

Mise en page et Impression  
Centre de Reprographie de l'Enseignement Supérieur  
(CRES) - Université Félix Houphouët-Boigny  
Abidjan-Cocody



Revue de Littérature & d'Esthétique Négro-Africaines

VOL 3 N° 19 - Janv. 2019

# REVUE de Littérature & d'Esthétique Négro-Africaines

19

ISSN : 2076-3700



VOL 3 - N° 19 - Janv. 2019  
Sociétés / Civilisations

**REVUE DE LITTÉRATURE  
ET D'ESTHÉTIQUE  
NEGRO-AFRICAINES**

## REVUE DE LITTÉRATURE ET D'ESTHÉTIQUE NEGRO-AFRICAINES

**Directeur Fondateur :** *DAILLY Christophe †*

**Directeur de publication :** *Prof KOUADIO N'Guessan Jérémie, linguistique africaine et française, Doyen de l'UFR Langues, Littératures et Civilisations, Université de Cocody-Abidjan, C. I.*

### COMITÉ DE RÉDACTION

**Rédacteur en Chef :** *Prof KOUAME ABO Justin - justabo@yahoo.fr*

**Rédacteur en Chef Adjoint :** *Prof ABOA Abia Alain Laurent - aboalainlaurent@yahoo.fr*

**Secrétaire de rédaction :** *Prof LOUIS Obou - louishermas@yahoo.fr*

**Chargé de la diffusion, du Marketing et de la promotion :**

*Dr ALLABA Djama Ignace - djignall@yahoo.fr*

**Trésorière :** *Dr GATTA Tanoa Marie-Chantal - gattachantal@yahoo.fr*

### COMITÉ SCIENTIFIQUE ET DE LECTURE

**Président :** **Prof. SERY Bailly**, Prof. Titulaire, Littérature africaine anglophone, critique littéraire, Univ. FHB d'Abidjan-Cocody (Côte-d'Ivoire)

**Vice-président :** Prof. N'DA Paul, Prof. Titulaire, Sociologie politique et sociologie de l'éducation, E N S d'Abidjan, (Côte-d'Ivoire)

**Membres :** **Prof. KOUVOUAMA Abel**, Prof Titulaire, philosophie et anthropologie, Univ. de Pau (France), **Prof. SIDIBE Valy**, Prof. Titulaire, Théâtre, Art, Civilisation, Critique littéraire, Univ. FHB d'Abidjan-Cocody (Côte-d'Ivoire), **Prof. BOGNIAHO Ascension**, Prof. Titulaire, littérature africaine orale et écrite, Univ. d'Abomey Calavi (Bénin), **Prof. KONATE Yakouba**, Prof Titulaire, esthétique et philo africaine, Univ. FHB d'Abidjan-Cocody (Côte-d'Ivoire), **Prof. DANZI Gabriel**, Prof. Titulaire, littérature francophone, Univ. de Bangui, (République Centrafricaine), **Prof. AKINDES François**, Prof. Titulaire, sociologie politique et économique, Univ. AO de Bouaké (Côte-d'Ivoire), **Prof. GNEBA Kokora**, Prof. Titulaire, littérature et civilisation allemandes, Univ. FHB d'Abidjan-Cocody (Côte-d'Ivoire), **Prof. NIAMKEY Koffi Robert**, Prof. Titulaire, philo politique et morale, Univ. FHB d'Abidjan-Cocody (Côte-d'Ivoire), **Prof. SAVADOGO Mahamadé**, Prof. Titulaire, philo mod. et contemp; morale et pol, Univ. de Ouaga. (Burkina F), **Prof. KOUI Théophile**, Prof. Titulaire, littérature hispano-américaine, Univ. FHB d'Abidjan-Cocody (Côte-d'Ivoire), **Prof. NUBUKPO Komlan M.**, Prof. Titulaire, littérature amér., africaine angloph., Univ. de Lomé (Togo), **Prof BOA Thiémélé Ramses**, Prof. Titulaire, hist. philo, philo Egypte ancienne, Univ. FHB d'Abidjan-Cocody (Côte-d'Ivoire), **Prof. N'ZINZI Pierre**, Prof. Titulaire, philo de la logique et des sciences, Univ. O. Bongo, Libreville (Gabon), **Prof. QUEFERELL Ambroise**, Directeur de Recherche, linguistique du français en Afrique, Univ. de Provence, UMR 6039 (France), **KOUAME Abo Justin**, Maître de Conférences, linguistique allemande, analyse du discours, argumentation, cohérence et stratégie discursives, Univ. FHB d'Abidjan-Cocody (Côte-d'Ivoire).

### ADMINISTRATION

*ILENA 01, BP V34, Abidjan 01, République de Côte d'Ivoire*

*Adresse électronique: Unicoc-ILENA\_yahoo.fr*

*Compte Convention Université-ILENA : 001-000417 003 500, code 428/26*

*Tel : (225) 42129393; (225) 07 04 01 65*

## SOMMAIRE

<b>EDITORIAL</b> .....	6
<b>1- DOUA Edmond</b> : enjeux et pratiques de la communication gouvernementale en Afrique : la Côte d'Ivoire à l'épreuve.....	13
<b>2- KONE Bassémory</b> : Analyse de la communication dans la lutte contre les grossesses en cours de scolarité en Côte d'Ivoire.....	23
<b>3- OUATTARA Katia</b> : Usages et pratiques de la communication externe dans les organisations sportives : les exemples de l'Africa Sport Handball et de la Jeunesse Club d'Abidjan (JCA) basket, Côte d'Ivoire .....	36
<b>4- TOA Agnini Jules Évariste</b> : Espace d'intersubjectivité des organisations politiques en Côte d'Ivoire.....	50
<b>5- KOUAKOU Antoine</b> : Le mésusage des médias sociaux par la génération 2.0 : un problème de développement.....	64
<b>6- KIRIOUA Adjé César</b> : La pratique du placement de produits dans l'industrie cinématographique ivoirienne : états des lieux et proposition d'une nouvelle approche.....	71
<b>7- ABE Hermann Guy Roméo</b> : Contribution de la musique urbaine au développement de la Côte d'Ivoire.....	93
<b>8- DOSSO Faloukou</b> : L'Afrique noire et la menace terroriste : entre praxis communicationnelle, engagement et reconnaissance.....	108
<b>9- EKPO Kouadio Victorien</b> : L'expérimentation humaine : pour une évaluation du partage des bienfaits de la recherche biomédicale.....	128
<b>10- ITOUA Joseph</b> : Le rôle de Malamine dans la conquête française du Congo au XIX <sup>e</sup> siècle.....	143
<b>11- FOFANA Ardjouman</b> : Rapports entre l'Allemagne et la Namibie de 1884 à 2000: du génocide colonial à l'aide au développement.....	153
<b>12- OUASSA KOUARO Monique</b> : Leadership féminin et gouvernance des établissements de l'Enseignement Supérieur, enjeux pour le développement humain durable : cas de l'Université d'Abomey-Calavi .....	166

## EDITORIAL

Devrions-nous dire à quel point nous réjouit la naissance de la Revue de Littérature et d'Esthétique Négro-Africaines ? Quoi de plus naturel en effet ? Il est vrai que dans ce domaine si divers de la culture, jamais l'effort de nos universitaires ne s'est démenti ; puisqu'en marge de multiples autres publications, le public ivoirien et inter-africain leur doit la diffusion de deux revues vraiment dignes d'intérêt :

- *Kasa Bya Kasa* (Institut d'Ethno-Sociologie) ;
- *Godogodo* (Institut d'Histoire, d'Art et d'Archéologie Africains) ;
- *Kore* (Département de philosophie).

A des degrés divers et chacune selon sa spécialité, toutes ces revues se préoccupent fondamentalement du même problème : systématiser les résultats des recherches de nos enseignants et chercheurs, assurer la circulation des idées et contribuer ainsi au développement culturel de notre nation.

L'on sait par exemple que depuis quelques années un important débat se développe dans tout le monde noir autour de la problématique d'une philosophie africaine. Et ce débat qui se développe sous l'impulsion de jeunes penseurs africains tels Martien Towa, Paulin Hountondji... et qui prend de plus en plus la forme d'une critique de l'ethno-philosophie, ce débat pourrais, pensons-nous, permettre aux Africains de penser leur propre idéologie, à condition bien sûr, que la spéculation pure et simple ne l'emporte pas sur un mode de pensée véritablement rationnel.

Que donc nos jeunes philosophes ivoiriens qui ne peuvent du reste acquérir la notoriété qu'en s'élevant à la hauteur de ses vastes problèmes, prennent l'initiative de publier *Kore* pour apporter leur contribution à ce nouveau courant d'idées ne peut encore une fois que nous réjouir. En tout cas, toutes ces Revues annoncent de futures écoles dont les lumières ne peuvent que dynamiser notre culture et l'adapter aux exigences du monde moderne.

Au reste, *Kasa Bya*, *Godogodo* et la *Revue de l'Ilena* maintenant, ne font que permettre à notre Pays de réduire l'avance prise dans ce domaine par bon nombre de pays frères : le Cameroun avec *Abbia*, le Sénégal avec *Ethiopiennes*, etc. N'y a-t-il pas là de quoi ressentir un légitime réconfort ?

Peut-être faudrait-il s'interroger maintenant sur les raisons spécifiques qui ont pu, malgré les tribunes déjà existantes et dont il vient d'être question, déterminer l'Institut de Littérature et d'Esthétique Négro-Africaines à créer la sienne propre, à vouloir - à tout prix, diront certains - non seulement vibrer de sa propre corde

mais surtout, fleurir de sa propre sève ? C'est ici le lieu de préciser à grands traits les objectifs fondamentaux de notre Revue. Il s'agit d'abord de lutter – par la plume – contre une certaine conception restrictive de la Littérature Négro-Africaine. Qu'est-ce à dire ?

S'agissant du monde noir, bon nombre de nos compatriotes ne manifestent d'intérêt que pour la seule Littérature écrite comme si elle était la seule forme de «parole artistique» créée par nos peuples. Comment un homme de culture négro-africaine peut-il méconnaître, en effet, non seulement le prodigieux essor de notre littérature orale dans les temps les plus anciens et même aujourd'hui ; non seulement cet essor mais cet extraordinaire dynamisme grâce auquel elle a si fortement influencé la pensée de nos peuples, tracé au chalumeau les contours idéologiques de notre civilisation et permis à la nation nègre de survivre à elle-même au plus fort des tempêtes donc jamais l'histoire ne nous a dispensés, on le sait.

Donc, l'on ne voit que la littérature écrite. Mais à l'intérieur de cette littérature moderne, maints lettrés de chez nous tracent encore d'autres lignes de démarcation. Francophones, ils ne manifestent d'intérêt que pour la littérature écrite d'expression française. Anglophones, ils ne manifestent d'intérêt que pour la littérature écrite d'expression anglaise. Anglophones et Francophones vivant sur le continent noir, non seulement ils s'ignorent mais ils s'abstiennent de s'ouvrir aux littératures nègres des Amériques. Est-il besoin de dire qu'une telle attitude divise notre peuple contre lui-même ?

Le monde noir est un et sa civilisation, qui se compose de nos cultures nationales et spécifiques, est une. En créant la Revue de Littérature et d'Esthétique Négro-Africaines, c'est bien cette vérité tant de fois affirmée mais non encore pratiquée quotidiennement qu'entend populariser le jeune Institut de Littérature et d'Esthétique Négro-Africaines.

Il s'agit ensuite et enfin d'initier le grand public aux théories esthétiques. L'Esthétique ? Comment théoriser sur l'Esthétique ?

Il est vrai que sous n'importe quels cieux et à n'importe quelle époque, l'Esthétique comme pratique du Beau est vécue quotidiennement. Il est également vrais que les individus et les groupes, à quelques nations qu'ils appartiennent, ont toujours une certaine conception du Beau, laquelle influence empiriquement leur pratique esthétique. Il reste toutefois que l'esthétique, comme toute forme de pratique sociale, est objet de connaissance et de ce fait génératrice de théorie. C'est à ce titre que l'Esthétique constitue une discipline philosophique et préoccupe les penseurs de tous pays.

En cette période de grandes mutations, la question qui se pose

à nous est celle de savoir si, dans ce domaine précis, nous devons permettre que nos goûts et notre manière, à nous, de vivre le Beau- car c'est bien là l'objet de l'Esthétique-soient façonnés par la sensibilité des autres, les théories des autres nées d'une pratique extérieure à nous est si différente de la nôtre. On la répètera jamais assez : c'est dans la mesure où nous saurons rester nous-mêmes que nous apporterons vraiment notre pierre à cette civilisation universelle que nos arts ont déjà si fortement marquée.

La Revue de Littérature et d'Esthétique Négro-Africaines, si elle parvient à interroger notre passé, à bien l'interroger, elle refuse de pécher par subjectivisme, si elle sait prêter une attention toute particulière aux procédés de création de nos artistes contemporains à la fine élégance que propose même le petit couturier des bas quartiers, à l'esprit fort de finesse et de délicatesse du simple homme de chez nous, deux critères de beauté- critères évolutifs bien sûr-définis jadis et naguère et sans cesse redéfinis par nos paysans, nos ouvriers, nos intellectuels, bref, notre peuple tout entier ; si donc elle se met à l'écoute de la Côte d'Ivoire, de l'Afrique et du monde noir pour découvrir ce que nous avons de vraiment spécifique du point de vue de la perception du beau, cette Revue peut, non seulement diffuser une pensée mais aussi et par ce fait acquérir très vite sa notoriété et contribuer très fortement à la transformation positive de nos mentalités.

Le progrès est une chose pluriforme et le progrès dans le domaine de la pensée surdétermine toujours le progrès dans le domaine si matériel de l'économie. Bonne chance donc à l'Ilena. Son expérience intéresse au plus haut point le Ministère de la Culture que nous avons l'honneur de diriger.

Et nous savons que nos chercheurs ne nous décevrons pas !

Jules HIE NEA

Ancien Ministre des affaires Culturelles de la Côte d'Ivoire

## **RECOMMANDATIONS AUX AUTEURS**

## **ET DISPOSITIONS PRATIQUES**

La revue de Littérature et d'Esthétique Négro-africaines est une revue paraissant annuellement. Elle publie des articles originaux de littérature, d'esthétique, de langue et de civilisations du monde négro-africain.

### **I- RECOMMANDATIONS AUX AUTEURS**

#### **A- LANGUE DE REDACTION**

- Les articles sont recevables en langue française, anglaise, espagnole, portugaise ou allemande.

#### **B- PAGINATION**

- 1- Nombre de pages : Minimum 10 pages, maximum 12 pages en interlignes simples.

- 2- Numérotation numérique automatique, continue à partir du chiffre 1, chiffres arabes, en haut et à droite de la page concernée.

Logiciel utilisé : Word 2003 ou 2007

#### **C- FORMATAGE ET ORIENTATION**

- Format : 16 cm x 24 cm

- Marge : haut 2 cm, bas 2,5 cm, gauche 2,5 cm, droite 2 cm

- Police : Times new roman, taille : 12

- Orientation: portrait, recto simple

### **II- REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- 1- EN NOTES DE BAS DE PAGE :

\* Objet des notes de bas de page : Références bibliographiques et brefs commentaires ne pouvant intégrer le développement du sujet sans créer des problèmes de cohérence.

\* Type et ordre de numérotation : Numérotation numérique automatique, continue, chiffres arabes.

\* Référence à un ouvrage : Initiales des prénoms de l'auteur suivies du nom de celui-ci (en lettres minuscules) et de deux points, titre de l'ouvrage en gras, volume ou tome, numéro, maison d'édition, ville d'édition, année de parution, numéro de page(s).

Exemple : F. Rastier : Sémantique et recherches cognitives, Puf, Paris 6<sup>ème</sup>, juin 1991, p. 262.

NB : Pour les ouvrages collectifs, mentionner les initiales des prénoms de l'éditeur suivies du nom de celui-ci (en lettres minuscules). Lorsque le nom de l'éditeur n'est point mentionné dans l'ouvrage, citer le premier auteur et faire suivre la mention «et. al.».

\* Référence à un article: Initiales des prénoms de l'auteur suivies du nom de celui-ci (en lettres minuscules) et de deux points, Intitulé de l'article en italique suivi de la mention «in», titre de l'ouvrage en gras, volume ou tome, numéro, maison d'édition, ville d'édition, année de parution, numéro de page(s).

Exemple : J. R. Ladmiral: La traduction dans l'institution pédagogique, in Langages, n° 28, Didier/Larousse, Paris, 1972, p. 27.

NB : Pour les articles collectifs, citer le premier auteur et faire suivre la mention «et. al.».

\*ATTENTION !: Pour les ouvrages comme pour les articles électroniques, cités ou consultés, mentionner obligatoirement le site Web ainsi que la date exacte de consultation de ce site.

Exemple : M. Rochard : Cours d'introduction à la méthodologie de la traduction, Article en ligne : <http://pagesperso-orange.fr/michel.rochard/méthodologie.pdf>, page ouverte le 24. 10. 2009.

## - 2- BIBLIOGRAPHIE EN FIN D'ARTICLE :

\* Ordre des noms d'auteurs : alphabétique.

\* Référence à un ouvrage : Nom de l'auteur (en lettres majuscules) suivi de ses prénoms non abrégés et de deux points, titre de l'ouvrage en gras, volume ou tome, numéro, maison d'édition, ville d'édition, année de parution, nombre de pages de l'ouvrage (si possible).

Exemple : RASTIER François : Sémantique et recherches cognitives, Puf, Paris 6<sup>ème</sup>, juin 1991, 262 p.

NB : Pour les ouvrages collectifs, mentionner le nom de l'éditeur (en lettres majuscules) suivi de ses prénoms non abrégés et de deux points). Lorsque le nom de l'éditeur n'est point mentionné dans l'ouvrage, citer le premier auteur et faire suivre la mention «et. al.».

\* Référence à un article : Nom de l'auteur suivi de ses prénoms non abrégés et de deux points, Intitulé de l'article en italique suivi de la mention «in», titre de l'ouvrage, volume ou tome, numéro, maison d'édition, ville d'édition, année de parution, nombre de pages dans

l'ouvrage précédé de la mention «pp.».

Exemple : LADMIRAL Jean-René: La traduction dans l'institution pédagogique, in Langages, n° 28, Didier/Larousse, Paris, déc. 1972, pp. 08-39.

NB : Pour les articles collectifs, citer le premier auteur et faire suivre la mention «et. al».

**\*ATTENTION !** Pour les ouvrages comme pour les articles électroniques, cités ou consultés, mentionner obligatoirement le site Web ainsi que la date exacte d'ouverture de la page électronique.

Exemple : ROCHARD Michel : *Cours d'introduction à la méthodologie de la traduction*, Article en ligne : <http://pagesperso-orange.fr/michel.rochard/méthodologie.pdf>, page ouverte le 24. 10. 2009.

### III- DISPOSITIONS PRATIQUES

#### A- POUR LES BESOINS DE L'INSTRUCTION :

- 1- Les articles doivent être paginés.

- 2- La page de garde (juste après la couverture et avant la page n° 1 de l'article) mentionnera le titre (et éventuellement le sous-titre) de votre article. En bas, à droite de ladite page, vous noterez en détail vos coordonnées biographiques (vos contacts électronique et téléphonique «téléphone portable exclusivement» ainsi que votre grade académique, votre spécialité, le département auquel vous appartenez et votre établissement d'attache) ceci pour que nous puissions vous garantir l'efficacité du dispatching des articles en fonction des variables sus énoncées.

- 3- Pour les besoins de l'instruction confidentielle, le Comité de rédaction fera en sorte qu'aucune des données biographiques communiquées ne soit sue de l'instructeur. Les indications biographiques de la page de garde ainsi que celles de la première page de l'article sont concernées par cette disposition.

#### B- SUPPORT DES ARTICLES :

-1- Support Papier : Un exemplaire de votre article sur support papier paginé.

-2- Support électronique : Clef USB **SANS VIRUS**

## C- ADRESSES POUR L'EXPEDITION DES ARTICLES

-1- Articles en provenance de l'étranger

\* Les articles électroniques, attachés, sont à envoyer à l'adresse électronique suivante : [justabo@yahoo.fr](mailto:justabo@yahoo.fr) . Dans le document attaché, ne pas oublier de mentionner vos contacts téléphoniques ainsi que votre adresse géographique.

\* Adresse postale (Expédition du support papier à partir de l'étranger) : Prof. KOUAME ABO Justin, Rédacteur en chef, Revue de l'ILENA, Université de Abidjan-Cocody, 01, BP V 34, Abidjan 01, République de Côte d'Ivoire.

-2- En Côte-d'Ivoire : Les articles sur support USB **et** sur support papier en 1 seul exemplaire sont à envoyer au secrétariat de L'ILENA, à l'Université d'Abidjan-Cocody, près du siège social du SYNARES.

## D- CONTACTS TELEPHONIQUES ET ELECTRONIQUES A TOUTES FINS UTILES

-1- : Prof KOUAME ABO Justin, Directeur de l'ILENA, Rédacteur en chef de la revue : 01 20 90 68, 42 12 93 93 [justabo@yahoo.fr](mailto:justabo@yahoo.fr)

-2- : Mme BAKAYOKO Hendelson, Secrétaire de l'ILENA : 07 86 22 43 41 03 72 98 [hendelsonboti@gmail.com](mailto:hendelsonboti@gmail.com)

**NB** : Pour les besoins de l'instruction et de l'édition, une contribution financière est demandée à chaque fois, contribution à verser exclusivement auprès de Mme Bakayoko Hendelson, secrétaire de direction à l'ILENA.

BONNES RECHERCHES

**Le Comité de rédaction**



**LEADERSHIP FÉMININ ET GOUVERNANCE DES ÉTABLISSEMENTS  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, ENJEUX POUR LE  
DÉVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE : CAS DE L'UNIVERSITÉ  
D'ABOMEY-CALAVI**

**Monique OUASSA KOUARO**

**Enseignant-Chercheur**

Maître de Conférences

Département de Sociologie-Anthropologie

Université d'Abomey-Calavi,

E-mail : [mkouaro@gmail.com](mailto:mkouaro@gmail.com)

**RÉSUMÉ**

Le leadership des femmes constitue un levier de qualité pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD). Malgré toutes les actions menées par les institutions internationales et l'Etat béninois pour la promotion de l'égalité de genre dans la société, les inégalités perdurent encore entre hommes et femmes dans l'enseignement supérieur au Bénin avec un faible taux de femmes dirigeantes d'établissements. L'objectif de cette recherche était d'analyser les déterminants de l'accession des femmes aux postes de direction d'établissements à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) et les enjeux autour de leur leadership et mode de gouvernance dans le contexte du développement durable. La démarche méthodologique utilisée est de nature qualitative appuyée de quelques données quantitatives. La technique de choix raisonné a permis d'approcher 24 personnes pour des entretiens semi-directifs individuels accompagnés des observations directes. L'approche holiste complétée par la théorie du sexisme ont été mises en exergue pour l'analyse des données issues des enquêtes de terrain. De l'analyse des données, il ressort que la faible représentativité des femmes dirigeante dans les instances de prises de décision à l'UAC est liée à des causes larges et profondes qui limitent l'ambition des femmes dès leur naissance jusqu'au niveau supérieur. Devenir une dirigeante est le fruit de leur volonté et de leurs compétences convaincantes et prouvées. Il s'agit d'un parcours dans le labyrinthe pour les femmes. Leur gouvernance est à la fois maternelle, relationnelle et rigoureuse conduisant à un processus de féminisation et de déféminisation de leur style managérial. Ce qui emballe tous les acteurs de leur institution et ceux de leur famille. D'où la promotion du développement humain durable. Ce cap mérite d'être maintenu pour l'augmentation du taux des femmes dans l'enseignement supérieur et au poste de direction.

**Mots-clés** : leadership féminin, gouvernance, enseignement supérieur, développement durable, UAC.

## **ABSTRACT**

*Women's leadership is a quality lever for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). Despite all the actions carried out by international institutions and the State of Benin to promote gender equality in society, inequalities still persist between men and women in higher education in Benin, with a low rate of women leaders of establishments. The objective of this research was to analyze the determinants of women's access to management positions in institutions at the University of Abomey-Calavi (UAC) and the issues surrounding their leadership and governance in the field. context of sustainable development. The methodological approach used is of a qualitative nature supported by some quantitative data. The reasoned choice technique allowed us to approach 24 people for individual semi-directive interviews accompanied by direct observations. The holistic approach complemented by the theory of sexism was highlighted for the analysis of data from field surveys. From the analysis of the data, it appears that the low representation of women leaders in decision-making bodies at UAC is linked to broad and deep causes that limit the ambition of women from birth to the higher level. Becoming a leader is the result of their will and convincing and proven skills. This is a maze course for women. Their governance is at once maternal, relational and rigorous, leading to a process of feminization and defeminization of their managerial style. What wraps all the actors of their institution and those of their family. Hence the promotion of sustainable human development. This course deserves to be maintained for the increase in the rate of women in higher education and the management position.*

**Key words :** *women Leadership, governance, higher education, sustainable development, UAC.*

## **INTRODUCTION**

De nos jours, il est incontestable que le leadership des femmes dans divers domaines de la vie (économique, social, politique, environnemental, culturel et technologique) constitue un important levier pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD). Le leadership, un terme largement manipulé aujourd'hui, renvoie en effet au :

« 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 par les leaders et les suiveurs » (James M. Burns, 1978 cité par Harmand, 2013 : 4).

Les travaux sur le leadership féminin remontent à la fin des années 1970 au tournant des années 1980. Cette période voit fleurir des publications qui feront date dans la construction d'un champ de recherche autonome sur les cadres avec les travaux de Boltanski, Laufer, Kanter (Pigeyre et Vernazobres, 2013). Cette littérature met en lumière les processus qui limitent l'accès des femmes aux postes de responsabilités et expose les stratégies de celles qui y parviennent. Leurs carrières apparaissent alors fortement marquées par des arbitrages souvent difficiles avec leur vie personnelle. A partir des années 2000, après une longue

période de silence, on observe un regain d'intérêt pour les cadres. En la matière, c'est probablement l'ouvrage dirigé par Bouffartigue (2001) qui marque un certain renouveau de la production scientifique française (Pigeyre et Vernazobres, 2013). Cette fois-ci, contrairement à la période précédente, les analyses intègrent, outre les réalités liées au chômage des cadres et à la transformation de leur catégorie, la question du genre et notamment celle du plafond de verre c'est-à-dire la barrière sociale ou professionnelle implicite empêchant l'ascension des femmes (Pigeyre et Vernazobres, 2013).

Bien que ces faits soulevés par ces vagues littéraires datent de plusieurs décennies, ils sont bien d'actualité. Le constat effectué aujourd'hui est que malgré un arsenal législatif (mesures réglementaires et juridiques) imposant visant à promouvoir la participation des femmes aux prises de décision en tant que leaders, les atouts démographiques, politiques et économiques réels des femmes, et une indéniable évolution de la société civile face à cette question, la présence des femmes aux postes de responsabilité reste faible et progresse lentement (de la Marnierre, 2013 ; Wassouo, 2017).

Au Bénin, les inégalités perdurent encore entre hommes et femmes dans l'enseignement supérieur. Par exemple en 2017, l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) disposait de 887 enseignants statutaires en activité dont 13,6 % seulement sont du sexe féminin (Service des statistiques de l'UAC, 2018). Au niveau de la gestion des établissements de l'UAC, sur les 36 établissements que compte l'Université, seulement 4 femmes sont chefs d'établissements, soit un taux de 11,11 % (Service des statistiques de l'UAC, 2018). La gouvernance des facultés, écoles et instituts est une question de leadership. Plusieurs facteurs expliqueraient cette situation. Mais au lieu de focaliser les attentions uniquement sur les facteurs qui limitent l'accession des femmes au poste de direction dans l'enseignement supérieur, il serait également très intéressant de rendre compte du leadership et du mode de gouvernance de celles qui ont pu atteindre déjà ce niveau. Un tel processus de recherche permettrait de mieux mesurer les enjeux autour du leadership féminin et du mode de gouvernance de ces femmes dans le contexte du développement durable. Cette préoccupation est peu prise en compte jusque-là dans les travaux anthropologiques. Ainsi, l'objectif de cette recherche est d'analyser les déterminants de l'accession des femmes aux postes de direction d'établissements à l'UAC et les enjeux autour de leur leadership et mode de gouvernance dans le contexte du développement durable.

## 1. CADRE DE LA RECHERCHE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE UTILISÉE

Cette recherche a pour cadre l'Université d'Abomey-Calavi (UAC). Elle est la première université créée en République du Bénin et date de 49 années. Au titre de l'année académique 2016-2017, l'Université d'Abomey-Calavi dispose seulement de cinq (05) centres universitaires abritant chacun un nombre variable de facultés, d'écoles ou instituts, de chaires, soit un total de 31 Entités de Formation et de

Recherche (EFR) (Service des statistiques de l'UAC, 2018). Il s'agit des centres universitaires d'Abomey-Calavi, de Cotonou, de Dangbo, Ouidah et de Porto-Novo. En 2015-2016, l'UAC disposait de trois(03) centres universitaires et de 23 Entités de Formation et de Recherche. Par contre, en 2014-2015, elle disposait de sept (07) centres universitaires et de 32 Entités de Formation et de Recherche (Service des statistiques de l'UAC, 2018). Le nombre d'Entités de Formation et de Recherche de l'UAC ne cesse de diminuer ou d'augmenter rendant la définition de l'UAC instable.

De façon spécifique, cette recherche porte sur les 4 établissements de l'UAC dirigés par des femmes entre 2016 et début 2019. Il s'agit de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FASHS), l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), l'Ecole des Sages Femmes et Assistantes Sociales de la Faculté des Sciences de la Santé (FSS) et la Haute Ecole Régionale de Commerce International (HERCI). La collecte des données de terrain a duré trois mois (décembre 2018 – février 2019).

La démarche méthodologique utilisée est de nature qualitative appuyée de quelques données quantitatives. Elle a permis de mieux appréhender les facteurs associés à la faible représentativité des femmes au poste de prise de décision dans les établissements de l'UAC et les enjeux autour du leadership féminin et du mode de gouvernance des établissements supérieurs par les femmes dans le contexte du développement durable à travers des discours et pratiques d'acteurs.

Pour ce faire, 4 dirigeantes d'établissements, 8 collaborateurs des dirigeantes, 8 enseignants et chefs de départements, et 4 associations estudiantines ont été sélectionnés par la technique de choix raisonné pour servir d'informateurs. Ce qui fait un total de 24 enquêtés. Ces acteurs ont été identifiés en fonction de la masse d'informations qu'ils sont supposés détenir sur la problématique soulevée par cette recherche. De façon particulière, les dirigeantes approchées sont celles qui ont occupé ce poste dans les établissements mentionnés plus haut entre 2016 et début 2019, alors que les autres acteurs ont été choisis en fonction de leur appartenance à ces entités pendant au moins la période ciblée.

Par ailleurs, des guides d'entretien ont été utilisés pour réaliser des entretiens semi-directifs individuels de durée et de qualité variables avec les personnes sélectionnées. De même, une grille d'observation a permis de réaliser des observations directes sur les rapports interpersonnels entre les dirigeantes et les autres acteurs de leurs institutions.

Après la collecte des données, les entretiens ont été transcrits et saisis sous le logiciel Microsoft Word. Ensuite, l'analyse des matériaux bruts a été fondée sur le tri thématique, la triangulation et la méthode d'analyse de contenu des verbatim suivant l'approche holiste complétée par la théorie du sexisme. Sur le plan éthique, un consentement éclairé oral est recueilli auprès des personnes avec lesquelles nous avons réalisé des entretiens et la confidentialité des déclarations et l'anonymat des informateurs sont garantis.

## 2. RÉSULTATS

### **2.1. Une faible représentativité des femmes dirigeante liée à des causes larges et profondes**

La faible représentativité des femmes dirigeantes à la tête des établissements supérieurs de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) est le reflet d'un système macrosociologique marqué par une multitude de facteurs qui continuent de les maintenir dans une telle position. En effet, malgré les actions très médiatiques des organisations internationales et nationales de défense des droits de l'humain en général et des femmes en particulier, des logiques non favorables à la scolarisation et à l'insertion socioprofessionnelle hors du ménage des femmes persistent dans le langage courant. Tel est, par exemple, en substance le contenu des propos de ce collaborateur d'une dirigeante d'établissement supérieur rencontré à Cotonou.

« Les femmes sont faites pour les travaux du ménage et pour les services conjugaux. On dit yonnou xwési (en fon : littéralement femme épouse de la maison, pour dire femme de ménage). Si elles quittent la maison, qui va s'occuper de leurs fonctions conjugales et domestiques ? » (collaborateur d'une dirigeante, UAC, janvier 2019).

Ainsi, l'opposition entre « sounou glégbénu » (en fon : littéralement homme habitant des champs pour dire homme de dehors) et « yonnou xwési » est utilisée pour décourager et orienter autrement le devenir des femmes. Même si plusieurs d'entre elles osent (avec l'accompagnement des parents bien sûr) franchir les portes de l'école, force est de constater que leur nombre diminue au fur et à mesure qu'elles évoluent vers l'enseignement supérieur. Les grossesses précoces, la situation de précarité des parents, les multiples dépenses malgré la gratuité déclarée de l'école constituent entre autres des difficultés qui perturbent énormément la scolarisation des femmes.

Mais le plus dur commence après l'obtention du baccalauréat. Pour nombre de parents, l'entrée à l'université est signe de maturité de leurs enfants (hommes et femmes). Du coup, le nouveau bachelier est livré à lui-même. Pour poursuivre les études supérieures, ce dernier doit faire preuve d'audace et d'endurance ; ce qui est difficile aux femmes. Non seulement il leur est difficile de faire face aux dépenses universitaires, elles se sentent de plus en plus en retard en matière de la procréation du moment où passer assez de temps pour étudier les rapproche de plus en plus de la ménopause. Mais à côté de cela, le regard social et surtout la pression familiale pèsent énormément sur elles. Une femme qui tend vers la trentaine sans avoir un enfant suscite des questionnements sociaux. Alors que, à en croire aux propos des personnes rencontrées, il est extrêmement difficile aux femmes, qui ont fait l'expérience de la procréation au cours des études supérieures, de réussir.

« Les études universitaires demandent qu'on déploie assez de moyens, d'efforts et d'endurances. S'il est difficile aux hommes de le supporter, il est encore beaucoup plus difficile aux femmes. D'où les cas d'abandon » (chef de département, UAC, février 2019).

Le peu de femmes qui s'en sortent sont celles qui sont endurantes, motivées, bien compétentes et ayant la volonté d'aller encore plus loin. Si finir ses études supérieures constitue un premier pas vers l'accession à un poste de responsabilité dans le supérieur, être recrutée en tant qu'enseignante du supérieur en est autre. Selon le service des statistiques de l'UAC, sur un total de 887 enseignants statutaires que compte cette université en 2017, seulement 127 sont des femmes, soit un total de 13,6 %. Tout compte fait, une fois ce niveau atteint, certaines d'entre elles sont animées d'une volonté de gravir tous les échelons et de devenir dirigeantes en son sein. Mais là encore, la bataille semble rude pour elles dans un monde longtemps animé et dirigé par des hommes. L'audace affichée des femmes devient objet de curiosité et puis d'adhésion plus tard.

## **2.2. Etre dirigeante, un résultat de volonté et de compétences convaincantes**

D'après les discours des dirigeantes des établissements de l'UAC, l'accession des femmes à ce poste est avant tout le fruit de leur volonté de l'occuper un jour, une volonté entretenue depuis des années. Selon ces femmes, ces postes sont ouverts à tous ceux qui remplissent les conditions pour y accéder sans distinction de sexe et d'ailleurs la différence entre homme et femme n'est que biologique. Du coup, il n'y a pas de quoi à ne pas vouloir les occuper aussi.

« Nous sommes à ce niveau comme tout être humain qui aspire à la promotion, qui a envie d'extérioriser ses potentiels. Nous sommes à ce niveau parce que pour nous la barrière entre homme et femme n'est que biologique » (dirigeante d'établissement supérieur, UAC, février 2019).

Mais avoir cette volonté n'est pas suffisant pour atteindre cet objectif. Il faut avoir aussi l'audace d'affronter le regard et les perceptions des autres en exprimant clairement cette volonté au milieu d'un monde « masculin » où les quelques femmes qui y ont présentes n'osent pas toujours les « concurrencer ».

« C'est le courage et la bonne volonté de lever le doigt pour dire "je le veux" au lieu de se laisser susciter par quelqu'un d'autre ; cela prendrait du temps » (dirigeante d'établissement supérieur, UAC, février 2019).

Cependant, à côté de cette volonté et de cette audace, des informations collectées, il ressort que les femmes qui aspirent à l'accession au poste de direction doivent avoir des compétences convaincantes et suffisamment prouvées dans le temps pour avoir l'adhésion de leurs collègues (hommes et femmes). Les propos de ce chef de département expliquent la position des hommes.

« Les hommes veulent voir d'abord de quoi les femmes sont capables avant de leur confier la gestion des établissements. La plupart d'entre elles ont déjà été des chefs de département au moins avant d'accéder à ce poste » (chef de département, UAC, février 2019).

Ce que confirme le discours de cette collaboratrice d'une dirigeante d'établissement.

« Ce sont les expériences antérieures des femmes qui motivent leurs pairs, les hommes, et ils décident de leur confier ces postes de responsabilité » (collaboratrice d'une dirigeante, UAC, janvier 2019).

Les femmes dirigeantes reconnaissent aussi que leur position actuelle dépend largement des résultats convaincants de la gestion du pouvoir qui leur a été confié dans le passé et de leur parcours dans le temps et l'espace.

« Pourquoi ne pas vouloir occuper ce poste ? Nous avons gravir tous les échelons. On a été chef adjoint de département, chef de département, vice doyen de l'ancienne faculté qui est la plus grande de cette université. Nous avons géré les affaires académiques, les examens pendant des années. Les hommes ont vu nos résultats et cela les a convaincus » (dirigeante d'établissement supérieur, UAC, février 2019).

La part de la confiance des hommes en ces femmes mérite aussi d'être reconsidérée. L'accession d'une femme au poste de direction d'un établissement supérieur est véritablement aussi le fruit de la confiance des hommes en elle. En réalité, en dehors des membres de l'administration et des représentants des associations estudiantines, c'est le corps enseignants qui participe en grande partie à cette élection. Or, dans l'Université d'Abomey-Calavi, à peine 13,6 % seulement du corps enseignant est féminin. Ce qui prouve que ces femmes dirigeantes élues ont effectivement quelque chose de plus à offrir pour la bonne gouvernance des établissements de l'UAC.

Enfin, il est important de souligner qu'en matière de profil socioprofessionnel, les femmes dirigeantes des établissements de l'UAC sont pour la plupart des quinquagénaires et maitres de Conférences au moins. Elles ont occupées plusieurs postes de responsabilités dans leur faculté et dans l'université en général avant d'accéder à ce poste. Ces femmes n'ont plus de petits enfants à prendre en charge. D'après les propos des informateurs, toutes catégories confondues, le fait d'avoir de petits enfants constitue un obstacle à l'accession des femmes au poste de direction des établissements supérieurs à cause des multiples rôles liés à ce statut. Cela risque de perturber l'éducation et les soins nécessaires à porter aux enfants.

« Si elles ont de petits enfants, leur mari ne sera pas d'accord. Les enfants seraient en train de pleurer à la maison ; une chose que les hommes n'aiment pas » (collaboratrice d'une dirigeante, UAC, janvier 2019).

Notons également que dans cette course, elles sont non seulement soutenues par leurs collègues mais aussi par leurs conjoints. A en croire aux propos des dirigeantes et de leurs collaboratrices, pour avoir l'avis favorable de leur mari, elles utilisent

plusieurs stratégies. Le plus souvent, elles expriment leur désir d'occuper le poste de dirigeante des établissements supérieurs et le font accompagner par des obstacles qu'elles ont, notamment l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale. Ainsi, le fait de voir sa femme connaître une ascension professionnelle, qui est sans doute un facteur d'estime et de considération sociale pour le conjoint, motivent leur mari à rassurer ces futures dirigeantes, de leurs soutiens et accompagnements. Mais en quel terme s'exprime la gouvernance des femmes dirigeantes des établissements de l'UAC ?

### **2.3. Une gouvernance maternelle et rigoureuse**

Des perceptions des collaborateurs, enseignants et étudiants sur la gestion des femmes dirigeantes des établissements de l'UAC, il ressort que le mode de gouvernance de ces femmes est maternel. En effet, selon eux, plusieurs principes ou valeurs de bonne gouvernance sont largement observées par ces femmes au cours de l'exercice de leur fonction avec, le plus souvent, une connotation maternelle. Il s'agit notamment de la participation, l'ouverture d'esprit, la disponibilité, la reddition régulière de compte marquée par de fréquentes réunions. De même, elles montrent l'exemple et veulent qu'on les imite. Elles sont également dynamiques, pondérées, compréhensibles, attentifs aux besoins de leurs collaborateurs, collègues et prêtes à leur accorder leur expertise si nécessaire. Un chef de département en rend témoignage.

« C'est une gestion participative, de courtoisie et d'élégance. Elles consultent fréquemment leurs collaborateurs. Les décisions sont prises collégalement » (chef de département, UAC, février 2019).

Ce que confirment les propos de cette collaboratrice d'une dirigeante d'établissement.

« Elles délèguent des responsabilités à leur collaborateurs et suivent de près la réalisation des activités » (collaboratrice d'une dirigeante, UAC, février 2019).

A côté de ces valeurs, les dirigeantes mêmes pensent qu'elles font aussi preuve d'humilité, d'altruisme ou d'amour du prochain, du goût du travail bien fait, du souci d'obtenir des résultats tangibles en vue de gagner davantage la confiance des pairs.

Cependant, la gouvernance des femmes dirigeantes des établissements de l'UAC n'est pas que maternelle, elle est aussi rigoureuse. Les informations collectées montrent que ces femmes dirigeantes font preuve d'une rigueur et d'une ténacité implicite dans leur gestion. Sans perdre de vue l'importance d'une franche collaboration « humaniste » dans la direction des établissements, elles tiennent véritablement à l'atteinte des résultats de telle sorte qu'elles ne laissent personne et rien empêcher la réalisation de leurs objectifs.

« Elle reste ici jusqu'à 22 heures. Je me demande si elle a le temps pour ses devoirs conjugaux surtout le temps réservé à son époux. C'est important quand-même hein ! » (collaborateur d'une dirigeante, UAC, janvier 2019).

Cela conduit parfois leurs collaborateurs à leur trouver des qualificatifs comme « dame de fer », « sunu wèmè » (en fon : c'est un homme hein). On note également une gestion rationnelle de leur temps pour encadrer simultanément des étudiants, des doctorants, dispenser des cours, diriger les travaux de leur laboratoire, et gérer leurs affaires personnelles et familiales à côté des tâches reliées à leur poste. Pour faire face à tout cela, elles tirent leur force de plusieurs sources. Si les expériences antérieures réalisées à d'autres postes de responsabilités, celles vécues auprès d'autres dirigeant(e)s aident énormément les femmes dirigeantes dans l'exercice de leur fonction, la qualité en matière de compétence de leurs collaborateurs administratifs constitue pour elles une source de force. En réalité, la réalisation des tâches en bonne date et avec les qualités requises facilitent la gestion à ces dirigeantes.

« J'ai un panel de gens formidables autour de moi qui m'aident, des gens qui travaillent sous pression. Vous voyez, nous venons de terminer un conseil pédagogique et mon secrétaire particulier sait que le rapport doit sortir le plus tôt possible. C'est toc-toc. Je programme toutes mes activités sur mon téléphone portable et sur un tableau affiché dans mon bureau. Je remercie mes collègues qui acceptent de participer aux réunions pendant des heures sans cocktail et eau parce qu'ils sont gagnés par la cause commune » (dirigeante d'établissement, UAC, février 2019).

L'accompagnement des collègues enseignants, amis, conjoints et la qualité de l'éducation qu'elles ont donnée à leurs enfants constituent aussi des sources de force pour les femmes dirigeantes des établissements de l'UAC.

« Mon mari m'aide beaucoup, bien qu'il voyage fréquemment. Mes enfants sont déjà grands et ils ont reçus une éducation qui leur permet de se prendre en charge en mon absence » (dirigeante d'établissement, UAC, janvier 2019).

Le recours est également fait aux entités spirituelles pour mieux réussir la gestion des établissements. D'où le soutien des groupes spirituels à ces femmes dirigeantes sans oublier celui des groupements de femmes intellectuelles qui militent pour l'épanouissement de la gente féminine. Mais pour certaines dirigeantes, le leadership est carrément un don naturel chez elles.

« Le leadership est en nous. Nous sommes nées avec » (dirigeante d'établissement, UAC, janvier 2019).

Enfin, il importe de souligner que ces dirigeantes éprouvent certaines difficultés dans l'exercice de leur fonction. En effet, le plus souvent, étant animées du désir de voir les objectifs de leurs établissements atteints, les femmes dirigeantes pensent et veulent que tous les acteurs de leurs systèmes soient emballés et agissent comme elles. Ce qui n'est pas toujours le cas. Lorsqu'une pièce de leur « moteur » ne fonctionne pas comme elles l'estiment, les dirigeantes ne laissent pas toujours aller. Ce qui n'est pas du goût de certains collaborateurs. De plus, les difficultés financières de l'Université d'Abomey-Calavi occasionnant la faible autonomie financière des établissements supérieurs limitent les dirigeantes à réaliser leurs

multiples ambitions pour le développement de leur institution. Nous avons été témoins, au cours de notre temps de terrain, à des circonstances où des dirigeantes veulent, par exemple, honorer à un rendez-vous lié à leur pouvoir mais les véhicules administratifs qui leur sont octroyés sont non fonctionnels. L'une d'entre elles a été obligée de demander qu'on lui ramène son propre véhicule afin qu'elle puisse faire ce déplacement. Cette situation met en difficulté la gestion du temps chez ces dirigeantes à en croire à leurs propos. Tout compte fait, elles utilisent tous les moyens nécessaires pour prouver la capacité des femmes à gérer les établissements supérieurs au même titre que les hommes. Ce qui augmente la mixité (hommes/femmes) au niveau des postes de responsabilité de ces établissements, une condition favorable au développement humain durable.

### 3. DISCUSSION

#### **3.1. Etre dirigeant d'établissement supérieur, un parcours dans le labyrinthe pour les femmes**

Les résultats de cette recherche montrent que les femmes dirigeantes des établissements de l'UAC ont un long parcours parsemé d'embuches. Seules celles qui font preuve d'endurance et d'audace arrivent à être élues dirigeantes des établissements supérieurs. Ce qui conduit à un faible taux de représentativité des femmes dans les instances dirigeantes de cette université. Mais il est important de souligner que les pays du Nord ne sont pas épargnés de cette réalité. En France, par exemple, la place des femmes demeure faible dans les corps les plus élevés de l'enseignement supérieur et de la recherche publique et s'amenuise encore pour les emplois de direction (CES, 2007). Au total, en fin 2003, en n'incluant pas les présidents d'universités élus par leurs pairs, on recensait 205 emplois de dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche dont seulement 15 occupés par des femmes, soit 7,3 % (CES, 2007).

Selon l'Institut CSA (2015), le fait d'être une femme, la difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle, le manque de confiance en elles-mêmes bien qu'ayant un niveau élevé d'études, leur manque d'expérience, leur âge sont autant d'éléments qui entravent ce processus. Harmand (2013), pour sa part, pointe du doigt l'accès moindre aux réseaux et aux mentors, le fait que les femmes bénéficient moins de relations de mentorat que les hommes, le phénomène de « l'entre soi » des hommes difficilement surmontable pour les femmes. Mais contrairement à ces travaux, la présente recherche montre qu'au Bénin, les femmes enseignantes sont déterminées plus que jamais à inverser la tendance actuelle. Il y a au-dessous de la volonté de ces femmes une expression des tendances ou des influences des féministes. De plus en plus, les femmes se convainquent du fait que « la barrière entre homme et femme n'est que biologique ». Du coup, gérer un établissement supérieur n'est plus perçu comme la « chose » des hommes uniquement, mais également des femmes. Et dans ce processus, elles reçoivent le soutien de leurs pairs hommes et femmes. Seulement que cette promotion interne survient après que ces femmes passent environ une dizaine d'année au moins dans le système

(Institut CSA, 2015). Ce qui fait que les femmes dirigeantes sont des personnes d'âge avancé. Conformément aux résultats du baromètre annuel de Capitalcom cité par de la Marnierre (2013), il est revenu que ces femmes sont des quinquagénaires. Le parcours pour accéder au poste est plus ou moins long en fonction des situations, mais on peut remarquer que plusieurs femmes ont attendu que leurs enfants aient le « bon » âge pour prendre plus de responsabilités et elles ont été encouragées par des hommes à poursuivre malgré tout (Harmand, 2013). Cette attitude est liée au fait que dans plusieurs pays, voir une femme dirigeante n'est pas encore totalement ancré dans les mœurs (de la Marnierre, 2013). Elles sont considérées comme une mauvaise mère (Harmand, 2013) parce qu'abandonnant leur rôle familial au profit de celui de leur poste professionnel.

Ainsi, les freins à lever restent encore nombreux pour accéder à des postes d'influence, et les obstacles rencontrés se jouent dès l'enfance et tout au long du parcours qui mène les femmes au pouvoir (Lab de l'agence Proches/COM-ENT, 2018). Il est difficile pour elles de se faire une place au sommet de la hiérarchie investie depuis toujours par les hommes. Malgré des diplômes équivalents, elles doivent se battre et faire leurs preuves pour que leurs compétences soient reconnues, leurs collègues masculins ne leur pardonnant aucune erreur. Et pour appartenir aux plus hautes instances, les difficultés redoublent. La réussite se conquiert à force de ténacité et d'optimisme (de la Marnierre, 2013). Le parcours des femmes dirigeantes est donc comparable à une circulation dans du labyrinthe. Mais cela renforce en quelque chose leur compétence à diriger un établissement supérieur. Selon l'Union patronale suisse/economiesuisse (2012), les femmes actives aujourd'hui sont très bien formées et ce potentiel doit être mieux mis à profit pour le développement humain durable du Bénin.

### **3.2. Une gestion à la fois féminisée et déféminisée, voie pour le développement humain durable**

Selon plusieurs analystes, même si les femmes et les hommes développent des valeurs et des comportements semblables au cours de l'exercice de leur leadership, le leadership féminin serait particulièrement et éminemment humain et relationnel (Martin, 2008 ; Harmand, 2013 ; Institut CSA, 2015).

« Les femmes auraient un style de leadership interactif, orienté sur le relationnel, transformationnel, émotif, encourageant la participation, partageant le pouvoir et l'information, centré sur la motivation des subordonnés, axé sur la tâche et les résultats, mobilisant les réseaux et la mise en relation des personnes et des objectifs » (Cornet et Bonnivert, 2008 : 129).

Si l'on note un style de leadership plus autocratique chez les hommes, il est plutôt plus démocratique chez les femmes (Pigeyre et Vernazobres, 2013). Les femmes dirigeantes sont plus lucides, pondérées, pragmatiques, diplomates et savent aussi souvent mieux déléguer (de la Marnierre, 2013). Elles développent d'autres valeurs telles que l'écoute, l'ouverture, la notion d'équipe, de participation, de soutien, de prise de décision en coopération avec leurs équipes et se montrent comme exemple

à suivre en faisant d'abord ce qu'elles veulent que leurs collaborateurs fassent (Harmand, 2013). De même, pour Wassou (2017), les stéréotypes de genre féminin (chaleureuse, conciliante, maternelle) induisent des représentations du leadership favorables aux femmes chez les acteurs.

Cependant, la gouvernance des femmes est aussi déféminisée et mise au même rang que celle des hommes. Certaines femmes dirigeantes sont perçues comme dirigeantes au même titre que les hommes sans complexe à cause de la dimension hautement relationnelle de leur leadership (Harmand, 2013). Une fois accédées au poste de dirigeantes, elles mettent tout en œuvre pour prouver réellement qu'elles ont la capacité de diriger un établissement supérieur. « *Elles redoublent d'efforts pour une reconnaissance qui arrive très tardivement et qu'il faut sans cesse (voir jusqu'au bout) « démontrer ».* » (Harmand, 2013 : 28). Les expressions comme « dame de fer », « sunu wèmè » qu'utilisent les gens pour qualifier les femmes dirigeantes ou leur mode de gestion inspirent à un processus de « déféminisation » des dirigeantes en vue de les « masculiniser ». Un tel processus montre combien de fois le leadership féminin s'apparente au leadership masculin pour aller au-delà des attentes qu'on a généralement de la gestion des femmes.

Pour ce faire, elles tirent leurs forces dans leur motivation, leur expérience, leurs capacités, le fait d'encadrer d'autres personnes (Institut CSA, 2015). Elles puisent également dans leurs références, mais aussi en comparaison au management masculin, qu'elles ont vécu directement ou vu autour d'elles, établissent un lien entre leur éducation, ce qui était attendu d'elles avec une place importante pour la valeur travail, le goût de l'effort, du travail bien fait (Harmand, 2013). Elles bénéficient aussi du soutien de leur famille, leurs amis ou relations, d'ancien(ne)s collègues, confrères ou consœurs et des réseaux d'accompagnement (Institut CSA, 2015). La présente recherche met en évidence que les groupes spirituels font partie de ces réseaux d'accompagnement. Conformément aux travaux de Heilbrunn *et al.* (2011), Nikina *et al.* (2012) et contrairement à ceux de Bracq et Michinov (2015), il est revenu dans cette recherche que le soutien du conjoint apparaît comme un élément-clé pour les femmes dirigeantes des établissements supérieurs.

De plus, selon Harmand (2013), Bracq et Michinov (2015) et l'Institut CSA (2015), les femmes dirigeantes éprouvent de grandes difficultés à conjuguer leur vie professionnelle et leur vie personnelle et rencontrent plus de difficultés avec les femmes qui travaillent sous leur direction qu'avec les hommes. Mais contrairement à ces travaux, les résultats de cette recherche montrent que les dirigeantes n'éprouvent pas de difficultés particulières en matière de l'articulation entre les vies professionnelle et familiale, et avec les femmes de leur institution. Les collaboratrices se sentent au contraire plus heureuses à travailler sous leur autorité et sont animées d'un sentiment de fierté qui les reconforte. Dans l'un des 4 établissements investigués, près de la moitié des postes de responsabilités sont occupées par des femmes.

Enfin, notons que le leadership féminin constitue un impressionnant outil du développement humain durable (PNUD, 2016). Selon un baromètre réalisé par Manageo en 2011, les toutes petites entreprises dirigées par des femmes connaissent trois fois moins de défaillances que lorsque des hommes sont aux commandes (de la Marnierre, 2013). Les entreprises avec des femmes dirigeantes ont un avantage concurrentiel sur le marché du travail et les équipes mixtes réussissent mieux à long terme avec une amélioration de la performance et de la culture d'entreprise (Union patronale suisse/economiesuisse, 2012). Cornet et Sophie (2009), dans une analyse similaire, montrent que l'intérêt d'ouvrir les postes de leader aux femmes repose essentiellement sur l'argument de compétences et donc d'efficacité. Un autre argument est que, ouvrir les postes à responsabilité à des femmes permettrait de réduire leur turnover (taux de rotation du personnel d'une entreprise) car leur taux de satisfaction serait plus élevé, ainsi que leur motivation et l'engagement organisationnel, soutiennent-elles.

Selon Landrieux-Kartochian (2010), en apportant des qualités telles que la communication ou l'écoute et en exerçant le pouvoir différemment, les femmes introduiraient un nouveau mode de management, plus participatif et moins hiérarchique. Il souligne également que la féminisation des effectifs contribue à un meilleur management des ressources humaines, en fidélisant les talents pour éviter une perte de capital humain, liée tant aux investissements en termes de formation, qu'à l'expérience acquise. Ainsi, une politique active de féminisation peut avoir des impacts sur les attitudes des salariés au travail, en termes de satisfaction, d'implication et de motivation et donc sur la productivité. Cependant, pour que les femmes modifient réellement le fonctionnement des établissements supérieurs, il faut que leur taille atteigne au moins 35 % du corps enseignant (Rosabeth Kanter, 1977 cité par Ferrary, 2010).

## CONCLUSION

Le leadership des femmes dans divers domaines de la vie constitue un levier de qualité pour l'atteinte des Objectifs du Développement Durable (ODD). Cependant, malgré les mesures réglementaires, juridiques et les multiples actions menées par les organismes nationaux et internationaux visant la promotion des femmes aux instances de prises de décision, la présence des femmes à ces lieux reste faible avec une légère progression. Le cas de l'enseignement supérieur reste tangible. L'objectif de ce travail était d'analyser les déterminants de l'accession des femmes aux postes de prises de décisions à l'UAC et les enjeux autour de leur leadership et mode de gouvernance dans le contexte du développement durable. La démarche méthodologique utilisée est de nature qualitative appuyée de quelques données quantitatives. Un ensemble de 24 personnes a été approché par la technique de choix raisonné pour des entretiens semi-directifs individuels suivis des observations directes.

L'analyse des données collectées met en évidence que la faible représentativité des femmes dirigeantes à la tête des établissements de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) est le reflet d'une configuration sociale sujette à des logiques non

favorables à la scolarisation et à l'insertion socioprofessionnelle hors du ménage des femmes transmises dans le langage courant. De même, cette situation est liée aux différentes péripéties que rencontrent les femmes dès leur naissance jusqu'à leur éventuelle accession au poste de dirigeante d'un établissement supérieur. Il s'agit notamment des grossesses précoces, de la situation de précarité de leurs parents, les multiples dépenses liées aux études, ... Ainsi, pour atteindre leur but, les femmes doivent faire preuve d'audace, d'endurance, de volonté entretenue pendant des années et des compétences convaincantes. Dans ce processus, elles doivent affronter le regard et les perceptions des autres dans un système où gérer semble l'affaire des hommes. Toutes ces situations font que les femmes dirigeantes sont généralement des femmes qui ont un âge avancé, bien évoluées en grade, occupées plusieurs postes de responsabilités dans leur faculté et dans l'université et n'ont plus de petits enfants à prendre en charge. Le parcours des femmes dirigeantes est du coup comparable à la circulation dans le labyrinthe.

Les résultats de cette recherche montrent également que la gouvernance des établissements supérieurs par les femmes est qualifiée de maternelle et rigoureuse et conduit ainsi à un processus de féminisation et de déféminisation de leur style managérial. En réalité, ces femmes font preuve de participation, d'ouverture d'esprit, de disponibilité, de reddition régulière avec de fréquentes réunions. Elles sont dynamiques, pondérées, compréhensibles, attentifs aux besoins de leurs collaborateurs, prêtes à leur accorder leur expertise si nécessaire et montrent l'exemple et incitent les autres à les suivre. Conjointement, elles font également preuve de rigueur, de ténacité implicite dans leur gestion et tiennent à l'atteinte de bons résultats pour une meilleure émancipation de leur institution en vue de montrer aux hommes, mais également aux femmes de leur institution qu'ils ne se sont pas trompés en leur confiant la gouvernance de leur entité. Ce qui fait qu'elles éprouvent de grandes difficultés si tout le monde ne suit pas leur mouvement. Il est important de souligner que ces femmes tirent leur force dans leurs expériences antérieures, l'accompagnement de leur conjoint, collègues, collaborateurs et groupes spirituels. Le leadership féminin emballe, tout le monde se sent concerné par l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les femmes se sentent beaucoup plus à l'aise avec les leaders féminins. Cela permet de réduire leur turnover car leur taux de satisfaction est plus élevé, ainsi que leur motivation et l'engagement organisationnel. Ainsi, une politique active de féminisation d'une organisation accroît la productivité. D'où la promotion du développement humain durable. Mais de sérieux efforts méritent d'être déployés pour augmenter le taux des femmes dans l'enseignement supérieur en vue de faciliter davantage leur relation au pouvoir.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Bracq, M.-S., et Michinov, E., (2015). Bien-être au travail des femmes dirigeantes : enquête auprès de femmes dirigeantes de la région Bretagne, *Anact - La Revue des conditions de travail*, n°03, décembre 2015, première partie, pp. 118-126.
- CES, (2007). *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité*, CES, Mandature 2004-2009, N° 6, NOR : C.E.S. X0700106V, février 2007.

- Cornet, A., et Bonnivert, S., (2008). Leadership et genre, in Cornet, A., Laufer, J, Belghiti-Mahut, S., (Coord.), *GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*, pp. 125-138.
- Cornet, A., et Sophie, C., (2009). *Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse*.
- de la Marnierre, C., (2013). Femmes chefs d'entreprise : un management très efficace. Capitalcom, in Spécial Femmes chefs d'entreprises, *Entreprendre*, mars 2013, Mensuel, OJD : 9793, pp. 138-140.
- Ferrary, M., (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006, *Travail, genre et sociétés*, vol.1, n° 23, pp. 181-190.
- Harmand, N., (2013). *Le management au féminin : les femmes et le leadership*. Gestion et management. <dumas-00914558>
- Heilbrunn, S., et Davidovitch, L., (2011). Juggling Family and Business Work–Family Conflict of Women Entrepreneurs in Israel, *Journal of Entrepreneurship*, vol. 20, n°1, pp. 127-141.
- Institut CSA, (2015). *Les femmes dirigeantes : leur parcours, leur perception de leur fonction, la question de la mixité*. Enquête miroir de l'Institut CSA pour KPMG, Puteaux.
- Lab de l'agence Proches/COM-ENT, (2018). *Femmes et Influence : entre perceptions et réalités*, Paris, mai 2018.
- Landrieux-Kartochian, S., (2010). Femmes aux commandes, entreprises performantes ?, *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°23, pp. 171-179.
- Martin, N., (2008). *Le leadership des femmes et des hommes au sein des organisations en France : entre perception et réalité*, mémoire de maîtrise en communication, UQM.
- Nikina, A., Le Loarne, S., et Shelton, L. M., (2013). Le rôle de la relation de couple et du soutien du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, n°4, pp. 37-60.
- Pigeyre, F., et Vernazobres, P., (2013). Le « management au féminin » : Entre stéréotypes et ambiguïtés. *Management international*, vol. 17, n°4, pp. 194–209.
- PNUD, (2016). *Rapport national 2016 de suivi de la sécurité humaine au Bénin*, Cotonou.
- Service des statistiques, (2018). *Annuaire des statistiques de l'année académique 2016-2017*, Université d'Abomey-Calavi.
- Union patronale suisse/economiesuisse, (2012). Des objectifs et non des quotas, pour plus de femmes dirigeantes !, *dossierpolitique*, n°26, 17 décembre 2012, pp. 1-12.
- Wassouo, E., (2017). *Représentations du leadership politique féminin et différences culturelles : comparaison entre la France et le Cameroun*. Psychologie. Université Grenoble Alpes, Français.