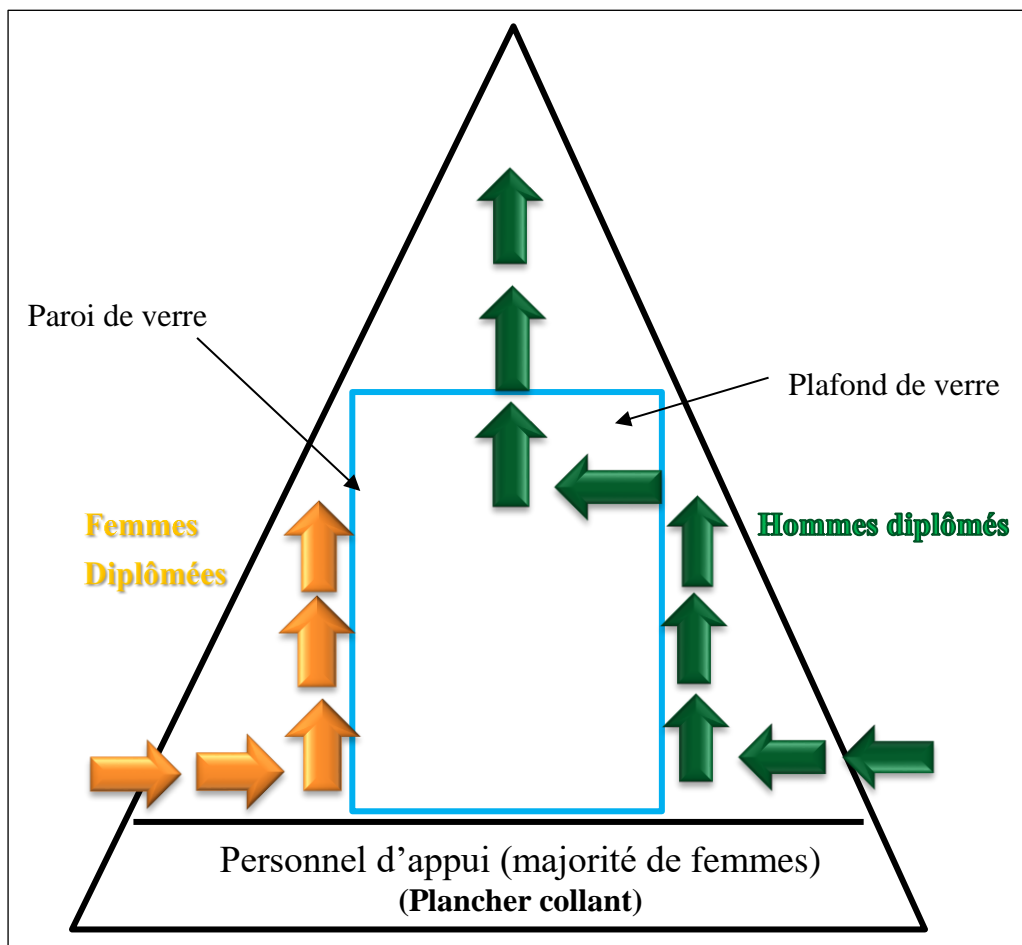
La faible présence des femmes, aux sphères décisionnels dans le monde du travail, est un phénomène surprenant au regard de l'ensemble de textes normatifs et juridiques tant nationaux qu'internationaux. En 1986, l'expression « glass ceiling » (plafond de verre), est utilisée par deux journalistes du Wall Street Journal pour désigner les barrières excluant les femmes des postes de responsabilités élevés dans la majorité des organisations. L'expression est désormais consacrée pour décrire le phénomène de ségrégation verticale dans les milieux professionnels. En d'autres termes, le phénomène de plafond de verre, cet obstacle invisible souvent évoqué pour justifier et expliquer le difficile accès des femmes aux niveaux hiérarchiques supérieurs, fait place à une explication selon laquelle, c'est tout au long de la vie des femmes que se construit le phénomène de faible représentation de celles-ci à ces postes de responsabilité. La persistance de ce fameux plafond de verre serait la résultante de multiples causes inhérentes aux normes conservatrices, comme les fausses croyances et les stéréotypes sexistes dans la société et dans le monde du travail. Bourdieu (1998 :29) cité par (Edenga, 2010) relativement aux croyances sociétales relève que,

La domination masculine est une construction sociale « naturalisée », incorporée dans les schémas de pensée des individus et traduite dans le comportement. Celle – ci est tellement ancrée dans nos inconscients que nous ne l'apercevons plus, tellement accordée à nos attentes que nous avons du mal à la remettre en question. (Bourdieu, 1998 p.29)

Malgré l'intérêt des femmes pour des postes de responsabilité et l'ambition autant affichée que les hommes de faire « carrière », pourquoi le parcours est-il si compliqué ? De nombreuses études expliquent la sous-représentativité des femmes aux hautes sphères décisionnelles par l'existence des obstacles et des freins plus connus sous la métaphore d'un « plafond de verre » (Morrison et al.,1987 ; Marry, 2004), facteur limitant la progression des

femmes dans leur carrières ; puis plus récemment celle d'un « labyrinthe ». Kanter (1977) a été le premier à introduire ce phénomène de « plafond de verre ». Il désigne les « *barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux hautes responsabilités* » (Marisson, White & Van Velssor, 1992). Selon Sanchez-Mazas et Casini (2005 :142), ce plafonnement des profils professionnels des femmes serait dû à toute une panoplie de facteurs « invisibles », tel que l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les individus. En d'autres termes, une paroi qui laisse miroiter les perspectives tout en bloquant le mouvement.

Figure 1 : Le plafond et les parois de verre dans la pyramide organisationnelle



Source : *Etude ORSE : L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises*

Ce phénomène exprime les pratiques discriminatoires difficilement perceptibles et qui nuisent à la mobilité professionnelle des femmes s'inscrivant dans un continuum d'inégalités entre les femmes et les hommes.

Le plafond de verre ne se cantonne pas seulement aux barrières invisibles. Il comprend aussi des obstacles visibles. C'est ainsi que Laufer (1992), Laufer et Fouquet (1999, 2001), Tharenou (2001), Landrieux – Kartochian (2003), Laufer (2005) et Belghiti – Mahut et Landrieux-Kartochian (2008) s'accordent sur le fait que le plafond de verre est un phénomène reflétant la rareté des femmes en position de pouvoir, de décision et de poste de responsabilité. Une étude de l'INSEE (2007-2008) montre que c'est avant 35ans c'est-à-dire les années où les chances de promotion sont les plus élevées que les femmes en sont les plus exclues.

Le terme de labyrinthe est utilisé depuis quelques années, pour évoquer la complexité du parcours vers un objectif : « *le passage à travers 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* » (Eagly & Carli, 2007). Cette métaphore rend compte de la complexité du parcours à faire pour aboutir aux hautes sphères hiérarchiques. Cette notion met aussi en exergue l'accumulation des obstacles qui se dressent sur le chemin, de telle enseigne que les femmes s'épuisent et renoncent à leur ascension hiérarchique au sein de l'entreprise.

Selon Catalyst (1998), il existe une perception d' inadéquation des femmes à la culture d'entreprise qui se repose sur la culture sociale. Les stéréotypes culturels qui sont retrouvés au sein des structures organisationnelles des entreprises rendent difficile au genre féminin d'exprimer son leadership. Les femmes sont perçues comme étant moins ambitieuses, moins combatives et moins armées pour répondre aux normes de performance (Alder & Izraeli, 1994). Pour Laufer (2003) : « *le constat du plafond de verre remet en cause la conception selon laquelle le mérite détermine la promotion dans des organisations qui sont pourtant fondées sur ce principe.* »

Ces affirmations sont confirmées par les résultats d'une enquête conduite aux Etats-Unis en 2002 auprès de 1 000 hommes et femmes membres des comités de direction de grandes entreprises (Wellington, Brumit & Gerkovich, 2003). Elle montre que le troisième obstacle le plus fréquemment cité est relatif aux stéréotypes liés aux capacités des femmes. Ce même obstacle ressort des travaux de (Pigeyre & Valette, 2004). Selon Laufer & Pigeyre (2000), cette mobilité est refusée aux femmes que l'on juge à priori de moins ou pas du tout disponible. Cette disponibilité est liée très souvent à la conciliation vie privée / vie professionnelle, dont les recherches relatives à cette conciliation restent faibles selon (Tremblay, 2004). Dans plusieurs milieux professionnels, ce problème constitue une barrière à la réussite professionnelle et à la mobilité des femmes (Laufer & Pigeyre, 2006). La sphère privée étant longtemps considérée

comme le biotope des femmes contrairement à l'action publique qui est exclusivement réservée aux hommes (Cornet, Dieu, & Delhay, 2008).

- **Difficile conciliation vie personnelle et vie professionnelle pour les femmes leaders**

Les politiques de conciliation emploi/famille regorgent l'ensemble de mesures formelles et informelles ayant pour but d'aider les employés à combiner leurs responsabilités tant familiales que professionnelles. Selon Barrere (1992 :17), « *Les évolutions économiques et sociales récentes, dans nos sociétés développées, ont conduit à poser différemment la question de la relation entre la sphère professionnelle et la sphère familiale.* »

Le parcours professionnel des femmes est orienté par une logique d'anticipation d'un autre rôle, à savoir celui de mère. Il existe selon Laufer & Pigeyre (1998), une forme de « découragement culturel » liée à la responsabilité et à l'engagement des femmes envers leurs enfants et leurs familles qui reste un côté prioritaire pour ces dernières. Elles consacrent huit heures de moins de leur temps au travail rémunéré par semaine, alors que les hommes consacrent dix heures de moins aux travaux domestiques (Descarries, 2009). Les enfants constituent communément un obstacle à l'évolution professionnelle des femmes. Elles sont par conséquent confrontées aux problèmes de disponibilité et de mobilité. Comment s'organiser pour satisfaire les responsabilités de mère, d'épouse tout en répondant au besoin du travail et des prérogatives de chef ?

Certaines femmes dirigeantes manquent de confiance en elles-mêmes et ont tendance à se sentir à l'aise dans un environnement dominé par les hommes. Elles sont stressées, et ont l'impression d'être constamment observée. Un tel état d'angoisse, les conduit à la faillite et les hommes finissent par avoir raison d'elles (Samou, 2017). À toutes ces inquiétudes, il faut ajouter la peur de certains époux de perdre leurs épouses, et la réticence des chefs d'entreprise de recruter les femmes afin d'éviter des pertes engendrées par les congés de maternité.

Dans le cadre de cette étude, la conciliation vie privée/emploi, la responsabilité des enfants sont incluses dans les facteurs personnels ou individuels qui sont un frein pertinent à la mobilité professionnelle des femmes. En 2015, une étude parue dans la Harvard Business Review et menée des chercheuses en Sociologie et en Business, qui ont fait une enquête au près de 25 000 diplômés (Hommes/Femmes) de la prestigieuse Harvard Business School, a montré qu'en plus d'avoir des enfants, l'un des freins majeur serait d'avoir un époux qui ne s'investit pas et ne coopère pas.

- **Réseaux sociaux ou professionnels limités pour les femmes**

Les femmes ont des réseaux professionnels plus limités que les hommes, ce qui constitue un frein à leur avancement hiérarchique. Plusieurs recherches mettent en avant l'exclusion des femmes des réseaux sociaux dominants, ce qui constitue une barrière substantielle, dommageable à leur avancement de carrière (Gouvernement du Canada (1995) ; Crampton et Mishra (1999) ; Eliev et Bernier (2003)). Le réseau social peut être défini comme « *un ensemble de personnes-ressources reliées au milieu de travail, qui permet d'avoir accès à des opportunités de carrière ainsi qu'à du soutien personnel* » (Ibarra, 1995). Pour Philippe (2003), les femmes sont moins présentes que les hommes dans les réseaux formels ou informels, internes ou externes à l'organisation. Ils sont très importants pour l'évolution de leur carrière professionnelle. Dans le jargon organisationnel, le vocable « *old boy's* » permet de désigner ces cercles d'initiés relativement homo-social. Ces réseaux sociaux exercent une influence considérable sur les modalités officieuses de promotion ou de nomination vers des postes stratégiques et apparaissent résistants au changement (Gouvernement du Canada, 1995).

Selon Schor (1998), les hommes et les femmes ont une approche différente des réseaux. Celles-ci rencontrent plus de difficultés que les hommes à y accéder et y accordent moins d'importance. Ceci peut trouver une plausible explication par le fait que les femmes manquent de temps en raison du volume horaire important accordé aux tâches domestiques au sein du foyer. Elles ont peu de temps à accorder aux réunions extra-professionnelles qui pourraient leur être utiles. Selon Brass (1985), les réseaux sociaux ont tendance à rester non-mixte marginalisant les femmes des réseaux centraux. Ce qui a comme conséquence la réduction de leur pouvoir d'influence et de leur opportunité de promotion au sein des organisations. Ces réseaux comportent certaines caractéristiques selon le genre auquel on appartient. Certaines de ces caractéristiques ont été mises en exergue par ORSE, représentées sous le tableau suivant :

Tableau 3: Les différentes caractéristiques des réseaux selon le sexe

Caractéristiques du réseau	Femmes	Hommes
Types	Réseaux exclusivement féminins, réseaux informels	Réseaux informels
Accès	Difficile	Aisé
Efforts fournis	Importants	Minimaux
Quand ?	Sur le temps de travail	En dehors du temps de travail
Postes occupés par les membres du réseau	Très variés	Peu variés
Fonctions les plus fréquentes du réseau	Visibilité, soutien, information, conseil	Contacts pour évoluer dans la carrière

Source : ORSE (2004), *tableau réalisé à partir des travaux de Schor (1998).*

À ces réseaux sociaux vient s'ajouter le fait que les femmes semblent être désavantagées au niveau de l'appui plus connu sous le vocable de parrainage. Pour Levinson (1978) : « *le parrain est généralement plus âgé de quelques années, une personne ayant plus d'expérience et d'ancienneté...un professeur, conseiller ou sponsor* ». Dans le même ordre d'idée, Ragins (1989) définit le parrainage comme étant,

Un individu d'un rang supérieur et influent qui a beaucoup d'expérience et de connaissance sur votre environnement de travail et qui s'attache à favoriser votre mobilité verticale et votre carrière. Votre parrain peut ou non être dans votre organisation ou être votre supérieur hiérarchique direct. (Ragins,1989)

Le parrainage correspond au canal par lequel un individu ou un travailleur se fait accompagner durant sa carrière professionnelle et donc de pouvoir être soutenu, guidé et aidé pour gravir les échelons de la hiérarchie. Selon Noe (1988), les femmes accèdent difficilement aux relations de parrainage à cause de nombreux obstacles qui jonchent leur parcours professionnel.

2.1.4. Gestion des promotions dans l'administration camerounaise en général au pouvoir discrétionnaire des autorités administratives

Dans la pratique de gestion des ressources humaines, Il existe une forte mobilité des fonctionnaires dans l'administration camerounaise de nos jours chaque fois qu'il y'a un remaniement ministériel. Le statut général de la fonction publique de 1994, introduit la notion de poste de travail et autorise le fonctionnaire à bénéficier d'une promotion, mutation ou

nomination ; confère art. 4(1) du décret n°94/1999. Les nominations aux postes de responsabilité au sein de cette administration sont laissées à la discrétion des autorités gouvernementales qui ne respectent pas les compétences et les capacités requises pour l'exercice de certaines fonctions. L'attribution du pouvoir de nomination est accordée ministre suivant l'article 6 du décret n°88/772 du 16 mai 1988. Il est important de relever que ce pouvoir est partiel dans la mesure où le projet de nomination doit être soumis à la primature voire la présidence selon le corps de métier pour visa.

Le pouvoir de nomination n'est pas arbitraire donc il est discrétionnaire. C'est un pouvoir qui donne la possibilité d'opérer un choix entre deux décisions et deux comportements conformes à la légalité. Ce principe confirme l'idée de la promotion guidée selon les capacités intellectuelles, professionnelles et les compétences personnelles de l'intéressé. Il n'est pas exagéré d'affirmer selon (Kemgne, 2013) que « *le pouvoir discrétionnaire du pouvoir du ministre, n'est qu'une aspiration non fondée puisque rien ne l'oblige ou ne le contraint d'affecter le personnel selon le profil requis pour le poste.* »

Selon Kemgne (*ibid.*) il est incontestable de constater de nos jours que le pouvoir discrétionnaire en matière de nomination dans l'administration camerounaise est réduit à sa portée congrue, alors que le choix devrait être fait parmi les personnes méritantes. Il est aussi à noter avec regret que le non-respect du cadre organique est dénué de tout fondement juridique parce qu'il est difficilement utilisé pendant les nominations et les affectations. À ce propos, Mikulowski (1996 :45) fait remarquer que : « *les plans d'organisation et d'effectifs sont très vulnérables aux remaniements ministériels dictés généralement par des considérations d'équilibre politique, de la coalition gouvernementale.* »

Certaines pesanteurs tant politiques que socioculturelles trouvent leur terrain de prédilection dans les pressions politiques exercées sur les autorités politiques et sociales investies de pouvoir de nomination. À ce sujet, Dion (1995 :31) affirme qu' « *actuellement au Cameroun, plus que la valeur du fonctionnaire, les considérations politiques, amicales et tribales semblent régir les nominations et les promotions* ». Sur le plan socioculturel, les solidarités tribales, les affinités amicales sont les principales vertus prises en compte lors des exercices de nomination. Dans ce sens, Ongono (2006) exprime cette prévalence des valeurs tribales en ces termes : « *le mobile de toute action ne vise en dernière analyse que le seul intérêt de sa tribu ; toutes les faveurs d'ordre sociales ou professionnelles vont aux seuls individus de la tribu* ».

2.1.5. La féminisation de la gouvernance

La féminisation officielle des noms de métiers, fonctions, grades ou titres, s'inscrit dans un mouvement contemporain de non-discrimination entre les sexes. Apparue récemment (b.o. n° 10 du 9 mars 2000), sa mise en œuvre a été préparée par l'Institut National de la Langue Française (INALF, 1999). Elle a été accompagnée par un guide d'aide à la dénomination la plus appropriée, intitulé *Femme j'écris ton nom*. Ainsi, le terme de proviseure est-il entré en usage. Si le "e" reflète un combat pour la reconnaissance des femmes, il laisse aussi supposer l'existence d'un autre modèle de management. Un pouvoir plus féminin serait-il en train d'émerger ? Bien que les femmes dirigeantes soient aussi bien éduquées et formées que leurs homologues masculins, elles n'entrent pas dans les rangs de la haute direction à des taux démographiques comparables (Naschberger, Quental, & Legrand, 2012). Le leadership féminin anticipe les crises et s'inscrit dans l'action. Le leadership féminin est plus humain, plus équilibré et plus équitable dans la mesure où les femmes sont davantage focalisées sur les résultats à délivrer que sur elles-mêmes. Les femmes sont beaucoup plus efficaces dans l'exécution et la prise de décision. Elles sont fédératrices car elles prennent en considération l'intérêt des différents groupes et ne divisent pas. Les femmes ne sont pas des « animaux à sang froid » comme les hommes. Ils sont beaucoup plus enracinés dans la stratégie et dans le politique que les femmes. Ils comprennent l'intérêt du réseautage et le pratiquent beaucoup. Les hommes et les femmes se complètent dans le domaine managérial pour une productivité et une performance plus accrue (Fourès, 2010).

A la suite de ses recherches, Saint-Michel (2011), affirme qu'il n'y a pas de différence majeure entre les dirigeants hommes et femmes. Leurs traits de personnalité et leur style de leadership sont les mêmes. Le sexe n'est pas une variable pertinente. Dans sa thèse de doctorat intitulé '*l'impact du genre sur les traits de personnalité des leaders et les effets sur leur style de leadership*', le même auteur, sur une étude strictement française, montre que les collaborateurs interrogés par questionnaire sur la manière dont ils sont dirigés ne font pas de différence entre les sexes. Ils perçoivent de la même manière leurs supérieurs hiérarchiques, hommes et femmes, que cela concerne le style de leadership et les traits de personnalité.

Bien que la féminisation de la gouvernance soit en marche, des inégalités substantielles entre les hommes et les femmes dans les milieux de travail persistent au niveau de l'influence dans le processus décisionnel. La question de la représentation équilibrée des hommes et des femmes aux postes de pouvoir au sein des entreprises en général et au sein des établissements

secondaires général au Cameroun se pose en particulier. Tel que souligné par Jaran-Duquette (2006), cette sous représentativité des dirigeants de sexe féminin est-elle une conséquence de leurs propres attitudes face au phénomène de pouvoir et d'autorité ? Il est important dans cette étude, de confronter les perceptions du leadership selon le genre à la réalité camerounaise.

2.1.6. Les femmes aux postes de direction des établissements scolaires : les caractéristiques du leadership féminin

La question de l'occupation des postes dans l'Education en relation avec les caractéristiques sociales et professionnelles des hommes et des femmes d'une part, en relation avec la définition des rôles et des tâches selon le genre d'autre part, a été peu étudiée par les sociologues d'après (Cacouault & Combaz, 2007).

- **Les traits de personnalité des femmes leaders**

Le leadership féminin est conduit par le besoin d'une grande synchronisation. Les qualités féminines sont de plus en plus significatives dans un monde enclin au changement. Les caractéristiques remarquables de ce type de leadership résident dans le caractère flexible de la femme. Les femmes à ces postes de responsabilité présentent quelques caractéristiques remarquables telles que :

Elles n'hésitent pas à enfreindre les règles : les femmes leaders se familiarisent à la bataille contre le système pour avancer vers leur objectif. Elles sont assez courageuses pour s'abstenir des procédures et trouvent des solutions innovantes aux problèmes qu'elles rencontrent.

Elles ont confiance en elles : elles savent précisément qui elles sont, ce qu'elles veulent et ce qu'elles apportent au travail. Les femmes leaders abordent les situations difficiles avec dignité et confiance et respectent leurs décisions et leurs convictions. Elles ont une émotionnalité contenue.

Elles sont à la fois compatissantes et battantes : ces femmes ont des objectifs tangibles et travaillent avec persévérance pour les atteindre. La valeur la plus importante de ces femmes est d'équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle et familiale.

Elles font preuve d'esprit d'équipe et d'une intelligence sociale : les femmes leaders brillent à nourrir des relations personnelles qui resserrent les liens au sein des équipes. Elles ont la capacité à identifier les problèmes interne à l'organisation et à agir par anticipation en

utilisant une approche d'équipe. C'est dans ce sens que Ntonga (2013), proviseur du lycée Leclercq déclare au micro de la crtv qu'elle « *entend impliquer tous ses collaborateurs. Ce n'est pas un travail personnel, c'est un travail d'équipe, je prends le risque [...]* »

Elles sont persuasives : les femmes ont une grande capacité à faire attention aux autres et à les soutenir. Elles possèdent de grandes compétences de persuasion. Grâce à ses capacités à comprendre les besoins des autres, elle est capable de convaincre et de motiver ses subordonnés.

- **Les femmes et le leadership transformationnel**

Selon Cherret (2009), les femmes et les hommes sont différents pour des raisons culturelles et ont des « styles différents de management ». La plupart des études menées avant 1990 sur le style de management met en exergue une distinction entre les leaders qui adoptent un style orienté vers les relations interpersonnelles (démocratique et qui permet la participation de tous et de toutes au processus décisionnel) et les leaders orientés vers tâche (qui prennent généralement seuls les décisions) (Lewin & Lippitt, 1938). Selon Eagly & Johnson (1990), une recherche méta-analytique menée entre 1961 & 1987 fait apparaître des différences, pointant pour les femmes un style de leadership orienté vers les relations interpersonnelles et à l'inverse pour les hommes, un leadership tourné vers la tâche. Dans les années 1980, l'évolution des organisations donne lieu à une nouvelle approche du leadership et distingue deux styles : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel développé par Bass en 1985.

Rosener en 1990 a mené une recherche sur les différences dans le cadre d'une démarche d'auto-évaluation des managers femmes et hommes. Les résultats de ses travaux révèlent des différences : les femmes déclarent déployer un management transformationnel tandis que les hommes se jugent comme appliquant un management transactionnel. Pour Rosener, les femmes ont plus tendance à exercer un leadership sur la base du charisme et de leur sens relationnel. En 2003, une nouvelle méta-analyse vient confirmer la précédente. Selon Harmand (2013), les résultats de cette étude ont montré que les femmes leaders ont une inclinaison légèrement plus élevée que les hommes à déployer le style de leadership transformationnel : 52,5% contre 47,5% pour les hommes.

Le leadership transactionnel est une démarche centrée sur la notion d'engagement mutuel du leader et du subordonné. Le subordonné est considéré ici comme un « collaborateur ». Il s'agit d'un engagement conjoint où le leader recherche une adhésion

commune aux objectifs et des valeurs partagées avec les collaborateurs. Le leader transactionnel est décrit par Bass (1985) comme « *consacrant son énergie à faire prendre conscience à ses collègues et subordonnés de l'importance des conséquences des actions engagées* ».

D'autres travaux montrent que les femmes utilisent simultanément certains aspects transactionnels avec des composantes transformationnelles (Eagly & al., (2003). Pour ces auteurs, les femmes sont placées sous une double contrainte : trop féminines, elles ne sont pas prises au sérieux, pas assez, elles sont méprisées autant par les femmes que par les hommes. Les femmes cherchent un style de leadership approprié qui va leur permettre de conjuguer la dimension relationnelle avec la dimension affirmation que les individus croient nécessaires à un leadership efficace. Pour Harmand (2013), les dimensions affectives et participatives permettent aux femmes d'atténuer les aspects autocratiques de l'exercice du leadership.

2.2. Analyse critique des concepts

L'analyse critique des concepts consistera à définir sur un plan tridimensionnel, les concepts importants contenus dans le sujet et même dans la revue de la littérature. Il s'agira entre autres des concepts tels que leadership féminin, management des institutions scolaires, ascension hiérarchique.

2.2.1. Leadership

Le leadership d'après le Dictionnaire Français 2011 est un anglicisme qui signifie « fonction, position du leader » ; ce terme désigne l'influence qu'exerce un individu sur un groupe. Cette notion n'inclut pas celle d'autorité abusive, il s'agit d'une personne qui domine en qualité les autres dans un domaine bien précis.

En management, le leadership est la capacité à mobiliser les ressources des collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés. C'est aussi le processus qui consiste à donner une vision des choses à autrui et à promouvoir, traduire cette vision dans la réalité et l'y maintenir.

C'est en effet une autorité d'influence basée sur les relations que le leader noue avec les membres d'un groupe. Ainsi, être un leader est une reconnaissance, et non un statut qui implique trois facteurs à savoir, '*communiquer*' efficacement avec les membres du groupe ; '*faire adhérer*' l'équipe à un but commun ; '*motiver*' les membres de l'équipe à atteindre les objectifs fixés.

Pour Burns, (1978), le leadership est un « *processus réciproque de mobilisation, par des personnes avec certains motifs et valeurs, de diverses ressources, afin de réaliser les objectifs de manière indépendante ou mutuellement tenus à la fois pour les leaders et les suivants* ».

Selon cet auteur, le leadership suppose une action volontaire des suiveurs, sous-entendus « l'équipe ». Cette équipe est emmenée, stimulée, motivée dans un cadre formel par le meneur qui est le leader du groupe. Cette définition fait ressortir la notion de valeur, employée pour la mobilisation des collaborateurs. Le leader utilise les valeurs personnelles et même celles véhiculées par l'entreprise pour mettre en œuvre son action de chef d'équipe. Il mobilise un ensemble d'action et d'interaction interpersonnelle orienté vers un but. Décrit dans ce champ d'action, Northouse (2009), définit le leadership comme le « *processus par lequel un individu influence un groupe d'individu dans le but d'atteindre un objectif organisationnel* ». Le leadership peut donc être appréhendé comme étant la capacité d'apprécier, d'influencer et de gérer pour satisfaire des objectifs communs.

Le leadership en tant que relais entre les politiques et les pratiques éducatives est un maillon essentiel du changement dans la manière de diriger les établissements secondaires publics. C'est donc un processus combinant la direction, l'administration et l'atteinte des objectifs par le chef établissement en s'adaptant aux nouveaux processus de gestion scolaires et à l'influence de l'environnement.

2.2.2. Leadership féminin

Le leadership féminin sera pris comme étant la capacité d'une femme à mener ou conduire d'autres individus ou une organisation dans le but d'atteindre certains objectifs. La femme leader est celle-là qui est capable de guider, d'inspirer, d'influencer, bref de gérer des ressources humaines.

2.2.3. Management

L'usage actuel du terme « management » provient d'un emprunt direct au terme anglo-saxon « management ». Le verbe anglais « to manage » et le substantif « management » découlent d'un terme français du XVe siècle, « mesnager » signifiant en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval ». Ce terme provient lui-même de l'italien « managgiare » et du latin « manus » qui signifie main. L'usage du terme « prononcé à la française » a été admis après avis de l'académie française selon l'arrêté du 12 Janvier 1973, publié dans le Journal officiel le 18 Janvier 1973.

Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, le substantif masculin, « management » est l'ensemble des méthodes d'organisation efficace (définition et partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programmes fixés) employées dans la direction d'une affaire, d'une entreprise.

La définition de ce concept varie d'un auteur à l'autre selon le domaine dans lequel il entreprend ses recherches. Pour Le Goff (1993 :9),

Le management est une notion globalisante et floue. Elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la « ressource humaine », ou plus largement encore englober de façon syncrétique la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui se rapporte directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation d'une équipe, relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire... (Le Goff, 1993, p.9).

Mintzberg (2004 :10) parle du management comme étant « *Les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités* ».

Le management sera compris comme le processus par lequel, le responsable d'une organisation, dirige, guide, coordonne les activités et mobilise les collaborateurs dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

2.2.4. Etablissements publics

Un établissement public est une personne morale de droit public financée par des fonds publics. Il doit remplir une mission d'intérêt général. Les domaines d'intervention des établissements publics sont variés. La plupart remplit une mission de nature économique ou sociale. Il peut s'agir de la santé, de l'enseignement (universités, lycées), de la culture (musées) de l'économie.

À la fin du XXe siècle, le professeur Frier définit un établissement public comme étant « *une personne morale de droit public gérant un service public spécialisé, distincte de l'Etat, et des collectivités territoriales, mais rattachée à eux* ». Ces établissements répondent à un besoin d'intérêt général.

Les établissements publics désigneront l'ensemble d'institution scolaire à caractère public dans le secteur de l'enseignement secondaire général.

2.2.5. Ascension hiérarchique

L'ascension est l'action de s'élever, de monter. C'est aussi l'action de progresser, de s'élever dans l'échelle sociale.

L'évolution ascendante au sein du milieu professionnel suppose un potentiel de compétence acquis tout au long de la formation initiale d'une part, et d'autre part un elle suppose aussi un bagage d'expérience acquis durant l'exercice de sa profession.

L'ascension hiérarchique est la capacité des femmes de gravir les échelons, de s'élever et de parvenir au poste de proviseur.

2.2.6. Accessibilité à un poste

Selon le dictionnaire encyclopédique alpha (vol. 1 : 14), le concept d'accessibilité est un état ou un caractère de ce que l'on peut atteindre ou approcher.

Dans le domaine de l'emploi, l'accessibilité est une mobilité croissante, une évolution ascendante, qui peut se définir comme une aspiration pour un individu de gravir les échelons et de parvenir à un niveau hiérarchique supérieur.

2.2.7. Responsabilité

D'après (Edenga, 2010), la responsabilité est la capacité de prendre une décision sans en référer préalablement à une autorité supérieure.

La responsabilité est une capacité de tout individu à répondre d'un fait (Sillamy, 1980). La notion de responsabilité suppose un engagement personnel tacite ou explicite, de rendre des comptes, le cas échéant, à une autorité supérieure. Elle exige deux paramètres : que l'on possède toute sa raison et que l'on soit libre de ses actions. Cette responsabilité exige une disponibilité et un engagement ferme au respect des textes qui régissent la structure et le poste.

2.2.8. Statut social

Selon *l'encyclopédie* libre Wikipédia, le statut social est un ensemble de droits et obligations socialement déterminés en vertu des valeurs qui ont cours dans un groupe culturel

donné. Il s'agit pour la même source, de l'aspect positionnel du concept, permettant de repérer où l'acteur se situe dans le système social.

Ici, le concept de statut est lié aux rôles sociaux et aux positions qu'occupe un individu dans la société. Le statut peut être défini comme une position, une place précise dans la structure sociale.

2.3. Les théories de référence de l'étude

Une théorie est une manière de concevoir et de percevoir les faits et d'organiser leur représentation. Elle sert à conceptualiser et à expliquer un ensemble d'observations systématiques relatives à des phénomènes et à des comportements complexes. Pour Galtung (1970 :451) « *une théorie est un ensemble d'hypothèses structurées par une relation d'implication ou de déduction* ». Boudon estime que,

La notion de théorie dans les sciences sociales comporte un sens large et un sens étroit..., toutes tentatives d'explication ou de représentation d'un aspect de la réalité constitue une théorie. Une théorie est à la fois une abstraction et une construction de l'esprit.

Les théories de référence dans cette étude sont : la théorie de la catégorisation sociale chez Tajfel (1978) et Turner (1986), les théories du leadership et la théorie d'enrichissement du travail de Herzberg.

2.3.1. La théorie de la catégorisation sociale

Issue de la théorie de l'identité sociale développée par Tajfel (1978) et Turner (1986), la théorie de la catégorisation sociale élaborée par (Turner & al, 1987) rend compte du fonctionnement du soi social. Le concept de soi est basé sur les relations intergroupes.

Tajfel et Turner décrivent un continuum qui concerne le système de croyance des individus à propos de la nature et de la structure des relations entre les groupes sociaux dans la société. Ce continuum intègre un pôle appelé « pôle de la mobilité sociale ». Il correspond à la croyance en la flexibilité de la société qui permet à tout individu insatisfait de son appartenance groupale de passer dans un autre groupe plus valorisant. Ce passage est possible grâce au talent, au travail, à la compétence et à l'expérience.

Cette théorie implique que les personnes sont généralement perçues comme appartenant à des groupes sociaux (catégories) et non comme des individus. Cette catégorisation provoque

des conduites de discrimination et des attitudes négatives vis-à-vis de ces catégories ou des groupes. La catégorisation sociale imposée par l'appartenance involontaire ou motivée à un groupe en particulier définit les règles de jugement des personnes dans un environnement social donné. Cette théorie postule que l'appartenance à un groupe suscite des manières de penser et de vivre et des catégories qui y sont associées déterminent l'identité sociale de l'individu. Dans ce système théorique, le processus de catégorisation sociale joue un rôle primordial car pour Tajfel (1972 :293), « *la catégorisation sociale est un système d'orientation qui crée et définit la place particulière d'un individu dans la société* ».

Le concept de catégorisation est emprunté aux études sur la perception qui ont mis en évidence des effets de la catégorisation différentielle. Pour ces travaux, il y'a accentuation des ressemblances entre les éléments appartenant à une même catégorie et une accentuation des différences entre les éléments appartenant à une catégorie différente (Tajfel & Wilkes, 1963). Ce mécanisme consiste donc à classer et à regrouper au sein des catégories, des individus ou des groupes en accentuant les ressemblances intra-catégorielles et les différences inter-catégorielles.

La fonction principale de ce processus est d'organiser et de réduire la complexité du réel. La catégorisation sociale permet donc à l'individu de reconnaître la manière dont la réalité sociale est divisée en catégories et surtout, de prendre conscience de la catégorie dont il fait partie. En ce qui concerne cette étude, deux catégories sont identifiées : celle des hommes et celle des femmes. La catégorie des hommes accentue les différences entre les éléments catégoriels des femmes car dès la socialisation, la femme est considérée comme étant un être aux fins domestiques à savoir le mariage, le ménage, la cuisine, la procréation et l'éducation des enfants.

Les expériences de Tajfel et ses collaborateurs (1971) ont montré qu'une catégorisation arbitraire des sujets, en l'absence de tout enjeu objectif ou de relations particulières entre groupes ou entre individus, suffit à faire apparaître des comportements discriminatoires de l'endogroupe. Des termes similaires sont utilisés de manière équivalente pour en rendre compte : biais de favoritisme, favoritisme de l'endogroupe, biais endogroupe. La simple catégorisation serait la condition minimale suffisante pour entraîner une forme de comportement discriminatoire. La distorsion de discrimination mise en évidence dans les travaux de Tajfel (1972) énonce la tendance à favoriser son propre groupe au détriment de l'autre groupe et /ou à exagérer la différence intergroupe.

Dans le cadre de cette étude, la distorsion de discrimination fait référence aux hommes qui ont tendance à favoriser leur homologue de même sexe (de la même catégorie) au détriment des femmes bien qu'elles soient autant compétentes qu'eux. Les influences culturelles enracinées dans le vécu quotidien des femmes (femme au foyer) ne permettent pas à celles-ci de s'affirmer et de concilier leur emploi et leur vie familiale.

À compétences égales (au regard des conditions à remplir pour espérer à une nomination), fort est de constater que les responsables en charge de promouvoir le personnel à des postes de responsabilité, montrent une certaine préférence pour le genre masculin. La valorisation asymétrique du genre masculin et du genre féminin met en exergue un effet de discrimination à l'égard des femmes dans les rapports sociaux de sexe. Dans le monde de l'emploi, cette discrimination se perçoit dans la mesure où les femmes accèdent difficilement aux sphères décisionnelles.

2.3.2. Les théories du leadership

Les études sur le leadership sont autant orientées sur le plan organisationnel qu'institutionnel. Elles intéressent plusieurs domaines tels que le monde des affaires (leadership de marché, leadership de marque), le management et le marketing (leadership d'opinion, leadership d'expertise), l'économie (le leadership par les coûts, le leadership par les prix) et même le domaine de l'éducation avec l'émergence continue d'une pléthore de styles de leadership différents.

- **Les théories axées sur les traits de caractères**

Ces théories dressent un portrait type des leaders. Celles –ci supposent des points communs à tous ces leaders à l'instar de l'intelligence, l'intégrité, la confiance en soi, la capacité à faire un bon jugement, un esprit d'initiative, une belle apparence. Pour les tenants de cette théorie, les aptitudes en matière de leadership sont innées et non acquises. Stogdill (1974) distingue comme caractéristiques de la personnalité :

- Les caractéristiques physiques (âge, apparence, taille, poids) qui se sont avérées peu corrélées avec le leadership ;
- L'environnement social (éducation, position sociale, mobilité) qui a aussi donné peu de résultats ;
- L'intelligence : qui présente une corrélation faible avec le leadership ;

- La personnalité : le chef est souvent désigné comme quelqu'un d'ambitieux, qui présente un besoin de dominer, fait preuve de ténacité, de vivacité et d'intégrité ;

Cette théorie, bien que pertinente, a quelques limites. Elle ne traite pas des comportements des leaders. Les traits de caractères mis en évidence dans cette théorie ne sont pas communs à tous les leaders.

Cette théorie n'étant pas tout à fait en rapport avec ce sujet d'étude, il est nécessaire d'explorer d'autres types de théories orientées vers un type de leadership à savoir : les théories orientées vers un leadership organisationnel et les théories orientées vers un leadership institutionnel.

- **Les théories orientées vers un leadership organisationnel**

À la fin des années 1970 et au début des années 1980, les Etats-Unis ont été frappés par la concurrence des entreprises japonaises. Les théoriciens du management ont porté leur regard vers les pays du soleil levant pour découvrir les succès d'un leadership efficace (Deming, 1986). Ils ont découvert la notion de leadership de la qualité totale. Une approche qui assimile la qualité au concept de culture, c'est-à-dire un mode de vie dans les organisations par une amélioration continue symbolisée au niveau stratégique par le leadership d'excellence.

Alors que les premières théories se concentrent sur les caractéristiques et sur les comportements des leaders qui réussissent en insistant sur les difficultés de la transmission, les théories ultérieures ont commencé à examiner le rôle des « suiveurs » et de la nature existentielle du leader. Cette approche est prônée par Boje qui s'appuie sur la philosophie existentielle de Sartre, selon laquelle le leader est responsable.

Pour l'approche psychodynamique du leadership, on ne peut comprendre le comportement profond de leadership enraciné chez un individu sans consulter son expérience et son apprentissage du leadership dès son plus jeune âge lorsqu'il a vécu ses premières expériences de socialisation. Cette socialisation qui a guidé un comportement de leader ou une réaction de suiveur. De nombreuses études en psychologie du développement ont tenté de faire découvrir l'évolution de la maturité psychologique d'un individu avec son activité ou sa perception du leadership.

Les théories orientées vers le leadership organisationnel associent le concept de leadership à la théorie des réseaux génératifs (Hazy & Surie, 2006) et émergents. Ces théories

associent aussi le leadership informel (Pescosolido, 2001) pour suggérer que le leadership ne réside pas tant dans les qualités de l'acteur, mais dans les relations qui s'adaptent à la vie. Ici, l'acteur puise ses ressources dans le capital social qu'il produit.

En localisant l'analyse du leadership non pas dans la personne du leader mais dans une perspective généralisée du réseau social, les chercheurs ont tenté de comprendre le point de départ de la façon dont un leader initie et entretient des liens sociaux (Balkundi & Kilduff, 2005). Bien que cette théorie voit l'acuité du réseau du leader comme point de départ, le locus du leadership se trouve en réalité au sein du réseau des relations.

De cette théorie, il est important de noter que le phénomène de réseau social, de parrainage ou encore de réseautage est d'une réalité indéniable. Les hommes sont plus aptes à ce phénomène car ils tissent des relations en dehors du service pour se maintenir, soit pour accéder au sommet des hiérarchies organisationnelles.

- **Les théories orientées vers un leadership institutionnel**

La morale des affaires est souvent critiquée comme étant fallacieuse et même trompeuse, notamment si les compétences déclarées du leader s'avèrent infirmées dans les faits réels. Une valeur, si elle n'est pas entretenue à tous les niveaux de l'entreprise ou de l'organisation, risque d'éroder le moral, d'élever le sentiment d'iniquité et de provoquer des actes d'irrespect ou de cynisme. L'intégrité est par exemple un élément essentiel d'un énoncé de valeur. Tout le monde au sein d'une organisation doit être impliqué dans le maintien du système de valeur qui y règne, du PDG au personnel d'entretien. Les valeurs nobles de recherche du profit et de croissance sont souvent mises en contradiction par les employés avec les valeurs tout aussi nobles que le bien-être et la dignité des employés.

Le leadership authentique se caractérise par une intégration des valeurs spécifiques comme une perspective morale intériorisée (telles les valeurs éthiques, la vertu, la responsabilité, la prise de conscience en soi), des compétences relationnelles et un processus de leadership équilibré. Au-delà des bases morales offertes par le leadership spirituel qui accentue une rectitude et un retour à la morale considérée comme une décadence de la société par les adeptes du leadership spirituel, celui-ci est étroitement lié au leadership éthique, au leadership transformationnel et au leadership authentique.

Les concepts de leadership peuvent varier en fonction des variables culturelles. La culture nationale affecte le style de leadership de deux façons. Elle façonne les préférences des

leaders, et elle définit ce qui est acceptable par « les suiveurs » ou les subordonnés. Les leaders ne peuvent pas choisir leur style à volonté. Ils sont influencés par les conditions culturelles dans lesquelles ils ont été socialisés et dont leurs subordonnés s'attendent à se conformer. Les femmes leaders relativement à cette idée, ne développent pas un style particulier dans leur manière de gérer les organisations. Elles sont le fruit d'une socialisation particulière liée à la culture dans laquelle elles ont été élevées.

Le leadership dans une culture de confiance met l'accent vers la culture ambiante où l'interaction entre le leader et le suiveur est basée sur la confiance et l'équité fondées sur les valeurs partagées, reconnaissant un rôle clé du subordonné dans la relation du leadership. Cette attitude de leadership inclusif comme l'affirme (Hollander, 2008), souligne les méthodes utilisées par les acteurs pour institutionnaliser les valeurs de loyauté et de confiance au travers des équipes, de la culture et de la confiance mutuelle entre le leader et le subordonné.

Au regard des cultures qui subissent les mutations de la modernisation de la société, l'évolution actuelle des rôles des hommes et des femmes en tant que leaders et les nouvelles pratiques organisationnelles, ont donné un nouvel éclairage au leadership féminin. Il est primordial de ne pas prendre une approche mono-factorielle comme les traits de personnalité, l'origine culturelle ou le genre sexuel. C'est la raison pour laquelle, des auteurs tels que W. Terry (1993) et Adair relient le leadership au concept d'action. Le leader serait celui qui prendrait la bonne décision au bon moment.

Dans le cadre de cette étude, cette théorie permet de comprendre qu'un leader peut être en toute conscience une femme. Si elle est capable de prendre une décision au bon moment.

2.3.3. Les théories de la motivation : l'enrichissement du travail de Herzberg

La parcellisation du travail, conséquence de l'Organisation Scientifique du Travail, a rapidement montré ses limites liées à l'absence d'intérêt de l'exécutant pour sa tâche et à l'érosion de sa motivation. Ce qui a amené Herzberg à s'interroger sur les motivations de l'homme au travail et sur l'adéquation des méthodes d'organisation du travail aux besoins de l'homme.

Herzberg met en relation les motivations et les satisfactions au travail et utilise le postulat de la non-satisfaction du besoin qui est source de motivation. Cet auteur distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants et ceux qui sont particuliers à l'homme. Selon lui, le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation. Pour satisfaire ce

besoin, l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif fixé. Herzberg distingue dans son travail les sources véritables de la motivation, à la simple satisfaction d'où le modèle appelé bifactoriel.

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction encore appelés « facteurs motivateurs ». La motivation est à rapprocher du contenu des tâches : réussite, promotion, indépendance et autonomie. Le contexte du travail est à mettre en relation avec la rémunération, les conditions de travail, les relations d'équipe. Dans ses travaux, Herzberg affirme que certains facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de :

- L'avancement,
- L'attraction du travail, la nature du travail,
- Les responsabilités,
- La reconnaissance et
- La réalisation de ses capacités ou encore l'achèvement.

Les facteurs de motivations sont la principale source de satisfaction durable. Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, l'auteur propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre la possibilité de faire des expériences enrichissantes (variées, assez difficiles, importantes) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités.

Herzberg recommande donc en guise de motivation, un enrichissement du travail afin que cela suscite la motivation. Cet enrichissement du travail ne doit pas être confondu avec l'élargissement du travail, qui représente une charge de travail supplémentaire sans lien avec les facteurs de motivation. L'enrichissement du travail suppose la restructuration des tâches pour leur donner un aspect plus qualitatif (la conception et l'exécution + contrôle).

Contrairement à Herzberg qui ne voit aucune distinction entre motivation au travail et satisfaction au travail, Locke (1976 :1300) désigne la motivation comme étant « *un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail* ». Alderfer (1969) parle plutôt de la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Il parle des besoins d'existence (qui sont des besoins physique ou primaires), les besoins de sociabilité (qui représentent les besoins de relation interpersonnelles) et enfin les besoins de développement qui font références aux besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences. McClelland (1961) affirme que c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus. L'un des trois

besoins fondamentaux recensé chez des individus prédomine et influe sur sa motivation. Sans aucune hiérarchie, McClelland propose le besoin d'affiliation (qui est le besoin de s'associer à d'autres personnes), le besoin d'accomplissement (qui fait référence au besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs) et le besoin de puissance (qui est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis).

L'application managériale des théories de motivation centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail. Cette théorie permet de donner aux individus (les femmes objet de cette étude) des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques. Ces missions permettraient aux femmes de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier qui ne les apporte pas d'expériences managériales.

Leygues (1976 :28) affirme que la théorie de Herzberg est sécurisante pour un manager qui se heurte aux difficultés de gestion du personnel. Il soutient l'idée du renforcement des facteurs motivants ainsi que la corrélation entre efficacité d'un groupe ou d'homme et l'intérêt que celui-ci porte à son activité. L'apport essentiel de cet auteur est le fait d'avoir mis l'accent sur l'intérêt que les employés accordent au contenu de leur travail. Il estime que l'attitude du travailleur à l'égard de sa fonction, de sa tâche constitue une variable fondamentale de son action. Pour cet auteur, un employé fait mal son travail lorsqu'il a peu d'intérêt vis-à-vis de ce travail. Ce qui influence la productivité de celui-ci. Dans sa théorie, Herzberg propose de réconcilier l'homme avec son travail.

L'approche de Herzberg a connu des limites malgré son succès. Ces limites peuvent se faire ressentir dans le manque d'objectivité durant des entretiens. Ceux-ci peuvent faire ressortir des différences d'interprétation lors des analyses. La problématique de l'enrichissement des tâches a suscité des résistances de la part de certains auteurs, car certains contrôleurs n'acceptent pas un appauvrissement de leur rôle ou encore la perte de pouvoir. Dans un autre sens, cette théorie semble trop partielle parce qu'elle définit seulement les besoins pouvant induire un comportement sans suggérer la période, encore moins les raisons pour lesquelles ces personnes se comporteraient d'une manière et non de l'autre.

Le sentiment d'accomplissement, de réalisation des capacités sont des facteurs de motivation pour l'accès des femmes au poste de responsabilité. La progression individuelle, qui suppose un profil de carrière enrichissant est limitée par des plafonds de verre. C'est-à-dire un

plafond qui laisse passer le regard, mais fait office de barrière à la femme. La femme devra construire une expertise en se confrontant à des postes de prise de décision stratégique.

2.3.4. La Théorie de la Dominance Sociale

Cette théorie (TDS ; « Social Dominance Theory, SDT ») a été proposée par Sidanius et Pratto en 1999. Elle se veut un modèle synthétique des théories antérieures liées aux attitudes et relations intergroupes, et intégrateur de plusieurs niveaux d'analyse.

La TDS postule que toutes les sociétés complexes sont caractérisées par l'existence d'une hiérarchie sociale composée d'un ou de plusieurs groupes dominants et hégémoniques au sommet, et d'un ou de plusieurs groupes dominés à la base. Alors que ces derniers seraient caractérisés par la possession d'une valeur sociale négative, le ou les groupes dominants et hégémoniques possèderaient une valeur sociale positive disproportionnée. La valeur sociale positive signifie la possession de l'autorité politique, du pouvoir, des richesses, d'un statut social élevé, des ressources matérielles et économiques, ainsi que l'accès privilégié à la santé et à l'éducation.

En se basant sur les travaux de (Van Den Berghe, 1978a), Sidanius et Pratto (1999) proposent une hiérarchie sociale humaine structurée en trois principaux systèmes (structure trimorphique). Il s'agit de :

- Le système d'âge, dans lequel les adultes ont un pouvoir social disproportionné en comparaison aux enfants et adolescents
- Le système de genre ou patriarchie, dans lequel les individus de genre masculin ont un pouvoir social et politique disproportionné par rapport aux individus de genre féminin
- Le système de groupe arbitraire, qui se réfère aux groupes saillants et construits socialement qui sont basés sur des caractéristiques comme l'ethnie, la nationalité, la classe sociale, la religion... (la catégorisation sociale).

❖ Les postulats de base de la Théorie de la Dominance Sociale

Cette théorie repose sur trois principaux postulats à savoir :

- Les hiérarchies fondées sur le système d'âge et le système de genre tendent à exister dans toutes les sociétés, les hiérarchies basées sur le système de groupes arbitraires tendent à émerger seulement au sein des sociétés qui produisent un surplus économique substantiel ;

- Les formes de conflits intergroupes et d'oppression (racisme, ethnocentrisme, sexisme, nationalisme, classisme, nationalisme etc...) peuvent être considérées comme différentes manifestations de la même prédisposition humaine à former une hiérarchie sociale basée sur des groupes ;

- Les systèmes sociaux humains sont sujets à l'influence contrebalancée de deux types de « mythes légitimateurs » : les mythes/forces qui accentuent la hiérarchie sociale (racisme, sexisme, nationalisme, etc...) ; et les mythes/forces qui atténuent la hiérarchie sociale (droit de l'homme, multiculturalisme, socialisme, etc...). Le premier type de mythe favorise l'émergence ou le maintien des inégalités sociales entre les groupes, le second favorise l'égalité sociale entre groupes.

❖ **Processus de production et de maintien de la hiérarchie sociale**

La TDS propose une hiérarchisation sociale résultant de trois principaux processus. Ces processus agissent sous l'influence d'autres mécanismes à savoir : la discrimination individuelle, la discrimination institutionnelle et l'asymétrie comportementale. Ces processus sont régulés par les « mythes légitimateurs » qui sont eux-mêmes sous l'influence de l'orientation de dominance sociale (SDO), qui découle de plusieurs facteurs, tels que le statut des groupes, le genre, le tempérament et les facteurs de socialisation.

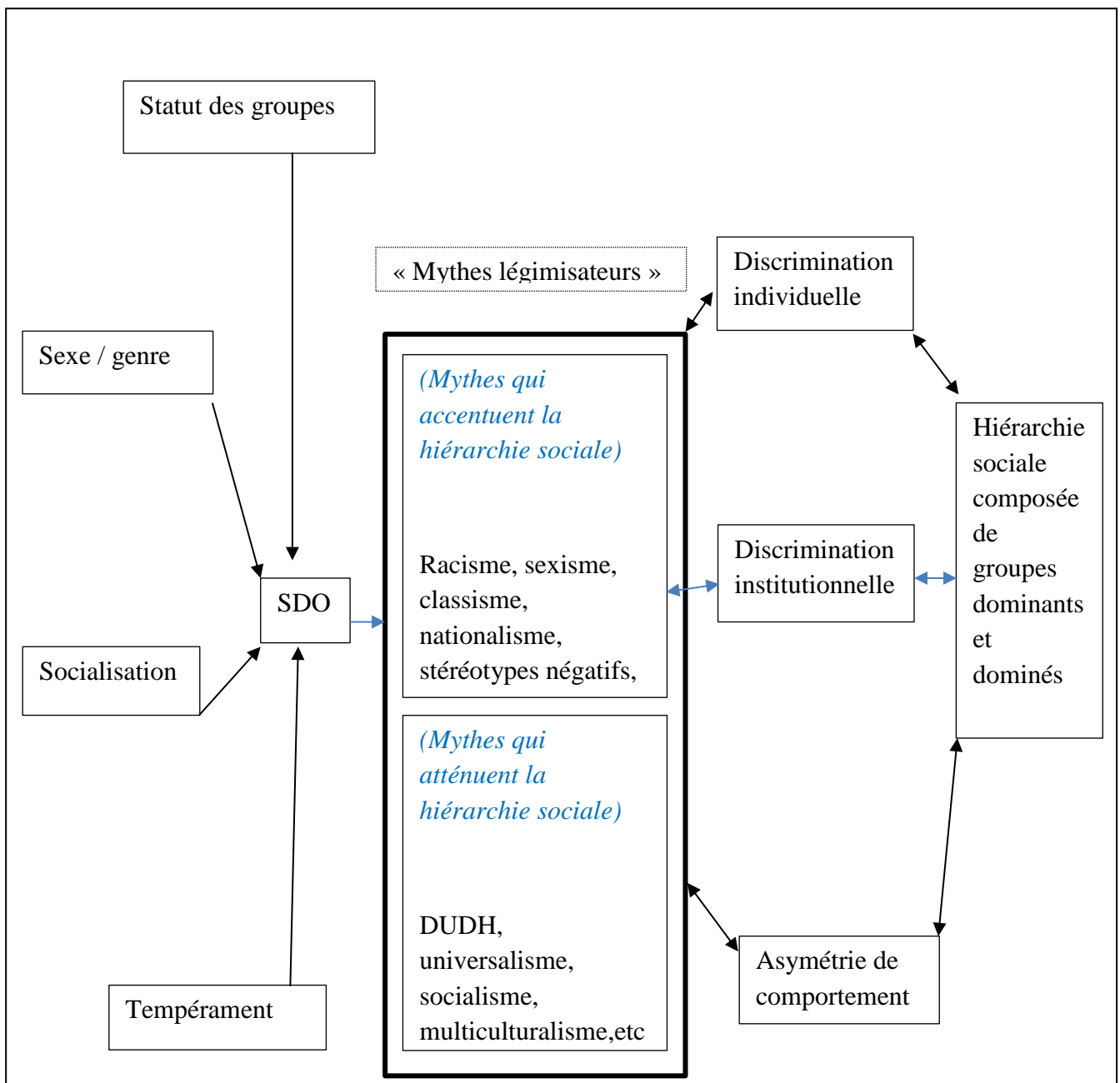
Le statut du groupe d'appartenance et l'identification : selon la TDS, les membres de groupes de haut statut auraient un niveau de SDO plus élevé que les membres de groupes de faible statut ; cette hypothèse est confirmée par l'étude de (Sidanius, Levin, Lui, & Pratto, 2000) qui fait comprendre que plus la différence de statut entre deux groupes est importante, plus la différence de SDO est élevée.

La socialisation : la SDO serait affectée par les variables socialisantes telles que l'éducation, la religion, les expériences de guerre etc...

La personnalité et le tempérament : La SDO serait influencée par la personnalité et le tempérament des individus.

Le genre : en référence à la structure trimorphique des sociétés, la TDS prédit que les hommes occupent toujours une position dominante par rapport aux femmes, quelles que soient les variations culturelles et situationnelles. Quel que soit le contexte, les hommes auront toujours un niveau supérieur de SDO par rapport aux femmes. Cette hypothèse est confirmée par (Sidanius, Levin, Lui, & Pratto, 2000 ; Pratto, Sidanius, Stallworth, & Malle, 1994).

Tableau 4: Schéma synthétique de la théorie de la dominance sociale



Source : « Préjugés et stéréotypes » Projet de l'initiative de l'AFPS

Parvenu au terme de cette première partie intitulé « cadre théorique », il est nécessaire d'aborder la deuxième partie qui se nomme « cadre méthodologique ». Dans cette partie, il sera question d'élaborer le cadre méthodologique qui traitera de l'organisation des outils d'investigation ; et du cadre opératoire qui traitera des opérations à mener avant la descente sur le terrain.

**DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET
OPÉRATOIRE**

CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE DE L'ÉTUDE

3.1. Cadre méthodologique de l'étude

La méthodologie est un ensemble de méthode et techniques de recherche appliquée à l'étude d'un domaine particulier. Pour Grawitz (2001 : 274), « *la méthodologie est la science qui étudie les principes et démarches de l'investigation scientifique* ». Dans ce cadre, il s'agit pour le chercheur de décrire la démarche scientifique qu'il adopte pour la collecte des données et la vérification des hypothèses. Ce chapitre se décline autour des points suivants : le rappel de la question de recherche, la formulation de l'hypothèse générale, opérationnalisation de l'hypothèse générale, opérationnalisation et présentation des variables.

3.1.1. Rappel de la question principale

La question de recherche de cette étude est la suivante : *quels sont les facteurs discriminants qui nuisent à l'ascension des femmes au poste de proviseur des établissements secondaires publics dans la ville de Mbouda et comment les comprendre*

De cette question principale est ressorti le facteur principal, qui après opérationnalisation a permis de déterminer les facteurs secondaires dont les plus pertinents ont été retenus. Ceux-ci ont été la base de la formulation des questions secondaires.

3.1.2. Rappel des questions secondaires

À partir de des facteurs secondaires pertinents, les questions secondaires suivantes ont été formulées :

- Les facteurs personnels peuvent – ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?
- Les facteurs culturels peuvent – ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?
- Les facteurs institutionnels peuvent – ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?
- Les facteurs sociétaux peuvent – ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?
-

3.1.3. Formulation de l'hypothèse générale

L'hypothèse générale est la réponse provisoire à la question qui sous-tend une recherche. La formulation de l'hypothèse procure à la recherche un fil conducteur qui oriente le chercheur pendant ses investigations.

Pour cette étude, l'hypothèse générale est formulée comme suit : il existe des facteurs discriminatoires qui nuisent à l'ascension hiérarchique des femmes au poste de proviseur des établissements d'enseignement secondaire dans la ville de Mbouda. En d'autres termes, l'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs discriminatoires.

- **Opérationnalisation de l'hypothèse générale**

L'hypothèse générale met en relation deux variables. D'après De Landsheere (1976 :216) cité par (Nantchouang, 2009 :23) « *la variable est un élément dont la valeur peut changer et prendre différentes autres formes dans un ensemble appelé domaine de la variable* ». Cette étude admet deux types de variables à savoir : la variable dépendante et la variable indépendante.

- ❖ **La variable dépendante**

Elle est celle qui subit les effets de la variable indépendante. C'est le fait observé par le chercheur. Pour cette étude, la variable dépendante est : *l'accessibilité des femmes au poste de proviseur*.

L'opérationnalisation de la variable dépendante sera le contenu du discours de chaque entretien.

- ❖ **La variable indépendante (VI)**

Elle est celle que le chercheur manipule. La variable est dite indépendante quand elle constitue la cause présumée d'un phénomène d'étude. Ces variables sont de manière provisoire et approximative, les causes dans la relation de cause à effet. Le terme indépendant signifie que les différentes variations du facteur sont sous le contrôle du sujet.

L'opérationnalisation de la variable indépendante de cette étude sera effectuée à travers la détermination des modalités et des indicateurs de cette variable.

3.1.4. Opérationnalisation de la variable indépendante :

Il est important de noter que la question de recherche a des facteurs pertinents tandis que la variable indépendante génère des indicateurs.

Ce processus se fera à travers le tableau d'opérationnalisation :

Tableau n° 5 : Opérationnalisation de la VI

Question principale	Facteur principal	Facteurs secondaires	Questions secondaires	Hypothèse générale	Variables de l'HG	Variables de l'HR	Indicateur de la VI
Quels sont les facteurs discriminants qui nuisent à l'ascension des femmes au poste de proviseur des établissements secondaires publics dans la ville de Mbouda et comment les comprendre ?	Les facteurs discriminants à l'ascension des femmes	Les facteurs individuels	- Les facteurs personnels peuvent-ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?	L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs discriminatoires	VI : Les facteurs discriminatoires	VI1 : les facteurs individuels ou personnels	16
		Facteurs culturels	Les facteurs culturels peuvent-ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?			VI2 : les facteurs culturels	6

		Facteurs institutionnels	Les facteurs institutionnels peuvent-ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?		VD : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur	VI3 : les facteurs institutionnels	5
		Les facteurs sociétaux	Les facteurs sociétaux peuvent-ils justifier la disparité de l'ascension genrée du leadership au sein des établissements secondaires de la ville de Mbouda ?			VI4 : les facteurs sociétaux	8

De ce tableau d'opérationnalisation, découlent les variables suivantes :

Variable indépendante : les facteurs discriminatoires

De cette variable indépendante, quatre indicateurs ont été obtenus pour la formulation des hypothèses de recherche. Ces variables sont :

- Les facteurs personnels ou individuels
- Les facteurs culturels
- Les facteurs institutionnels
- Les facteurs sociétaux

3.1.5. Tableau d'opérationnalisation des indicateurs de la variable indépendante

Cette phase permettra de déterminer les modalités de la variable indépendante afin d'énoncer les différents indicateurs de ces modalités.

Tableau n° 6 : opérationnalisation des indicateurs de la variable indépendante

Variable indépendante	Variables de l'HR	Nombres d'indicateurs
Les facteurs discriminatoires	VI1 : Les facteurs personnels	16
	VI2 : Les facteurs culturels	6
	VI3 : Les facteurs institutionnels	5
	VI4 : Les facteurs sociétaux	8

3.1.6. Les hypothèses de recherche de l'étude

Les hypothèses de recherche permettront de mener correctement cette investigation. Elles sont concrètes et sont des propositions de réponses aux aspects particuliers de l'hypothèse générale. Elles sont facilement mesurables et rendent réaliste et pertinente, la compréhension de l'hypothèse générale.

Dans le cadre de cette recherche, l'hypothèse générale à générer trois hypothèses de recherche. Elles sont formulées comme suit :

HR1 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs individuels.

HR2 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs culturels.

HR3 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs institutionnels.

HR4 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs sociétaux.

Ces différentes hypothèses de recherche permettront d'élaborer un tableau synoptique. Celui-ci étant considéré comme un tableau récapitulatif permettant de visualiser d'une manière panoramique l'ensemble des éléments constituant l'ossature de cette recherche.

Tableau n°7 : Tableau synoptique des hypothèses, variables, indicateurs

Sujet	Hypothèse générale	Hypothèses de recherche	Variables	Indicateurs	Outil de collecte	Instrument d'analyse	
Le leadership féminin dans le management des établissements secondaires : étude des obstacles à l'ascension des femmes au poste de proviseur	L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est-elle fonction des facteurs discriminatoires ?	HR1 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs individuels.	VI : Les facteurs personnels	16	Le protocole d'entretien	La grille d'analyse de contenu	
			VD : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur	Nomination au poste de responsabilité			
		HR2 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs culturels	VI : Les facteurs culturels	6			
			VD : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur	Nomination au poste de responsabilité			
		HR3 : L'inaccessibilité des femmes au	VI : Les facteurs institutionnels	5			

		poste de proviseur est fonction des facteurs institutionnels	VD : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur	Nomination au poste de responsabilité	Le protocole d'entretien	La grille d'analyse de contenu	
		HR4 : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs sociétaux	VI : Les facteurs sociétaux	8			
			VD : L'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur	Nomination au poste de responsabilité			

3.2. Cadre opératoire de l'étude

Il s'agit des opérations qu'on effectue avant la descente sur le terrain pour la collecte des données.

3.2.1. Construction des instruments de collecte des données

Dans le cadre de cette étude, la collecte des données sur le terrain se fera à l'aide du guide et de la grille de protocole d'entretien. L'entretien de recherche est un outil d'enquête. D'après Labov et Fanshel (1977 : 88) cité par (De Ketele & Roegiers, 2015), l'entretien est « *un dispositif par lequel une personne A favorise la production d'un discours d'une personne B pour obtenir des informations dans la biographie de B* ».

L'entretien de type semi-directif sera utilisé. Ce type d'entretien se situe entre l'entretien directif et celui non directif. Il se caractérise par le fait qu'il laisse à l'interviewer un espace assez large pour donner son point de vue. Tsala Tsala (2006 :195) définit l'entretien semi-directif comme un « *entretien construit à partir d'un guide d'entretien pendant lequel l'interviewé aborde, librement et dans l'ordre qui lui plait, les questions qui lui sont proposées* ». Dans ce cas, il est nécessaire de disposer d'un guide d'entretien.

3.2.2. Le guide d'entretien

Il se présente comme « *une pré-structuration de la conduite de l'entretien et la traduction des hypothèses (...)* » (Blanchet : 1985). Il fournit un cadre général de déroulement de l'entretien, une exposition ordonnée des sujets ou thèmes à aborder et une suggestion des techniques de relance ou d'approfondissement à utiliser.

Le guide d'entretien est structuré selon la technique de l'entonnoir à savoir la technique déductive. Cette technique permet de quitter des hypothèses aux items du questionnaire en passant par les variables de l'étude et enfin les indicateurs issus de ces variables par l'opérationnalisation.

Tableau n° 8 : guide d'entretien

Hypothèses	Variables indépendantes	Thème N°	Indicateurs	Items
HR1	Les facteurs personnels	1	16	16
HR2	Les facteurs culturels	2	6	6
HR3	Les facteurs institutionnels	3	5	5
HR4	Les facteurs sociétaux	4	8	8
	Identification	5	6	6

Dans le cadre de cette étude, le guide d'entretien est constitué des variables de recherche qui donnent suite aux thèmes du questionnaire. L'opérationnalisation de ces thèmes a donné les indicateurs qui ont permis la formulation des items dudit questionnaire. Le questionnaire a dans son ensemble 64 items dont 6 items d'identification ; 22 items relatifs au thème 1, 12 items pour le thème 2 ; 10 items pour le thème 3 et 14 items pour le thème 4.

3.2.3. Grille de protocole d'entretien

Ceci est une grille de questionnement pour l'enquêteur. Cette grille est composée de l'ensemble de thèmes qui permettra de développer et de passer l'entretien. Elle est formée de la liste de questions ouvertes donnant davantage de liberté à l'enquêteur de donner son point de vue.

Tableau 5: grille de protocole d'entretien

Thème 1 : les facteurs personnels

V.I. Items	Indicateurs	Formulation de l'item	VD Contenu du discours
Q1	L'attente (temps)	Combien de temps avez-vous attendu pour accéder à votre premier poste de responsabilité ?	
Q2	Compatibilité des tâches professionnelles et des tâches familiales	Les tâches professionnelles sont-elles compatibles avec votre vie familiale ? <i>Relance : est-ce à dire que le temps que vous accordez à vos activités ménagères est insuffisant ?</i>	
Q3	Horaires longs	Quelles stratégies avez-vous développées pour surmonter les difficultés que pose le fait d'avoir des horaires professionnels longs ?	
Q4	Urgences familiales	Quelles stratégies avez-vous développées pour surmonter les difficultés que pose le fait d'avoir des horaires professionnels longs ?	
Q5	Le bas-âge des enfants	Avez-vous des enfants en bas-âge ? Comment faites-vous concilier leur éducation,	

		encadrement et votre activités professionnelles ?	
V.I. Items	Indicateurs	Formulation de l'item	VD Contenu du discours
Q6	La qualité du poste	Ce poste de responsabilité est – il contraignant ou exaltant ? <i>Poste avec plus de liberté ? moins de contraintes ?</i>	
Q7	Le rôle d'épouse	À votre avis, l'accessibilité de la femme au poste de proviseur est-elle être limitée par son rôle d'épouse ? <i>Relance : Les contraintes du rôle d'épouse peuvent-elles être une entrave à l'exercice de cette fonction ?</i>	
Q8	Vision	Comment envisagez-vous la nomination au poste de proviseur ?	
Q9	Manque d'objectivité et de fermeté	Que diriez-vous de cette affirmation : <i>« l'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction de son manque d'objectivité et de fermeté » ?</i>	
Q10	Le soutien du conjoint	Pouvez-vous nous dire quelle a été la réaction de votre époux lorsqu'il a été au courant de votre nomination à ce poste ? <i>Relance : vous soutient – il dans l'exercice de cette fonction ?</i>	
Q11	Attitude du conjoint	Envisage-t-il de vous voir exercer la fonction de proviseur ? <i>Relance : vous encourage-t-il à convoiter ce poste ?</i>	

Les protocoles relatifs aux autres thèmes seront présentés aux annexes. Ils seront d'une structure similaire à celle du premier thème ci-dessus présenté.

3.2.4. Description de l'outil de collecte : l'entretien

Il est important de rappeler que cette étude est une étude qualitative de type corrélationnelle. Elle a pour instrument de collecte de donnée, le guide d'entretien. L'entretien est une méthode de recherche et d'investigation. À ce propos, Quivy et Campenhoudt (2001), signalent qu'elle permet

L'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux évènements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs expériences.

Les questions de l'entretien se préparent avant sa mise en place. Avant la descente sur le terrain, le chercheur élabore une série de questions qui va lui servir de guide tout au long de l'entretien. Le guide d'entretien comprend 4 phases :

***Phase 1 : introduction**

Cette phase constitue le préambule du protocole. Il permet au chercheur de présenter l'objet et le sujet de son investigation. Cette partie est importante pour le chercheur, car elle lui permet de demander le consentement de l'interviewé tout en négociant les termes de l'entretien.

***Phase 2 : début de l'entretien**

Il a pour but de mettre l'individu en confiance et de l'amener à s'exprimer sur le sujet.

***Phase de réponse**

L'intervieweur essaie d'obtenir un maximum d'informations de la part de l'interviewé. Pour cela, il aborde chaque thème en laissant le répondant s'exprimer librement. Une transition doit se faire du passage d'un thème à l'autre. L'intervieweur doit essayer d'obtenir plus d'informations à l'aide des questions de relance.

***Phase de conclusion ou de fin d'entretien**

Cette phase a pour but de s'assurer que l'individu n'a aucune autre information complémentaire à apporter.

***Phase d'identification du répondant**

Dans le but de ne pas rendre le répondant très méfiant, les paramètres identificateurs ont été relégués en fin d'entretien.

3.2.5. Grille d'analyse de contenu

À la suite de l'entretien, la transcription et l'analyse du contenu s'en suivront. L'analyse de contenu se fera de manière thématique. Pour ce faire, le tableau ci-dessous permettra de procéder à l'analyse de contenu du discours des différents entretiens.

Tableau 6 : grille d'analyse de contenu

V.I. Items	Indicateur	Thème 1 : les facteurs personnels	Analyse du discours	Codage de résultat	Décisions	Résultats
		Contenu du discours				
Q1						
Q2						
Q3						
Q4						
Q5						
Q6						
Q7						
Q8	...					

La grille d'analyse de contenu entièrement rempli sera placée aux annexes pour une bonne lisibilité. Cette grille sert d'outil d'analyse de contenu. Elle sera utile après la collecte des données. Pour cette analyse, on procèdera par une analyse de type thématique.

3.2.6. Déroulement des entretiens

Les participantes ont été rencontrées au sein de leur établissement d'attache. Il s'agit des surveillantes, des censeuses et des chefs de travaux en section technique. Cette phase d'entretien se passait aux heures dites creuses. L'entretien durait en moyenne 45minutes. Chaque entretien se déroulait d'une manière chronologique autour de 5 thèmes.

Les différents thèmes sont introduits par l'intervieweur et la latitude est donnée à l'interviewé de s'exprimer. Les questions de relance sont présentes et permettent de recadrer l'information recherchée par l'intervieweur. Le passage d'un thème à l'autre se passait à l'initiative de l'intervieweur lorsqu'il estimait que l'information recherchée était suffisante.

Les différents entretiens se sont déroulés dans de bonnes conditions avec la collaboration des différents chefs d'établissement. Ceux-ci ont accueilli notre venue d'une

bonne manière et consigne a été donnée aux différents participants de bien vouloir fournir les informations recherchées par le chercheur.

À la fin de chaque entretien, les participants ont donné leurs impressions et les mots d'encouragement ont été formulés pour plus d'investigation dans ce domaine.

3.2.7. Technique d'analyse des résultats

L'analyse des résultats dans cette recherche se fera par l'analyse de contenu selon le modèle de Bardin (1977). Cette méthode consiste à la transformation d'un discours oral en texte, la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos, l'utilisation dudit instrument pour le décodage de ce qui a été dit.

Angers (1992 :67) cité par (Kenmegne, 2015) souligne que l'analyse de contenu est la façon plus poussée de recueillir le sens d'une information quel que soit sa forme. Pour Berelson (1952) cité par (Nguekeu, 2015), l'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu. Poussin (2012), précise qu'il existe trois types d'analyse de contenu ou de discours à savoir : l'analyse thématique, l'analyse interlocutoire et l'analyse de l'énonciation.

L'analyse thématique dont l'usage sera fait dans cette étude a pour but de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers discursif de l'énoncé. Dans ces conditions, il s'agit de produire une reformulation du contenu de l'énoncé sous une forme condensée et formelle.

Dans un premier temps il est établi, par analyse thématique, les segments de discours en lien avec l'objet étudié. Ces énoncés constituent les unités de l'analyse et se définissent par leur caractère « irréductible ». Une unité correspond à un message que la personne veut transmettre. Ils seront codés de manière que le lecteur puisse déduire sans difficulté le contenu de chaque thème.

3.2.8. Validité de l'instrument de collecte des données

Cette validité s'est faite à deux niveaux : la validité interne auprès des spécialistes et la validité externe à travers le pré-test.

- **La validité interne**

Elle mesure la cohérence entre les variables et les instruments de collecte des données. Il s'agit en d'autres termes de la congruence entre le problème de recherche, les questions de

recherche, les objectifs de l'étude, les hypothèses de l'étude, les variables, les indicateurs de variables.

Cette étude est partie du problème de disparité genrée du leadership dans les établissements secondaires de la ville de Mbouda. Ce problème a généré un facteur principal : les déterminants discriminatoires. L'opérationnalisation de ce facteur principal a permis l'aide de la méthode de l'analyse de Reuchlin, de dégager quatre facteurs secondaires. Ces facteurs ont permis de formuler une question principale et trois questions secondaires ; d'énoncer un objectif général et trois objectifs spécifiques.

Dans le cadre méthodologique, la variable dépendante et la variable indépendante ont été énoncées. Celles-ci ont permis de formuler l'hypothèse générale et quatre hypothèses de recherche.

- **La validité externe**

Elle consiste à soumettre l'instrument de collecte des données à un groupe de sujet renfermant les caractéristiques de l'échantillon, mais ne faisant pas partie de l'échantillon d'étude. Il s'agit de vérifier la compréhension de cet instrument afin d'éviter les incompréhensions et des réponses non valides.

La validité externe permet aussi de tester la sensibilité à travers la forme des questions formulées. Il s'agit ici d'introduire des doublons de questions à distances respectables, tout en changeant les termes de certains mots. Il s'agit aussi de tester l'ordre des questions en fonction des hypothèses.

La pré-enquête d'une manière générale a permis de revoir les difficultés sémantiques, syntaxiques, l'agencement des questions, et même le nombre d'indicateurs et le nombre de question.

3.2.9. Site de l'étude

Bamboutos est un département du Cameroun. Il est situé en plein cœur des Hautes Terres de la région de l'Ouest et a pour chef-lieu la ville de Mbouda. Ce département est l'un des huit que compte la région de l'Ouest. Il est limité au Nord par la Mezam, au Sud par la Mifi et la Ménoua, à l'Est par la Menoua et la Manyu, et à l'Ouest par le Noun.

Cette unité administrative prend le nom du « département des Bamboutos » en référence au nom de la montagne au pied de laquelle elle étale ses escarpements pittoresques. Ce département comprend une quinzaine de chefferies et est découpé en quatre arrondissements et/ou communes à savoir Babadjou, Batcham, Galim et Mbouda. La commune de Mbouda a une superficie de 437Km² et se situe à une altitude de plus de 2 300mètres. Cette commune est séparée de respectivement de Yaoundé, Douala, Bafoussam et Bamenda de 330 km, 313km, 27km et 50 km.

3.2.10. Population d'étude

Tsafak (2004 :7) définit la population comme étant « *un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquelles portent les observations* ».

La population d'étude renvoie à l'ensemble des individus concernés par l'étude et interagissant dans le cadre de celles – ci ; elle représente la population cible appelé encore population de référence selon Evola (2013 :109). La population d'étude est encore appelée « univers » et représente le nombre d'unité ou d'individus qui peuvent entrer dans le champ de l'enquête. De cette population cible sera choisi l'échantillon de cette étude.

Dans le cadre de cette investigation, la population de l'étude est constituée par l'ensemble d'enseignantes des lycées d'enseignement secondaire de la ville de Mbouda occupant un poste de responsabilité. Il est important de noter qu'il s'agira surveillantes générales, les censeurs, les chefs de travaux dans les établissements techniques.

3.2.11. Echantillon d'étude

L'échantillon peut se définir comme étant une minorité issue d'un produit qui permettra d'apprécier d'en faire une analyse. Il peut encore désigner l'ensemble représentatif d'individus extrait d'une population d'étude dont les caractéristiques peuvent être généralisées à la population.

L'échantillon est de type intentionnel ou construit et est confondu à la population d'étude. Cette technique d'échantillonnage est basée sur le choix conscient du chercheur d'inclure dans l'échantillon certains éléments en fonction de leur caractère typique. Le chercheur sélectionne les sujets de son échantillon. Ce travail s'est fait avec un échantillon de huit participantes.

3.2.12. Les difficultés rencontrées

Plusieurs difficultés ont été rencontrées au cours de ce travail. Il est important de noter quelques-unes de ces difficultés.

Le choix du sujet a été difficile au regard de la faisabilité de l'étude. La difficulté du choix du sujet renvoyait à la définition de la population d'étude et de l'échantillon d'étude. Avec l'aide de l'encadreur et après plusieurs modifications, le thème portant sur le leadership féminin a été arrêté. Plus encore, la documentation relative à ce thème et au sujet d'étude a été difficile à trouver. L'insertion théorique du sujet n'était pas facile à élaborer ;

Au niveau du terrain, la collecte des informations a connu un retard suite aux difficultés d'octroi d'une autorisation au niveau départemental. Cette autorisation a été délivrée après plusieurs semaines à cause de l'indisponibilité du délégué départemental. De même, certains chefs d'établissement n'ont pas été prompts à autoriser l'entretien avec ses collaborateurs.

Certaines répondantes étaient réticentes à l'idée de se faire enregistrer. Pour ces raisons, le recours à la prise de note a été fait et la durée approximative des entretiens a été de 60 minutes. L'exigence de l'anonymat des interviewées a été respectée.

CHAPITRE 4 : ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, il sera question de présenter les données recueillies sur le terrain. À la suite de l'analyse de contenu de ces données, il sera question de procéder à une interprétation à la lumière des théories de références évoquées au chapitre deux de cette étude. Pour terminer ce chapitre, il sera question de faire des suggestions pour une généralisation.

4.1. Présentation des enquêtées

Pour cette étude, les données ont été recueillies auprès des enseignantes ayant été promues à un poste de responsabilité dans les lycées d'enseignement secondaires de la ville de Mbouda. Il s'agit des femmes occupant le poste de surveillant général, de censeur et de chef de travaux.

Tableau 7: présentation des enquêtées.

Répondante	Âge	Établissement d'attache	Poste occupé	Grade	Ancienneté dans la fonction publique
A	49	Lycée bilingue de Mbouda	Censeur	PLEG	20 ans
B	48	Lycée bilingue de Mbouda	Censeur	PLEG	23 ans
C	41	Lycée bilingue de Mbouda	S.G.	PLEG	15 ans
D	52	Lycée bilingue de Mbouda	Censeur	PLEG	29 ans
E	47	Lycée bilingue de Mbouda Banock	Censeur	PLEG	20ans
F	48	Lycée bilingue de Mbouda Banock	S.G.	PLEG	18ans
G	58	Lycée technique de Mbouda	S.G.	IPET	20 ans
H	46	Lycée technique de Mbouda	Chef de travaux	PLET	18 ans

Au regard de ce tableau, il est à noter que la moyenne d'ancienneté est de 20,37 ans. C'est-à-dire des femmes qui ont une expérience dans l'enseignement et qui sont prêtes à pouvoir être promus au poste de proviseur. Au regard du profil de carrière décrit par l'instruction ministérielle n° 007/CAB/PM du 05 Septembre 2001, ces enquêtées ont le profil idoine pour une promotion au poste de responsabilité aux vues de leur grade, leur ancienneté et le poste qu'elles occupent.

4.2. Synthèse thématique et grille d'analyse de contenu

L'objectif principal de ce travail est d'appréhender les difficultés, les facteurs qui font obstacle à l'accès des femmes au poste de proviseur dans la ville de Mbouda dans le contexte camerounais. Il est impératif de faire une analyse des données collectées, plus spécifiquement une analyse thématique de contenu.

Pour cette étude, l'analyse des résultats sera faite à partir de la conception et de l'élaboration des grilles d'analyse relatives à chaque hypothèse.

Tableau 8: grille d'analyse de contenu de l'HR 1

Synthèse thématique de l'HR1 :

V.I. Items	Indicateurs	Thème 1 : les facteurs personnels	Analyse du discours	Décision	Cod age	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 1, 2	Temps (parcours)	<p>Rép A : <i>après 5ans d'ancienneté, j'ai été nommé au poste de surveillant général ; pour accéder à ce poste de censeur, j'ai attendu 1 an.</i></p> <p>Rép B : <i>j'ai attendu 17 ans.</i></p> <p>Rép C : <i>j'ai attendu 8 ans.</i></p> <p>Rép D : <i>très longtemps. J'ai attendu près de 19 ans avant d'avoir la première nomination comme SG.</i></p> <p>Rep E : <i>9 ans.</i></p> <p>Rep F : <i>j'ai attendu 15ans avant d'être nommé au poste de SG.</i></p> <p>Rep G : <i>j'ai 34 ans de carrière et cela fais juste 3 ans que j'ai été nommée au poste de SG.</i></p> <p>Rep H : <i>environ 12ans.</i></p>	<p>Pour toutes ces répondantes, l'indicateur temps est très prononcé. Le temps moyen d'attente pour une nomination est de 14,7 années.</p>	<p>De [5-10] : temps normal (négatif) -</p> <p>De [11-20] Temps long</p> <p>(positif) +</p> <p>De [21-plus] temps très long (positif) +</p>	<p>↗</p>	<p>3 (Temps Normal)</p> <p>4 (Temps Long)</p> <p>1 (temps très long)</p> <p>Le parcours de ces femmes dénote d'un chemin parsemé d'embuches pour espérer la promotion à un poste de responsabilité.</p>	<p>37,5%</p> <p>50%</p> <p>12,5%</p>

V.I. Items	Indicateurs	Thème 1 : les facteurs personnels	Analyse du discours	Décision	Coda ge	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q4, 8, 9	Le double emploi (famille et professionnelle)	<p>Rep A : <i>Personnellement, les tâches professionnelles sont incompatibles avec ma vie de famille. Le temps que j'accorde à mes activités ménagères est insuffisant. Ah oui ! je sors régulièrement avant le temps pour assurer mes activités familiales. Il faut noter que je suis sollicitée partout car je suis la femme de responsable.</i></p> <p>Rep B : <i>ce n'est pas toujours compatible. [...] Par conséquent, on a des difficultés à toujours être ponctuel au travail. Ainsi, la ponctualité est une véritable gajure. On peut donc dire que des deux emplois de la femme responsable, un côté souffre.</i></p> <p>Rep C : <i>ce n'est pas facile parce qu'il faut se lever tôt et rentrer tard. On n'a pas toujours assez de temps. Oui, il y'a un très grand lien car des femmes comme moi,</i></p>	Au regard de ces discours, il est important de noter que pour la femme, le double emploi (famille et boulot) n'est pas facile à gérer. Elles sont pour la plupart (62,5%) contrainte à quitter le boulot aux heures indues pour assumer les responsabilités familles.	Positif	↗	La vie de famille et la vie professionnelle sont incompatibles pour la femme. Cet indicateur peut justifier la sous-représentativité des femmes au poste de proviseur.	62,5% de réponse positive
				Positif	↗		
				Positif	↗		

V.I. Items	Indicateurs	Thème 1 : les facteurs personnels	Analyse du discours	Décision	Coda ge	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q4, 8, 9	Le double emploi (famille et professionnelle)	<p><i>décident de sacrifier leur carrière pour le bien de leur famille.</i></p> <p>Rép E : <i>le temps professionnel est relativement long. Car on rentre parfois à 17 heures ; cela ne permet pas de prendre soin de la famille. Oui, le temps est insuffisant.</i></p> <p>Rép H : <i>pas toujours. Mais on fait les efforts pour s'organiser pour qu'aucun domaine ne souffre</i></p> <p>Rép G : <i>c'est une question d'organisation individuelle. Et puis la discipline part de la maison. Si la femme n'est pas disciplinée à la maison elle ne peut l'être à l'école. Le temps que j'accorde aux activités ménagères n'est pas insuffisant. Le problème c'est plutôt le relâchement sur l'éducation des enfants et en plus l'entretien du chef de famille</i></p> <p>Rép F : <i>la vie familiale n'influence pas</i></p> <p>Rép D : <i>il faut juste s'organiser. Au lieu de travail, je suis censure. Dès que je retourne à la maison je laisse cette casquette à la porte pour revêtir celle de mère, d'épouse.</i></p>	La ponctualité et le temps long passé au boulot ne permettent pas à celles-ci de s'occuper normalement de leur foyer d'où le recours aux dépenses supplémentaires pour l'embauche des femmes de ménage.	Positif	↗	5 répondant es affirment que le double emploi n'est pas facile à gérer	37,5% de réponse négative
				Négatif	↘	3 répondant es sont d'avis contraire	
				Négatif	↘		

V.I. Items	Indicateurs	Thème 1 : les facteurs personnels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q5, 6, 7	L'organisation et la planification du travail	<p>Rép A : <i>Je planifie mes activités.</i></p> <p>Rép B : <i>Les horaires ne sont pas longs [...] le plus important c'est d'être organisé et de prendre conscience du fait qu'on est responsable dans plusieurs domaines. Moi je fais des efforts. Car il faut bien noter que la femme fait 2heures de travail et non 2 heures au travail.</i></p> <p>Rép D : <i>on s'organise, on planifie le travail afin de bien le faire. Chacun (censeur) a un secteur sous sa responsabilité et s'efforce bien gérer</i></p> <p>Rép E : <i>par l'organisation et la planification du temps ; Pour concilier je m'organise.</i></p> <p>Rép F : <i>oui. La conciliation n'est pas faite. Mais je m'organise et je fais les travaux pénibles de la maison le week-end</i></p>	Les femmes sont capables de s'organiser afin d'atteindre un objectif précis.	<p>Négatif</p> <p>Négatif</p> <p>Négatif</p>	<p>↘</p> <p>↘</p> <p>↘</p>	<p>Ces indicateurs ne peuvent pas justifier l'inaccessibilité de la femme à ce poste.</p>	<p>7 femmes sur 8 organisent et planifient leur vie afin que le travail professionnel ne souffre de leur indisponibilité</p>

V.I. Items	Indicateurs	Thème 1 : les facteurs personnels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q5, 6, 7	L'organisation et la planification du travail	<p>Rép G : <i>c'est une question d'organisation individuelle. Et puis la discipline part de la maison. Si la femme n'est pas disciplinée à la maison elle ne peut l'être à l'école. Le temps que j'accorde aux activités ménagères n'est pas insuffisant. Le problème c'est plutôt le relâchement sur l'éducation des enfants et en plus l'entretien du chef de famille.</i></p> <p>Rép H : <i>on s'organise ; je prends toutes mes dispositions afin que rien ne souffre</i></p>	Les femmes sont capables de s'organiser afin d'atteindre un objectif précis.	Négatif	↙	Ces indicateurs ne peuvent pas justifier l'inaccessibilité de la femme à ce poste.	7 femmes sur 8 organisent et planifient leur vie afin que le travail professionnel ne souffre de leur indisponibilité
				Négatif	↘		

V.I. Items	Indicateurs	Thème 1 : les facteurs personnels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 16, 18, 19	Le soutien et le statut social et professionnel de l'époux	<p>Rép A : <i>non. Pour le moment, mon époux me soutient dans le poste que j'occupe aujourd'hui.</i></p> <p>Rép B : <i>Oui pour celle qui sont incompétente et qui manque d'assurance. Malheureusement des femmes y accède par ce canal. Ce qui justifie leur manque d'assurance.</i></p> <p>Rép C : <i>oui. C'est une réalité dans notre pays. Dans les grandes villes, les postes de responsabilité, attribuées aux femmes, sont influencés par le poste du conjoint.</i></p> <p>Rép D : <i>c'est le cas dans la majorité de cas. Surtout à Yaoundé, où les femmes peuvent décider d'utiliser la position ou le statut professionnel de leur époux pour accéder à un poste ; la plupart des cas. Car le statut social de l'époux pèse aussi comme paramètre de nomination. Ce statut social peut bien faciliter cela.</i></p> <p>Rép E : <i>dans une certaine mesure (avec une gestuelle affirmant la véracité de la question)</i></p>	Dans le cadre du soutien de l'époux et de ses encouragements pour la promotion de leur partenaire au poste de proviseur, il est important de noter que ce paramètre joue un rôle important pour l'accessibilité de la femme au poste de proviseur.	Négatif Positif Positif Positif	↘ ↗ ↗ ↗	Cet indicateur peut justifier la sous-représentativité de la femme à ce poste de responsabilité.	25% sont d'avis contraire Et 75% sont d'avis

V.I. Items	Indicateurs	Thème 1 : les facteurs personnels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 16, 18, 19	Le soutien et le statut social et professionnel de l'époux	<p>Rép F : <i>oui ça peut bien jouer. Oui si ton mari travaille dans un poste très élevé, ça peut permettre qu'on te nomme vite</i></p> <p>Rép G : <i>la femme doit être libre pour accéder à quoi que ce soit. Ça ne doit pas dépendre du statut de l'époux. On n'a pas le même destin</i></p> <p>Rép H : <i>Non, ce n'est pas lui qui assure cela car, c'est ta carrière qui permet d'arriver là.</i></p>	Le statut socio professionnel de l'époux est un atout majeur pour l'ascension professionnelle de certaines femmes.	Positif Négatif	↗ ↘	L'homme ne doit pas intervenir dans le parcours professionnel de son épouse	25% rejettent l'idée d'un quelconque soutien de l'époux
Q 11-14	Le manque de reconnaissance professionnelle du travail fait par les femmes	<p>Rép A : <i>ce sont les décisions ministérielles qui permettent les nominations. Les conditions de nomination d'une personne à ce poste dépendent du ministre et de l'appréciation du chef hiérarchique.</i></p> <p>Rép B : <i>Il faut tout simplement reconnaître sa compétence. La nécessité d'être jugé à sa juste valeur et non par les préjugés</i></p> <p>Rép C : <i>Ceci viendra de l'appréciation de la hiérarchie.</i></p>	Le travail des femmes n'est pas souvent apprécié à leur juste valeur	Positif Positif Positif	↗ ↗ ↗	La mauvaise appréciation	75% de femme disent que la subjectivité du chef hiérarchique joue un rôle dans l'accessibilité de celle-ci au poste de proviseur

V.I. Items	Indicateurs	Thème 1 : les facteurs personnels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 11-14	Le manque de reconnaissance professionnelle du travail fait par les femmes	<p>Rép E : <i>oui car on passe par des propositions. Les chefs d'établissement avant de proposer les collaborateurs aux nominations, doivent apprécier le travail [...] On juge le maçon au pied du mur.</i></p> <p>Rép F : <i>oui mais on ne valorise pas la compétence de la femme</i></p> <p>Rép G : <i>Il faut qu'on libère la femme et qu'on encourage celle-ci à grandir. À un poste de responsabilité, on lui met des bâtons dans les roues et la hiérarchie est le principal facteur frustrant</i></p>	La problématique de genre est souvent prise en compte et par conséquent les femmes sont sous-estimées. Elles sont assimilées à des incompetentes juste à cause de leur groupe sexal.	Positif Positif Positif	↗ ↗ ↗	La mauvaise appréciation et le mauvais rapport des chefs hiérarchiques peut justifier l'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur	25 % de femmes Affirment que leur implication professionnelle est appréciée de leur chef (Rép D)

Tableau 9: grille d'analyse de contenu de l'HR 2

Synthèse thématique de l'HR2 :

V.I. Items	Indicateurs	Thème 2 : les facteurs culturels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 23-31	L'identité culturelle	<p>Rép H : <i>De nos jours, les principes culturels ne peuvent pas devenir contraignants. Car lorsqu'on est ambitieuse, on brise toutes les barrières pour aboutir à notre objectif [...] pour moi, je ne vois aucun handicap. Même comme c'est pénible, on s'organise et on surmonte les problèmes.</i></p> <p>Rép A : <i>les mœurs n'ont aucun rôle a joué dans l'ascension de la femme [...] les traditions n'ont pas à influencer l'accessibilité de la femme à quelque niveau que ce soit.</i></p> <p>Rép B : <i>la culture ou encore la tradition n'a pas d'influence si on accepte déjà qu'elles exercent un métier</i></p>	<p>Les principes culturels, les traditions et les mœurs n'ont plus d'influence sur la possibilité des femmes à accéder au poste de proviseur</p> <p>Pour ces répondantes, le monde évolue et les principes culturels et traditions ont en décadence avec la modernité.</p>	<p>Négatif</p> <p>Négatif</p> <p>Négatif</p>	<p>↘</p> <p>↘</p> <p>↘</p>	<p>5 femmes ont un avis contraire</p>	<p>62,5% de répondantes affirment que l'identité culturelle et les traditions n'ont aucune incidence sur l'accès des femmes au poste de proviseur</p>

V.I. Items	Indicateurs	Thème 2 : les facteurs culturels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 23-31	L'identité culturelle	<p>Rép F & G : <i>la culture ne compte pas beaucoup. Le monde évolue et la femme travaille bien Et elle est forte</i></p> <p>Rép E : <i>la culture a une influence. Et cela peut être contraignant.</i></p> <p>Rép C : <i>oui, puisque ce n'est pas toutes les cultures qui acceptent que les femmes soient des chefs d'établissement.</i></p> <p>Rép D : <i>si la femme a grandi avec des principes négatifs, elle l'intégrera et cela influencera ses ambitions ou ses visions. Elle grandi avec des frayeurs, des interdits. La société a attribué une place traditionnelle à la femme et celle-ci doit respecter. Quand elle va à l'encontre on dit qu'elle n'est pas une femme.</i></p>	<p>Cependant, trois répondantes ont des réserves par rapport à cette question. Pour elles, les principes traditionnels jouent un rôle à ne pas négliger dans l'inaccessibilité de la femme au poste de haute responsabilité.</p>	<p>Négatif</p> <p>Positif</p> <p>Positif</p> <p>Positif</p>	<p>↘</p> <p>↗</p> <p>↗</p>	<p>3 femmes ont un avis favorable</p>	<p>37,5% de femme interrogé affirment que les principes culturels jouent une influence sur l'avancement hiérarchique de celle-ci au poste de proviseur</p>

V.I. Items	Indicateurs	Thème 2 : les facteurs culturels	Analyse du discours	Décision	Cod age	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 32	Première éducatrice	<p>Rép D : <i>oui et pour plusieurs raisons telles que : les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans le cadre de la fonction enseignante ; la femme gère mieux les enfants et les enseignants. Son sens de l'interrelation entre les hommes est très développé.</i></p> <p>Rép F : <i>oui les femmes devraient être majoritaires mais il faut se baser de leur capacité et apprécier leur travail</i></p> <p>Rép F : <i>bien sûre. Elle gère bien</i></p> <p>Rép A : <i>Nous voulons la synergie et non la majorité afin de travailler ensemble.</i></p> <p>Rép B : <i>Et vue le nombre de femme par rapport aux hommes (plus nombreux), elles devraient être plus représentées.</i></p> <p>Rép C : <i>non. Tout doit être équilibré. We should put the right person in the right position at the right time.</i></p>	Partant de sa qualité de première éducatrice, la grande majorité des répondantes s'accordent au fait que la femme doit être mieux représentée ou encore plus présente sur la scène du provisorat par rapport aux hommes. Pour celles-ci, les femmes sont très aptes à gérer les institutions relatives à l'éducation des enfants.	Positif	↗	La quasi-totalité de femmes interrogées affirment que les femmes devraient être mieux représentées voir même plus	87,5% ont une décision positive
				Positif	↗		
				Positif	↗		
				Positif	↗		
				Négatif	↘		

V.I. Items	Indicateurs	Thème 2 : les facteurs culturels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 32	Première éducatrice	<p>Rép E : <i>à 40% ou mieux encore la parité sera le meilleur moyen de représenter la femme à ce poste. Car la maternité et ses congés que cela engendre ont fait en sorte que la femme ne soit pas considérée à sa juste valeur.</i></p> <p>Rép G : <i>pourquoi pas ! on a les femmes vraiment capables. Malheureusement, les contraintes font en sorte que certaines femmes refusent d'accéder à ce poste. Pour ma part, elles devraient être majoritaires.</i></p>	Ces répondantes ont émis des réserves à cause du fait que certaines femmes capables de gérer et ayant le meilleur profil se sous estiment et prennent pour alibi leur qualité d'épouse et de mère.	Positif	↗	Les femmes doivent être davantage représentées à ce poste de responsabilité.	12,5% soit une femme sur 8 est d'avis contraire et parle plutôt d'un équilibre et non une majorité.

Tableau 10: grille d'analyse de contenu de l'HR 3

Synthèse thématique de l'HR3 :

V.I. Items	Indicateurs	Thème 3 : les facteurs institutionnels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 35 – 40	La politique gouvernementale, le profil de carrière	<p>Rép B : <i>le gouvernement fait des efforts mais cela reste très insuffisant. La balance pèse chez les hommes lors des nominations.</i></p> <p>Rép C : <i>le gouvernement ne respecte pas le profil de carrière lors des nominations.</i></p> <p>Rép D : <i>oui car ce sont les hommes qui gère les nominations. Par conséquent, ils privilégient leurs homologues de même sexe. Non ce n'est pas respectées ; car les nominations sont fortuites. Ce qu'on fait n'est pas souvent pris en compte ; [...] Les hommes préfèrent travailler avec les hommes et proposent leurs collègues hommes pour des postes de responsabilité.</i></p>	L'Etat dans sa politique gouvernementale ne valorise l'accessibilité de la femme à ce poste. Pour certaines répondantes, le profil de carrière n'est pas pris en compte lors des nominations.	Positif Positif Positif	↗ ↗ ↗	À compétence égales, les hommes sont privilégiés lors des nominations au détriment des femmes.	82,5% sont d'avis favorable contre 12,5% qui sont d'avis contraire

V.I. Items	Indicateurs	Thème 3 : les facteurs institutionnels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 35 – 40	La politique gouvernementale, le profil de carrière	<p>Rép E : <i>la politique gouvernementale favorise ce phénomène. Car la femme est souvent un peu délaissée. Or, on doit la juger par rapport à son travail abattu. On a tendance à croire que la femme ne peut rien faire.</i></p> <p>Rép F : <i>oui ; le profil de carrière n'est pas toujours pris en compte.</i></p> <p>Rép G : <i>le gouvernement le favorise.</i></p> <p>Rép H : <i>ces conditions devraient être respectées. Mais ce n'est pas toujours le cas. Car il y'a l'existence des réseaux qui permettent à certains d'être nommés.</i></p> <p>Rép A : <i>Le gouvernement ne développe pas l'inégalité. Seul le ministre détient le secret des nominations</i></p>	L'inégalité professionnelle entre l'homme et la femme est favorisée par le gouvernement. Mais des efforts bien qu'insuffisants sont faits pour remédier à cette injustice sociale	Positif Positif Positif Négatif	↗ ↗ ↗ ↘	7 sur 8 disent que la femme est délaissée lors des nominations	1 femme sur 8 dit que le gouvernement ne développe pas cette inégalité professionnelle.

V.I. Items	Indicateurs	Thème 3 : les facteurs institutionnels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 41, 43	Valorisation du concept de genre par l'Etat et représentativité au poste de proviseur dans la ville de Mbouda	<p>Rép A : <i>Non, pas du tout. L'Etat ne valorise pas ce concept à quelque niveau que ce soit... La représentativité est nulle dans cette ville</i></p> <p>Rép B : <i>oui, mais le gouvernement fait des efforts mais cela reste très insuffisants. La balance pèse chez les hommes lors des nominations. Une représentativité nulle dans cette ville.</i></p> <p>Rép C : <i>partiellement. C'est de 1% dans cette ville.</i></p> <p>Rép D : <i>Sinon cela n'est pas fait. On devrait équilibrer les femmes à tous les niveaux de la société. Il n'y a pas de femme proviseur dans la ville de Mbouda.</i></p> <p>Rép E : <i>un peu.</i></p> <p><i>La femme reste celle-là qui est inférieure à l'homme. On rencontre aucune femme proviseure dans la ville de Mbouda, mais Trois dans tout le département des Bamboutos.</i></p>	Le gouvernement camerounais ne valorise pas le concept de genre à tous les niveaux de la société.	<p>Négatif</p> <p>Négatif</p> <p>Négatif</p> <p>Négatif</p> <p>Négatif</p>	<p>↘</p> <p>↘</p> <p>↘</p> <p>↘</p> <p>↘</p>	Le genre féminin est moins valorisé par la politique gouvernementale d'où sa sous-représentativité au poste de proviseur	75% de répondante affirment que le concept de genre est moins valorisé au regard de l'ascension hiérarchique des femmes dans les différents emplois du pays








V.I. Items	Indicateurs	Thème 3 : les facteurs institutionnels	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q41, 43	Valorisation du concept de genre par l'Etat et représentativité au poste de proviseur dans la ville de Mbouda	<p>Rép F : <i>les femmes ne sont pas encore bien valorisées. Il n'a pas de femme proviseur dans notre ville</i></p> <p>Rép G : <i>Car dans l'arrière-pays, cela n'évolue pas. Les femmes refusent les postes bien qu'ayant le profil adéquat. Aucune femme proviseur dans la ville de Mbouda</i></p> <p>Rép H : <i>Non, On ne valorise pas toujours ; car on ne voit pas toujours l'impact positif dans la société. Dans cette ville, la représentativité est zéro.</i></p>	La représentativité de la femme dans la ville de Mbouda est nulle au niveau de sa responsabilisation en tant que chef d'établissement.	Négatif Négatif Négatif	  	L'Etat ne valorise pas encore assez le concept de genre à tous les niveaux de la société et dans toutes des instances de décision	25% de femme sont quasi d'accord sur le fait que la valorisation du concept de genre est prise en compte par le gouvernement

Tableau 11 : grille d'analyse de contenu de l'HR 4

Synthèse thématique de l'HR4 :

V.I. Items	Indicateurs	Thème 4 : les facteurs sociétaux	Analyse du discours	Décision	Cod age	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 45, 46, 47, 49	Stéréotypes et préjugés	<p>Rép B : <i>Oui, préconçue oui. Moi, j'ai été victime du caractère méprisant. Certaines personnes sont allergiques à l'autorité des femmes. Oui. Pour l'imagerie sociale, la femme atteint certains niveaux professionnels à cause des faveurs de leurs entourages.</i></p> <p>Rép C : <i>Oui, parce que on a certains hommes qui ne parviennent pas à avaler la pilule amère de l'égalité de genre. Oui parce qu'ils sous-estiment le travail de la femme.</i></p> <p>Rép D : <i>oui. Parfois, mon mari émet des réserves à mon égard ; car il aimera bien conserver sa place de chef de famille. Il aime toujours faire comprendre que c'est lui le chef et que je dois lui être soumise</i></p>	Pour cet indicateur, il est important de noter que la majorité de répondante affirment que les préjugés quant au travail de la femme et sa compétence existe dans la profession. Pour ces femmes, ces indicateurs peuvent justifier la difficile ascension des femmes au poste de proviseur	Positif Positif Positif	↗ ↗ ↗	Les stéréotypes et les préjugés sont considérés comme des obstacles	75% de répondante sont d'avis favorable
						6 répondantes sur 8 affirment que ces indicateurs peuvent jouer comme un obstacle	

V.I. Items	Indicateurs	Thème 4 : les facteurs sociétaux	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 45, 46, 47, 49	Stéréotypes et préjugés	<p>Rép E : <i>oui, ils ont toujours tendance à sous-estimer la femme et à se revaloriser entre eux les hommes. Pourtant à la maison, l'homme n'est pas capable de faire le travail de la femme à son absence.</i></p> <p>Rép F : <i>les préjugés comptent un peu. Parce qu'on manque beaucoup de respect à la femme. Certaines personnes respectent plus les hommes par rapport à la femme</i></p> <p>Rép G : <i>oui beaucoup même. Tout commence sur le terrain.</i></p> <p>Rép A : <i>Non. Comme dit précédemment, seul le ministre détient le secret des nominations. Non ; car dans d'autres corps de métiers, on trouve des femmes à de haut poste de responsabilité. C'est le cas de notre armée où on retrouve des femmes colonels, des femmes sous- préfets et même préfets voire magistrates.</i></p> <p>Rép H : <i>Non. La société évolue.</i></p>	Certaines répondantes ne sont pas totalement d'accord avec cet indicateur comme facteur de la sous représentativité des femmes au poste de proviseur.	Positif	↗		
				Positif	↗		
				Positif	↗	2 femmes sur 8 vont contre le fait que les préjugés soient un obstacle	25% sont d'avis contraire
				Négatif	↘		
				Négatif	↘		

V.I. Items	Indicateurs	Thème 4 : les facteurs sociétaux	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 54	La lignée, et le tribalisme	<p>Rép B : <i>oui selon moi. Pour moi, les femmes sont nommées au regard de leur tribu ou celle de leur mari. Ce sont les réalités du pays. On va faire comment ?</i></p> <p>Rép C : <i>Bien sûre. C'est le prototype du Cameroun. À Yaoundé sur 10 proviseurs, 7 sont originaires du centre, et sont nommés avec l'influence de la lignée.</i></p> <p>Rép D : <i>oui très rapidement ici au Cameroun. C'est une réalité au pays.</i></p> <p>Rép E : <i>ce n'est pas exclu, il existe toujours le tribalisme dans ce pays</i></p>	La lignée qui est indicateur des facteurs sociétaux, trouve dans cette étude une majorité des voix. Ces voix affirment que l'accès au poste de proviseur est régi par le favoritisme et même le tribalisme. Ces maux qui se constituent en termes d'obstacle pour l'ascension hiérarchique des femmes.	Positif Positif Positif Positif	   	La lignée voire le tribalisme sont des facteurs influençant l'accès au poste de proviseur	87,5% sont d'avis favorable

V.I. Items	Indicateurs	Thème 4 : les facteurs sociétaux	Analyse du discours	Décisions	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 54	La lignée, et le tribalisme	<p>Rép F : <i>je crois que ça peut influencer hein</i></p> <p>Rép G : <i>oui et c'est ça qui gêne le travail.</i></p> <p>Rép H : <i>nous sommes au Cameroun. Avec l'expérience qu'on a vue, on voit que tel privilège l'autre parce qu'il ou elle appartient à ma tribu. Le favoritisme, le népotisme existent bien. Pourtant cela ne devrait pas être un facteur permettant la promotion des travailleurs.</i></p> <p>Rép A : <i>cela n'a aucun effet ; mais il est important de noter que dans certains corps, la lignée ou l'héritage ethnique a une certaine influence.</i></p>	<p>Une répondante ne trouve pas en cet indicateur, un obstacle pour l'accès des femmes à ce poste. Elle nuance ses propos en mettant en exergue le lien qui peut exister entre l'accès à des postes de responsabilités et l'héritage ethnique.</p>	<p>Positif</p> <p>Positif</p> <p>Négatif</p>	<p>↗</p> <p>↗</p> <p>↘</p>	<p>1</p> <p>sur 8</p> <p>répondante affirme que la lignée n'a aucun effet sur l'accès de la femme au poste de proviseur</p>	<p>12,5%</p> <p>affirme que le tribalisme ou encore la lignée n'est pas un indicateur influençant les nominations</p>

V.I. Items	Indicateurs	Thème 4 : les facteurs sociétaux	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 55 – 57	Le réseautage et le parrainage	<p>Rép B : <i>cela existe. Oui, ceci peut justifier cette sous-représentativité.</i></p> <p>Rép C : <i>C'est existant ; Oui à 75% la femme n'est pas nommée parce qu'elle ne fait pas partie des réseaux. Ce poste est très, très stratégique. Oui. Surtout lorsqu'elle n'a personne qui peut l'épauler</i></p> <p>Rép D : <i>ici à Mbouda, c'est la réalité. Les hommes luttent soit pour se maintenir à ce poste soit pour y accéder. Oui car même les femmes compétentes ne sont pas reconnues comme telle. On confond le genre féminin à l'incapacité et on les met à l'arrière-plan.</i></p> <p>Rép E : <i>c'est la voie la plus récurrente. Sur 100, au moins 75% sont passés par ce réseau, 20% ce sont tissés des relations et en ont bénéficié, seulement 5% ont été nommé grâce à leur bon travail. Oui c'est un poste stratégique car n'est pas proviseur qui veut. Oui, il faut à tout prix avoir un parrain ou sa personne. Sinon, abandonner ce rêve.</i></p>	Le réseautage et le parrainage ont un impact sur l'accès à un poste de responsabilité. Les femmes et les hommes diffèrent quant à l'accès à ce phénomène. Ces réseaux permettent aux hommes d'asseoir leur réputation et leur donnent une aide concrète pour l'avancement de leur carrière.	Positif Positif Positif	↗ ↗ ↗	L'accessibilité de la femme au poste de proviseur est réduite à cause de son absence aux différents réseaux existants	87,5% confirment l'ascension hiérarchique par voie de réseau ou de parrainage

V.I. Items	Indicateurs	Thème 4 : les facteurs sociétaux	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 55 – 57	Le réseautage et le parrainage	<p>Rép F : <i>le réseau existe parce que beaucoup de gens passe par là pour être nommé. Oui, lorsqu'une femme n'a pas de relation, et si elle n'a pas d'argent, elle ne peut pas être nommée. Le manque de relation est un obstacle.</i></p> <p>Rép G : <i>c'est ça qui nous tue. Tout se passe maintenant que par le réseau.</i></p> <p>Rép H : <i>Le réseau existe bien ; c'est logique. Puisque la femme ne peut accéder au réseau parce qu'elle ne peut pas. Alors elle ne peut accéder à ce poste. C'est un poste stratégique ; car les tribus jouent aussi ce rôle. C'est le bassa de la tribu bassa qui domine les autres tribus. Oui, les femmes n'ont pas de réseau. Ici à l'ouest, on n'a pas de lignée. Pour cela, on ne peut jamais accéder à ce poste par manque de parrainage.</i></p> <p>Rép A : <i>je ne connais pas la notion de réseau. C'est le ministre qui nomme. Je ne peux me prononcer ici.</i></p>	Le réseautage et le parrainage ont un impact sur l'accès à un poste de responsabilité. Les femmes et les hommes diffèrent quant à l'accès à ce phénomène. Ces réseaux permettent aux hommes d'asseoir leur réputation et leur donnent une aide concrète pour l'avancement de leur carrière.	Positif Positif Positif Négatif	↗ ↗ ↗ ↘	L'accessibilité de la femme au poste de proviseur est réduite à cause de son absence aux différents réseaux existants	12,5% sont d'avis contraire

V.I. Items	Indicateurs	Thème 4 : les facteurs sociétaux	Analyse du discours	Décisions	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 58	Militantisme	<p>Rép B : <i>cette question est très pertinente ; pour ma part c'est affirmatif. C'est régi par la politique. [...]</i></p> <p>Rép D : <i>oui. On remercie des femmes qui militent dans les partis politiques par des nominations à des postes</i></p> <p>Rép E : <i>oui, lorsque tu es du parti au pouvoir tu as cette chance d'être nommé. Surtout lorsqu'on demande le C.V. lors des nominations [...] Mains nous sommes dans un pays que c'est l'homme qui commande et le gouvernement veut bien respecter cela. Surtout que ce sont des postes monnayés.</i></p>	<p>La politique dans notre pays est un tremplin pour quiconque veut accéder aux hautes fonctions de décision. Cette situation est ancrée dans la fonction enseignante et permet aux uns et aux autres de pouvoir asseoir leur parcours professionnel.</p>	<p>Positif</p> <p>Positif</p> <p>Positif</p>	<p>↗</p> <p>↗</p> <p>↗</p>	<p>6</p> <p>répondantes trouvent un lien entre l'accès au poste de proviseur et l'appartenance à un parti politique</p>	<p>75%</p> <p>affirment l'influence que joue l'appartenance à un parti politique dans l'accès au poste de proviseur</p>

V.I. Items	Indicateurs	Thème 4 : les facteurs sociétaux	Analyse du discours	Décision	Codage	Résultats	Fréquences
		VD : Contenu du discours					
Q 58	Militantisme	<p>Rép F : <i>nous sommes dans un pays où il y'a le multipartisme. Être membre d'un parti politique compte beaucoup pour accéder à un poste</i></p> <p>Rép G : <i>c'est ce qu'on vit au pays. Et c'est ça qui devient normal.</i></p> <p>Rép H : <i>L'appartenance à un parti politique peut favoriser comme ça peut être le contraire. Avec tout ce qui se passe aujourd'hui, on constate qu'il y'a un lien avec la politique.</i></p> <p>Rép A : <i>seul le ministre détient le secret des nominations.</i></p> <p>Rép C : <i>je suis neutre car je n'aime pas la politique.</i></p>	<p>La politique dans notre pays est un tremplin pour quiconque veut accéder aux hautes fonctions de décision. Cette situation est ancrée dans la fonction enseignante et permet aux uns et aux autres de pouvoir asseoir leur parcours professionnel.</p>	<p>Positif</p> <p>Positif</p> <p>Négatif</p> <p>Négatif</p>	<p>↗</p> <p>↗</p> <p>↘</p> <p>↘</p>	<p>2 sur 8 répondantes ne se sont pas prononcées.</p>	<p>25% sont neutres et n'ont émis aucune opinion</p>

4.3. Interprétation des résultats

L'objectif principal de cette étude est de comprendre et analyser les obstacles et les difficultés d'accès des femmes au poste de proviseur dans le contexte camerounais. Il est impératif de faire une analyse des données collectées, et plus particulièrement une analyse thématique de contenu.

4.3.1. L'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction des facteurs personnels

• Le double emploi de la femme

Selon Tremblay (2004), les recherches en gestion sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle chez les femmes restent faibles. Cette thématique permet de savoir si la femme peut concilier vie familiale et vie professionnelle et si ceci constitue un frein à son accès au poste de proviseur. La répondante A déclare que :

Personnellement, les tâches professionnelles sont incompatibles avec ma vie de famille. Le temps que j'accorde à mes activités ménagères est insuffisant. Ah oui ! je sors régulièrement avant le temps pour assurer mes activités familiales. Il faut noter que je suis sollicitée partout car je suis la femme de responsable.

À sa suite, quatre autres répondantes mettent en exergue les difficultés qu'elles ont de concilier leur vie de famille à leur vie professionnelle. Ce résultat rejoint les travaux de Laufer & Pigeyre (1998), qui montrent qu'il existe une forme de « découragement culturel » lié à la responsabilité et à l'engagement des femmes envers leurs enfants et leurs familles. Ce qui constitue pour elles un domaine prioritaire. La répondante B révèle le poids que peut avoir l'un des deux emplois de la femme sur l'autre. Elle déclare que « ... *des deux emplois de la femme responsable, un côté souffre* ».

Les réflexions de ces interviewées renvoient à la complexité de gestion des enfants qui demeure une tâche attribuée en grande partie à la femme. Ceci constitue un obstacle pour celles qui aspirent aux postes de manager. Dans ce sillage, Powell (2003), et la récente étude publiée à la Harvard Business Review en 2005 montrent que les femmes décident d'elles-mêmes de renoncer aux postes de direction à cause de leurs responsabilités familiales et du conjoint. C'est le cas des répondantes B, C qui disent :

Moi, je suis amenée à suivre mon époux partout. Et cela est un très grand handicap pour moi. J'ai choisi de me sacrifier pour l'équilibre de mon ménage. (Sacrifier ma carrière pour ma famille).

Des femmes comme moi, décident de sacrifier leur carrière pour le bien de leur famille.

De nos jours, les femmes peinent à concilier entre vie familiale et vie professionnelle. Ce qui les empêche à développer leurs potentiels afin d'accéder au poste de proviseur. La conjugaison de la vie professionnelle et la vie personnelle reste une préoccupation posée essentiellement aux femmes. Mounlom (1987) cité par (Kemgne, 2013) fait des études sur les familles camerounaises et africaines. Il constate qu'au lieu que le travail de la femme débouche sur une répartition équitable des rôles, l'on assiste plutôt à une augmentation des rôles à savoir les rôles d'épouse, de mère, d'éducatrice, de 'maitresse' de maison et plus encore les nouvelles responsabilités professionnelles. La division du travail fondée sur le sexe constitue un obstacle dans le principe de l'égalité des chances entre hommes et femmes.

• Le soutien et l'appui du conjoint

L'opinion et le soutien d'un partenaire est très important dans l'équilibre et le développement de la femme. La mobilité professionnelle des femmes dans leurs services peut être influencée par le soutien du conjoint. La répondante A fait part de l'avis de son partenaire (autorité administrative de profession), quant à la vision d'accéder au poste de proviseur en ces termes : « *Il aimerait plutôt me voir dans l'encadrement de mes enfants ; c'est-à-dire être plus présente dans mon foyer* ». Ceci coïncide avec l'étude parue dans la Havard Business Review et menée des chercheuses en Sociologie et en Business, qui ont fait une enquête au près de 25 000 diplômés (Hommes/Femmes) de la prestigieuse Havard Business School. Dans cette étude, l'un des freins majeur serait d'avoir un époux qui ne s'investit pas et ne coopère pas. La répondante D confirme cette hypothèse en ces termes : « *c'est parfois difficile. Il le veut bien, mais par moment ça ne l'est pas. Il se rappelle de son statut de chef de famille et veut bien le mettre en avant afin d'éviter l'égalité.* »

Sur un autre plan, le soutien du conjoint vient du fait que le statut professionnel et social du conjoint est un paramètre incontournable dans la course au poste de proviseur. Les répondantes C et D en accord avec 4 autres interviewées sont unies dans l'hypothèse selon laquelle le statut professionnel ou social de l'époux est un avantage majeur dans la possibilité de promotion au poste de proviseur en ces termes :

C'est une réalité dans notre pays. Dans les grandes villes, les postes de responsabilité, attribuées aux femmes, sont influencés par le poste du conjoint. (Rep C)

C'est le cas dans la majorité de cas. Surtout à Yaoundé, où les femmes peuvent décider d'utiliser la position ou le statut professionnel de leur époux pour accéder à un poste ; la plupart des cas. Car le statut social de l'époux pèse aussi comme paramètre de nomination. Ce statut social peut bien faciliter cela. (Rep D)

Après collecte des données pour cette étude, il est important de noter que 6 répondantes sur 8 soit 75%, déclarent que ce paramètre est important dans le contexte camerounais et est d'actualité dans les métropoles du pays à savoir Yaoundé et Douala. Parmi ces répondantes, certaines attribue la caractéristique d'incompétentes à toutes celles qui passent par ce canal pour parvenir à leur fin à savoir accéder à un poste de responsabilité. La répondante D affirme : *Oui pour celle qui sont incompétente et qui manque d'assurance. Malheureusement des femmes y accèdent par ce canal. Ce qui justifie leur manque d'assurance.*

Parmi les interviewées, 2 soit 25% sont d'avis contraire et parlent de la subjectivité des responsables de nominations quant à la possibilité des uns et des autres à être promu au poste de responsabilité.

- **Le manque de reconnaissance professionnelle**

« L'égalité proportionnelle » veut que la justice tienne compte des capacités, des mérites des qualités de chaque individu au sein d'un emploi (More Women in Politics, 2014). Dans ce sens, ledit rapport souligne que l'homme et la femmesont et sont appelés à composer pour l'harmonisation des rapports sociaux et à se valoriser mutuellement. À l'issu des entretiens, plusieurs répondantes soulignent que les rapports sociaux ne sont pas harmonisés, et plus encore, la valorisation mutuelle n'existe pas. Ces difficultés relatives au manque de reconnaissance professionnelles sont exprimées en ces termes :

On ne valorise pas la compétence de la femme (Rép F)

Il faut tout simplement reconnaître sa compétence. La nécessité d'être jugé à sa juste valeur et non par les préjugés. (Rép B)

Les chefs d'établissement avant de proposer les collaborateurs aux nominations, doivent apprécier le travail [...] On juge le maçon au pied du mur. (Rép E)

La femme doit faire des folies pour s'affirmer. Moi personnellement, j'ai eu beaucoup de problème à cause de mon genre. J'ai combattu des hommes et même les autorités afin de pouvoir m'affirmer. (Rép E)

Cette égalité proportionnelle est voisine de l'équité. Dans le cadre de l'accès au poste de proviseur, les répondantes soulignent le paramètre lié à l'appréciation des supérieurs en ces termes :

Les conditions de nomination d'une personne à ce poste dépendent du ministre et de l'appréciation du chef hiérarchique (Rép A)
Ceci viendra de l'appréciation de la hiérarchie. (Rép C)
Oui car on passe par des propositions. (Rép E)

Cette appréciation dépend de la compétence de celle-ci, sa capacité, son implication professionnelle. Dans ce sens, la répondante B souligne cela à travers ce jeu de mots : « *la femme fait 2h de travail et non 2h au travail* ». Par ce jeu de mot, la répondante B insiste sur l'intensité et la qualité du travail que la femme produit lorsqu'elle est en service. La répondante G quant à elle, nuance ses propos en soulignant le paramètre d'enrichissement du travail en ces mots :

Il faut qu'on libère la femme et qu'on encourage celle-ci à grandir. À un poste de responsabilité, on lui met des bâtons dans les roues et la hiérarchie est le principal facteur frustrant. (Rép G)
Les difficultés naturelles que la femme a, font d'elle un être incompetent. On confond indisponibilité et incompetence. (Rép B)

Cet enrichissement du travail rejoint la théorie de la motivation de Herzberg qui recommande en guise de motivation, un enrichissement du travail afin que cela suscite la motivation. Au regard de ces analyses, force est de constater que les facteurs personnels liés au double emploi, le soutien et l'appui du conjoint et le manque de reconnaissance professionnelle ont un impact sur l'accès de la femme au poste de proviseur. D'où la confirmation de la première hypothèse.

4.3.2. L'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction des facteurs culturels

- **L'identité culturelle**

L'ancrage culturel et traditionnel est un paramètre qui permet de relever les sources d'ordre traditionnel au problème d'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur. 62,5% de répondantes soit 5 sur 8 affirment que les principes culturels, les mœurs, l'éducation de la jeune fille ou même la tradition n'a pas d'influence sur la sous-représentativité des femmes à accéder au poste de proviseur. Elles se prononcent ainsi qu'il suit :

De nos jours, les principes culturels ne peuvent pas devenir contraignants. Car lorsqu'on est ambitieuse, on brise toutes les barrières pour aboutir à notre objectif [...] pour moi, je ne vois aucun handicap. Même comme c'est pénible, on s'organise et on surmonte les problèmes (Rép H)

Les mœurs n'ont aucun rôle a joué dans l'ascension de la femme [...] les traditions n'ont pas à influencer l'accessibilité de la femme à quelque niveau que ce soit. (Rép A)

La culture ou encore la tradition n'a pas d'influence si on accepte déjà qu'elles exercent un métier (Rép B)

Elles associent la modernité à la valorisation de toutes les couches sociales à travers l'évolution sociale. L'émancipation de la femme et l'employabilité de celle-ci donnent raison à ces dames à travers la lente autonomisation de la femme qui n'est plus l'objet d'un décor familial. Dans ce contexte, 2 des répondantes affirment que : « *la culture ne compte pas beaucoup. Le monde évolue et la femme travaille bien.* ».

Cette conclusion issue de l'analyse des propos des répondantes, est contraire aux propos de Bonaparte (1978), qui déclare que « *l'éducation publique ne convient point aux jeunes filles puisqu'elles ne sont point appelées à vivre en public (...). Le mariage est toute leur destination* ». Quelques répondantes (3 soit 37,5%) relèvent, dans cette suite d'idée, une possible influence de la culture dans l'accès des femmes au poste de responsabilité. Cette influence peut se manifester soit par la socialisation de la jeune fille à travers les principes négatifs qui lui ont été inculqués :

Si la femme a grandi avec des principes négatifs, elle l'intégrera et cela influencera ses ambitions ou ses visions. Elle grandi avec des frayeurs, des interdits. La société a attribué une place traditionnelle à la femme et celle-ci doit respecter. Quand elle va à l'encontre on dit qu'elle n'est pas une femme. (Rép D)

L'une des répondantes justifie cette influence en ces termes : « *ce n'est pas toutes les cultures qui acceptent que les femmes soient des chefs d'établissement* ».

Dans la société bamiléké en général et dans la ville de Mbouda en particulier, la culture est un phénomène très respecté. Les jeunes filles sont éduquées selon des principes traditionnels sacrés et des interdits. La femme enseignante est celle-là qui doit d'abord valoriser son foyer. Elle préfère sacrifier sa carrière au profit de sa famille.

Des fréquences obtenues quant à l'influence de la culture dans le parcours professionnel de la femme, il est de bon ton de conclure que la deuxième hypothèse est infirmée.

4.3.3. L'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction des facteurs institutionnels

- **La politique gouvernementale, le profil de carrière et la valorisation du genre**

Selon Sanchez-Mazas et Casini (2005 :142), le plafonnement des profils professionnels des femmes serait dû à toute une panoplie de facteurs « invisibles », tel que l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les individus. En d'autres termes, une paroi qui laisse miroiter les perspectives tout en bloquant le mouvement. Ce phénomène exprime les pratiques discriminatoires difficilement perceptibles et qui nuisent à la mobilité professionnelle des femmes. La pratique gouvernementale liée à la promotion des employés (surtout les employés de sexe féminin) dans leur corps de métier peut s'assimiler aux pratiques discriminatoires difficilement perceptibles. Les employés n'ont pas la possibilité de cerner la procédure à suivre pour bénéficier des promotions aux sphères décisionnelles. La perception est difficile car les conditions énoncées par la circulaire fixant le profil de carrière ne sont quasiment pas respectées. Dans cette lignée de pensée, certaines répondantes ont relevé l'inertie gouvernementale face à cette situation, à travers ces différents propos : « *Le gouvernement ne respecte pas le profil de carrière lors des nominations* ». (Rép C) « *Le profil de carrière n'est pas toujours pris en compte.* » (Rép F).

La répondante D d'une manière spécifique, énonce la solidarité masculine qui règne au sein des responsables chargés de procéder aux nominations. Ceci rejoint les théories orientées vers le leadership organisationnel associant le concept de leadership à la théorie des réseaux génératifs (Hazy & Surie, 2006) et émergents ainsi que le leadership informel (Pescosolido, 2001) pour suggérer que le leadership ne réside pas tant dans les qualités de l'acteur, mais dans les relations qui s'adaptent à la vie. Il puise ses ressources dans le capital social qu'il produit.

Les hommes responsables des nominations accentuent la discrimination du groupe féminin, en favorisant la nomination de leurs semblables, membres du même groupe. Ceci est décrié par certaines interviewées en ces termes :

Ce sont les hommes qui gère les nominations. Par conséquent, ils privilégient leurs homologues de même sexe. [...] Les hommes préfèrent travailler avec les hommes et proposent leurs collègues hommes pour des postes de responsabilité. (Rép D)

La politique gouvernementale favorise ce phénomène. Car la femme est souvent un peu délaissée. Or, on doit la juger par rapport à son travail abattu. On a tendance à croire que la femme ne peut rien faire. (Rép E)

D'après la théorie de la dominance sociale, l'implication majeure de l'inertie gouvernementale est que ce système légal et judiciaire est l'un des principaux instruments utilisés pour établir et maintenir la hiérarchie sociale. Ce qui entraîne une sorte de discrimination institutionnelle favorisant une nomination accrue des hommes aux postes de proviseur.

Du rapport des sujets de recherche, il est à noter que 7 femmes sur 8 soit 82,5% déclarent que le gouvernement favorise la sous-représentativité voire l'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur. Toutefois, une femme soit 12,5% relève l'effort fait par le gouvernement en disant : « *le gouvernement fait des efforts mais cela reste très insuffisants. La balance pèse chez les hommes lors des nominations.* »

Mais cet effort reste insuffisant d'où la confirmation des propos des sujets qui déclarent que l'Etat ne valorise pas assez le concept de genre : « *car on ne voit pas toujours l'impact positif dans la société. Dans cette ville, la représentativité est zéro.* »

À la lumière des théories de la catégorisation sociale, du leadership organisationnel, la théorie des réseaux sociaux et des propos des interviewées, la troisième hypothèse est confirmée : les facteurs institutionnels justifient l'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur.

4.3.4. L'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction des facteurs sociétaux

- **Les stéréotypes et les préjugés**

Les stéréotypes représentent des perceptions simplifiées et généralisatrices relatives aux caractéristiques d'un groupe. Ils composent la base cognitive des préjugés et sont à l'origine de comportements discriminatoires. Le poids des stéréotypes pèse sur les hommes et les femmes. Ceux qui incombent aux femmes ont des conséquences et peuvent expliquer les freins que celles-ci rencontrent et leurs sous-représentations dans les postes de pouvoir (Harmand, 2013).

Pour Katz et Braly (1933), le stéréotype est envisagé comme un phénomène social qu'il est possible d'identifier en s'intéressant à la convergence des réponses des individus concernant un groupe. Les interviewées, qui représentent un échantillon groupal, ont une convergence d'opinions relatives aux formes de discriminations, de mépris et de frustrations qu'elles vivent au quotidien dans l'exercice de leurs fonctions. Le poste qu'elles occupent aujourd'hui chacune

dans sa spécificité, n'est pas toujours apprécié par les hommes. Dans ce sens, elles répondent en ces termes :

Moi, j'ai été victime du caractère méprisant. Certaines personnes sont allergiques à l'autorité des femmes [...] Pour l'imagerie sociale, la femme atteint certains niveaux professionnels à cause des faveurs de leurs entourages (Rép B)

[...] on a certains hommes qui ne parviennent pas à avaler la pilule amère de l'égalité de genre. Parce qu'ils sous-estiment le travail de la femme. (Rép C)

[...] ils ont toujours tendance à sous-estimer la femme et à se revaloriser entre eux les hommes. Pourtant à la maison, l'homme n'est pas capable de faire le travail de la femme à son absence. (Rép E)

Les préjugés comptent un peu. Parce qu'on manque beaucoup de respect à la femme. Certaines personnes respectent plus les hommes par rapport à la femme (Rép F)

Relativement aux stéréotypes, Fisher (1986 :113), les désignent comme étant « *une manière de penser par clichés, c'est – à - dire l'ensemble des catégories descriptives simplifiées sur les croyances et par lesquelles nous qualifions d'autres personnes ou d'autres groupes sociaux* ». En d'autres termes, les stéréotypes sociaux sont un schéma cognitif associé à des critiques telles que l'apparence physique, l'identité religieuse, ethnique, etc. Au regard de ces propos, il est à constater que, les femmes sont sous-estimées, frustrées, méprisées. Certains hommes, catégorie opposée, n'intègrent pas l'idée d'être comparés aux femmes encore moins d'être sous l'autorité de celles-ci ; c'est dans ce sens qu'une des répondantes utilise la métaphore de « *pilule amère* » pour qualifier le degré de rejet de l'autorité de la femme par certains hommes. Ils multiplient les stratégies pour mettre à l'écart du chemin qui mène au poste de proviseur, la femme. Des stratégies telles que citées par la répondante D en ces termes : « *Certains hommes peuvent même aller jusqu'à boycotter le travail des femmes juste pour les humilier. L'homme a toujours envie d'humilier la femme et de la tromper* ». De ces propos, il ressort que l'humiliation, le boycottage du travail des collègues femmes sont des formes de stéréotypes qui entravent l'avancement de la femme, d'où le phénomène de « *plafond de verre* » qui parle en termes de barrière invisible, de labyrinthe, de plancher gluant.

La majorité des interviewées, soit 75% déclarent que la sous représentativité de la femme au poste de proviseur peut être justifiée par la mauvaise image et les préjugés qui fustigent la femme.

Selon Maison (1980), le stéréotype peut être soit favorable, soit défavorable au groupe auquel il se rapporte. Le stéréotype s'accompagne d'une hiérarchisation des valeurs. Droy (1990) trouve des stéréotypes dans les performances du genre féminin car le travail exécuté par les femmes est qualifié d'inférieur, et même dévalorisé par les hommes.

En référence à la structure trimorphique des sociétés, la théorie de la dominance sociale (TDS) prédit que les hommes occupent toujours une position dominante par rapport aux femmes, quelles que soient les variations culturelles et situationnelles. La TDS prédit que quel que soient le contexte, les hommes auront toujours un niveau supérieur de SDO par rapport aux femmes. Dans ce sillage, la répondante D déclare : « *mon mari émet des réserves à mon égard ; car il aimerait bien conserver sa place de chef de famille. Il aime toujours faire comprendre que c'est lui le chef et que je dois lui être soumise* ».

- **La lignée et le tribalisme**

D'après la théorie de la dominance sociale (TDS) mettant en exergue le biais pro-endogroupe asymétrique, Summer (1906) pense que les individus auraient tendance à considérer leur propre groupe culturel ou « ethnique » comme le centre de l'univers et à s'en servir comme étalon pour juger de la valeur des autres cultures. Il en résulterait inévitablement une impression que les autres cultures sont inférieures. Dans ce sens, des répondantes déclarent :

C'est le bassa de la tribu bassa qui domine les autres tribus.

C'est le prototype du Cameroun. À Yaoundé sur 10 proviseurs, 7 sont originaires du centre, et sont nommés avec l'influence de la lignée. (Rép C)

Nous sommes au Cameroun. Avec l'expérience qu'on a vue, on voit que tel privilège l'autre parce qu'il ou elle appartient à ma tribu. Le favoritisme, le népotisme existent bien. Pourtant cela ne devrait pas être un facteur permettant la promotion des travailleurs (Rép H)

Pour moi, les femmes sont nommées au regard de leur tribu ou celle de leur mari. Ce sont les réalités du pays. On va faire comment ? (Rép B)

Des 8 répondantes, 7 sont d'avis que la lignée influence les nominations. Certaines tribus au Cameroun s'érigent en tribus phare. D'après la répondante D, cette accentuation des différences des membres de l'exogroupe vers ceux de l'endogroupe est une « *C'est une réalité au pays* ». Cette réalité implantée « *gâte le travail* » d'après la répondante F. l'exclamation de la répondante B en ces termes : « *On va faire comment ?* » démontre l'impuissance du groupe des femmes face à cette situation accablante. La domination masculine se nourrit de tous les

domaines disponibles (les préjugés, les stéréotypes, la personnalité et même l'aire ethnique) pour assujettir la femme et l'éloigner du chemin du provisorat.

- **Le réseau, le parrainage et l'appartenance à un parti politique**

Les théories orientées vers le leadership organisationnel associent le concept de leadership à la théorie des réseaux génératifs (Hazy & Surie, 2006) et émergents ainsi que le leadership informel (Pescosolido, 2001) pour suggérer que le leadership ne réside pas tant dans les qualités de l'acteur, mais dans les relations qui s'adaptent à la vie. Il puise ses ressources dans le capital social qu'il produit. Ce capital social favorise l'accessibilité des hommes au poste de proviseur au détriment des femmes qui n'ont pas facilement accès à ces facilités. Dans cette mesure, le manque de « relations » ou de parrainage limité pour les femmes constitue un obstacle à son ascension hiérarchique d'où les déclarations suivantes :

Le manque de relation est un obstacle. Ceci peut justifier cette sous-représentativité. Oui à 75% la femme n'est pas nommée parce qu'elle ne fait pas partie des réseaux. (Rép B et C)

C'est la voie la plus récurrente. Sur 100, au moins 75% sont passés par ce réseau, 20% ce sont tissés des relations et en ont bénéficié, seulement 5% ont été nommé grâce à leur bon travail. Oui c'est un poste stratégique car n'est pas proviseur qui veut. Oui, il faut à tout prix avoir un parrain ou sa personne. Sinon, abandonner ce rêve. (Rép E)

Ces propos vont dans le sens des travaux menés par Catalyst (2001) dans les services financiers qui a mis en avant et par ordre décroissant huit obstacles rencontrés par les femmes durant leur carrière : « *le manque de parrainage, les responsabilités familiales, l'exclusion des réseaux informels de communication, l'absence des modèles féminins [...] et finalement, le manque d'expérience dans le management opérationnel* ». Le résultat de plusieurs études démontre que les femmes sont moins susceptibles de bénéficier d'un parrainage ou d'un tutorat que les hommes. Pour Ashby, présidente et chef de la direction de Solera Capital/France, « *le mentorat est davantage une question de soutien personnel et professionnel, tandis que le parrainage consiste à promouvoir concrètement l'avancement professionnel des protégés.* »

Certaines répondantes, parlant du réseau social en termes de parti politique déclarent ceci :

Nous sommes dans un pays où il y'a le multipartisme. Être membre d'un parti politique compte beaucoup pour accéder à un poste (Rép F)

L'appartenance à un parti politique peut favoriser comme ça peut être le contraire. Avec tout ce qui se passe aujourd'hui, on constate qu'il y'a un lien avec la politique. (Rép H)

Ces propos vont dans le sens des recherches portant sur la théorie des réseaux sociaux. Cette théorie a permis de s'intéresser aux retombées que l'acteur retire de son insertion dans lesdits réseaux à savoir la progression dans sa carrière (Seibert & al., 2001). Ce qui corrobore les dires de la répondante B qui dit : « *oui, on remercie [...] les militants dans les partis politiques par des nominations à des postes* »

Certaines femmes étant moins actives dans les réseaux sociaux, ou même encore exclu du réseautage, ne pourront pas bénéficier par conséquent d'une progression pouvant menée au poste de proviseur. De la théorie du leadership organisationnel, il est important de noter que le phénomène de réseau social, de parrainage ou encore de réseautage est d'une réalité indéniable. Comme le confirme la répondante G, qui déclare que le phénomène de réseau « *c'est ce qu'on vit au pays. Et c'est ça qui devient normal.* ». Les femmes doivent cultiver le capital social pour pouvoir accéder à des postes de responsabilités. Les hommes au contraire sont plus aptes à ce phénomène car ils tissent des relations en dehors du service pour se maintenir, soit pour accéder au sommet des hiérarchies organisationnelles

De l'analyse de ces thématiques, l'hypothèse quatre est confirmée en ceci que, les facteurs sociétaux freinent l'accession de la femme au poste de proviseur.

4.4. Discussion

L'analyse des données révèle que, les femmes font face à plusieurs facteurs discriminatoires qui freinent leur accession au poste décisionnel en général, et particulièrement au poste de proviseur dans la ville de Mbouda.

Trois facteurs peuvent expliquer l'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur. À la lumière de l'analyse menée dans cette étude, il ressort que les facteurs personnels relatifs aux difficultés de conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle constituent un frein à l'accension de la femme au poste de proviseur. Cette conclusion corrobore les travaux de Powell (2003), et la récente étude publiée à la Haward Business Review en 2005, qui stipulent que les femmes décident d'elles-mêmes de renoncer aux postes de direction à cause de leurs responsabilités familiales et du conjoint. Pour Laufer & Pigeyre (2000), la mobilité est refusée aux femmes que l'on juge à priori de moins ou pas du tout disponible. Dans la ville de Mbouda, cette indisponibilité est causée par la priorité féminine dans le domaine de la procréation (congés de maternité) et de la socialisation des enfants. Il a été constaté que, la femme sacrifie

à cœur joie sa carrière pour prendre à bras le corps son rôle social : mère au foyer, épouse, conseillère, ménagère. Ce constat fait de l'analyse du discours des répondantes rejoint les propos de Gatea & Marry (2000), qui relèvent la variante de la moindre ambition que partagent les femmes. Ce défaut d'ambition selon lui est le résultat de la socialisation primaire et de l'intériorisation des normes et valeurs qui conviennent à leur sexe. Cet habitus d'autodépréciation et d'attention à autrui (enfants et conjoint), les écarteraient de la lutte de pouvoir.

Les facteurs institutionnels liés à la non valorisation du concept de genre par le gouvernement, font obstacles à l'ascension de la femme dans les sphères décisionnelles. Il est important de noter que, la réglementation par le biais de l'instruction ministérielle n°007/CAB/PM du 05 Septembre 2001, signée par le premier ministre, énonce et décrit le profil de carrière de tout fonctionnaire du corps de l'éducation, aspirant un poste de responsabilité. Cette hypothèse confirmée va en étroite ligne avec certaines recherches antérieures, particulièrement celles de Laufer & Pochic (2004), qui montrent que, les femmes intègrent les entreprises ou les organisations avec un bagage académique similaire à celui de leurs homologues masculins ; mais par la suite, les parcours des hommes et des femmes divergent rapidement tel que le démontre le plafond de verre dans la pyramide organisationnelle.

L'hypothèse selon laquelle les facteurs sociétaux constituent un obstacle au développement du leadership féminin est confirmée. Ceci coïncide avec les travaux de (Alder & Izraeli, 1994), qui mis un accent sur les stéréotypes et les préjugés tenaces vis-à-vis des capacités professionnelles des femmes. ces stéréotypes génèrent un esprit de sous-estimation des compétences des femmes qui sont considérées comme moins ambitieuses et moins armées pour répondre aux normes de la performance. D'après Laufer & Pochic (2004), certaines recherches antérieures montrent que les femmes intègrent les entreprises avec un bagage académique similaire à celui de leurs homologues masculins ; mais par la suite, les parcours des hommes et des femmes divergent rapidement.

Relativement au profil de carrière décrit par l'instruction ministérielle n°007/CAB/PM du 05 Septembre 2001, des phénomènes tels, le réseautages et l'apport du militantisme dans la progression des carrières constituent dans la même lignée un frein important dans la progression des femmes. depuis des millénaire, les hommes sont les figures de référence lorsqu'on parle de leadership. Certaines femmes vont au-delà de ces préjugés et parviennent à démontrer leur compétence en adoptant des comportements « masculins » pour progresser (Maupin & Lehman,

1994). Toutes femmes interrogées déclarent que malgré toutes ces contraintes et ces obstacles, elles parviennent à assurer et produisent un rendement significatif en adoptant des stratégies en termes d'organisation et de planification : « *on s'organise, on planifie le travail afin de bien le faire [...] Car il faut bien noter que la femme fait 2heures de travail et non 2 heures au travail* ». Cette capacité de la femme à s'impliquer entièrement dans le travail et à être productive, rejoint l'étude de (Boffa-Comby, 2007), qui énonce que les femmes peuvent être une force de proposition dans les situations de crise. La femme en tant que première éducatrice, peut-être la personne indiquée pour mieux gérer les questions liées aux enfants. Elle est maternelle, vigilante, prudente. La femme est capable de mieux cerner le problème de la jeune fille. Les stéréotypes culturels qui sont retrouvés au sein des structures organisationnelles des organisations, rendent difficile au genre féminin d'exprimer son leadership. Les femmes sont perçues comme étant moins ambitieuses, moins combatives et moins armées pour répondre aux normes de performance (Alder & Izraeli, 1994). Pour Laufer (2003) : « *le constat du plafond de verre remet en cause la conception selon laquelle le mérite détermine la promotion dans des organisations qui sont pourtant fondées sur ce principe* ». Le non-respect du profil de carrière lors des processus de nomination remet en cause la conceptualisation du phénomène de mérite. Il est important de relever que la culture du mérite n'est plus valorisée dans la société. Ce qui prône c'est la culture du capital social nécessaire dans la mobilité sociale des individus. Dans une certaine mesure, les femmes participent en quelques sortes à leur propre domination. D'autres paramètres des freins observés sur le terrain étaient la mauvaise collaboration des femmes entre elles et le refus de certaines de coopérer avec leurs semblables.

Au-delà de ces obstacles si bien identifiés, les femmes ont un rôle à jouer dans la transformation du travail et la productivité des établissements scolaires aujourd'hui. Les concepts de mixité et d'égalité professionnelle, peuvent permettre aux uns et aux autres de briser le fameux « plafond de verre » qui limite les femmes et les laisse entrevoir la sphère décisionnelle sans toutefois leur laisser les possibilités d'y accéder.

Ce travail a permis d'examiner l'angle sous-jacent de l'inégalité professionnelle entre homme et femme au regard des obstacles à l'ascension hiérarchique des femmes dans la ville de Mbouda. Cette étude se veut différente des travaux déjà réalisés. Les travaux antérieurs à cette étude se sont limités à la différence entre les styles de management, la comparaison management masculin/management féminin ou encore les travaux portant sur les traits de personnalité des managers masculin et féminin. Par cette étude, la mobilité hiérarchique des femmes doit être de plus en plus effective à travers la compréhension faite des différents

facteurs discriminants de leur nomination au sommet de la hiérarchie. Pour Lee-Gosselin & Ann (2011), les outils à la disposition des acteurs pour la compréhension de ces facteurs discriminants sont rares. Car, en restant cachés, ces obstacles ont peu de chance d'être bannis et le phénomène de plafond de verre ne pourra être brisé. L'évolution des mentalités et la modification des politiques de gestion des ressources humaines doivent changer pour une intégration progressive du management inclusif. Les femmes ont un rôle à jouer dans la transformation du monde professionnel, car la mixité, l'égalité professionnelle, la valorisation des relations humaines, la valorisation du mérite sont les choix de société pour lesquels elles doivent œuvrer. (Harmand, 2013 :40) Il reste encore un long chemin à parcourir pour que la question de l'accès des femmes au top management des établissements secondaires au Cameroun soit réellement prise en compte afin d'atteindre le taux émis depuis 1999 par le premier ministre à savoir 30%. Les femmes managers aujourd'hui, sont mieux placées pour faciliter le chemin à d'autres femmes compétentes, et pour faire évoluer leurs organisations.

4.5. Suggestions

La détermination des obstacles à l'ascension des femmes au poste de proviseur permet d'émettre quelques suggestions à l'endroit des politiques gouvernementales et à l'endroit des femmes pour un partenariat équitable dans le processus managérial des établissements scolaires.

- **Aux politiques gouvernementales**

Dans le cadre d'une remédiation de la sous-représentativité des femmes au poste décisionnel des établissements scolaires, le gouvernement doit permettre :

- L'affirmation de la volonté politique pour l'intégration de l'approche genre dans tous les domaines afin de promouvoir la participation de la femme dans le domaine de la gouvernance.
- De manière concrète, le gouvernement doit veiller à la promotion du personnel enseignant en se focalisant sur les compétences et le profil de carrière quel que soit le genre ;
- Encourager l'accès des femmes au pouvoir et à la prise de décision et leur permanence dans ces fonctions est une perspective à ne pas négliger. Il est fondamental de valoriser la compétence des femmes en termes de qualité et d'impact de leur présence dans les postes de décision ;
- Développer les guides matériels et processus de formation pour renforcer l'activisme des femmes sur tout ce qui relève de la prise de décision et de ses variables.

- Collecter et diffuser les stratégies et les bonnes pratiques sur l'incorporation de l'approche genre dans la gouvernance en mettant un accent sur l'expérience des modèles femmes.

- Collecter et diffuser l'information, les statistiques et analyses sur la participation des femmes dans différents secteurs d'activités et à différents niveaux de la gouvernance.

- Développer les mécanismes et politiques adéquats pour la promotion de la gouvernance avec une focalisation sur la dimension de genre et la participation des femmes au leadership à tous les niveaux.

- Il doit multiplier les instances de sensibilisation afin de mettre en pratique les lois de l'égalité des sexes dans tous les domaines de la société ;

- Le MINESEC doit mieux valoriser le statut des enseignantes en les responsabilisant davantage ;

- Développer des études sur les multiples exclusions et discriminations des femmes en tant qu'aspirantes aux fonctions des postes décisionnels.

- Mettre en œuvre des stratégies de communication et de sensibilisation pour le changement de comportement des populations afin promouvoir les compétences des femmes.

- Renforcer les capacités personnelles, organisationnelles et les connaissances des femmes dans le domaine du management des organisations en général et des structures éducatives en particulier.

- L'Etat doit mettre en vigueur les différents instruments internationaux qui prônent la valorisation du genre ;

- **Aux femmes enseignantes**

- Les femmes doivent puiser en elles la capacité de dépasser les différents complexes auxquels elles font face au quotidien afin de faire prévaloir leurs compétences ;

- Elles doivent développer leur sentiment d'efficacité personnel afin d'atteindre les buts fixés

- Les femmes doivent se constituer en syndicat ou en réseau de femmes leader afin de s'échanger les expériences et de se soutenir davantage.

- Les époux, l'entourage doivent respecter le capital physique et intellectuel de la femme, le valoriser afin d'évoluer en partenariat.

- Les femmes doivent cultiver en elles l'auto appréciation, développer des visions et des ambitions dans le but d'accéder aux sphères décisionnelles à travers une implication professionnelle effective et efficace.

- **Aux chefs d'établissement**

- Les chefs hiérarchiques doivent apprécier les femmes à leur juste valeur ; et cultiver l'enrichissement du travail afin de donner la possibilité aux femmes de faire leurs preuves dans différents domaines professionnels ;

- Les chefs d'établissements doivent proposer davantage de femme pour des poste de proviseur, relativement à leur compétence observée ;

- L'augmentation du pourcentage des femmes dans les postes de direction et de décision est un indicateur de l'égalité de genre en matière de gouvernance décentralisée.

- La représentation des femmes dans les instances décisionnelles devrait être un moyen efficace d'élimination des formes de discrimination et les violences symboliques au niveau local. ;

- Utiliser les structures étatiques pour pouvoir briser les barrières socio-culturelles qui découragent les femmes à se lancer dans les sphères décisionnelles ;

4.6. Perspectives

Partant du thème de la 33^e journée internationale de la femme au Cameroun (2018) : *intensifier la lutte contre les discriminations à l'égard des femmes, renforcer le partenariat pour accélérer le développement durable*, incorporer la perspective de genre aux propositions et stratégies de l'agenda de bonne gouvernance doit rendre visible la nécessité et l'intérêt d'améliorer la représentativité des femmes aux postes de décisions.

Dans le contexte de mondialisation et de décentralisation de la gestion des organisations et des biens publics, l'heure n'est plus à l'assignation normative, mais plus encore à la redéfinition des rôles des acteurs sociaux. L'acteur social doit être un acteur stratégique (Crozier & Friedberg, 1977). La définition de l'acteur social relativement au sexe, à l'appartenance ethnique ou au favoritisme n'est plus pertinent. La priorité doit être donnée à la capacité de production et de rentabilité des agents managers. Pour des travaux futurs, des perspectives peuvent être appréhendées sous l'angle : des déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins dans les institutions universitaires du Cameroun. Dans ce cadre, il sera question d'analyser le parcours des femmes ayant atteint le plus haut niveau hiérarchique. Au regard de la médiocrité des résultats aux examens officiels au Cameroun et de la dominance du genre masculin dans la sphère managériale des établissements secondaires, une perspective de partenariat dans la gouvernance scolaire peut aussi être envisager. La prise en compte des valeurs féminines telles que la solidarité, l'intuition, la créativité, l'intuition, le partage, l'écoute,

l'engagement et l'altruisme est une clé pour harmoniser le monde organisationnel. Il est important de relever d'une manière globale, que ces perspectives pourront permettre la mise en évidence du fait que l'égalité professionnelle ne naîtra que d'une évolution des mentalités (Saint-Michel, 2013), quant à la légitimité des femmes au pouvoir ; dans le but d'une intégration équitable et égalitaire dans le top management des organisations au Cameroun.

CONCLUSION

À travers les politiques de développement local, la quête de l'amélioration de la gestion publique est présentée comme l'impulsion de la gouvernance. Le développement inclusif, qui vise à bénéficier à tous les individus, sans distinction de race, de religion, de sexe, implique l'intégration du genre dans la gestion des domaines publics. Des études ont montré que l'égalité de sexe et l'autonomisation des femmes sont fondamentales pour améliorer le développement durable d'un pays. En éducation, la présence des femmes dans la gestion des institutions scolaires ne représente pas un privilège. Au Cameroun, il est à noter que la sphère managériale des structures scolaires présente une disparité genrée de leadership. L'insuffisance des femmes occupant des postes de management et leur faible participation à la prise de décision restent une réalité qui affecte le secteur éducatif. Le constat fait, montre l'état d'une sous-représentativité des femmes au poste de proviseur. Ce mémoire a eu pour objectif de répondre à la question de recherche, « quels sont les facteurs discriminants qui nuisent à l'ascension des femmes au poste de proviseur des établissements secondaires publics dans la ville de Mbouda et comment les comprendre ? ». Quatre hypothèses ont été émises.

La première hypothèse, *l'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs personnels*, a permis de déterminer les thématiques en termes double emploi de la femme, le manque de soutien, l'appui du conjoint, l'éducation des enfants. Au cours du travail, ces facteurs ont permis de comprendre la complexité de la conciliation de la vie familiale et la vie professionnelle dans le vécu de la femme. Les recherches menées par les différents auteurs invoqués dans ce travail, démontrent que les facteurs personnels impactent sur l'accessibilité de la femme au poste de proviseur. L'analyse des propos des participantes, a permis de confirmer cette hypothèse. Catalyst (1998), va au-delà de ce facteur en montrant l'existence du facteur « découragement culturel » qui intègre la notion d'environnement de travail qui devra être flexible afin d'encourager l'implication accrue de la femme dans les milieux professionnels. La femme devra dépasser les contraintes d'ordre familiales pour envisager l'accès au poste de proviseur. Ce dépassement doit intégrer des stratégies permettant de contourner la variable : facteur personnel comme le déclare certaines répondantes en ces termes : *le plus important c'est d'être organisé et prendre conscience du fait qu'on a plusieurs responsabilités dans plusieurs domaines. Alors, on s'organise et on planifie nos activités*. Le maître mot est la planification et l'organisation.

La deuxième hypothèse, *l'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs culturels*, a posé le problème en termes d'identité culturelle. La socialisation de la jeune fille, les principes culturels et traditionnels sont des éléments qui ont permis d'analyser

cette hypothèse. L'arrimage à la modernisation et la modernité est le processus qui banni les effets de la culture d'origine sur le vécu professionnel des femmes. Toutes les répondantes s'accordent au fait que le monde évolue et par conséquent la tradition n'influence plus le développement professionnel de la femme. Cette hypothèse a été infirmée. Toutes les répondantes s'accordent au fait que la représentativité de la femme doit être élevée dans la sphère décisionnelle.

La troisième hypothèse est posée en ces termes : *l'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs institutionnels*. Cette hypothèse a permis de déterminer les indicateurs tels que la non valorisation du concept de genre par le gouvernement, les inégalités genrées dans le non-respect du profil de carrière. L'analyse de contenu de discours des participantes relève l'action insuffisante du gouvernement dans la valorisation du concept de genre. Pour Laufer (2003) : « *le constat du plafond de verre remet en cause la conception selon laquelle le mérite détermine la promotion dans des organisations qui sont pourtant fondées sur ce principe.* ». Cette hypothèse a été confirmée. Les facteurs institutionnels peuvent justifier la sous-représentativité des femmes au sommet des pyramides organisationnelles.

La quatrième hypothèse, *l'inaccessibilité des femmes au poste de proviseur est fonction des facteurs sociétaux*, a permis d'énoncer les thématiques de préjugés, de stéréotypes, de la lignée, du réseau et du militantisme. Au cours de l'analyse, ces paramètres ont permis de confirmer la troisième hypothèse. La théorie de la Dominance Sociale de Sidanius et Pratto met en évidence la position dominante des hommes par rapport aux femmes, quelles que soient les variations culturelles et situationnelles. Dans le rapport du gouvernement canadien en 1995, les réseaux sociaux exercent une influence considérable sur les modalités officieuses de promotion ou de nomination vers des postes stratégiques et apparaissent résistants au changement. Il est important de noter que les nominations dépendent du pouvoir discrétionnaire des responsables qui proposent les candidats à une éventuelle promotion.

La généralisation de cette conclusion sera biaisée, car l'étude s'est faite avec un échantillon non représentatif, d'où l'usage de la méthode qualitative. Il est important de constater que les femmes rencontrent des barrières dans leur progression et ces barrières constituent le plafond de verre. Ces barrières ont plusieurs origines ; qu'il est très difficile de les briser toutes aussi rapidement. Certes, il n'y a pas de formule idéale pour réduire les inégalités constatées entre les carrières des hommes et des femmes. Il devient bien nécessaire de disposer de plus de données empiriques sur la question de leadership féminin.

Au regard des cultures qui subissent les mutations de la modernisation de la société, l'évolution actuelle des rôles des hommes et des femmes en tant que leaders et les nouvelles pratiques organisationnelles, ont donné un nouvel éclairage au leadership féminin. Il est primordial de ne pas prendre une approche mono-factorielle comme les traits de personnalité, l'origine culturelle ou le genre. Les méthodes managériales sont confrontées à une complexité où la raison analytique est de plus en plus impuissante. Le management moderne était le temps des révolutions avec des managers qui voulaient tout changer pour accroître la productivité des organisations. Ce management était essentiellement masculin. Le management post-moderne sera le temps des révélations par le dépassement des valeurs masculines par des valeurs féminines. Ces valeurs féminines feront émerger une raison sensible pour une réconciliation du bien-penser et du bien-être. Certaines préoccupations futures dans le domaine de la recherche pourraient poser un regard croisé hommes/femmes sur le parcours professionnel des enseignants des universités du Cameroun. Plus encore, une étude peut être envisagée à propos de l'influence de la féminisation des instances décisionnelles sur les réalités organisationnelles et leur impact sur le rendement du système scolaire au Cameroun, pour une analyse de la diversité de genre managérial au rendement du système éducatif.

BIBLIOGRAPHIE

- Adam, A. & Harte, G. (1998). The changing portrayal of employment of women in British banks and retail companies corporate annual reports. *Organization and society*. 781-812
- Alder, N. J., & Izraeli, D. N. (1994). *Competitive Frontiers: Women Managers in Global Economy*. Cambridge : Blackwell Publishers.
- Amabiamina, F. (2014). *Des femmes invisibles. Androcentrisme et gestion administrative dans l'université camerounaise*. (3), p. 145-164. *Sl* : Pax Academia.
- Angers, M. (2000). *Initiation pratique à la méthodologie en Sciences Humaines*. Québec: CEC.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterl.* (Vol. 17).
- Barrere, M. (1992). *La division familiale du travail, la vie en double*. Paris : PUF.
- Barroso, J. (2012). La gestion scolaire, entre modernisation et exigence démocratique: Le cas du Portugal. *Révue internationale d'éducation de Sèvres*, p. 55-64.
- Baudoux, C. (2002). Le leadership "féminin" en gestion de l'éducation, dans L. Langlois et C. Lapointe (dir.), *Le leadership en éducation. De multiples regards, une même passion*. Montréal : La Chenelière/McGraw Hill.
- Bédard, R. (2008, 03). Quel est mon style de leadership? (Riges, Éd.) *Gestion*, 33(3), p. 68-73.
- Bègue, L., & Desrichard, O. (2013). *Traité de psychologie sociale*. De Boeck.
- Belle, F. (1991). *Etre femme et cadre*. Paris : L'Harmattan.
- Bissane, H. (s.d.). *Les femmes dans le management au Liban*. (Inédit).
- Boffa-Comby. (2007). *Promouvoir les talents, hommes femmes entreprises: la combinaison gagnante*. *Sl*: Edition d'Organisation.
- Bonaparte, N. (1978). *Droits des femmes: pouvoirs des hommes*. Paris : Seuil.
- Bouvier, A. (2012). *La gouvernance des systèmes éducatifs*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Burke, M., & Sarda, P. (2007). *Emergence des valeurs féminines dans l'entreprise: Une révolution en marche*. De Boeck Supérieur.
- Cadalen, S. (2009). *Leadership et genre: regard croisé de la gestion et de la psychanalyse*. Inédit.
- Catalyst. (1998). *Advancing Women in Business: The Catalyst guide*. (éd. First). San Francisco : Jossey-Bass.

- Chasserio, S., & Corrine, P. (2015). Etude du conseil scientifique: leadership en contexte entrepreneurial de haute croissance. *Women Equity*. ed. 8.
- Cherret de la Boissière, A. (2009). *Leadership au masculin et au féminin*. Paris : Dunod.
- Cornet, A., Dieu, A., & Delhay, C. (2008). *Les femmes au foyer face au marché du travail (femmes rentrante): analyse des parcours de rupture et de réinsertion sur le marché du travail*. Rapport de recherche externe.
- Courtois, L., Pirotte, J., & Rosart, F. (1992). *Femmes et pouvoirs*. Bruxelles: Nauwelaerts.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Daft, R. L. (1997). *Management* (Vol. 4). London: Dryden Press series in management.
- Davidson, M., & Burke, R. J. (2004). Women in management worldwide: current research issues. Le problème qui se dégage est : quelle perception ont les enseignants au sujet des dirigeants de sexe féminin ? dans Fagenson E. A. (1990). "At the heart of women in management research: theoretical and metodological approaches and their biases. 9. pp. 267-274.
- De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (2015). *Méthodologie du recueil d'informations: Fondements des méthodes d'observations, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering study.
- Descarries, F. (2009). *L'articulation famille - travail. Plus qu'une question de conciliation, une affaire de société*. Montréal : Université du Québec à Montréal .
- DFID. (2000). Poverty Elimination and the Empowerment of Women Gender Inequality, poverty and human Development. *UNESCO Publication*.
- Diffo Tchunkam, J. (2014). Genre, leadership et participation politique au Cameroun (1931-2013): le Cameroun sur le chemin de la parité. *More Women In Politic* (p. 412). Yaoundé : Colorix.
- Edenga, M. -L. (2010). *Stéréotype sexaux et accessibilité des femmes au poste de responsabilité dans l'administration camerounaise: le cas des femmes du ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation*. Yaoundé : Inedit.
- Eliccel, P. (2010). Déterminants de la performance des écoles secondaires en Haïti: le cas du département du Centre. *Gestion et évaluation des entreprises et des collectivités*. Inédit.
- Fame Ndong, J., & Omgwa, R. (2002). *La femme camerounaise et la promotion du patrimoine culturel*. Douala : Alpha Print.
- Fourès, E. (2010). Le leadership au féminin. *Manager au féminin*. Editions Progressor.

- Gatea, C., & Marry, C. (2000). Les pères qui gagnent-Descendance et réussite professionnelle des ingénieurs. *Travail, genre et sociétés*(3), p. 109-135.
- Gather, T. M. (1993). Renouveau pédagogique et responsabilités de la direction de l'établissement, dans *Actes du Colloque franco-suisse de l'AFIDES, Le directeur/la directrice d'établissement scolaire et le renouveau pédagogique*. Morges (Suisse).
- Gather, T. M. (1998). Manager, développer ou évaluer la qualité de l'école. *L'évaluation institutionnelle de l'éducation: défis ou impasse*. p. 88. Québec : AFIDES
- Grawitz. (2001). *Méthodes de recherche des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Harmand, N. (2013). *Le management au féminin: les femmes et le leadership*. Reims : Université de Reims, Champagne-Ardenne.
- Hazy, J. K., & Surie, G. (2006). *Generative leadership: Nurturing innovation in complex systems* (Vol. 8).
- Héon, L., Lapointe, C., & Langlois, L. (2007). Réflexions méthodologiques sur le leadership des femmes et des hommes en éducation. *Recherches féministes*, 20(1), p. 83-99.
- Héon, L., Lapointe, C., & Langlois, L. (2007). Réflexions méthodologiques sur le leadership des femmes et des hommes en éducation. *Recherches féministes*, 20(1), p. 83-99.
- Hollander, E. (2008). *Inclusive leadership: The essential Leader-Follower Relationship*. Routledge Academic.
- INALF. (1999). Femme j'écris mon nom. *La documentation française*(10).
- INSTRAW. (2005). *Genre, gouvernance et participation des femmes*. Inédit.
- Kemgne, F. L. (2013). *Conditions sociales et accès au leadership chez la femme dans l'administration publique camerounaise*. Yaoundé, Yaoundé, Cameroun: Université de Yaoundé 1.
- Kenmegne, C. (2015). *Dysfonctionnement dans le couple avec un(e) conjoint (e) alcoolique et processus de résilience: une étude de cas*. Yaoundé, Mfoundi, Centre : Université de Yaoundé.
- Kolb, J. (1997). Are we still stereotyping leadership? *Small Group Research*, 28(3).
- Lafon, C. (2017). *Ces 21 femmes qui dirigent la planète*. Sud Ouest.
- Landry, S. (1990). *De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations In Priorités actuelles et future*. Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Laufer, J. (2003). *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises: la construction de plafond de verre*. Rapport Darès.

- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*, p. 31-44.
- Laufer, J., & Pochic, S. (2004). Carrière au féminin et au masculin. Dans L. Carvar, & R. (. L., *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu* (p. 147-168). Paris : La Découverte.
- Le Goff, J.-P. (1993). Les Illusions du management. *La Découverte*, 9.
- Leclercq, J.-M. (2005). Le leadership comme réponse aux nouvelles exigences? *Administration et Education*(105).
- Lee-Gosselin, H., & Ann, H. (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et entreprise*(305), p. 65-80.
- Lindsey, L. L. (2005). *Gender roles. A sociological perspective*. (éd. 4th edition). Pearson education international.
- Maupin, R., & Lehman, C. (1994). Talking heads: stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors. *Organizations and society*, p. 427 - 437.
- Mintzberg, H. (2004). *Le Management: voyage au centre des organisations*. sl. : Editions d'Organisation.
- More Women in Politics. (2014). *Genre, leadership et participation politique au Cameroun (1931 - 2013): Le Cameroun sur le chemin de la parité*. Yaoundé: Colorix.
- Mouiche, I. (2010). *Genre et commandement territorial au Cameroun*. Consulté le Juillet 8, 2017, sur <http://etudesafricaines.revues.org/7415>
- MPM. (2013). Management au féminin. *Management post moderne*. Récupéré sur <https://management-post-moderne.fr>
- Nantchouang, R. (2009). *Impact de l'absence des conseillers d'orientation à l'école primaire sur le rendement des élèves en cycle post-primaire*. Yaoundé : ENIEG-Cameroun.
- Nguekeu, M. (2015). *Vécu des liens familiaux et états dépressifs chez les femmes bamiléks infertiles: étude de cas*. Yaoundé : Université de Yaoundé 1.
- Nkoa, A. (2011). *Diriger un établissement scolaire de qualité pour une actualisation des compétences de gestion scolaire en contexte africain*. Yaoundé: Cacossier.
- Northouse. (s.d.). *Leadership _ Theory and Practice*. Sage.
- Northouse, G. P. (2009). *Leadership and practice*. sl.
- OCDE. (2009). *Améliorer la direction des établissements scolaires: politique et pratique* (Vol. 1). (B. Pont, D. Nusche, & D. Hopkins, Éds.)
- O'reilly, D., & Reed, M. (2010). *'Leadership': an evolution of managerialism in UK public service reform* (Vol. 4).

- ORSE. (2004). *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises*. Paris : ORSE
- Pelletier, G. (2005). *La gestion scolaire et la réussite des élèves: Etude de cas au sein de seize écoles africaines: synthèse des rapports nationaux de la Guinée, du Mali, de la République Centrafricaine et du Sénégal*. ADEA-AFIDES.
- Pescosolido, A. T. (2001). *Informal leaders and the development of group efficacy* (Vol. 32). Small Group Research. London : Sage Publications.
- Pigeyre, F., & Valette, A. (2004). Les carrières des femmes à l'université: les palmes de verres du cocotier. *Revue Française de gestion*, pp. 173-189.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership* (Vol. 1). Paris : OCDE.
- Poussin. (2012). *La pratique de l'entretien clinique*. Paris : Dunod.
- Powell, G. (2003). *Women and men in Management*. London : Sage Publications.
- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L., & Malle, B. F. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of personality and social psychology*(67), 741-763.
- Progin-Romanato, L., & Gather-Thurler, M. (2012). Le leadership pédagogique: un levier pour transformer l'organisation du travail au sein des établissements scolaires. *Recherches en Education*(4), 42-54.
- Renaud - Boulart, M. (2005). *Le management au féminin: promouvoir les talents*. Paris : Robert Jauze.
- Sagara, A. (2015, juin 29). *Leadership des directeurs d'école et qualité des enseignements: analyse des représentations des enseignants du Centre d'Animation Pédagogique de Baco-Djicoroni*. Bamako : Unité Universitaire de Bamako.
- Saint-Michel, S. (2013). Les femmes dirigeantes sont des leaders comme les autres. *Le monde économie*. Inédit.
- Samou, J. (2017). Les problèmes auxquels les femmes sont confrontées lorsqu'elles aspirent au leadership. *Entrepreneuriat, Femmes africaines, SheIsTheCode*.
- Shakeshaft, C. A. (2006). Women and Equity Issues in Educational Administration and améliorer la direction des établissements scolaires améliorer la direction des établissements scolaires Leadership. *Annual Meeting de l'American Educational Research Association*.
- Sidanius, J., Levin, S., Lui, J. H., & Pratto, F. (2000). Social dominance orientation, anti egalitarianism and the political psychology of gender: An extension and cross-cultural replication. *European journal of social psychology*, 30, 41-67.

- Sillamy, N. (1980). *Dictionnaire de la psychologie*. Paris : Librairie - Larousse.
- Stuart Mill, J. (1869). *The Subjection of Women*. Londres : Longmans, .
- Tellier, Y. (1991). *Leadership et gestion In Pouvoir et culture organisationnelle*. Québec : Presse Universitaire du Québec.
- Tremblay, D. G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Toulouse : Octarès.
- Tsala Tsala, J.-P. (2006). *La psychologie telle quelle: Perspective africaine*. Yaoundé : Presse de L'UCAC.
- Turner, J., & al. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorisation theory*. Oxford : Basil Blackwell.
- Van Den Berghe, P. (1978a). *Man in society: A biosocial view*. New York : Elsevier North Holland.
- Végas, H., Maelia, L., & Chardot, A. (s.d.). L'Egalité professionnelle homme femme. (Inedit, Éd.) *Travaux Personnels Encadré*.

INDEX DES REpondantes

Rép A : 84, 86,87, 89, 91, 92, 94, 96, 99, 100, 103, 105, 107, 109, 110, 111, 113 ; 114,

Rép B : 84, 86, 87, 89, 91, 92, 94, 96, 98, 100, 102, 104, 106, 108, 110, 113, 114, 116, 117, 119, 120,

Rép C : 84, 86, 87, 91, 92, 95, 96, 98, 100, 102, 104, 106, 109, 110, 111, 113, 115, 117, 118, 119,

Rép D : 84, 86, 88, 89, 91, 95, 96, 98, 100, 102, 104, 106, 108, 111, 112, 114, 115, 117, 118, 119,

Rép E : 84, 86, 88, 89, 91, 93, 95, 96, 99, 100, 103, 104, 106, 108, 112, 113, 115, 117, 119,

Rép F : 84, 86, 88, 89, 92, 93, 95, 96, 99, 100, 103, 105, 107, 109, 112, 115, 117, 119, 120,

Rép G : 84, 86, 88, 90, 92, 93, 95, 96, 99, 100, 103, 105, 107, 109, 113, 120,

Rép H : 84, 86, 88, 90, 92, 94, 99, 100, 103, 105, 107, 109, 118, 120

ANNEXES

Annexe : 1

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE
L'EDUCATION

DEPARTEMENT DE CURRICULA
ET EVALUATION



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF EDUCATION

DEPARTEMENT OF CURRICULA
AND EVALUATION

N° _____ UY1/FSE/VDSSE/

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **Professeur Barnabé MBALA ZE**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiante **NGUEMFOUO TCHOUPOU Edith Marceline** matricule **1 5X3193** est inscrite en Master II, option : **Recherche**, Département de : Curricula et Evaluation Filière : Management de l'Education.

L'intéressée doit effectuer des travaux de recherche en vue de l'obtention de son diplôme de Master. Elle travaille sous la direction du Professeur **EMTCHEU André**, Professeur titulaire des Universités et son sujet porte sur : « *leadership féminin dans le management des établissements secondaires publics : étude des obstacles à l'ascension hiérarchique des femmes au poste de proviseur dans les lycées de la ville de Mbouda* ».

Je vous saurai gré de bien vouloir mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider.

En foi de quoi, cette autorisation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le



Pour le Doyen et par ordre

Bissa
Mama Iton Manga
Maitre de Conférences - UYI

Annexe 2 :

NGUEMFOUO TCHOUPOU

EDITH MARCELINE

Etudiante Master 2- UY1

Tel 670 225 510



Mbouda le 22 janvier 2018

A Monsieur le Délégué Départemental des
Enseignements Secondaire des Bamboutos

**Objet : Demande d'une autorisation de
Recherche**

Monsieur le Délégué,

Je viens respectueusement par la présente, solliciter une autorisation de recherche dans votre territoire de commandement.

Etudiante à l'université de Yaoundé 1, faculté des Sciences de l'Education filière : Management de l'Education, nous sommes appelés à rédiger un mémoire de fin de formation portant sur le thème : « *le leadership féminin dans le management des établissements secondaires publics : étude des obstacles à l'ascension hiérarchique des femmes au poste de proviseur dans la ville de Mbouda* » ; ceci en vue de l'obtention du diplôme de master 2 en Management de l'Education

Espérant une suite favorable, veuillez agréer Monsieur le Délégué, l'expression de notre profond respect.

12 9 JAN 2018



Nguetoum Jean

NGUEMFOUO T. Edith M.

Annexe 3 :
Grille de protocole d'entretien (suite et fin)

Thème 2 : Les facteurs culturels

Items	Indicateurs	Formulation de l'item	Contenu du discours
Q17	Origine ethnique	Selon vous, l'origine ethnique des femmes joue-t-elle un rôle dans la vision d'accéder à un poste de responsabilité ? <i>Est-ce à dire que l'origine ethnique est un facteur contraignant dans l'ascension professionnelle de la femme au poste de responsabilité ?</i>	
Q18	Principes culturels	La culture d'origine peut-elle avoir une influence négative dans la motivation des femmes à accéder au poste de proviseur ? <i>Les principes culturels peuvent-ils devenir contraignants pour des femmes ambitieuses ?</i>	
Q18	Revalorisation du genre	Avec les débats sur la revalorisation de la femme, pensez-vous que la problématique de genre est un phénomène acculturel ? <i>Cette problématique peut -elle être un facteur favorisant la représentativité des femmes au poste de proviseur ?</i>	
Q19	L'éducation de la jeune fille	L'éducation de la jeune fille peut-elle être un obstacle à l'accession de la femme au poste de proviseur ?	
Q20	Héritage culturel	D'après vous, l'héritage culturel d'une société peut-il être considéré comme un facteur discriminatoire à l'accession de la femme au poste de proviseur ?	
Q21	Croyances	D'après vous, les croyances peuvent-elles constituer des obstacles à l'ascension professionnelle de la femme ?	
Q22	Première éducatrice	En tant que première éducatrice de l'humanité, pensez-vous que les femmes devraient être majoritairement représentées au poste de proviseur ?	

Thème 3 : Les facteurs institutionnels

Items	Indicateurs	Formulation de l'item	Contenu du discours
Q23	Inégalité professionnelle	Que pensez-vous du principe d'inégalité professionnel entre homme et femme ? ses manifestations	
Q24	Politique gouvernementale	Que diriez-vous de la politique gouvernementale en rapport avec ce principe d'inégalité professionnelle ? <i>Peut-on dire que la Politique gouvernementale favorise ce phénomène ?</i>	
Q25	Profil de carrière	Pensez-vous que les conditions d'accès énoncées par ce profil de carrière sont respectées lors des nominations au poste de proviseur ? Ces conditions font-elles une distinction au niveau du genre	
Q26	Revalorisation du concept de genre	Avec la création d'un ministère consacré entièrement à la condition féminine, pensez-vous que l'Etat valorise assez le concept de genre à tous les niveaux de la société ?	
Q27		Que pensez-vous de la représentativité de la femme au poste de proviseur dans la ville de Mbouda ?	

Thème 4 : les facteurs sociétaux

Items	Indicateurs	Formulation de l'item	Contenu du discours
Q28	Stéréotypes	Peut-on dire que l'existence des stéréotypes, des préjugés justifie la sous-représentativité des femmes au poste de proviseur ? les stéréotypes tel que (la femme ne peut commander les hommes, femme au foyer	
Q 29	Modèles	Quel regard portez-vous sur celles qui occupent actuellement le poste de proviseur ?	

		<p>Selon vous, les femmes leaders occupant ces postes de proviseur sont – elles des modèles ?</p>	
Q 30	Rendement	<p>Que pensez-vous du rendement des femmes qui occupent le poste de proviseur ?</p>	
Items	Indicateurs	Formulation de l’item	Contenu du discours
Q 31	Assistance masculine	<p>D’après vous, les femmes occupant ces postes ont-elles toujours besoin d’une assistance masculine ?</p>	
Q32	Lignée	<p>À votre avis, l’appartenance à Une lignée justifierait-elle la représentativité de la femme au poste de proviseur ?</p>	
Q33	Réseautage	<p>Que pensez-vous du concept de réseau dans le processus de nomination des chefs d’établissement et le phénomène de réseau ?</p>	
Q34	Parrainage	<p>(Connaissance d’un haut fonctionnaire qui facilite le processus de nomination peut – être considéré comme un parrainage) À votre avis, le manque de parrainage peut-il justifier la sous-représentativité de la femme au poste de proviseur ?</p>	
Q35	Militantisme	<p>Selon vous, l’inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est-elle fonction de l’appartenance à un parti politique ? <i>Est-ce à dire que le poste de proviseur est un poste régit par la politique ?</i> <i>Si oui, à quoi sert donc le profil de carrière ?</i></p>	

Annexe 4:

ENTRETIEN

PREAMBULE

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots, l'entretien de ce jour fait partie d'une recherche académique menée pour l'obtention du master 2 en Sciences de l'Education option Management de l'Education à l'Université de Yaoundé 1.

Cette recherche a pour but de comprendre les raisons de la sous – représentativité des femmes au poste de responsabilité dans le domaine de l'éducation au Cameroun. C'est pour recueillir votre avis que nous sommes ici.

Bien entendu, tout ce qui sera dit restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter la prise de note.

Heure de début

Thème 1 : Les facteurs personnels ou individuels

V.I. Items	Indicateurs	Formulation de l'item	VD
			Contenu du discours
Q1	L'attente (temps)	Combien de temps avez-vous attendu pour accéder à votre premier poste de responsabilité ?	
Q2	Compatibilité des tâches professionnelles et des tâches familiales	Les tâches professionnelles sont-elles compatibles avec votre vie familiale ? <i>Relance : est-ce à dire que le temps que vous accordez à vos activités ménagères est insuffisant ?</i>	
Q3	Horaires longs	Quelles stratégies avez-vous développées pour surmonter les difficultés que pose les horaires professionnels longs ?	
Q4	Urgences familiales	Quelles stratégies avez-vous développées pour surmonter les difficultés que pose les horaires professionnels longs ?	

V.I. Items	Indicateurs	Formulation de l'item	VD
			Contenu du discours
Q5	Le bas-âge des enfants	Avez-vous des enfants en bas-âge ? Comment faites conciliez-vous leur éducation, encadrement et votre activités professionnelles ?	
Q6	La qualité du poste	Ce poste de responsabilité est – il contraignant ou exaltant ? <i>Poste avec plus de liberté ? moins de contraintes ?</i>	
Q7	Le rôle d'épouse	À votre avis, l'accessibilité de la femme au poste de proviseur est-elle être limitée par son rôle d'épouse ? <i>Relance : Les contraintes du rôle d'épouse peuvent-elles être une entrave à l'exercice de cette fonction ?</i>	
Q8	Vision	Comment envisagez-vous la nomination au poste de proviseur ?	
Q9	Manque d'objectivité et de fermeté	Que diriez-vous de cette affirmation : « <i>l'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction de son manque d'objectivité et de fermeté</i> » ?	
Q10	Le soutien du conjoint	Pouvez-vous nous dire quelle a été la réaction de votre époux lorsqu'il a été au courant de votre nomination à ce poste ? <i>Relance : vous soutient – il dans l'exercice de cette fonction ?</i>	
Q11	Attitude du conjoint	Envisage-t-il de vous voir exercer la fonction de proviseur ? <i>Relance : vous encourage-t-il à convoiter ce poste ?</i>	
Q12	Personnalité de la femme	Que vous suggère l'assertion selon laquelle : la femme est	

		caractérisée par un manque d'autonomie décisionnelle. <i>Relance : cette conception peut-elle justifier la sous-représentativité de la femme au poste de proviseur ?</i>	
Items	Indicateurs	Formulation de l'item	Contenu du discours
Q13	Statut de l'époux	D'après vous, l'accessibilité de la femme au poste de proviseur est-elle fonction du statut professionnel de l'époux ?	
Q14	Rang social	À votre avis, l'accessibilité de la femme au poste de proviseur est-elle fonction du statut social de l'époux ? <i>Relance : peut-on dire que le statut social de l'époux est un atout pour accéder au poste de proviseur ?</i>	
Q16	Le double emploi	Selon vous, y'a-t-il un lien entre l'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur et les difficultés de double emploi de la femme ? <i>C'est-à-dire la conciliation vie familiale et vie professionnelle ?</i>	

Transition : à présent, j'aimerais que nous abordions le sujet sur un point de vue culturel. En d'autres termes, la perception de l'ascension hiérarchique des femmes relativement à nos valeurs et aux croyances culturelles

Thème 2 : les facteurs culturels

Items	Indicateurs	Formulation de l'item	Contenu du discours
Q17	Origine ethnique	Selon vous, l'origine ethnique des femmes joue-t-elle un rôle dans la vision d'accéder à un poste de responsabilité ? <i>Est-ce à dire que l'origine ethnique est un facteur contraignant dans l'ascension professionnelle de la femme au poste de responsabilité ?</i>	
Q18	Principes culturels	La culture d'origine peut-elle avoir une influence négative dans la motivation des femmes à accéder au poste de proviseur ?	

		<i>Les principes culturels peuvent-ils devenir contraignants pour des femmes ambitieuses ?</i>	
Q18	Revalorisation du genre	Avec les débats sur la revalorisation de la femme, pensez-vous que la problématique de genre est un phénomène acculturel ? <i>Cette problématique peut -elle être un facteur favorisant la représentativité des femmes au poste de proviseur ?</i>	
Q19	L'éducation de la jeune fille	L'éducation de la jeune fille peut-elle être un obstacle à l'accession de la femme au poste de proviseur ?	
Q20	Héritage culturel	D'après vous, l'héritage culturel d'une société peut-il être considéré comme un facteur discriminatoire à l'accession de la femme au poste de proviseur ?	
Q21	Croyances	D'après vous, les croyances peuvent-elles constituer des obstacles à l'ascension professionnelle de la femme ?	
Q22	Première éducatrice	En tant que première éducatrice de l'humanité, pensez-vous que les femmes devraient être majoritairement représentées au poste de proviseur ?	

Transition : à présent, nous allons aborder le sujet sur un point de vue institutionnel. En d'autres termes, la perception de l'ascension hiérarchique des femmes relativement à la politique gouvernementale

Thème 3 : Les facteurs institutionnels

Items	Indicateurs	Formulation de l'item	Contenu du discours
Q23	Inégalité professionnelle	Que pensez-vous du principe d'inégalité professionnel entre homme et femme ? ses manifestations	
Q24	Politique gouvernementale	Que diriez-vous de la politique gouvernementale en rapport avec ce principe d'inégalité professionnelle ? <i>Peut-on dire que la Politique gouvernementale favorise ce phénomène ?</i>	
Q25	Profil de carrière	Pensez-vous que les conditions d'accès énoncées par ce profil de carrière sont respectées lors des nominations au poste de proviseur ? Ces conditions font-elles une distinction au niveau du genre	
Q26	Revalorisation du concept de genre	Avec la création d'un ministère consacré entièrement à la condition féminine, pensez-vous que l'Etat valorise assez le concept de genre à tous les niveaux de la société ?	
Q27		Que pensez-vous de la représentativité de la femme au poste de proviseur dans la ville de Mbouda ?	

Transition : à présent, j'aimerais que nous abordions le sujet sur un point de vue sociétal.

Thème 4 : Les facteurs sociétaux

Items	Indicateurs	Formulation de l'item	Contenu du discours
Q28	Stéréotypes	Peut-on dire que l'existence des stéréotypes, des préjugés justifie la sous-représentativité des femmes au poste de proviseur ? les stéréotypes tel que (la femme ne peut commander les hommes, femme au foyer	
Q 29	Modèles	Quel regard portez-vous sur celles qui occupent actuellement le poste de proviseur ?	

		<p>Selon vous, les femmes leaders occupant ces postes de proviseur sont – elles des modèles ?</p>	
Q 30	Rendement	<p>Que pensez-vous du rendement des femmes qui occupent le poste de proviseur ?</p>	
Items	Indicateurs	Formulation de l’item	Contenu du discours
Q 31	Assistance masculine	<p>D’après vous, les femmes occupant ces postes ont-elles toujours besoin d’une assistance masculine ?</p>	
Q32	Lignée	<p>À votre avis, l’appartenance à Une lignée justifierait-elle la représentativité de la femme au poste de proviseur ?</p>	
Q33	Réseautage	<p>Que pensez-vous du concept de réseau dans le processus de nomination des chefs d’établissement et le phénomène de réseau ?</p>	
Q34	Parrainage	<p>(Connaissance d’un haut fonctionnaire qui facilite le processus de nomination peut – être considéré comme un parrainage) À votre avis, le manque de parrainage peut-il justifier la sous-représentativité de la femme au poste de proviseur ?</p>	
Q35	Militantisme	<p>Selon vous, l’inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est-elle fonction de l’appartenance à un parti politique ? <i>Est-ce à dire que le poste de proviseur est un poste régit par la politique ?</i> <i>Si oui, à quoi sert donc le profil de carrière ?</i></p>	

Thème 5 : Identification du répondant

Pour clore cet entretien, nous allons vous demander de vous présenter. Mais vous n'êtes pas obligé de donner votre nom.

- 36 - Age37- Grade.....
38- Ancienneté dans la fonction publique.....
39- Situation matrimoniale
40- Nombre d'enfant : moins de 10 ans..... Plus de 10 ans total
41- Fonction du conjoint
Heures de fin d'entretien :

Merci de votre disponibilité et de l'intérêt que vous avez accordé à notre enquête.

Annexe 5 :

Profil de carrière, Instruction ministérielle n° 007/CAB/PM du 05 Septembre 2001

FONCTIONS	CRITERES
ESG/ESTP/EN: Animateur Pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> - Grade : PLEG – PLET (Lycées) PENI-PENIA (ENIEG/ENIET) PCEG-PCET-PLEG-PLET (CES/CETIC) - Ancienneté : parmi les plus anciens dans le collège des professeurs - Pratique professionnelle sans interruption - Compétence - Rapport écrit favorable du Censeur, du chef S.E.S. ou du Surveillant Général - Avis favorable du Chef d'établissement - Avis favorable de l'Inspecteur Pédagogique Provincial de la spécialité
<ul style="list-style-type: none"> - Censeur (Lycée) - Surveillant Général - Chef de Travaux - Chef Service Etudes et Stages 	<ul style="list-style-type: none"> - Grade : PLEG-PLET(Lycées) PENI-PENIA (ENIEG/ENIET) PCEG-PCET-PLEG-PLET (CES/CETIC) - Ancienneté : 10 ans au moins - Avoir été Animateur Pédagogique et/ou avoir fait l'objet de 2 rapports de l'Inspection Pédagogique - Rapport favorable du Chef d'établissement - Etre inscrit sur la liste d'aptitude provinciale
<ul style="list-style-type: none"> - Chef d'établissement ESG/ESTP/EN	<ul style="list-style-type: none"> - Grade : PLEG-PLET (Lycées) PENI-PENIA (ENIEG/ENIET) PCEG-PCET-PLEG-PLET (CES/CETIC) - Ancienneté : 12 ans au moins - Avoir été Censeur, Surveillant Général, Chef SES, IPP (Collèges et Lycées/ENIEG/ENIET), IC-IPN (Lycées/ENIEG/ENIET) - Rapport favorable du chef hiérarchique au 1^{er} degré - Avis favorable du chef hiérarchique au 2nd degré

Source : Instruction ministérielle n° 007/CAB/PM du 05 Septembre 2001

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES	v
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE	8
1.1. Contexte de l'étude :.....	8
1.1.1. Constat de l'étude :	14
1.1.2. Justification de l'étude	17
1.2. Problème de l'étude :.....	18
1.3. Délimitation du champ d'étude	20
1.4. Questions de recherche	21
1.4.1. Question principale	21
1.4.2. Questions secondaires	22
1.5. Hypothèse de l'étude	27
1.6. Objectif de l'étude	28
1.6.1. Objectif général	28
1.6.2. Objectifs spécifiques.....	28
1.7. Limite de l'étude	28
1.7.1. Limite thématique	28
1.7.2. Limite géographique	29
1.8. Type d'étude.....	29
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET INSERTION THEORIQUE.....	30
2.1. Revue critique de la littérature	30
2.1.1. La définition patriarcale de la femme et la conception de la femme selon plusieurs auteurs	30

2.1.2.	La femme et la domination symbolique dans la société bamiléké	34
2.1.3.	Le sexisme ordinaire, les stéréotypes sociaux et le phénomène de « plafond de verre »	37
2.1.4.	Gestion des promotions dans l'administration camerounaise en général au pouvoir discrétionnaire des autorités administratives.....	43
2.1.5.	La féminisation de la gouvernance	45
2.1.6.	Les femmes aux postes de direction des établissements scolaires : les caractéristiques du leadership féminin	46
2.2.	Analyse critique des concepts	48
2.2.1.	Leadership.....	48
2.2.2.	Leadership féminin	49
2.2.3.	Management	49
2.2.4.	Etablissements publics	50
2.2.5.	Ascension hiérarchique.....	51
2.2.6.	Accessibilité à un poste	51
2.2.7.	Responsabilité	51
2.2.8.	Statut social.....	51
2.3.	Les théories de référence de l'étude.....	52
2.3.1.	La théorie de la catégorisation sociale.....	52
2.3.2.	Les théories du leadership	54
2.3.3.	Les théories de la motivation : l'enrichissement du travail de Herzberg	57
2.3.4.	La Théorie de la Dominance Sociale	60
DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE.....		63
CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE DE L'ÉTUDE ...		64
3.1.	Cadre méthodologique de l'étude	64
3.1.1.	Rappel de la question principale.....	64
3.1.2.	Rappel des questions secondaires	64
3.1.3.	Formulation de l'hypothèse générale	65
3.1.5.	Tableau d'opérationnalisation des indicateurs de la variable indépendante ..	68
3.2.	Cadre opératoire de l'étude.....	72
3.2.1.	Construction des instruments de collecte des données	72
3.2.2.	Le guide d'entretien	72
3.2.3.	Grille de protocole d'entretien	73
3.2.4.	Description de l'outil de collecte : l'entretien	75

3.2.5. Grille d'analyse de contenu	76
3.2.6. Déroulement des entretiens	76
3.2.7. Technique d'analyse des résultats	77
3.2.8. Validité de l'instrument de collecte des données	77
3.2.9. Site de l'étude.....	78
3.2.10. Population d'étude	79
3.2.11. Echantillon d'étude	79
3.2.13. Les difficultés rencontrées	80
CHAPITRE 4 : ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES	
RESULTATS.....	81
4.1. Présentation des enquêtes	81
4.2. Synthèse thématique et grille d'analyse de contenu.....	82
4.3. Interprétation des résultats	107
4.3.1. L'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction des facteurs personnels.....	107
4.3.2. L'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction des facteurs culturels.....	110
4.3.3. L'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction des facteurs institutionnels.....	112
4.3.4. L'inaccessibilité de la femme au poste de proviseur est fonction des facteurs sociétaux	113
4.4. Discussion.....	117
4.5. Suggestions.....	120
4.6. Perspectives.....	122
CONCLUSION.....	124
BIBLIOGRAPHIE	128
INDEX DES REpondantes	134
ANNEXES.....	135