



Université du Québec
à Rimouski

PLAFOND DE VERRE DANS LES ORGANISATIONS BENINOISES

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu du travail (avec
mémoire)

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)

PAR

© **Adélaïde Agossi AHOUCANVO**

Août 2024

Composition du jury :

Rennie Clency, président du jury, UQAR

Marie-Noëlle Hervé-Albert, directrice de recherche, UQAR

Christelle Michaud, examinatrice externe, MMA (France)

Dépôt initial le 17 juin 2024

Dépôt final le 22 août 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce travail à mon père feu AHOUANGANVO Léonard, que son âme repose en paix. À ma mère et mes frères et sœurs pour leur soutien indéfectible. À mes amis et collègues pour leur soutien moral. Et enfin à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma directrice de mémoire, Mme Marie-Noëlle Albert, pour son encadrement exceptionnel, ses conseils avisés et son soutien indéfectible tout au long de ce travail. Sa patience, sa rigueur académique et ses encouragements constants m'ont permis de surmonter les défis et d'aboutir à la réalisation de ce mémoire. Son expertise et sa disponibilité ont été d'une grande aide et ont considérablement enrichi mon travail de recherche. Merci infiniment pour votre précieuse contribution.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer et de discuter ce mémoire. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à tous mes professeurs, votre dévouement, votre patience et votre passion pour l'enseignement ont été une source d'inspiration constante. Grâce à vous, j'ai non seulement acquis des connaissances précieuses, mais j'ai également développé des compétences essentielles et une soif d'apprendre.

Mes remerciements vont également à ma famille, qui, même à distance, n'a jamais cessé de me soutenir et de m'encourager. Enfin, j'exprime ma gratitude envers toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Merci pour votre soutien inlassable et vos encouragements. Vous avez joué un rôle crucial dans mon parcours académique, et je vous en suis infiniment reconnaissante.

RÉSUMÉ

Au Bénin, la réduction des inégalités hommes/femmes au sein des organisations est devenue une priorité. Au fur et à mesure que l'on gravit les échelons hiérarchiques, la présence des femmes ne cesse de décroître. Les organisations sont vues comme des espaces où se forment des relations de pouvoir et des processus informels, souvent inégalitaires, qui influencent l'accès à des postes de responsabilité aux femmes (Laufer, 2005). Cette étude a pour but de comprendre le plafond de verre, c'est-à-dire de mieux comprendre les barrières visibles et invisibles qui influencent l'ascension hiérarchique des femmes dans les organisations béninoises. En s'appuyant sur de la littérature déjà existante, plusieurs sujets ont été reconnus comme des facteurs qui agissent négativement sur la carrière des femmes, les empêchant d'accéder à des postes de responsabilités au même titre que les hommes. Entre autres, on peut citer la conciliation vie privée et professionnelle qui ne permet aux femmes de pouvoirs combiner ses deux sphères de la vie, le harcèlement, les discriminations, les stéréotypes du genre, le climat de travail, l'influence de la culture qui est basée sur une vision patriarcale du travail et de la société, où l'homme continu a exercé sa dominance sur la femme sur tous les plans.

La méthodologie utilisée est l'autopraxéographie, une méthode du paradigme épistémologique constructiviste, qui permet au chercheur de se baser sur ses propres expériences vécues et celle de ses proches pour écrire des témoignages. Les résultats obtenus montrent que dans les organisations béninoises, la place de femme reste minoritaire. Peu de femmes béninoises accèdent aux postes de responsabilités.

Mots clés : Conciliation vie privée - vie professionnelle, Harcèlement, Discriminations, Stéréotypes du genre, Préjugés, jeux de pouvoir, Bénin.

ABSTRACT

In Benin, reducing gender inequalities within organizations has become a priority. As one climbs the hierarchical levels, the presence of women continues to decrease. Organizations are seen as spaces where power relations and informal processes are formed, often unequal, which influence women's access to positions of responsibility (Laufer, 2005). This study aims to understand the glass ceiling, that is to say, to better understand the visible and invisible barriers that influence the hierarchical ascension of women in Beninese organizations. Based on existing literature, several subjects have been recognized as factors which have a negative impact on the careers of women, preventing them from accessing positions of responsibility in the same way as men. Among others, we can cite the reconciliation of private and professional life which does not allow women to combine these two spheres of life, harassment, discrimination, gender stereotypes, the work climate, the influence of culture which is based on a patriarchal vision of work and society, where the continuous man has exercised his dominance over the woman on all levels.

The methodology used is autopraxeography, a method of the constructivist epistemological paradigm, which allows the researcher to draw on his own lived experiences and those of those close to him to write testimonies. The results obtained show that in Beninese organizations, the position of women remains in the minority. Few Beninese women access positions of responsibility.

Keywords: Reconciliation of private life and professional life, Harassment, Discrimination, Gender stereotypes, Prejudice, power games, Benin.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	viii
RÉSUMÉ.....	x
Abstract	xii
TABLE DES MATIERES	xiv
Liste des figures	xvi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xviii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL.....	5
1.1 PLAFOND DE VERRE.....	5
1.1.1 Définition	5
1.1.2 Tour du monde sur le plafond de verre en général	6
1.2 PLAFOND DE VERRE AU BENIN	12
1.2.1 Présentation du pays d'étude : le Bénin	12
1.2.2 La place de la femme au Bénin.....	16
1.2.3 La conciliation travail- famille.....	27
1.2.4 Harcèlement en milieu professionnel.....	31
1.2.5 Les jeux de pouvoir en organisation	36
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE	39
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	39
2.2 METHODE DE COLLECTE	40
2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	41
2.4 LIMITE.....	41
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE.....	43
3.1 TÉMOIGNAGE 1 : LA CULTURE D'ENTREPRISE, LA PLACE MINOREE DES FEMMES VUE DANS LES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS BENINOISES, CAS DE L'ENTREPRISE DE MA TANTE.....	43
3.2 TEMONAGE 2 : MON PARCOURS	53

CHAPITRE 4 Analyse et discussion	63
4.1 ANALYSE ET DISCUSSION	63
4.1.1 Conciliation vie privée et professionnelle	64
4.1.2 Enjeux éthiques	66
4.1.3 Harcèlement sexuel et psychologique	68
4.1.4 Le climat organisationnel	72
4.1.5 Stéréotypes, préjugés et discrimination	74
4.1.6 Politiques et pratiques internes	77
4.1.7 Jeux de pouvoir en milieu organisationnel	79
4.1.8 Culture organisationnelle	81
4.2 SYNTHÈSE	84
4.2.1 Stéréotypes, discrimination et préjugés	84
4.2.2 Conciliation vie privée- professionnelle	85
4.2.3 Harcèlement en milieu organisationnel	86
CONCLUSION GÉNÉRALE	89
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	93

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Carte de l'Afrique avec le pays d'étude en rouge.....	14
Figure 2: Carte du Bénin	15
Figure 3: Les facteurs contribuant au plafond de verre	63

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AME	Aspirantes au Métiers de l'Enseignement
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEDEF	Convention sur l'Elimination de toutes formes de Discrimination à l'Egard des Femmes
ENA	Ecole Nationale d'Administration
INSAE	Institut Nationale de la Statistique et de l'Analyse Economique
INF	Institut Nationale de la Femme
LECE	Loi sur l'Egalité des Chance dans l'Emploi
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	Objectif de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDDSE	Plan Décanal de Développement du Secteur de l'Education
PEPC	Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RECECAFEM	Programme appui suisse au Renforcement des Capacités des Femmes
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitation
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Réfléchir sur la problématique de l'autonomie de la femme sur le marché de l'emploi, c'est vouloir se hasarder sur un terrain complexe où s'entremêlent et s'entrechoquent plusieurs logiques et représentations d'acteurs. Cette complexité est d'autant plus grande que les femmes dites vulnérables se perdent dans des considérations de tous genres. Une telle situation va faire éclore un certain nombre d'incohérences entre la logique des promoteurs de nouvelles pratiques socio-économiques/professionnelles et l'héritage culturel des femmes. Il faut être prudent selon que l'on cherche à promouvoir l'autonomisation de la femme ou à saisir les cadres culturels dans lesquels évolue cette dernière. L'approche à privilégier serait une conciliation harmonieuse entre l'autonomisation de la femme et son héritage culturel dominé par le patriarcat (Chaou, 2014).

En effet, la question de l'autonomisation/promotion de la femme intéresse de plus en plus les organismes chargés de penser l'ordre social et le développement des peuples. Ce fait est dû aux différentes crises socio-économiques et politiques ayant marqué ces dernières décennies. Ces crises ont accru de façon considérable la pauvreté et la discrimination des femmes à travers le monde (Yabi et al., 2023).

Il est reconnu par la communauté internationale que la pauvreté est un phénomène pluridimensionnel sur lequel influe un large éventail de facteurs. On peut, citer entre autres, le manque d'accès aux activités rémunératrices dans le secteur formel et les activités de production sans oublier les services sociaux de base que sont l'éducation, la santé, l'électricité, l'eau... (Chaou et al., 2023).

Cet état de choses apparaît comme « une situation illustrant une insuffisance des ressources naturelles (manque d'argent) et des conditions de vie (logement, équipement, participation à la vie sociale et économique, etc.) ne permettant pas à des individus de vivre

quotidiennement de façon digne selon les droits légitimes et vitaux de la personne humaine » (Coulibaly, 2007, p. 22). Ainsi, l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes deviennent à la fois un objectif et un outil de développement.

Le Bénin n'échappe pas à l'ensemble de ces objectifs mondiaux pour la femme. Il s'agit de « répondre plus efficacement aux défis en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes » (Soladie, 2010, p. 11). Pour gagner ce pari, le gouvernement du Bénin a axé sa stratégie sur la promotion des droits des femmes à travers des réformes politiques et institutionnelles de taille. La création de l'Institut National de la Femme et l'exigence de candidature féminine sur les listes électorales sont deux exemples probants. En outre, il a été institué la microfinance, la gratuité de la césarienne, la gratuité de la scolarisation des filles, l'octroi d'une prime mensuelle de 20 000 FCFA aux femmes qui sont AME (Aspirantes au Métier d'Enseignant) et plusieurs autres programmes en faveur de la femme (Soladie, 2010).

Mais de ces programmes, *Azoli* (un programme en faveur des femmes) apparaît comme un outil d'émancipation et de promotion de l'insertion féminine. Elle est en quelque sorte un moyen d'augmenter l'autonomie et la liberté réelle des femmes. Les objectifs visés sont multiples et multiformes : augmenter les revenus des femmes, faciliter leur autonomie financière, stabiliser leur emploi, professionnaliser leur activité entrepreneuriale, améliorer leur statut social et au sein de la famille, renforcer leur capacité d'auto-organisation et d'expression puis de revendication, etc. De ce point de vue, la microfinance apparaît comme un tout global qui confère à la femme toute son importance dans le processus de développement au Bénin. La formule standard utilisée par les gouvernants était « *l'octroi des microcrédits aux plus pauvres* ». Ces dits pauvres et surtout vulnérables constituent majoritairement la gent féminine. Plusieurs organisations, actions et groupements de femmes ont été mis en branle sur toute l'étendue du territoire national (Chaou et al., 2023).

Cependant, un peu partout dans le pays, cette politique d'autonomisation de la femme semble être mise à rude épreuve avec l'héritage culturel du patriarcat et ce que l'on pourrait appeler plafond de verre.

Il est très important de rappeler que le Bénin a pris deux initiatives majeures qui ont caractérisé la gestion du développement. On peut noter « d'une part, la planification du développement considérée de 1960 à 1989 comme la clé de la gestion du processus de développement ; et d'autre part, la mise en œuvre dans les années 90 des programmes d'ajustement, avec leur cortège de problèmes sociaux croissants. Ces deux modes de gestion de développement ont certes eu un impact positif sur l'ensemble de la société béninoise. Cependant, leur défaut, dans la foulée des nombreux échecs enregistrés, est de n'avoir laissé que peu de place à la participation élargie au processus de gestion de développement et de mise en œuvre des différentes politiques nationales de développement. Ces facteurs ont imposé de sévères contraintes à la motivation et à l'élévation de la productivité béninoise » (Rapport Bénin, 2025-2015, p. 43). Les politiques d'autonomisation de la femme menées depuis toujours n'échappent pas à ces avatars, tant au niveau politique, économique que social.

Dans le cadre de ce travail, la méthodologie utilisée est l'autopraxéographie, une méthode du paradigme épistémologique constructiviste, qui permet de reconstruire les expériences vécues en témoignages qui ont ensuite fait l'objet d'analyse. L'analyse s'est focalisée sur les goulots d'étranglement qui inhibent l'insertion socioprofessionnelle des femmes, leur ascension hiérarchique et leur maintien sur le marché de l'emploi compte tenu de leur importance numérique et du rôle prépondérant qu'elles jouent au niveau économique et social. Pour ce fait, l'objectif principal de cette étude est de mieux comprendre le plafond de verre dans les organisations béninoises.

Le premier chapitre présente le cadre conceptuel de l'étude pour permettre une compréhension approfondie du phénomène de plafond de verre au Bénin. Ce cadre conceptuel est divisé en sections et sous-sections, qui explorent divers concepts issus de la littérature, facilitant la compréhension des différents éléments influençant la place des femmes au sein des organisations béninoises. Le deuxième chapitre traite de la méthodologie, en particulier l'autopraxéographie, utilisée pour obtenir des résultats concrets à partir de nos

témoignages. Le troisième chapitre englobe l'analyse, la discussion et propose une synthèse offrant des pistes de solutions aux lecteurs.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre 1 fournit, dans une première partie, une définition du plafond de verre. Dans la deuxième partie, il passe en revue la littérature existante sur le sujet et présente les différents concepts clés nécessaires pour mieux comprendre le plafond de verre.

1.1 PLAFOND DE VERRE

Cette partie de l'étude retrace de la littérature qui a déjà été faite par rapport au plafond de verre dans différents pays du monde.

1.1.1 Définition

L'intégration des femmes en milieu de travail reste de nos jours une problématique qui fait l'objet de débats. Les femmes font face à plusieurs obstacles comme le phénomène de plafond de verre. Selon Sanchez-Mazas et Casini, (2005, p.142), « le plafond de verre est l'expression utilisée pour rendre compte d'une sorte d'effet contraire que connaissent les carrières féminines en matière d'ascension hiérarchique ».

Le plafond de verre peut également se définir comme l'ensemble des différents facteurs ou contraintes qui limitent l'ascension hiérarchique des femmes dans les organisations (Marchand et al, 2007). Les femmes se retrouvent confrontées à des obstacles qui freinent leur évolution dans la hiérarchie organisationnelle.

1.1.2 Tour du monde sur le plafond de verre en général

Dans cette partie de l'étude, la notion du plafond de verre sera abordée dans différents pays du monde. Il s'agit de montrer comment le plafond de verre se manifeste dans ces différents pays.

1.1.2.1 Cas du Québec

En dépit des nombreux progrès qui ont été faits dans le domaine de l'égalité de sexe au Québec, l'émancipation des femmes reste à parfaire surtout en ce qui concerne leur présence dans les lieux de pouvoir, les instances publiques et juridiques, dans les organisations publiques et privées. Comme exemple, on note qu'au Canada, seulement 23% des femmes gestionnaires occupent un poste élevé en organisation. Dans la ville de Québec, seulement 22 % des postes de haut niveau sont occupés par des femmes. La situation est similaire à Montréal dans le secteur municipal, où en 2006, 26 % des postes de direction étaient détenus par des femmes, avant de chuter à 11,7 % dans la même année (Marchand et al., 2007). Ce qui prouve que les postes de cadres sont occupés dans la plupart des cas par les hommes. Plus on monte dans la hiérarchie, plus le nombre de femmes diminue (Boulet, 2013).

La faible présence des femmes à des postes supérieurs hiérarchiques est due dans un premier temps à l'orientation des femmes au niveau scolaire et aussi au fait que le processus de recrutement de femmes se fait sur la base d'une qualification précise, ce qui fait qu'elles se retrouvent coincées dans leur premier emploi, alors que celui des hommes se fait avec la possibilité d'envisager une ascension dans leur carrière. Cette inégalité s'explique également par deux principes. Le premier est le principe de la séparation qui stipule qu'il existe des travaux réservés pour les femmes comme les tâches domestiques et autres, et des travaux spécifiques pour les hommes, les tâches manuelles comme la construction, la mécanique, etc. Il s'agit là d'une division horizontale du travail. Le second principe est le principe de hiérarchie qui stipule que le travail de la femme est moins important que celui de l'homme. Basé sur une division verticale du travail, ce principe limite le pouvoir des femmes que ce

soit dans leur propre domaine d'activité et priorisent le pouvoir des hommes quel que soit le domaine d'activité, même dans les domaines les plus féminisés (Sanchez-Mazas et Casini, 2005).

1.1.2.2 Cas du Japon

Au Japon, on remarque également cette inégalité persistante. La plupart des femmes japonaises occupent des postes précaires, instables, malgré la mise en place par le gouvernement japonais de la loi sur l'égalité des chances dans l'emploi (LECE) en 1985 pour favoriser la promotion et l'égalité entre les sexes en milieu de travail. Cette loi a permis une légère amélioration des conditions des femmes, notamment en ce qui concerne leur recrutement et les conditions d'embauche, mais cette loi (LECE) fait objet de critiques (Dubuc et Mirza, 2013).

Même si l'on remarque une légère augmentation ces dernières années dans plusieurs pays comme la Belgique, il existe toujours des problèmes de diversité selon les sexes. Comme par exemple, au moins 56% des entreprises belges dans lesquelles il existe plus de dix (10) employés, le nombre de femmes reste inférieur à celui des hommes surtout dans les sphères de direction (Bauweraerts et *al.*, 2017).

1.1.2.3 Cas de la France

En France, parmi les cadres administratifs et commerciaux, les femmes ne représentent que 31%. Dans les cadres dirigeants d'entreprises, elles représentent juste 7%. En fonction publique, elles ne sont que 12% à occuper des postes supérieurs. À l'universitaire le nombre de femmes professeures ne représente que 18% et parmi les maîtresses-conférences on a que 37% de femmes (Laufer, 2005). Nonobstant le fait que plusieurs femmes en France ont des diplômes élevés, 83% d'entre elles se retrouvent avec des emplois à temps partiel ou dans

des emplois à bas salaire. Même à diplôme égal, des inégalités persistent toujours, surtout dans le domaine de l'enseignement supérieur et de cadres. Sans oublier les inégalités au niveau familial ou domestique, car ce sont les femmes qui continuent à s'occuper pour la plupart de ces tâches (Laufer, 2003). Plusieurs facteurs économiques et sociaux peuvent expliquer ces inégalités : la maternité, socialisation différenciée des garçons et des filles, la répartition inégale des tâches domestiques et familiales, les stéréotypes, les orientations sexuées, ségrégation du marché d'emploi... L'écart entre homme et femme s'est accentué depuis la promulgation de loi 1981 qui permet à l'employeur d'octroyer des emplois à temps partiel (Gadrey et Gadrey, 2017). Une femme qui rentre dans une entreprise avec un diplôme de BTS en Secrétariat de direction est immédiatement reléguée au rang d'employé alors qu'un homme avec un BTS de mécanicien est d'office pris comme un technicien, ce qui montre que les diplômes des femmes sont moins valorisés que celui des hommes (Lemière et Silvera, 2010). L'inégalité au niveau des salaires s'observe également à la retraite. C'est-à-dire qu'il existe également des inégalités dans les pensions de retraite. La pension des femmes ne représente que 48% de celle des hommes, soit 833 euros pour les femmes et 1743 euros pour les hommes en fin 2008 (Bonnet et Hourriez, 2012). Elles sont aussi limitées par les maternités, au moins 38% d'entre elles n'arrivent plus à travailler après leur première maternité, 51% après la deuxième et 69% après la troisième (Bonnet et Hourriez, 2012). Sans oublier la limite d'âge qui constitue également un frein à l'ascension hiérarchique des femmes dans le sens où entre 30 et 45 ans, les femmes doivent faire face à la gérance de leur famille qui leur prend du temps, ce qui fait qu'après 45 ans elles ont dû mal accéder à des postes supérieurs, des postes de responsabilité. Cette limite d'âge les rattrape également lors des concours parce qu'elles ont perdu du temps à cause des maternités (Milewski, 2004). Aussi, il est important de souligner qu'il existe un problème de confiance, en particulier chez les femmes, dans le domaine de la médecine en France. Car la plupart des hommes qui étudient la médecine envisagent de poursuivre leur thèse de sciences en vue d'une carrière hospitalo-universitaire. En revanche, pour les femmes qui étudient dans le même domaine, cette perspective est souvent perçue comme plus difficilement réalisable. La majorité des femmes étudiant la médecine ne visent pas une carrière hospitalo-universitaire, mais se

contentent plutôt d'un poste de praticien hospitalier dans un hôpital non nécessairement universitaire. Elles justifient ce choix en arguant qu'elles ne pourront pas concilier leur vie professionnelle, qui sera très exigeante en termes de temps et d'attention, avec leur vie de famille. Cette tendance peut être expliquée par plusieurs facteurs, notamment le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale. Les femmes anticipent les défis liés à la conciliation entre une carrière médicale exigeante en termes de temps et d'attention, et les responsabilités familiales. Cette perception peut être renforcée par des normes sociales et des attentes culturelles qui pèsent souvent plus lourdement sur les femmes que sur les hommes. (Le jeune, 2021).

1.1.2.4 Cas du Brésil

Le plafond de verre se manifeste également dans d'autres pays tels que le Brésil, où on note que le nombre de femmes ayant obtenu des diplômes universitaires est supérieur à celui des hommes. Mais malgré cela on observe toujours une répartition sexuée des différents postes en administration avec une prédominance des hommes à des postes supérieurs avec un salaire plus élevé. De plus, parmi les femmes qui travaillent, la moyenne de ces femmes obtient un salaire qui représente 56,5% des hommes, même si ces derniers ont le même niveau d'études universitaires. C'est d'ailleurs pour cela que pendant son mandat aux États-Unis, le président Barack Obama a sorti la loi Lilly Ledbetter en 2009 pour lutter contre ce phénomène de discrimination salariale et pour la protection des travailleurs. (Cappellin, 2010). Il est difficile pour les femmes d'accéder à des postes importants tels que la direction des finances, elles sont réduites à des postes comme la direction des ressources humaines. Ceci est tout simplement dû au phénomène de glass walls encore appelé parois de verre ou plafond de verre (Cappellin, 2010).

1.1.2.5 Cas des États-Unis

Dans le domaine de l'informatique, que ce soit en Europe, aux USA. Le taux de femmes présentes dans ce domaine ne fait que baisser depuis 25 ans, parce qu'il existe une inadéquation entre leur formation de base et les métiers de l'informatique et aussi une inégalité entre hommes et femmes (Morley et Collet, 2017). Holland et Ell (2023), montrent aussi que le taux de femmes dirigeantes varie selon le secteur de travail, et que dans le domaine informatique c'est seulement 32.9% de femmes qui y travaillent en tant que dirigeantes. Selon eux, le domaine dans lequel on note moins de femmes dirigeantes est celui de la construction avec un faible taux de 13.7%. Ils expliquent également à des graphiques, l'écart entre les sexes. Plus le poste est élevé, plus l'écart entre les sexes est frappant. Dans le personnel de soutien, il y a plus de femmes, mais quand on remonte au poste de gestionnaire ou de cadres supérieurs, on note moins de femmes. Alors que, dans la plupart des pays de l'OCDE, le nombre de femmes ayant un diplôme de master ou un niveau équivalent et se situant dans la tranche d'âge de 25 à 64 ans est plus élevé que celui des hommes. Ce qui amène à dire que les femmes sont sous-qualifiées peut-être parce qu'elles ont un faible rendement au niveau de leurs études (Holland et Ell, 2023).

1.1.2.6 Cas de quelques pays africains

En Afrique, malgré la mondialisation, les femmes africaines ne sont pas épargnées par ce phénomène de plafond de verre. C'est le cas par exemple du Mali où une étude a été faite sur la présence des femmes dans huit (8) ONG maliennes qui bénéficient des aides publiques canadiennes. De cette étude, il découle que des huit ONG, 66% des employés sont des hommes et les femmes ne représentent que 34% du personnel. C'est une inégalité s'explique par le fait qu'au Mali, les femmes font face à plusieurs telles que : la conciliation vie privée et professionnelle, la religion, les pesanteurs socioculturelles, les discriminations, les stéréotypes et bien d'autres facteurs (Paré, 2016). Alors qu'en Afrique, la femme est

considérée comme la garante du foyer, c'est à elle que revient la responsabilité de faire l'éducation des enfants, de s'occuper du leur bien-être, celui du mari et de toute la famille, ce qui lui confère déjà des qualités de gestionnaire (Dieng, 2011).

Au Sénégal, nonobstant que les femmes représentent plus de la moitié de la population, elles ne sont pas assez visibles dans les instances de prise de décision, les administrations, ni même dans les associations syndicales où politiques. Elles se retrouvent mises à l'écart du processus de prise de décision et ne sont pas considérées à leur juste valeur (Dieng, 2011).

Au Maroc, par exemple, la loi 65-99 a été instaurée pour promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes en milieu de travail en 2004. Au début du XXI^e siècle des réorganisations dans le domaine du genre ont été faites suite aux combats des femmes pour améliorer de leur condition en milieu de travail, leur autonomie. Mais malgré toutes ces dispositions, on observe une baisse des femmes en milieu de travail, soit un taux de 30,4% en 1999 à un taux de 25,3% en 2014, dû aux pressions familiales, la culture, les entreprises qui n'arrivent pas également à retenir les femmes (Bennani et Cherkaoui, 2020)

Au sud du Sahara, la moitié de la population active est représentée par des femmes. La plupart de celles-ci soit 60% exercent une activité économique comme le commerce, l'artisanat et autres. Deux tiers d'entre elles travaillent dans le domaine agricole. Ce qui fait que peu de femmes dans ce milieu travaillent en entreprise, malgré l'accroissement observé au niveau de la scolarisation des filles (Adjamagbo et al., 2016). En Afrique subsaharienne, on parle également du système patriarcal, dans lequel les hommes ont le dessus sur les femmes. Ce qui limite les femmes que ce soit dans la vie professionnelle ou dans leurs activités, parce qu'elles sont obligées de prendre l'autorisation de leur mari avant de prendre des décisions ou de travailler. Ce qui les réduit souvent des petites activités comme : les agroalimentaires, les petits commerces, etc. De plus les intérêts qu'elles arrivent à se faire grâce à ses activités, sont utilisés pour satisfaire les besoins du foyer (Cissé, 2015). Lorsqu'une femme se marie, seul son mari pourra décider si elle a le droit de travailler ou pas, la décision de la femme, ni celle de sa famille ne compte plus. Même pour exercer une activité, ou pour créer un compte en banque, la femme doit forcément obtenir l'autorisation de son mari avant toute chose. Ce

qui la limite, car elle ne pourra avoir une carrière professionnelle si son mari ne l'y autorise pas (Poggi et Waltmann, 2019).

1.2 PLAFOND DE VERRE AU BENIN

Il est question ici de montrer comment le plafond de verre se manifeste dans les organisations béninoises. L'influence de la culture béninoise sur la femme et les différents défis auxquels elles font face.

1.2.1 Présentation du pays d'étude : le Bénin

Le Bénin, également connu sous le nom de République du Dahomey, est un pays d'Afrique de l'Ouest couvrant une superficie d'environ 114 763 km² et s'étendant sur environ 700 km du fleuve Niger au nord à la côte atlantique au sud. Sa population atteignait environ 10 008 749 habitants, dont 5 120 929 femmes, soit 51,2% de la population générale selon le dernier recensement de la population faite en 2013 (RGPH 4, 2013). Le Bénin est membre de la CEDEAO et partage ses frontières avec le Togo à l'ouest, le Nigeria à l'est, le Niger au nord-est et le Burkina Faso au nord-ouest. Le pays a obtenu son indépendance le 1er août 1960 sous le nom de République du Dahomey. En 1972, l'officier Mathieu Kérékou a pris le pouvoir, instaurant le marxisme-léninisme comme idéologie officielle et renommant le pays République populaire du Bénin en 1974. Cependant, des luttes internes et des difficultés économiques ont marqué la fin de ce régime à la fin des années 1980. En 1990, le Bénin a amorcé un processus de transition démocratique, adoptant une nouvelle constitution et adoptant un système républicain de gouvernement. La capitale officielle est Porto-Novo, bien que Cotonou soit la capitale économique. La langue officielle est le français et la monnaie en circulation est le franc CFA. Le Bénin est une république présidentielle, avec Patrice Talon à la présidence depuis avril 2016, succédant à Boni Yayi (Grand dictionnaire encyclopédique Larousse, 2024).

Le Bénin, situé dans une zone intertropicale, présente un climat chaud et humide, avec des variations saisonnières et géographiques influencées par la latitude, le relief et les changements saisonniers. Divisé en deux zones distinctes, le sud bénéficie d'un climat subéquatorial modéré, tandis que le nord connaît un climat plus chaud et sec. L'harmattan, un vent sec venant du nord, souffle de novembre à mai, apportant une poussière ocre orange. Le taux d'humidité reste élevé, entre 65 et 95 %. Les températures moyennes varient de 22°C à 34°C, avec avril et mai comme mois les plus chauds, après la période de l'harmattan et avant le début des pluies de mousson (Grand dictionnaire encyclopédique Larousse, 2024). Le Bénin, berceau de nombreux royaumes et empires anciens, est imprégné d'une culture exceptionnellement riche qui témoigne de son passé glorieux. Cette diversité culturelle découle de l'héritage des civilisations qui ont prospéré dans la région, notamment les palais royaux *d'Abomey*, les quartiers historiques et le palais royal de Porto-Novo, les quartiers historiques et la route de l'Esclave à Ouidah, le site lacustre de *Ganvié*, ainsi que le village souterrain *d'Agonginto-Zoungoudo*. Au cœur de cette richesse culturelle se trouve une mosaïque ethnique variée, comprenant plus de 50 groupes ethniques différents. Chaque groupe ethnique contribue à la richesse culturelle du pays à travers ses traditions, ses coutumes et son artisanat unique. La diversité linguistique est également frappante, avec plus de 50 langues et dialectes parlés à travers le pays comme le fon, mina, adja, bariba, dendi, yoruba, nago... Bien que le français soit la langue officielle, les langues vernaculaires sont largement utilisées dans la vie quotidienne, jouant un rôle essentiel dans la préservation de la culture et de l'identité ethnique (Grand dictionnaire encyclopédique Larousse, 2024). Les traditions culturelles sont célébrées à travers une multitude de festivals et de cérémonies mettant en valeur la musique, la danse, les costumes colorés et les arts traditionnels. Les danses traditionnelles telles que le Zangbéto, l'Adzohu, le *Agbadja* et le *Sato* incarnent vivement la culture béninoise, transmise de génération en génération. L'économie du Bénin est principalement caractérisée par le commerce, l'agriculture et les industries de transformation des produits agricoles. Ces secteurs se concentrent principalement sur deux produits d'exportation majeurs : le coton et la noix de cajou. L'emploi se caractérise par un taux de chômage des jeunes qui s'établit à 14,3 % en 2023, affichant une prévalence plus

marquée chez les femmes (18,1 %) que chez les hommes (11,0 %). Par ailleurs, la longueur du chômage chez les jeunes est notable en 2023, avec 42,7 % des chômeurs ayant passé plus d'un an à chercher un emploi (Grand dictionnaire encyclopédique Larousse, 2024).



Figure 1: Carte de l'Afrique avec le pays d'étude en rouge.

Source : https://fr.freepik.com/vecteurs-libre/doodle-africa-map_1195855.htm#page=3&query=carte%20afrique%20vierge%20png&position=18&from_view=keyword&track=ais_user&uuid=a7e8243b-5ca7-443a-a41f-44f8f4832a5

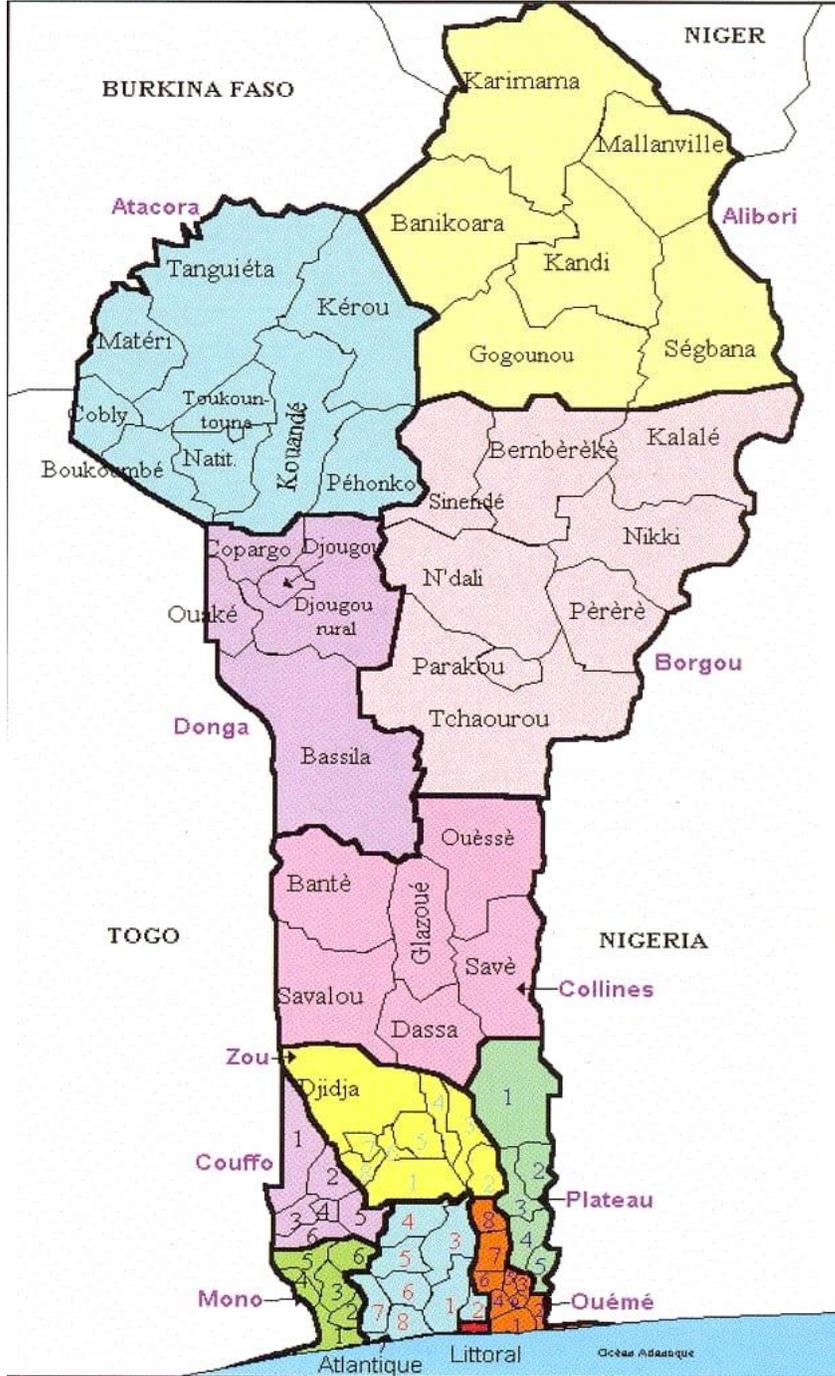


Figure 2: Carte du Bénin

Source : <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.voyage-benin.com%2Finfos-pratiques%2Fles-regions-du-benin&psig=AOvVaw24sYWODnLxTj4ylapPhCF5&ust=1717813874228000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBiQJRxqFwoTCliE0si5yIYDFQAAAAAdAAAAABAE>

1.2.2 La place de la femme au Bénin

1.2.2.1 L'influence de la culture sur la femme béninoise

La dimension culturelle dans toutes sociétés est généralement liée à la question du genre, et particulièrement à la femme, d'autant plus qu'il existe plusieurs obstacles culturels qui limitent la femme que ce soit sur le plan professionnel ou même dans la société. On observe une division sexuelle du travail, où la femme est considérée comme « *gnonnù houéssi* » qui veut dire que la femme est faite pour la maison et que c'est elle qui doit s'occuper de l'éducation des enfants, « *vidjitò ou adjinon* » pour la qualifier de donneuse de vie. Alors que les hommes sont qualifiés de « *sunnù gblégbénu* » qui veut dire homme de dehors, qui a le droit d'aller et de venir, qui a le pouvoir de décision, c'est à lui que le dernier mot revient dans le foyer et que les femmes leur doivent obéissance et soumission dans le foyer. Cette culture traditionnelle, réduit la femme à un son rôle de reproduction et à un statut inférieur à celui des hommes. Ces femmes supportent le poids de la culture, des discriminations qui ne sont rien d'autre que les fruits de cette culture traditionnelle et qui les rend vulnérables (Assima-Kpatcha et al., 2020). C'est ce que confirme le rapport publié par l'UNICEF-BENIN : « *qu'au Bénin, la femme joue les rôles de mère, de gestionnaire de foyer et d'agent économique. Malgré ses rôles importants, elle est considérée comme inférieure au regard de la tradition, mineure au regard de la loi, et elle reste marginalisée de la société. Cette situation tend à évoluer aujourd'hui, avec la prise de conscience de la société, les mouvements de femmes, et surtout l'avènement du code des personnes et de la famille* » (UNICEF-Bénin, 1996, p.55).

Traditionnellement, les femmes étaient principalement responsables des tâches domestiques avant de rejoindre largement le marché du travail, tandis que les hommes participaient peu, voire pas du tout, à ces tâches. Cette répartition des rôles, solidement enracinée dans la société, attribuait aux femmes les responsabilités domestiques tandis que les hommes étaient chargés de subvenir aux besoins financiers du foyer (Kpadonou, 2019). Mais malgré l'entrée des femmes sur le marché du travail et leur contribution financière équivalente à celle des

hommes, les recherches ont montré que la répartition du travail domestique évoluait peu, les femmes continuant à assumer la majorité des responsabilités domestiques. Plusieurs théories ont été avancées pour expliquer cette persistance dans la répartition des tâches entre hommes et femmes. L'approche des ressources relatives suggère que les femmes continuent de réaliser la majeure partie des tâches domestiques, car elles apportent moins de ressources (instruction, revenu, prestige de l'emploi, etc.) au sein du couple que les hommes. Les approches féministes, quant à elles, explorent les constructions sociales basées sur les différences de genre, les normes sociales et les luttes de classe. Ces approches expliquent la répartition des rôles entre hommes et femmes sur le marché du travail et dans les tâches domestiques en mettant en avant les normes sociales qui définissent les rôles sociaux différemment selon le sexe, ainsi que la dynamique de pouvoir qui favorise la domination des hommes sur les femmes au sein du cadre spécifique du mariage (Kpadonou, 2019).

En effet, il existe une approche sexospécifique qui offre une compréhension des relations de genre en mettant en lumière les disparités entre le statut de l'homme et celui de la femme. Une étude portant sur la mise en œuvre du genre dans les projets de développement au Bénin a conduit à la conclusion que la sexualisation de l'espace social constitue une entrave significative au développement. Les individus tendent souvent à intégrer ce principe de sexualisation dans leur logique d'action, de pensée et de différenciation, considérant ces aspects comme des faits sociaux normaux, allant de soi. Ainsi, la puissance, la domination et la virilité définissent souvent la perception de l'homme, tandis que la soumission, l'impuissance et la fertilité caractérisent celle de la femme. Cette légitimation de la parcellisation des connaissances et des opportunités crée des inégalités dans l'accès au développement (Kakai et al., 2021).

En 1995, bien que le Bénin ait instauré le Code des personnes et de la famille, un code voté à l'assemblée en juillet 2002 pour mettre fin aux pesanteurs sociologiques, les actes discriminatoires et les violences que subissent les femmes, les disparités flagrantes entre filles et garçons. Les normes sociales et culturelles minimisent toujours les compétences de leadership des femmes, entravant ainsi la solidarité entre elles (Assima-Kpatcha et al., 2020).

Dans le contexte social au Bénin, il existe un risque de jalousie et de rivalités élevé entre femmes, qui sont prêtes à se mettre des bâtons dans les roues pour ne pas voir leurs collègues femmes réussir. Cela s'observe beaucoup plus en administration et dans le domaine politique. On remarque parfois des femmes qui s'opposent entre elles à cause des aspirations de leurs collègues femmes. Cette tendance semble refléter un retour à des normes et des pratiques d'une époque antérieure à la démocratie (Assima-Kpatcha et al., 2020). Toutefois, cette réaction ne contribue en rien à promouvoir l'égalité et la diversité dans la société, en organisation ou dans le domaine politique. Au contraire, elle maintient des schémas restrictifs qui limitent la participation pleine et entière de la femme dans l'administration. Certaines femmes vont jusqu'à dire qu'elles se sentent plus en sécurité lorsqu'elles sont sous la direction des hommes et cela s'observe plus dans les départements du Mono, les communes de Lokossa et de Houéyogbé. Les femmes qui évoluent en administration ou en politique dans ces zones sont souvent taclées de femmes aux mœurs légères, adultères soi-disant qu'elles se donnent à leurs supérieurs pour pouvoir obtenir des promotions, et qu'elles n'arrivent pas gérer leurs foyers du fait qu'elles sont tout le temps parti et n'ont pas assez de temps à accorder à leurs enfants ou à leurs maris (Assima-Kpatcha et al., 2020).

Pour que les femmes puissent jouer un rôle significatif dans la gestion des affaires, il est important que les leaders prennent des mesures concrètes pour favoriser leur participation. Cela peut passer par l'adoption des lois de discrimination positive qui établissent des quotas pour les femmes dans divers postes. Ces quotas visent à corriger les déséquilibres historiques et à créer des opportunités égales d'accès aux responsabilités professionnelles et politiques. Cependant, l'efficacité de telles actions ou programmes dépend également de l'engagement actif des femmes elles-mêmes. Elles doivent revendiquer leurs droits et à se positionner pour assumer des responsabilités publiques (Kakai et al., 2021). Cela nécessite non seulement une prise de conscience de leurs propres capacités de droits, mais aussi une volonté de se former, de se soutenir mutuellement et de saisir les opportunités qui se présentent. En outre, il est crucial de créer un environnement favorable à la participation des femmes. Ce qui implique de lutter contre les stéréotypes de genre, de promouvoir la diversité, les formations sur le leadership et les réseaux de soutien peut également jouer un rôle essentiel dans le

renforcement de la confiance et des compétences des femmes dans le domaine de la gestion des affaires (Kakai et al., 2021). Parlant de stéréotypes, il n'est pas à que négliger que les stéréotypes de genre et les attentes traditionnelles ont souvent limité les opportunités des femmes dans de nombreux domaines, les cantonnant à des rôles spécifiques ou sous-estimant leurs capacités. Ces stéréotypes découlent également de cette culture traditionnelle qui enferme les femmes dans un statut d'infériorité par rapport aux hommes (Kakai et al., 2021).

Il faut noter aussi qu'il existe un lien entre le genre et la religion, qui est profondément enraciné dans de nombreuses sociétés à travers le monde. La plupart des religions instituées ont historiquement été façonnées par des normes patriarcales, où les hommes occupent souvent des positions de pouvoir et de leadership, tandis que les femmes sont reléguées à des rôles subalternes. Ces principes patriarcaux ont contribué à renforcer la domination masculine et à perpétuer les inégalités entre les sexes. Dans de nombreux contextes religieux, les textes sacrés, les enseignements et les traditions ont été interprétés de manière à justifier et à perpétuer la suprématie masculine. Par exemple, dans certaines religions, les femmes sont exclues de certains rôles religieux ou sont soumises à des restrictions concernant leur comportement, leur habillement ou leurs droits légaux. Ces normes et pratiques religieuses ont souvent limité les possibilités des femmes d'accéder à l'éducation, au pouvoir économique et politique, et ont contribué à maintenir leur statut subordonné dans la société. Les normes et les valeurs religieuses continuent d'influencer les attitudes et les comportements à l'égard du genre, ainsi que les politiques et les lois en matière d'égalité des sexes dans de nombreuses sociétés (Kpadonou, 2019).

Pour parvenir à une répartition des tâches plus équitable et basée sur le mérite, il est donc impératif que les mentalités évoluent. Cela nécessite un engagement actif de la part de tous les membres de la société, hommes et femmes compris. Les femmes ont un rôle crucial à jouer dans cette transformation. Leur participation active dans la remise en question des normes et des attentes sociales contribue à ouvrir de nouvelles perspectives et à valoriser les compétences individuelles au-delà des considérations de genre. Elles peuvent agir en tant que catalyseurs du changement en démontrant leurs compétences, en assumant des

responsabilités diverses et en s'impliquant dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes. De même, les hommes ont un rôle important à jouer en soutenant activement l'égalité des chances et en reconnaissant la valeur des contributions des femmes dans tous les domaines de la société. Ensemble, hommes et femmes peuvent travailler à créer un environnement où les talents et les compétences individuels sont pleinement reconnus et valorisés, indépendamment du genre. La pleine participation des femmes à la gestion des affaires nécessite à la fois une politique délibérée et un engagement personnel élevé. En résumé, le changement des perceptions et des normes sociales pour une répartition équitable des rôles repose sur la pleine participation active et la collaboration de tous les membres de la société, dans l'objectif de créer des opportunités égales pour tous dans la société (Assima-Kpatcha et al., 2020).

Les normes longtemps intériorisées par les acteurs sociaux sont le fruit d'un processus d'éducation. Au Bénin, les valeurs culturelles et cultuelles admettent une coercition sans précédent sur les acteurs. En tant que tel, on pourrait évoquer une soumission intériorisée en ce qui concerne les rôles et statuts de la femme dans les lieux dits fermés comme le couvent Zangbéto. La prêtresse encore appelée Yayigbè dirige la prière à travers les invocations et libations. Pourtant, elle ne peut jamais accéder au titre de Zangan (responsable principal du couvent). L'arène religieuse devient alors un espace d'hiérarchisation et domination de la femme (Chaou, 2014).

1.2.2.2 La promotion de la femme

Le leadership féminin et l'émancipation de la femme au Bénin sont de nos jours des sujets de préoccupation majeure. Bien qu'il ait été établi dans l'article 8 de la constitution béninoise du 11 décembre 1990 que l'homme et la femme sont égaux, il existe toujours des inégalités entre hommes et femmes que ce soit de façon générale dans la société, mais en particulier dans la gestion des organisations. Les femmes sont souvent reléguées au second plan, quel que soit le domaine et même en politique (Faton, 2022). Il est évident que la question du genre et de l'autonomisation des femmes ne reçoit toujours pas l'attention qu'elle

mérite dans la pratique. Les données statistiques continuent de révéler un écart significatif entre les dispositions légales et la réalité quotidienne des femmes. Des inégalités persistantes, tant sur le plan économique que social, persistent entre les hommes et les femmes. Les femmes restent largement sous-représentées dans les organes décisionnels tels que le gouvernement, l'Assemblée nationale, la cour constitutionnelle et le conseil économique et social (Falade, 2016). Cela s'est confirmé lors des élections communales de mai 2020, où seulement 70 femmes ont été élues conseillères communales sur un total de 1815 élus locaux, soit un pourcentage de 3.86%, 4 femmes élues maires sur un total de 77 maires pour toutes les communes. En 2019 des suites des élections législatives, on note seulement 8 femmes députés sur un total de 83, soit un pourcentage de 7.23% et 5 femmes sur 23 ministres avec un pourcentage de 21.73 lors du remaniement ministériel de 2021. Pour finir, on note 28 femmes députées sur 109 lors de la dernière élection législative de janvier 2023. Il s'agit là de résultats des perceptions clivées de la mise en du système partisan par quotas au profit des femmes selon (Yabi et *al.*, 2023). Cette autrice met en relief les quotas tels qu'ils sont appliqués aux élections législatives de 2023 et postule qu'ils ne sont pas encore une solution durable, mais aussi laisse le doute sur la représentativité des femmes présentes à l'Assemblée nationale. Elle conclut que la difficulté relative au positionnement des femmes dans l'arène politique n'est pas résolue. Bien d'inégalités perdurent et sont en construction au Bénin. C'est d'ailleurs pour cette raison que le PNUD dans son Rapport de 2021 met l'accent sur l'autonomisation des femmes et l'égalité des genres au Bénin (Faton, 2022). En ce sens plusieurs actions ont été menées pour la promotion de la femme surtout des émissions animées autour de différents thèmes à travers des médias des chaînes comme Golf TV. Mais il est difficile de comprendre que plus de 24 émissions ont été organisées sur cette chaîne télé avec des thèmes différents sans qu'aucune ne soit invitée pour débattre du sujet. Ce qui montre le peu d'importance qui est accordé à la promotion de la femme au Bénin (Faton, 2022).

Il existe également certains déséquilibres de genre qui agissent négativement sur la place de la femme au sein des organisations. Si l'on prend l'exemple de l'Inde, la famille est plus considérée lorsque la femme ne travaille pas et qu'elle reste au foyer (Falade, 2016). En

dehors de cela, dans les zones rurales, les femmes sont plus attachées aux activités manufacturières, ce qui agit sur leur présence dans les organisations, surtout à des postes hautement qualifiés. D'où la nécessité de mettre en place des politiques d'égalité homme ou femmes pour accroître la présence des femmes à des postes organisationnels au sein des organisations. Mais au Bénin ces politiques ne tiennent pas compte du milieu dans lequel se retrouvent les femmes, que ce soit en milieu urbain ou rural (Falade, 2016). On observe une faible présence des femmes à des postes stratégiques dans des organisations béninoises, ce qui est souvent dû aux stéréotypes, les discriminations faites aux femmes. La femme se retrouve renfermée dans un statut de femme au foyer, mère et éducatrice d'enfant. Elles ne sont souvent pas appréciées à la juste valeur que ce soit dans les entreprises ou dans la société et sont confrontées à la supériorité des hommes. Mais peu d'initiatives sont prises pour favoriser leur promotion entre autres on peut citer : la sensibilisation sur la question du genre au sein des organisations, des assemblées, des institutions ; la promotion de la parité hommes-femmes dans tous les organisations et partis politiques ; organisation des campagnes d'activité pour encourager la participation des femmes à des postes stratégiques au des organisations ; la mise en place des sessions et commissions féminines pour permettre aux femmes de défendre des intérêts communs ; l'exigence d'une représentation équilibrée entre hommes et femmes au sein des organes de direction ; l'engagement de respecter l'égalité des hommes et des femmes dans les statuts ; la mise en place des séances de formations et de renforcements des capacités des candidates avant leur sélection ; l'organisation de formations aux questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes ; la mise en œuvre et l'évaluation de stratégies d'égalité entre les femmes et les hommes ; l'adoption des méthodes et des horaires de travail permettant aux femmes de concilier responsabilités familiales et responsabilités professionnelles (Boistard, 2014).

1.2.2.3 Les défis liés à la participation de la femme au marché du travail

Tout au long du XXe siècle, en France, la participation des femmes au marché du travail révèle qu'elles ont non seulement occupé des postes inférieurs dans les

administrations, mais qu'elles ont également accédé à des responsabilités dès une période précoce, bien que celles-ci aient souvent été limitées à des secteurs et des tâches considérées comme appropriés à leur sexe. Dès la fin du 19^e siècle, on retrouvait des femmes dans des fonctions sociales de l'État, tel que les Inspecteurs de l'enseignement primaire, ainsi que dans l'Inspection de l'Assistance publique et du travail. Le corps de l'inspection du travail s'est ouvert aux femmes dès 1878 pour la surveillance des ateliers employant des femmes et des enfants. Néanmoins, en dépit de ces avancées, les femmes étaient exclues de certaines fonctions et industries, notamment des grandes usines dans les années 1920. Ce n'est qu'avec l'introduction du statut de la fonction publique en 1946 que l'égalité statutaire a commencé à être progressivement établie. Toutefois, l'égalité professionnelle n'a réellement été promue qu'à partir des années 1970. Même si la création de l'ENA en 1945 a permis une augmentation de la participation des femmes dans la fonction publique, leur présence est restée pendant longtemps minoritaire. Cependant, malgré les améliorations, les femmes ne représentent qu'un tiers des promotions récentes dans ce domaine, soit environ 32 % en 2010, comparativement à 54 % pour les hommes (Béréni et al., 2021).

Nonobstant leur haut niveau de qualification et leur engagement professionnel soutenu, les femmes continuent d'assumer principalement la responsabilité quotidienne de la gestion de la famille, y compris vis-à-vis de leur conjoint, de leurs enfants et de leurs parents âgés. Les postes de direction exigent une disponibilité constante, des horaires de travail souvent chargés et imprévisibles, ainsi que des contraintes telles que des réunions tardives, des déplacements fréquents en France et parfois à l'étranger, et des changements de résidence fréquents selon le secteur et le type de profession. Cette réalité rend difficile l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale pour les femmes. Bien que les ressources financières et la possibilité de déléguer une partie des tâches domestiques puissent varier en fonction du domaine professionnel, les femmes ne sont pas exemptées de la charge mentale associée à la gestion des responsabilités familiales. Par exemple, les chercheuses en biologie travaillant dans de grands organismes publics, où les niveaux de rémunération sont souvent inférieurs à ceux du secteur privé, atteignent généralement un plateau professionnel plus tardif, vers l'âge de 35 ans en moyenne, et retardent souvent la maternité pour se concentrer sur leur carrière.

Ce qui montre les défis persistants auxquels sont confrontées les femmes dans leur parcours professionnel et personnel, et met en lumière la nécessité de politiques et de mesures qui favorisent une répartition équitable des responsabilités familiales et professionnelles, ainsi qu'une meilleure reconnaissance et rémunération du travail effectué par les femmes dans tous les secteurs (Béreni et al., 2021).

1.2.2.4 Les défis des femmes dans le domaine de l'entrepreneuriat

De même dans le domaine de l'entrepreneuriat, les femmes font face à une série d'obstacles qui entravent leur réussite, tant au stade de la création que de la croissance de leurs entreprises. Une des difficultés majeures réside dans l'accès au financement nécessaire pour développer leurs activités. Si nous prenons l'exemple du Canada qui fait partie des puissances mondiales, les institutions de financement ont souvent une vision négative des entreprises dirigées par des femmes entrepreneures, les considérant comme moins performants en termes de rentabilité financière, de chiffre d'affaires et même de taille de l'effectif. Cette perception négative se traduit par une réticence à investir dans les entreprises féminines, les classant comme des risques plus élevés. En conséquence, les femmes entrepreneures se retrouvent confrontées à des conditions de financement moins favorables, voire à un refus pur et simple de leurs demandes de prêt ou d'investissement, elles sont donc obligées d'utiliser leur propre fond, malgré de l'État canadien ait mis en place la SFE qui est une Stratégie pour les Femmes en entrepreneuriat en investissant 5 milliards de dollars pour faciliter l'accès des femmes entrepreneures aux investissements et pour augmenter le nombre de femmes entrepreneures d'ici 2025. Cette situation crée un cercle vicieux où le manque de financement entrave la croissance des entreprises dirigées par des femmes, les rendant ainsi moins compétitives sur le marché. Par conséquent, ces entreprises sont effectivement plus exposées au risque de faillite, non pas en raison de leur potentiel intrinsèque, mais en raison des préjugés persistants (Latrous, 2021). Aussi une étude révèle que les femmes entrepreneures font face à des biais inconscients qui entravent leur progression dans le

domaine de l'entrepreneuriat, des obstacles également présents chez les femmes salariées. Souvent plus prudentes et moins optimistes quant à leur avenir professionnel, elles expriment des inquiétudes concernant le manque de ressources nécessaires pour développer leur activité, notamment en raison de difficultés accrues dans l'obtention de financements bancaires. Sur le plan des perspectives commerciales, les femmes entrepreneures réduisent leurs ambitions et sont moins enclines à lancer de nouveaux produits ou services. Elles sont également moins enclines à embaucher du personnel et travaillent souvent seules, en raison d'un manque de soutien ou de connaissance en matière d'assurances et de gestion des risques. Ces constats soulèvent des préoccupations plus larges concernant la protection sociale et la représentation collective des femmes entrepreneures, soulignant ainsi la nécessité de mettre en œuvre des mesures visant à surmonter ces obstacles et à promouvoir l'égalité des chances dans le domaine de l'entrepreneuriat (Tondu-Mélique, 2016).

1.2.2.5 Le plafond de verre

Au Bénin, la situation des femmes a été toujours préoccupante, malgré l'existence de la loi de 1997 sur l'égalité entre homme et femme (article 124 de la constitution du 11 décembre 1990), la femme est toujours considérée comme inférieure à l'homme et reste toujours sur son emprise (Fourn, 2011). La présence des femmes dans les sphères décisionnelles reste limitée. En effet, depuis l'avènement de la démocratie en 1990, peu de femmes ont participé à la vie politique du Bénin. On peut prendre pour exemple la dernière élection législative effectuée en 2022 qui donne un taux de présence des femmes vraiment réduit, soit 8,4% de femmes (soit 7 femmes présentent sur un total de 83 députés). Ce qui montre que peu de femmes participent à la vie politique du pays et également aux instances de prise de décision (Attanasso, 2022). Pour Houetto (2011), cette faible représentation est due au fait que les femmes font l'objet de préjugés, de discrimination à cause de leur sexe, elles doivent faire face à des regards qui les juges inférieures par rapport aux hommes. Il faut noter aussi les violences faites aux femmes, le trafic des enfants et plus précisément celui des

filles, la maternité et les grossesses non désirées ou précoces, l'analphabétisme, l'ignorance de ces femmes sur leur droit, le non-établissement des fiches de naissances (social watch, 2019). Dans le domaine de l'éducation, on note aussi une mauvaise gestion du politique de genre. Les femmes enseignantes ne bénéficient d'aucune chance ou d'opportunité dans leur milieu professionnel. Le PDDSE 2005-5016 (plan décennal de développement du secteur de l'éducation), montre également qu'il y a une faible présence des femmes enseignantes dans les cours primaires et aussi dans les cours secondaires. L'éducation béninoise reste dominée par la gent masculine, ce qui est dû à plusieurs facteurs socioculturels comme la faible scolarisation ou à la forte déscolarisation des filles, le harcèlement sexuel et bien d'autres (Kakai et al., s. d.). De plus, parmi le peu de femmes qui ont été scolarisées, seulement 12,2% des femmes ont eu la chance de pouvoir avoir un boulot stable et satisfaisant. Ce qui prouve une fois de plus que les femmes ont du mal à obtenir un emploi à la hauteur de leur attente et que la majorité des femmes non que des emplois précaires avec un salaire moyen mensuel qui n'est pas du tout avantageux (entre 52 733 et 59 858 FCFA) et peut les inciter à démissionner (INSAE, 2016). Alors qu'en principe, selon social watch Bénin, (2019), le gouvernement béninois de par la déclaration faite au Programme d'Action de Beijing, (1995), a le devoir de « protéger et de promouvoir les droits des femmes à ratifier sans aucune réserve la Convention sur l'Élimination de toutes formes de Discriminations à l'Égard des Femmes (CEDEF), ainsi que plusieurs autres instruments internationaux et régionaux de promotion et de protection des droits humains et des droits de la femme dont les Objectifs de Développement Durable (ODD)». Dans ce sens plusieurs actions ont été mises en place telles que : la promotion de l'égalité entre les sexes organisés par le PNUD en 2017, le plan de renforcement des capacités des femmes pour leur participation dans les sphères de décision par RECAFEM 4, la promotion des compétences des femmes dans douze départements du Bénin, renforcement du leadership féminin mis en place par social watch Bénin en collaboration avec l'Union Européenne (social watch Bénin, 2019). Mais malgré toutes ces actions pour améliorer les conditions des femmes, ces cinq dernières années, plusieurs obstacles limitent l'avancement des femmes. On peut citer : les emplois précaires comme les tâches domestiques non rémunérées et difficultés de conciliation entre vie professionnelle et

privée, l'existence des règles sociales négatives et des stéréotypes en fonction du sexe, le faible taux des femmes dans le domaine de l'économie numérique et financière (social watch Bénin, 2019). En dehors tout ceci, les deux principales lois (la loi 2018-31 du 9 octobre 2018 portant Code électoral en République du Bénin et la loi 8018-23 du 17 septembre 2018 portant Charte des partis politique en République du Bénin), qui régissent la vie politique au Bénin que sont n'abordent la promotion ni l'adhésion des femmes à cette vie politique du genre (social watch Bénin, 2019). Il n'existe pas non plus un certain nombre de places électorales réservées à des femmes lors des élections ou des mesures pour faciliter leur adhésion à des postes de responsabilité. Alitonou et Dedji (2018) parlent en évoquant aussi l'idée de la réticence des époux comme un des facteurs qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de responsabilité. Ils parlent du faible engagement des femmes, les médisances et envoutements, l'insuffisance des financements, etc. Ces facteurs influencent énormément la présence des femmes à tous les niveaux. En 2017, il y avait seulement un taux de 8,4% de femmes présentes à l'Assemblée nationale au Bénin, au niveau des conseils communaux on notait une présence de 4,4%, 14,2% dans le gouvernement et seulement quatre femmes étaient élues maires sur les 77 communes du Bénin (PND, 2018-2025).

1.2.3 La conciliation travail- famille

La question de l'équilibre entre travail et famille est un sujet largement exploré dans tous les pays, développés ou industrialisés. Le défi de conciliation se pose lorsque les exigences professionnelles telles que les horaires de travail, la nature des tâches à réaliser, la charge de travail et les attentes des superviseurs en termes de performance entrent en conflit avec les responsabilités familiales, notamment les horaires des activités familiales, les responsabilités parentales, les attentes des proches concernant les activités à domicile ainsi que les tâches domestiques. Cette situation crée une incompatibilité entre les obligations professionnelles et familiales (Chrétien et Létourneau, 2010).

En effet, dans notre société contemporaine, chaque individu est confronté à une norme d'engagement total envers ses responsabilités, que ce soit dans le domaine professionnel ou familial. Cette norme exerce une pression sur les individus, qu'ils soient travailleurs ou aidants, les poussant à atteindre des idéaux souvent irréalistes. D'une part, le modèle du travailleur idéal est souvent représenté comme étant complètement détaché de toute relation personnelle ou familiale, entièrement concentré sur son travail et disponible à tout moment pour répondre aux exigences professionnelles. D'autre part, le modèle du parent idéal est celui qui est perçu comme étant entièrement consacré à ses enfants, disponible à tout moment pour répondre à leurs besoins sans aucune interférence de ses obligations professionnelles. Cette dualité entre les modèles du travailleur idéal et du parent idéal crée souvent un conflit interne chez les individus qui se retrouvent déchirés entre leurs responsabilités professionnelles et familiales. Ils se sentent souvent obligés de jongler entre ces deux rôles, sans pouvoir accorder pleinement leur attention à l'un ou à l'autre. Cette pression peut entraîner un stress important, un sentiment de culpabilité et une difficulté à maintenir un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie personnelle (Fusulier et Drancourt, 2015). Aussi, il faut noter que le manque de soutien de la part de l'employeur est une des principales problématiques rencontrées par les parents travailleurs en ce qui concerne leur vie professionnelle. Ce manque de soutien peut se manifester de différentes manières, telles que le manque de flexibilité dans les horaires de travail pour répondre aux besoins familiaux, le manque de politique de congé parental ou de congé familial, le manque de mesures de soutien pour la garde d'enfants, ou encore le manque de reconnaissance et d'appréciation des responsabilités familiales des employés. Lorsque les employeurs ne fournissent pas un environnement de travail qui prend en compte les besoins familiaux de leurs employés, cela peut entraîner un stress accru, des difficultés à jongler entre les obligations professionnelles et familiales, voire une baisse de la productivité au travail. Il est donc capital pour les employeurs de reconnaître l'importance du soutien aux parents travailleurs et de mettre en place des politiques et des pratiques qui facilitent une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale (Chrétien et Létourneau, 2010). Mais les mesures visant à promouvoir l'accès généralisé à l'éducation et à lutter contre le travail domestique des enfants, ainsi que l'augmentation des salaires des

employées domestiques, combinées à d'autres facteurs tels que le risque pour les femmes de perdre leur conjoint au profit d'une employée domestique ou les craintes liées à la sorcellerie, ont entraîné une diminution de l'utilisation régulière des services domestiques dans les foyers. Les couples qui utilisaient les services des domestiques pour s'occuper des enfants, des tâches domestiques... ne pourront plus le faire aussi facilement. Ce qui était autrefois considéré comme un travail peu rémunéré et qui permettait aux femmes fonctionnaires de pouvoir concilier les deux sphères de leur vie est désormais transformé en un service très coûteux pour les couples de travailleurs. Avec l'augmentation des salaires des employées domestiques, ce service devient de plus en plus cher et n'est plus abordable pour les ménages à revenu moyen. Dans ce contexte social, où les domestiques rares et plus chers dans les zones urbaines d'Afrique de l'Ouest, le soutien familial revêt d'une importance capitale pour concilier travail et vie de famille. Une femme active professionnellement peut compter sur l'appui de membres de sa famille qui l'assisteront aussi bien dans les tâches domestiques que dans ses engagements professionnels (Kpadonou, 2019).

En matière d'emploi, il est nécessaire de déployer plus d'outils visant à promouvoir une stabilité professionnelle renforcée pour les femmes. Le congé paternité apparaît comme un dispositif majeur dans cette perspective, témoignant de la volonté des pères de mieux concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Rendre obligatoire pour les pères de prendre un congé paternité à la naissance de leur enfant pourrait sensibiliser les entreprises à une conception de la parentalité plus équilibrée, qui ne repose pas uniquement sur la mère (Baudry et Fillion, 2014). Aussi aujourd'hui, les parcours professionnels et personnels ne suivent plus la même linéarité qu'autrefois. Il est désormais possible d'ajuster sa carrière en fonction des contraintes de la vie personnelle, comme l'arrivée d'un enfant, la reprise des études, un déménagement à l'étranger ou le soutien à un parent malade. Les possibilités de travailler à temps plein, à temps partiel ou en tant que freelance sont également disponibles. De la même manière, il est envisageable d'adapter sa vie personnelle et familiale aux exigences professionnelles. Cependant, cela nécessite une introspection et une vigilance pour rester fidèle à ses valeurs et à ses besoins essentiels (Zahra, 2020).

Cette difficile conciliation entre la vie professionnelle et le cercle familial contraint bien de femmes à recourir au secteur informel qui en lui-même relève d'une infraction. Nombreuses sont les Béninoises qui s'adonnent à des activités commerciales informelles au niveau des frontières terrestres, notamment entre *Sèmè-Kraké* et *Owodé*. Le commerce frontalier engage à plusieurs femmes au quotidien. (CHAOU et al., 2023). Faisant leur ce constat de la Banque Mondiale qui note trois principaux obstacles à l'intégration du commerce régionale en Afrique, il faudra lever l'élimination de la mauvaise réglementation, des monopoles et de la corruption bénéfique aux femmes pauvres qui exercent de petits commerces. Il en découlerait une meilleure sécurité alimentaire, une accélération de la création d'emplois, une plus grande réduction de la pauvreté ainsi qu'une baisse des discriminations hommes/femmes (Banque Mondiale, 2013). Le processus d'autonomisation bat encore de l'aide quoiqu'une kyrielle de réformes institutionnelles soient prises au Bénin. L'Institut National de la Femme (INF) qui est le bras opérationnel de nombreuses actions en faveur de la femme s'attèle à sortir les femmes béninoises du joug de la pauvreté et des pires formes de maltraitance subie. Il est impérieux de tenir grand compte des contextes sociaux et culturels en présence pour mieux adapter les conventions des droits de l'homme aux réalités béninoises. Selon CHAOU et al (2023), le commerce transfrontalier constitue sans nul doute un moyen d'échapper aux conditions de vie précaires qui caractérisent de nombreux africains dans les zones urbaines comme ruraux. Pour certaines femmes, ce transport de marchandises a permis d'élargir leur surface financière en dehors des ressources provenant des travaux champêtres. Une telle amélioration est perçue comme l'acquisition d'une position sociale et économique ainsi que leurs rôles au sein des ménages. L'augmentation de leurs revenus est une forme de résilience face au chaos qui se profile lorsque les politiques décrètent des fermetures de frontière tous azimuts. C'est une contribution visant à assurer la stabilité des ménages et à atténuer les sources de conflits sociaux, voire transfrontaliers. L'activité commerciale de "passeuses de marchandises" peut être considérée comme un moyen d'atténuation de la précarité des conditions de vie des femmes de Sèmè.

1.2.4 Harcèlement en milieu professionnel

1.2.4.1 Le harcèlement sexuel en milieu de travail

Le harcèlement sexuel envers les femmes est un fait majeur de plus en plus répandu et qui se manifeste le plus souvent dans de différents contextes, tels que les lieux de travail, les espaces publics, les institutions, voire à domicile. Le contexte qui nous intéresse le plus ici et le milieu de travail, car parmi les personnes harcelées qu'elles soient du même sexe ou du sexe opposé, plusieurs ont été victimes de harcèlement de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Le harcèlement sexuel au travail peut être défini comme « une forme de discrimination sexuelle qui inclut, des avances sexuelles intempestives, des demandes de faveurs sexuelles, et autres conduites verbales ou physiques de nature sexuelle. Cette conduite affecte explicitement ou implicitement l'emploi d'un individu, interfère de manière déraisonnable sur la performance au travail de l'individu, ou crée un environnement de travail intimidant, hostile, ou offensif » (Hachelafi, 2015, p. 3). Dans certains milieux professionnels, les femmes peuvent être contraintes de supporter des gestes et des commentaires déplacés de la part de collègues hommes ou de certains clients, cette conduite peut être parfois considérée comme acceptée ou même encouragée au sein de l'environnement de travail ou de sa culture. Par exemple, dans les secteurs tels que la restauration ou l'accueil, les serveuses ou les hôtesse peuvent être confrontées à ce type de comportement (Liener et al., 2019). Environ une femme sur deux est confrontée au harcèlement sexuel à un moment donné au cours de sa vie professionnelle ou scolaire.

Selon les recherches de Thomas & Kitzinger en 1997, le harcèlement sexuel peut être considéré comme une conséquence directe des inégalités entre hommes et femmes dans les sociétés patriarcales. Cette disparité se manifeste par une perception différenciée des situations entre hommes et femmes. Notamment, les femmes, en particulier celles de culture occidentale et des États-Unis d'Amérique, ont tendance à identifier plus fréquemment certaines situations comme relevant du harcèlement sexuel que les hommes. Aussi la perception qu'ont les femmes du harcèlement diffère d'un pays à un autre et d'une culture à

une autre. Dans certains pays comme le Bénin, les avances sexuelles des hommes être peuvent considérer comme une norme sociale du fait de la culture, alors que dans d'autres régions du monde, ces mêmes comportements sont jugés comme inacceptables et offensants sur le plan sexuel (Hachelafi, 2015).

Une enquête menée par l'IFOP (Institut d'études opinion et marketing en France et à l'international) qui est le défenseur des droits en 2014 montre qu'une femme active sur cinq est victime de harcèlement sexuel sur son lieu de travail. Près de trois femmes sur dix ne parviennent pas à signaler ces abus ou à en parler à quelqu'un en qui elles ont confiance. Parmi celles qui osent dénoncer ces comportements, seulement 5% parviennent à engager des poursuites judiciaires. Malheureusement en France, la majorité de ces affaires sont classées sans suite, avec au moins 61% des cas, et très peu se terminent par une condamnation. (Liener et al., 2019). Il en va de même pour le Bénin, un pays en voie de développement, qui ne fait pas exception malgré les efforts menés. Les femmes n'arrivent pas à dénoncer ces comportements parce qu'elles craignent que cela entraîne des représailles de la part de leur employeur, de leur famille et aussi de la société. La majorité des victimes choisissent de ne pas signaler ces comportements, souvent en raison de pressions familiales, du manque d'attention des autorités face aux plaintes et des procédures de traitement longues et souvent culpabilisantes pour les victimes, ce qui peut mettre en péril leur emploi, ainsi que les pressions subies par les victimes de la part de leurs harceleurs présente des similitudes importantes (Said-Zarguen, SD). Aussi, lancer une action en justice représente souvent un fardeau financier et émotionnel, de plus, les chances de succès sont généralement faibles. Par ailleurs, les caractéristiques propres aux victimes, telles que leur statut socioprofessionnel et leur origine ethnique ou raciale, peuvent compliquer leur compréhension de leur situation sur le plan juridique. Par exemple, une personne avec un statut socioprofessionnel moins élevé peut avoir moins d'accès aux ressources nécessaires pour engager une action en justice ou peut craindre davantage les répercussions professionnelles ou sociales d'une telle démarche. De même, les personnes issues de minorités ethniques ou raciales peuvent rencontrer des obstacles supplémentaires en raison de la discrimination ou du manque de représentation dans le système judiciaire. Ces facteurs peuvent rendre plus difficile pour les victimes de

harcèlement sexuel la compréhension de leurs droits et les recours disponibles qui s'offrent à eux, ce qui peut compliquer encore davantage leur accès à la justice (Liener et al., 2019).

Pour pallier ce problème de dénonciation et pour que les femmes se sentent plus en sécurité à dénoncer les actes de harcèlement sexuel, il a été créé le mouvement MeToo, qui est un mouvement de solidarité d'envergure mondiale qui a vu le jour en 2006 grâce à l'activiste noire Tarana Burke, travailleuse sociale à Harlem dans le sud des États-Unis et qui milite contre les violences sexuelles faites en milieu organisationnel. Étant une femme avec moins de notoriété médiatique, le mouvement prendra plus d'ampleur qu'en 2017 lorsqu'il fut popularisé sur Twitter en octobre 2017 par l'actrice Alyssa Milano, à la suite de plusieurs dénonciations faites par des femmes dans le monde du cinéma pour décrier les abus sexuels du producteur Harvey Weinstein (Cousin et al., 2019).

Alyssa Milano a vulgarisé le mouvement en exhortant les femmes à dénoncer sur les réseaux sociaux, les actes de harcèlement sexuel qu'elles subissent en milieu organisationnel en se servant de l'hashtag #MeToo. Plusieurs pays se sont joints aux mouvements en utilisant également différents hashtags pour dénoncer, comme #Balancetonporc en France, #MeToo aux États-Unis et #MoiAussi au Québec. L'objectif principal de ce mouvement était que le monde entier prenne connaissance de l'ampleur du problème du harcèlement sexuel que subissent les femmes et aussi de leur offrir un sentiment d'autonomie et de soutien grâce à la solidarité et à l'empathie. Le mouvement MeToo joue un rôle crucial en aidant les victimes à se faire entendre et en promouvant un changement social vers un environnement où le harcèlement sexuel est inacceptable et non toléré. (Jacovella-Fortier, 2019).

1.2.4.2 Le harcèlement psychologique en milieu de travail

Le harcèlement moral ou psychologique, encore appelé mobbing ou bullying, est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur dans les organisations de nos jours. Il est défini par le Code pénal français (Article L222-33-2) comme « *les agissements répétitifs de*

nature différente, susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité d'une ou plusieurs personnes, visant à dégrader intentionnellement les conditions de travail humaines, relationnelles et matérielles, capables à compromettre l'avenir professionnel du salarié et provoquer l'aggravation de sa santé physique et mentale » (Zaitseva, 2016 pp 43). Le harcèlement psychologique peut être perpétré par des individus motivés de différentes manières. Il peut résulter de la malveillance d'une personnalité perverse cherchant à nuire ou à éprouver du plaisir en faisant souffrir autrui. Il peut également découler d'une personnalité manipulatrice désirant influencer son entourage dans son propre intérêt, en utilisant le harcèlement moral comme outil de contrôle. Ce processus sournois commence souvent par des changements subtils, altérant le climat de travail à travers des actions, des comportements, mais aussi des sentiments, des perceptions et des sensations altérées (Intissar, s. d.).

En organisation, on observe plusieurs formes de harcèlement psychologique : le harcèlement ascendant, qui se caractérise par le fait que les subordonnés commettent des actes de harcèlement envers leurs supérieurs et s'observe le plus souvent lorsque les employés ne respectent pas leur patron. Le harcèlement descendant se manifeste par des actes de harcèlement émanant d'un supérieur hiérarchique envers un employé. Et enfin le harcèlement horizontal, lorsque le harcèlement se passe entre des collègues de travail du même niveau hiérarchique (Zaitseva, 2016). Le harcèlement psychologique se manifeste par les comportements harassants associés à cette forme de violence organisationnelle tels que : la surveillance excessive, une mise à l'écart sociale ou des critiques exagérées. Il est souvent caractérisé par : des comportements agressifs, la récurrence et la persistance de ces comportements dans le temps, les conséquences néfastes que ces comportements engendrent sur la vie de la victime, le déséquilibre de pouvoir entre l'agresseur et la victime sans oublier le fait que l'agresseur agisse ainsi en ayant conscience, l'intention de harceler ses victimes (Carroll et al., 2012). Ce phénomène s'observe pratiquement dans les entreprises et fait beaucoup de victimes. Ces derniers sont généralement des gens qui ont une faible estime de soi, elles souvent plus dépendantes, extraverties, émotionnellement instables et consciencieuses. Alors que les agresseurs sont pour la plupart du temps des personnes qui

mettent en place ses comportements agressifs pour se protéger, protéger leur estime de soi, ou pour camoufler son déficit dans ses compétences sociales plus précisément dans son manque de contrôle émotionnel et intellectuel et enfin l'utilisation des tactiques micropolitiques favorisées par l'environnement de travail (Caroll et al., 2012). Le harcèlement peut parfois entraîner le suicide des victimes, comme cela a été tragiquement démontré par le cas de l'entreprise France Télécom, où 25 employés se sont suicidés en moins de 20 mois. Cette affaire est devenue une préoccupation nationale en octobre 2019, incitant le ministre du Travail de l'époque, Xavier Darcos, à prendre des mesures pour combattre ce risque psychosocial, causé par le stress et la violence au travail. Comme mesure, a été instauré dans l'Article L. 1152-1 du nouveau Code de Travail : « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlements moraux qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* » pour protéger les victimes de ce risque psychosocial (Poilpot-Rocaboy, 2010 pp.10-11). Le risque psychosocial, tel qu'il est nommé, se différencie en ce sens qu'il n'a pas un impact direct sur le corps, mais plutôt sur l'esprit. Il perturbe la pensée, altère la sensibilité et engendre des émotions négatives. Il induit le doute chez la personne et la fragilise peu à peu, non pas par des actes de violence physique, mais par l'utilisation de mots, de gestes, des faits, d'injonctions paradoxales répétées, d'objectifs inatteignables, d'une pression constante, d'un contrôle permanent des actions de chacun, et de décisions imposées sans consultation ni prises en compte des avis de tout un chacun, des valeurs et des objectifs professionnels et personnels de l'individu (Poilpot-Rocaboy, 2010).

Le harcèlement que ce soit psychologique ou sexuel a des effets néfastes sur l'individu ainsi que sur l'organisation. Plusieurs conséquences peuvent en découler telles que le retrait des victimes qui cherche à éviter la violence faite sur eux, la confusion qui se manifeste par le fait que les victimes ont du mal ou hésitent à dénoncer les actes de leurs oppresseurs, le doute qui est caractérisé par la culpabilité que ressentent les victimes, le stress où la soumission qu'engendre une tension intérieure importante, la peur que ressentent les victimes et qui les amènent à rester sur leurs gardes), la honte que ressentent les victimes parce qu'ils se

reprochent de ne pas avoir réagi ou exprimé ses sentiments quand il le fallait, l'humiliation que vive les victimes et qui les traumatise, et l'isolement résultant de l'emprise du harcèlement, il existe également des implications médicales qui résultent de ces actes (Intissar, s. d.). Ces conséquences vont entraîner une démotivation des victimes qui en retour vont baisser en performance et au sein de l'organisation, avec le taux d'absentéisme qui va augmenter entraînant une baisse de la productivité et un taux de roulement élevé au sein de l'organisation (Intissar, s. d.).

1.2.5 Les jeux de pouvoir en organisation

Selon Crozier et Friedberg, le pouvoir est la capacité d'une personne A à exercer une influence sur une personne B de façon à la conduire à entreprendre une action qu'elle n'aurait pas prise sans l'intervention de A (Lux, 2015). Au sein des milieux professionnels et dans toute communauté humaine, les interactions de pouvoir sont fréquentes. Les jeux, qu'ils soient conscients ou inconscients, sont accentués par le stress et la rivalité, particulièrement lorsque des récompenses sont importantes telles que des promotions, des appuis hiérarchiques ou gestions de clients importants sont en jeu. Ces conduites sapent progressivement l'ambiance de manière subtile. Les jeux de pouvoir au sein des organisations, bien qu'ils puissent être perçus négativement, jouent un rôle important avec des avantages significatifs. Les jeux de pouvoir dans une organisation peuvent inciter à la compétition, l'innovation et la créativité dans l'organisation, car les individus peuvent chercher à développer des idées novatrices pour se démarquer et obtenir un pouvoir accru. Ils ne se limitent pas aux individus aux motivations machiavéliques. Ils représentent aussi une opportunité d'acquérir des compétences précieuses et de contribuer de manière constructive à l'organisation tout en préservant ses propres intérêts, dans le sens où des situations difficiles causées par un leadership défaillant peuvent être une occasion d'apprendre à gérer le conflit, à communiquer efficacement et à exercer un leadership informel. En cherchant des solutions et en proposant des alternatives constructives, les

membres de l'équipe peuvent développer leur capacité à résoudre les problèmes et à influencer positivement leur environnement de travail. De plus, la prise de conscience des comportements nuisibles peut inciter les individus à affirmer leurs limites et à défendre leurs droits. En apprenant à se protéger contre les abus de pouvoir et les manipulations, les employés renforcent leur résilience et leur capacité à préserver leur intégrité professionnelle. (Goldstein et Read, 2012).

Les jeux de pouvoir en milieu de travail sont des actions délibérées d'un leader ou d'employé qui peuvent avoir des conséquences significatives sur une organisation et sur les personnes qui en font partie. Lorsque ces actions sont entreprises sans considération des conséquences pour l'organisation ou pour les subordonnés, elles peuvent entraîner des préjudices graves. Par exemple, un leader pourrait encourager ses subordonnés à poursuivre des objectifs qui vont à l'encontre des intérêts légitimes de l'organisation, compromettant ainsi sa viabilité à long terme. Aussi, l'utilisation de tactiques d'influence nuisibles, telles que la manipulation ou l'intimidation, peut créer un environnement de travail toxique qui nuit à la productivité et au bien-être des employés (Boudrias et al., 2023).

Les jeux de pouvoir peuvent aussi découler d'une variété de motivations, telles que le désir de pouvoir ou de contrôle, l'égoïsme, ou même la malveillance. Quelle que soit la raison, ils affaiblissent la confiance et le respect nécessaires pour un leadership efficace. En négligeant les conséquences de leurs actions, les leaders qui adoptent de telles pratiques compromettent non seulement la réussite à long terme de l'organisation, mais également leur propre réputation et leur capacité à inspirer et à motiver les autres. D'autre part, les recherches de Han et al., (2022) mettent en évidence une tendance selon laquelle l'intimidation et la supervision abusive sont des jeux qui pourraient exercer un effet plus marqué que l'incivilité sur la survenue de la dépression, un élément crucial de la santé mentale. Ces formes d'abus peuvent créer un climat de peur, de stress et d'insécurité, susceptibles de contribuer de manière significative au développement de troubles dépressifs. Bien que l'intimidation, la supervision abusive et le harcèlement sexuel puissent être des facteurs de stress et de détresse psychologique, l'incivilité semble jouer un rôle plus prépondérant dans la santé physique.

L'incivilité, souvent perçue comme des jeux de pouvoir, des comportements irrespectueux, hostiles ou agressifs au sein de l'environnement social ou professionnel, peut engendrer des tensions physiques, des maux de tête, des problèmes digestifs et d'autres manifestations physiologiques résultant du stress chronique. C'est pourquoi il est important pour toute organisation de mettre en place un leadership et une culture basée sur le respect, la transparence pour favoriser un climat de travail sain, propice à l'épanouissement et à la contribution de tout un chacun. (Boudrias et al., 2023).

La littérature montre des éléments indirects sur le plafond de verre. Les études et les écrits académiques ou professionnels sur le sujet révèlent des indices ou des preuves indirectes sur l'existence et l'impact du plafond de verre, plutôt que des preuves directes et explicites. Pour ce fait, l'objectif de cette étude est de mieux comprendre le plafond de verre dans les organisations béninoises.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE

Ce deuxième chapitre met en lumière la méthodologie employée pour approfondir le sujet et obtenir des résultats concrets. La méthode de recherche utilisée est l'autopraxéographie, une approche basée sur des expériences vécues. Elle permet au chercheur de s'appuyer sur ses propres connaissances et expériences pour générer un savoir générique (Albert et al., 2022).

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'épistémologie selon Formarier et Jovic, (2012, p. 14) est « la branche de la philosophie qui étudie la construction des sciences, leur origine, leur contenu, la façon dont leur savoir s'organisent, se structurent et se développent (méthodologie et recherche) ». L'épistémologie est « ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance et comment se constitue la connaissance » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.20). Il existe trois paradigmes épistémologiques que sont le positivisme, le post positivisme et le constructivisme. Cette recherche sera centrée sur le paradigme constructiviste tout simplement, parce que ce courant se base sur la reconstruction des connaissances que nous avons. Comme Albert et Avenier, (2011, p. 27) l'indique «la production de connaissances est vue comme un processus intentionnel de construction, de représentations éprouvées par l'expérience ». En plus avec ce courant, on a la possibilité d'utiliser n'importe quelle méthode de recherche que ce soit : la méthode qualitative, quantitative, les recherches documentaires et même la possibilité de se baser sur des témoignages, des connaissances, des expériences vécues tant qu'elles cadrent avec l'objet de recherche qu'on souhaite étudier, qu'elles soient pertinentes et respectent les conditions d'éthique. En plus avec ce paradigme, on a la possibilité de se remettre en question tout au long de la recherche et de pouvoir modifier le travail compte tenu des informations qu'on obtiendra sur le terrain. Ce qui nous permettra de

changer de direction s'il le faut au travail et de lui donner l'orientation qu'on souhaite pour pouvoir aboutir à un résultat concret. Ce qui n'est pas le cas du paradigme positivisme et du post positivisme. Car avec ces paradigmes on ne peut utiliser toutes ces méthodes pour constituer des connaissances (Albert, 2023).

2.2 METHODE DE COLLECTE

Dans cette partie de la recherche, il est question d'expliquer la méthode de collecte qui sera utilisée pour faire cette étude. L'objectif de cette recherche étant d'identifier les différents facteurs qui limitent l'ascension hiérarchique des femmes au Bénin, la méthode de collecte qui sera utilisée est l'autopraxéographie.

L'autopraxéographie est cette méthode qui permet à tout chercheur de se baser sur la réflexivité pour pouvoir reconstruire des savoirs, et c'est pour cela qu'elle se retrouve dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PEPC) (Albert et Cadieux, 2017). Cette méthode a été choisie pour permettre au chercheur de se baser sur ses propres expériences et d'utiliser ses témoignages pour reconstruire ses expériences et atteindre les objectifs fixés dans sa recherche. Pour Albert et Michaud (2016), c'est une méthode qui permet au chercheur de se baser sur ses connaissances génériques et ses expériences antérieures pour rédiger son témoignage. Ces connaissances génériques divergent entre deux perspectives que sont : l'idéographique et la nomothétique.

L'autopraxéographie est une méthode à la première personne c'est-à-dire qui met l'accent sur le sujet principal et qui permet au chercheur de réécrire son expérience, d'écrire son témoignage avec la possibilité de faire des ajustements plusieurs fois jusqu'à l'obtention d'un résultat parfait grâce à la démarche réflexive (Albert, 2017). C'est-à-dire que le chercheur a la possibilité de modifier le témoignage le nombre de fois qu'il voudra pour que celui-ci cadre avec la littérature déjà existante ou avec la recension faite sur le sujet. C'est en ce sens qu'Albert et Cadieux, (2017) affirment que c'est grâce à la réflexivité qu'un chercheur pourra reconstruit ses savoirs génériques tout en prenant du recul par rapport à une expérience qu'il

aurait vécue difficile soit elle ou non. Pour Albert et Michaud (2016), il s'agira de faire des va-et-vient entre la pratique et la théorie (réflexivité interne et externe). Selon Koné, (2022), elle permet au chercheur de trouver un point de rencontre entre la recension qu'il a faite et son témoignage.

L'autopraxéographie est une méthode non quantitative basée sur trois étapes récursives que sont : l'écriture de manière naïve, le récit doit être réaliste et modeste, développer un travail épistémique et la construction des connaissances génériques pour explorer de nouvelles pistes (Albert et Michaud, 2023). Comme intérêts, cette méthode permet aux chercheurs d'explorer de nouvelles pistes de savoir, d'avoir l'accessibilité à la vulnérabilité des personnes pour avoir des informations pertinentes et de prendre du recul par rapport à des situations qu'on aurait vécues avec difficulté pour mieux les comprendre et si possible leurs données une autre directive.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Pour mener à bien cette recherche, le chercheur s'est basé sur ses propres expériences et sur quelques expériences de ses proches. Nous avons fait recours à quelques comportements éthiques comme le respect de l'intimité de tous ceux qui sont concernés par le témoignage, la confidentialité des informations. Pour ne pas mettre à nu leur l'intimité, ou des informations confidentielles. Certaines données comme les noms des personnages seront modifiées dans ce document, pour ne pas les exposer et pour le respect de leur intimité. C'est pourquoi leur avis préalable reste nécessaire. Tout s'est passé dans le respect des normes de l'éthique de recherche EPTC2.

2.4 LIMITE

L'autopraxéographie est une méthode qui ne reste pas sans limites. La première difficulté rencontrée avec cette méthode est la réflexivité, car c'est une méthode qui nécessite

l'utilisation de la mémoire pour reconstruire les connaissances. La mémoire étant limitée, il est un peu difficile de se rappeler le passé dans les moindres détails. On a beau fournir des efforts, mais il reste des points qui ont été omis, parce que le chercheur n'avait peut-être pas eu le temps de s'enregistrer ou de prendre des notes lorsqu'il vivait cette expérience. Ce qui rend la reconstitution des expériences un peu plus difficile. Sans oublier le fait que l'expérience peut-être modifier par le chercheur et aussi les différentes émotions que l'on peut ressentie lors de la rédaction du témoignage, car cela peut raviver des sentiments négatifs qui avaient été enfouis. Le simple fait de les revivre est gênant.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGE

3.1 TÉMOIGNAGE 1 : LA CULTURE D'ENTREPRISE, LA PLACE MINOREE DES FEMMES VUE DANS LES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS BENINOISES, CAS DE L'ENTREPRISE DE MA TANTE

Tout a commencé en 2016, quand ma tante que je vais nommer Sylvie qui travaillait dans la fonction publique depuis 15 ans a été affectée à la mairie de So-ava comme secrétaire exécutive de cette institution. So-ava étant une des nombreuses communes du Bénin et principalement celle du département de l'Atlantique. Elle a travaillé plus de 5ans dans cette mairie et a toujours eu de bonnes relations avec ses collaborateurs et même avec son supérieur hiérarchique qu'est le Maire. Femme professionnelle, forte, déterminée, expérimentée et compétente, voilà les mots qui définissent la personnalité politique de dame Sylvie. Elle a gravi les échelons avec acharnement, sa compétence incontestable faisant d'elle un atout majeur pour l'institution. C'est d'ailleurs non seulement son professionnalisme mais également son engagement politique qui lui ont valu le poste qu'elle occupa. Cependant, au lieu de recevoir la reconnaissance qu'elle méritait, Sylvie se retrouvait souvent confrontée à des personnes de peu de foi, des regards désapprobateurs et à des commentaires sexistes émanant de la part de certains de ses collègues.

Malheureusement, en 2020 la situation va connaître une autre tournure pour Sylvie lorsque le Maire Céda son fauteuil à un nouveau à la suite des élections municipales. Dès les premières heures, la situation était délétère, la collaboration a été un peu difficile entre le nouveau Maire et Sylvie Secrétaire Exécutive de la Mairie, car les deux personnalités n'ont seulement pas la même vision de gestion tant sur le plan financier que sur le plan des ressources humaines. Il est à noter que dans le Climat politique béninois, les lois qui régissent la décentralisation sont telles que le Maire et Le Secrétaire Exécutif ont tous deux un pouvoir

de décision sur certains aspects particuliers bien que la Secrétaire Exécutive soit coiffée par le Maire. Le nouveau Maire étant une personne d'un certain âge et qui ayant toujours cette pensée rétrograde du système patriarcal qu'il n'a d'ailleurs pas caché à ma tante, il est anormal qu'une femme accède à un tel poste de responsabilité. Pour lui, c'est un homme qui doit assurer le poste de Secrétaire Exécutif poste qu'occupe ma tante Sylvie. Pour lui, une telle chose est inimaginable, impensable, la place de la femme est reléguée au dernier plan, voilà d'où est parti le malheur de ma tante Sylvie jusqu'à ce que s'en suive une situation finale déplorable.

Après sa prise de fonction, dans la soirée de sa première journée de travail, il appela ma tante dans son bureau pour lui dire : « *Madame Sylvie, avec tout le respect que je vous dois je suis étonné de voir que c'est une femme qui occupe ce poste. Mais avant que je ne vienne ici, j'ai déjà mené mes enquêtes et j'ai eu des retours sur votre personne, je suis informé de toutes les manigances que vous avez organisées, toutes les négociations et compromis que vous avez faits pour obtenir ce poste. Mais je tiens à vous informer que moi j'ai mon staff en qui j'ai confiance et j'ai mon Secrétaire Exécutif personnel qui prendra ce poste très bientôt car moi je ne traite pas avec les femmes, en plus vous n'êtes pas qualifiée pour ce poste* ». Quel hautain il est, ce Maire ? Il n'a pas été par quatre chemins pour faire connaître le fonds de ses pensées à Sylvie. Heureusement pour Sylvie qu'elle a été nommée par décret de son ministère de tutelles et donc le Maire n'a pas le pouvoir de la relever de ses fonctions bien qu'il soit son supérieur hiérarchique. Alors courage à lui, il en aura besoin pour venir à bout de ses idées.

Après cette déclaration ubuesque, ma tante Sylvie s'est tenue à carreaux, elle fait désormais attention à tout ce qu'elle fait car elle ne veut pas commettre la moindre erreur qui puisse lui accorder la raison qu'il attendait depuis un moment pour adresser une lettre de déchéance contre elle au ministère. Malgré le professionnalisme dont fait montre Sylvie, elle était constamment soumise à un traitement discriminatoire basé sur le genre. Il ne cessait de lui faire des reproches par rapport à son travail, les réunions semblaient être un terrain de jeu pour les remarques dégradantes de la part du Maire, qui ne pouvait s'empêcher de souligner

à quel point il aurait préféré avoir un homme à la tête du département financier. Les rumeurs sur son manque de compétence circulaient dans les couloirs, créant ainsi une atmosphère toxique et hostile. Le Maire lui adressait régulièrement des demandes d'explications parce qu'elle venait à 9h30 au bureau, c'est-à-dire une heure après l'heure d'ouverture parce qu'elle était nourrice et qu'en tant que nourrice la loi lui permettait de commencer une heure plus tard et de finir une heure plus tôt. Mais sachant çà il lui flanquait quand même des demandes d'explications. Il pouvait juste attendre la dernière minute pour l'appeler dans son bureau : « *Madame Sylvie, préparez une réunion pour 20h car je ne serais pas libre avant et surtout n'oubliez pas d'informer les autres. Aussi vous devriez être présente pour me rédiger des rapports* ». Bref, il était à la recherche de toutes les failles possibles pour lui rappeler que ce poste n'était pas fait pour une femme mais plutôt fait pour un homme. Pour la mettre dans l'embarras, il programmait des réunions à la dernière minute, souvent aux sorties sachant pertinemment qu'elle est nourrice et qu'elle doit rentrer s'occuper de son bébé. Ce qui pose déjà pour elle un problème de conciliation entre sa vie privée et professionnelle et agir également sur l'harmonie de sa famille. Toutefois, Sylvie ne se laissait pas abattre par les agissements peu orthodoxes du Maire. Elle restait concentrée sur son travail, déterminée à prouver ses compétences par ses résultats. Son éthique professionnelle irréprochable et son intelligence affinée lui permettaient de surmonter les obstacles quotidiens. Mais à mesure que les semaines passaient, la situation ne faisait qu'empirer, voire compliquée à vivre pour elle.

Le comportement du Maire passa de commentaires déplacés à missions difficiles à exécuter, dans l'espoir de la voir échouer et démissionner d'elle-même. Sylvie se trouvait désormais face à un dilemme déchirant : abandonner et laisser son talent gâché par le sexisme, ou se battre pour le droit à l'égalité professionnelle, l'égalité des chances et l'égalité des sexes, c'est-à-dire le droit d'occuper ce poste au même titre qu'un homme.

La détermination de Sylvie ne fléchit point. Au contraire, elle décida de prendre les choses en main. Elle commença à documenter chaque incident de discrimination, recueillant des preuves tangibles et palpables de son traitement injuste et inhumain qu'elle subissait de la

part du Maire. Sylvie, avec le soutien silencieux mais solide de ses collègues, décida qu'il était temps de confronter ouvertement le Maire et de mettre fin à cette injustice qui n'a pas sa place dans une institution républicaine en plein 21^{ème} siècle.

Ce premier chapitre pose les bases de la situation difficile dans laquelle se trouve Sylvie, présentant les défis auxquels elle est confrontée en raison de la discrimination basée sur le sexe de la part de son supérieur. La suite de l'histoire explorera comment Sylvie a fait face à ces défis et a cherché à changer le cours de sa vie professionnelle.

Sylvie ne se laissait pas décourager, elle se concentrait sur son travail avec une détermination renforcée. Chaque jour, elle prouvait sa compétence et son professionnalisme par des résultats exceptionnels. Son bureau était un modèle d'efficacité, et elle gagnait le respect de ses collègues par son attitude positive et son leadership tant que Secrétaire Exécutive et son leadership au féminin exceptionnels.

Cependant, plus Sylvie brillait, plus le Maire semblait obsédé par l'idée de l'évincer de ce poste et usait de toute tactique pour y arriver. Au lieu de reconnaître les compétences de Sylvie, il intensifiait ses remarques dégradantes et son comportement discriminatoire.

Les réunions devenaient des arènes où Sylvie devait non seulement défendre ses idées, mais aussi lutter contre des commentaires sexistes et des regards méprisants de son supérieur. En plus de tout ceci Sylvie devait faire face aux comportements discriminatoires de l'Assistant direct au Maire. En fait, en tant qu'Assistant au Maire, il devait rendre compte également à Sylvie, la Secrétaire Exécutive, ce qu'il ne faisait plus depuis un moment et ce avec la complicité du Maire. Sylvie ayant remarqué cette attitude non professionnelle de l'Assistant au Maire est allée voir le Maire pour le tenir informé de ce que son Assistant ne lui rendait plus compte comme le stipule la loi. Ce dernier lui répondit « il n'a pas besoin de vous rendre compte et c'est moi qui lui ai donné l'ordre de ne pas le faire ». Sylvie était choquée, elle ne dit plus rien et sortit du bureau. A partir de ce moment, la collaboration devenait plus que tendue, Sylvie n'avait plus aucune information concernant les projets et dossiers de la Mairie,

ce qui lui rendait la tâche difficile. Toutes les tâches qu'elle devait accomplir étaient dorénavant confiées à l'Assistant, sans qu'elle ne puisse rien faire.

Quelques temps après, Sylvie reçoit une invitation d'un de ses anciens collaborateurs Armand. Armand organisait la cérémonie de première communion de sa fille et a organisé à l'occasion une réjouissance. Sylvie était contente d'avoir reçu cette invitation. Ce serait pour elle un moment de répit, car l'atmosphère toxique dans laquelle elle se retrouvait au travail se répercutait également sur son foyer pour la simple raison qu'elle rentrait tard et n'arrivait plus vraiment à s'occuper de ses enfants surtout du bébé qui avait le plus besoin d'elle. Son mari ne supportait plus cette situation et lui a demandé de démissionner, parce qu'elle n'avait plus du temps à lui consacrer et il voyait son couple aller à la dérive. Sylvie vivait tout ceci seule, c'était très difficile pour elle de ne pas avoir le soutien de son mari au moment où elle en avait le plus besoin. Alors Sylvie accepta l'invitation et le jour venu elle s'y rendit, c'était un samedi au cours du mois d'Avril 2022. Arrivée au lieu de la réception, elle qui pensait passer un bon moment fût choquée car elle se retrouva en face de son supérieur hiérarchique le Maire. Elle ne s'y attendait pas, elle ignorait qu'Armand et le Maire étaient aussi des amis. N'empêche, ce n'était pas le moment de se retourner, il n'était pas question pour elle de gêner la fête à cause de la présence du Maire son bourreau. Elle s'approcha de lui pour le saluer car il était installé à une table en compagnie d'autres hautes personnalités politiques, le Maire se leva également et lui serra la main avec un sourire ironique et narquois, Sylvie fit aussi de même parce qu'il fallait jouer le jeu et ne rien laisser transparaître. Sylvie alla s'asseoir à la table qui lui était réservée avec ses anciennes collègues pour profiter de la fête. Tout se passait bien jusqu'à la fin de la réception, au moment où les invités commencèrent à se retirer de la fête, Armand s'approcha d'elle avec le Maire et c'est à ce moment que Armand lui confia qu'il l'avait invitée sur demande et sous insistance du Maire parce qu'il avait des choses à lui dire et qu'il voulait discuter avec elle en dehors du cadre professionnel. Ma tante était vraiment étonnée, elle se demandait ce qu'il voulait lui dire de si important et qu'il ne pouvait lui dire au bureau, espérant que ce n'est pas une de ces manigances le connaissant. Le Maire prit donc la parole et dit à ma tante : « *Madame Sylvie, si j'ai tenu à vous voir ici c'est pour qu'on puisse discuter et dans un cadre hors du travail. Je reconnais que nous*

sommes partis sur de mauvais pieds et c'est justement pour cela que je voudrais qu'on trouve un terrain d'entente pour améliorer notre collaboration. Je voudrais surtout que vous laissez libre accès à mon assistance pour qu'il fasse son travail comme il le faut. Je sais que conformément aux textes de la décentralisation, il doit vous rendre compte mais cela ne sera pas possible car vous m'empêcher beaucoup dans ma gestion, ce que je n'apprécie pas. J'ai juste besoin que vous approuviez toutes les décisions que je vais prendre, j'ai de gros projets et si vous acceptez collaborer avec moi vous ne serez pas du tout déçue. En plus je vous trouve très belle et je vous ai toujours désirée, je sais que vous êtes mariée et ça ne me dérange aucunement, je peux même vous assurer que personne n'aura vent de cette relation, cela restera entre vous et moi et sera notre secret ». Sylvie qui ne s'attendait pas à tout ceci, à la base elle était allée simplement pour une invitation pensant que ce serait un moment pour de détente mais la voilà encore en face d'une équation à plusieurs inconnues. Elle resta silencieuse un moment et répondit : *« Monsieur le Maire, je vous respecte beaucoup parce que vous être mon supérieur hiérarchique, aussi je suis une femme très honnête, très rigoureuse et qui se respecte, je n'aime pas le mensonge ni la trahison et cela arrive je ne pardonne pas. Dès votre prise de fonction vous ne m'avez pas caché vos impressions envers ma personne. Vous m'avez bien dit que je ne mérite pas ce poste, vous ne cessez de me mettre des bâtons dans les roues à chaque fois que vous en aviez l'occasion. Vous avez tout fait depuis votre arrivée pour qu'on me destitue de ce poste. Alors laissez-moi vous dire que je ne vous fais pas confiance et je ne crois aucunement en vos paroles mielleuses. Je refuse cette alliance et quant à votre Assistant j'exige qu'il respecte mon autorité, il doit me rendre compte et non le contraire et s'il ne le fait j'enverrai une note à la cellule compétente pour se charger de son cas. Aussi, je suis une femme mariée comme vous l'aviez si bien dit et jamais je n'aurai une intimité avec vous car je respecte beaucoup mon mariage. Il se fait tard, il est temps pour moi de retrouver ma famille ».* Après ces mots, Sylvie se leva et rentra malgré toutes les tentatives du Maire pour la retenir. Il lui proposa également de la déposer mais Sylvie refusa soi-disant qu'elle avait déjà commandé un taxi et s'en alla.

Le lundi matin à son arrivée, elle alla dans le bureau du Maire pour lui dire bonjour comme à l'accoutumée, mais ce dernier lui répondit sèchement. Cet enthousiaste qu'il avait envers

ma tante le weekend avait disparu face au refus catégorique de ma tante de s'allier à sa volonté, il a perçu l'attitude de ma tante comme un affront. Mais elle n'y prêta pas attention car depuis le temps qu'elle subit son mépris elle n'en a que faire. Mais ce jour-là, elle remarqua également le changement comportemental de l'Assistant du Maire envers elle. Ce fut le début d'une nouvelle guerre, de violence morale, de violence psychologique, sexuelle et spirituelle envers Sylvie.

Un jour en fin de journée, Sylvie se préparait à rentrer quand le Maire l'appela à son bureau. Arrivée dans son bureau, il la fit asseoir soi-disant qu'ils doivent voir ensemble un dossier urgent, mais peu de temps après il se leva et tenta des attouchements envers elle. Sylvie la repoussa et sortit du bureau, ce que le Maire n'a pas du tout apprécié. Pour se venger, ce dernier avec l'aide de son Assistant ont essayé de piéger Sylvie lors d'une réception des matériaux et fournitures de bureau. En effet c'est Sylvie qui s'occupe de la commande et de la réception des fournitures de bureau. Et donc, elle a établi un bon de commande qui devrait être envoyé par l'Assistant du Maire, mais ce dernier avant d'envoyer le bon de commande l'a modifié. Il a rajouté des fournitures d'une grande valeur à la commande. A la réception, ils se sont assurés de réceptionner la commande et de retirer le surplus en l'absence de Sylvie. Quelque temps après, le Maire à demander un audit dans le département financier de la Mairie parce que selon lui des magouilles ont été constatées. Lors de l'audit, les agents se sont rendu compte qu'effectivement il y a un manque dans la caisse de la Mairie. Avec les investigations les agents se sont également rendu compte que c'est Sylvie qui a effectué les commandes des matériaux d'une grande valeur qui n'ont pas été réceptionnées, parce que ces matériaux ne figurent pas sur la liste des fournitures réceptionnée. On convoqua alors Sylvie pour qu'elle s'explique, ne sachant pas que sa commande a été modifiée, elle se défendait bec et ongles qu'elle n'avait jamais fait une commande pareille. C'est alors que l'Assistant du Maire sortit le bon de commande falsifié et le montra aux agents chargés de faire l'audit. Sylvie n'en revenait pas car le bon de commande portait bel et bien sa signature, elle n'avait plus d'arguments ni de preuves pour se défendre. Quel que soit ce qu'elle ne dira désormais plus personne ne pourra la croire parce que toutes les preuves étaient contre elle. Ma tante a été arrêtée malgré qu'elle clamât son innocence. Enfin le Maire est arrivé à ses

fins, Sylvie a passé six mois en prison, loin de sa famille et de tous. Mais grâce à l'aide de ses avocats et de son mari elle a été libérée, le plus difficile est qu'elle a perdu son poste de Secrétaire Exécutive, elle a été mutée à un poste inférieur. Ce qu'elle n'a pas supporté et a dû poser sa démission. De plus, à cause de cette situation, son couple battait de l'aile. Son mari voyait une autre femme sous prétexte que sa femme n'accordait plus d'attention à son foyer, ni à de lui ni à ces enfants. Ma tante décida alors de démissionner à cause des comportements d'une personne incongrue, elle a perdu son boulot qu'elle aimait si tant, et ne voulait pas perdre sa famille aussi. C'est ainsi que se termina l'histoire de ma tante. C'est vraiment triste de savoir que de nos jours dans les administrations, les gens ont encore cette vision patriarcale du travail. Mais cela se passe toujours dans les administrations africaines où l'homme se croit toujours être l'être destiné à occuper les hautes fonctions et à reléguer la femme au dernier rang.

Mon ressenti après avoir eu connaissance de la situation déplorable de ma tante part d'abord de la compréhension de la connaissance la culture organisationnelle. Je la définis comme un ensemble de valeurs partagées dans une organisation autour d'un objectif commun, fondées sur son histoire traversant des générations afin d'atteindre les objectifs. Je l'aperçois comme une boussole qui guide les hommes et femmes qui composent une organisation et qui leur permet d'interagir entre eux. La notion de culture d'entreprise ainsi définie, est essentielle à toute institution ou entreprise parce qu'elle apporte des réponses pour comprendre les réalités managériales, sociales et politiques, et ce faisant, limite les commentaires potentiellement infinis que les équipes pourraient en avoir.

Partant de cette définition, j'éprouve un sentiment de désolation, d'amertume et je suis très triste de voir qu'en plein 21^{ème} siècle, il y a encore de ses réactions qui subsistent dans les organisations. Aujourd'hui, avec la révolution des systèmes structurelles et organisationnelle, je peux affirmer que les organisations qui prônent les inégalités entre les hommes et les femmes sur le marché du travail, ne sont rien que des organisations neutres sur le plan du genre, certainement pour qui les organisations ont été conçues par et pour des hommes. Si je pars du principe que la culture d'entreprise n'exclut aucun genre, alors comment puis-je

comprendre le comportement de ce Maire ? De là je me demande comment pourrais-je d'écrire les manifestations de la culture d'entreprise desservant l'intégration des femmes ? La réponse à cette question m'amènerait à comprendre les leviers opérationnels pour amorcer un rééquilibrage des sexes dans les organisations.

Pour ma part cette expérience m'a vraiment touchée au plus profond, car on était vraiment proche et je sais un peu tout ce qu'elle s'est dû traverser à cause de cette situation. Ça me faisait mal de la voir vivre toute cette galère seule, elle qui était dévouée pour son boulot avec tant de compétences. Le pire c'est que la pauvre n'a même pas eu le soutien de son mari. Face à cette injustice faite à ma tante et surtout en fonction du genre, j'ai ressenti une profonde colère contre ce système administratif qui prévaut dans mon pays. Ce système dont sont victimes les femmes et qu'elles doivent subir et dans lequel rien n'est fait pour les en épargner. Ma colère est vraiment contre toutes ces personnes qui ont participé à cette injustice, elle a été injustement traitée au point d'aller en prison. Ma tante était vraiment triste, elle a traversé une grande période de dépression car elle ne pouvait comprendre que malgré les compétences dont elle faisait preuve et tous les efforts qu'elle a consenti pour obtenir ce poste et ceux qu'elle a dû fournir pour ne pas tomber les pièges de ces personnes aux esprits faibles qui ne voulaient pas la voir réussir ou exceller à ce poste, elle puisse arriver à ce stade jusqu'à faire la prison pour un acte qu'elle n'a pas commis.

De ce que je sais de cette situation honteuse, immonde et qui constitue pour ma part des inégalités entre les hommes et les femmes dans le monde du travail, trois éléments sont à l'origine de la dynamique de marginalisation des femmes dans les organisations : la relation entre les caractéristiques masculine et les attentes sur le poste à haute responsabilité, la culture des longues heures de travail et la séparation des sphères privée et professionnelle.

Je me sens mal jusqu'au profond de mon être de voir la femme être traitée de la sorte et reléguée au dernier plan dans les organisations. Je suis aussi une femme et je me dis qu'une telle situation peut aussi m'arriver. Non seulement ce genre de traitement crée en moi un sentiment de frustration, mais aussi un sentiment de peur et d'abandon. Je suis choquée de voir à travers cette histoire l'attitude d'un Maire suffisante, arrogante qui a en gros mis ma

tante Sylvie à une place de bougnoule (vulgaire). Je suis agacée de constater que malgré les cris d'alerte au sujet des traitements des femmes dans les organisations, l'on ne puisse pas avoir de réel changement faisant pérenniser ainsi le fléau sur des générations. Je suis plus mécontente et peinée car je sens que les décideurs sont entrain de mettre en péril l'humanité car il faut le reconnaître : la vie vient de la femme. Et si cette dernière doit être traitée de la sorte il y a de quoi être inquiet.

Il importe de noter que la séparation des sphères professionnelle et privée demande un travail supplémentaire aux femmes au vu de leur genre en leur demandant non seulement de contrôler leur sentiment, mais aussi de faire preuve de réserve de leur émotion souvent liée à leur sexualité et à l'expression de leur vie privée intime. On estime que le corps de la femme est un élément sexuel et l'exposer serait un risque en entreprise. Ce qui n'est pas le cas chez les hommes. Pour ma part, être femme n'est pas égal à la sexualité, mais l'on constate que c'est aux femmes on demande de gérer diplomatiquement possible, l'attraction sexuelle qu'elles peuvent dégager inconsciemment. Voir les femmes placées dans une situation inconfortable quand il s'agit de la motivation au travail est une situation qui me hante et qui m'agace. Pour moi le simple fait déjà de demander un réajustement ou rééquilibrage entre l'homme et la femme me permet de dire que c'est une situation qu'on s'est imposée durant des générations presque et qu'on veut essayer de résoudre alors que ça ne devrait pas être ainsi.

Quand je sais que ma tante a fait des études comme des hommes et que par la suite on la traite comme une personne qui n'a jamais mis pieds à l'école parce qu'elle est une femme, considérée comme un être inférieur, je me mens abasourdi car je me demande la situation qui me sera réservée. Voilà déjà à mon jeune âge je réfléchis déjà à résoudre une équation compliquée.

Si le traitement qui est réservé aux femmes est tel, alors pourquoi inciter les parents à la scolarisation des enfants (surtout des filles), au point de la rendre obligatoire pour tous ? Pourquoi faire des études et qui plus est de longues études ? A voir les choses de plus près,

j'ai comme l'impression que le monde ne souhaite pas que les choses changent et cela me désole vraiment.

Après mes recherches, mes analyses sur cette situation qui ne cesse de défrayer la chronique, j'en suis venu à poser cette problématique : En dépit de l'intégration des femmes dans les organisations, quelles sont les obstacles spécifiques qui sont de nature à limiter leur capacité à accéder à des postes supérieurs ?

Pour arriver à faire dissiper ce ressenti qui m'amine, il me faudra répondre à cette problématique. Et pour ce faire, il faudrait que je trouve des leviers sur lesquels je peux m'appuyer pour comprendre l'existence d'une telle situation en plein 21ème siècle, où le monde est en perpétuelle évolution, surtout en termes de mentalité.

3.2 TEMOIGNAGE 2 : MON PARCOURS

Depuis mon enfance, mes parents ont tout fait pour m'assurer une bonne éducation. Je suis issue d'une famille modeste, d'un père gendarme et d'une mère commerçante. Nous sommes trois frères et sœurs, et malgré nos ressources limitées, nos parents ont toujours fait de leur mieux pour répondre à nos besoins. Nous n'avons jamais connu le manque. Niveau études tout était assuré, mon père avant d'entrer dans l'armée était un enseignant, ce qui explique son approche stricte à l'égard de nos études. Quant à ma mère, n'ayant pas eu la chance de recevoir une éducation approfondie en raison de contraintes financières, elle aspirait profondément à ce que ses enfants aillent à l'école, poursuivent des études supérieures, comblant ainsi le fossé éducatif qu'elle avait connu. Elle nourrissait le rêve que nous devenions des individus responsables, de grandes personnalités, réalisant ainsi ses aspirations à travers nous. En somme, elle souhaitait concrétiser son propre rêve à travers l'éducation et l'épanouissement de ses enfants. Après avoir obtenu mon baccalauréat, mon père a décidé de m'inscrire dans une école privée où j'ai réussi à obtenir un diplôme professionnel en management des ressources humaines après deux années

d'études. Cependant, en raison de contraintes financières, j'ai été contrainte de quitter cette école privée et de m'inscrire dans une université publique de mon pays, où j'ai ensuite décroché une licence en sociologie. Lorsque le moment est venu de me lancer dans la vie professionnelle, je l'ai fait avec optimisme et espoir. Cependant, je me suis rapidement rendu compte que trouver un emploi serait un véritable défi, en particulier dans un pays où le chômage sévit. J'ai commencé à soumettre mon CV dans diverses institutions, qu'elles soient privées ou publiques. Malheureusement, la réponse était toujours la même : « *Vous avez un bon profil, mais vous n'avez pas d'expérience professionnelle* ». La difficulté résidait dans le fait que personne ne voulait m'offrir une opportunité, même pour un simple stage professionnel. Leur argument était souvent lié au coût, affirmant avoir besoin de personnel, mais hésitant à dépenser pour des débutants. Cette situation m'a laissée perplexe, car comment pourrais-je acquérir de l'expérience si on ne me donnait pas la chance de prouver mes compétences, ne serait-ce que par le biais d'un stage professionnel ? C'était un cercle vicieux difficile à briser. Mon père a donc décidé de solliciter l'aide d'une de ses connaissances influentes dans le pays pour m'aider à trouver un emploi. Il m'a remis une petite note que je devais remettre à cette dame. J'ai pris contact avec elle, et elle m'a demandé de la rejoindre dans une église de la région. À mon arrivée, elle m'a demandé d'attendre la fin de la messe, ce qui m'a conduit à suivre la cérémonie avec elle.

À la fin de la messe, une réception a eu lieu dans la cour de l'église. La dame en question était l'une des pionnières de l'église et faisait partie des responsables ayant organisé la fête. Elle s'est approchée de moi avec un sourire chaleureux, et je lui ai remis la note de mon père. Après l'avoir lue, elle me dit « *Ah, ma fille, tu ressembles vraiment à ton père. Comment va-t-il ? Cela fait longtemps que je ne l'ai pas vu. Ton père m'a déjà appelée, et nous avons discuté, mais pour le moment, je suis un peu occupée, tu vois, nous sommes en fête, n'est-ce pas ? C'est bien que tu sois là, tu pourrais m'aider un peu à prendre soin de mes invités. Ensuite, nous aurons l'occasion de discuter. Où es-tu pressée ?* » Face à ma situation, je n'avais pas vraiment le choix. Comment aurais-je pu refuser, surtout étant donné que j'avais besoin d'aide ? J'ai dû accepter de l'aider, rapidement, elle demanda à une de ses petites de m'apporter un pagne pour que je me change. Moi qui, à la base devrais aller juste la voir pour

discuter boulot, me voilà en train de faire le service pendant des heures. À la fin de la cérémonie, j'étais fatiguée, je me suis rapprochée d'elle pour demander à partir et elle me répond: « merci ma fille, tu m'as vraiment aidé. Mais là, je suis vraiment fatiguée. Ce que je te propose, c'est qu'on se voit demain, je t'appellerais comme ça, on pourra mieux discuter ». Je rentre alors chez moi toute fatiguée, j'ai juste eu le temps de me doucher que je me suis écroulé sur le lit. Le lendemain, comme convenu, elle m'a rappelée pour me demander de passer à son bureau. Une fois sur place, elle m'a remerciée pour l'aide que j'avais fourni la veille et m'a informée qu'elle m'enverrait chez quelqu'un capable de m'aider. Il s'agissait d'un ministre de la République. Ma seule mission était de me présenter au cabinet du ministre en mentionnant le nom de la dame, ce que j'ai fait. On m'a alors conduit à rencontrer le ministre, mais cela a marqué le début d'un autre problème.

Le ministre m'a accueilli chaleureusement et a engagé une conversation avec moi. Il m'a expliqué que compte tenu de la situation économique actuelle du pays, trouver un emploi serait difficile. Il a suggéré que la meilleure option pour moi serait de suivre une autre formation pratique, comme la couture ou la coiffure, assurant que cela me permettrait de ne pas rester au chômage. Il a toutefois mentionné qu'il verrait comment organiser un stage rémunéré pour moi, car une femme aussi belle que moi ne devrait pas rester sans activité, ajoutant que j'aurais besoin de travailler pour subvenir à mes besoins. Cependant, la situation a pris une tournure dérangeante lorsque le ministre s'est approché de moi et a commencé à me toucher. Je lui ai clairement demandé d'arrêter, car je ne tolérais pas de tels comportements. Il m'a répondu de me laisser aller en insinuant que je n'étais pas une petite fille. Refusant ses avances, j'ai retiré sa main brusquement, ce qui l'a contrarié. Il m'a alors demandé de partir en promettant de me rappeler, et il m'a remis de l'argent pour mes frais de déplacement. Jamais je n'aurais imaginé que ma quête d'emploi me conduirait à des situations aussi inappropriées. Par crainte de la réaction de mon père, je n'ai pas eu le courage de lui expliquer la situation.

Quelques jours plus tard, la dame m'a rappelée en me disant qu'elle avait des documents à remettre au ministre, et ce dernier avait expressément demandé que ce soit moi qui les lui

apporte. Bien que cela me mette dans une position délicate, j'ai accepté, ne sachant pas comment lui refuser. J'ai récupéré les documents chez la dame et je les ai acheminés au ministère. À mon arrivée, j'ai été annoncée au cabinet du ministre et introduite dans son bureau. Il a feint la surprise, agissant comme s'il n'était pas à l'origine de ma présence. Il prétendait ne pas savoir que c'était moi qui apporterais les documents et affirmait être vraiment heureux de me voir. Il a pris les documents, m'a serrée dans ses bras, puis m'a invitée à m'asseoir. "Assieds-toi," m'a-t-il dit, entamant ainsi la conversation. Il m'a alors dit : « *Tu sais, tu as quelque chose qui me plaît beaucoup, et je sais que tu n'es pas une petite fille. Tu comprends rapidement ce que j'attends de toi. Je suis prêt à te fournir tout ce dont tu as besoin pour être à l'aise. Il te suffit de me demander, et je te le donnerai. Nous pouvons même envisager de voyager ensemble pour passer des week-ends agréables. Tu n'as pas besoin de travailler, car je peux te verser un salaire chaque mois et même te payer un master pour que tu continues tes études* ». Je lui ai répondu avec tout le respect que je ne fais pas ces genres de choses. Déjà, il est une personne âgée qui a à peu près l'âge de mon père et que moi, je ne pouvais avoir une telle relation avec lui, mon éducation ne permet pas de le faire et qu'en plus de cela, j'ai un petit ami qui d'ailleurs m'attend en bas parce que c'est lui qui m'a amené. Et ce prétexte que j'ai avancé pour pouvoir lui échapper ce jour, ça n'a pas été facile pour qu'il me laisse rentrer, car ce dernier voulait forcément coucher avec moi dans son bureau. Depuis cette rencontre déplaisante, je n'ai plus répondu aux appels ni du ministre ni de la dame. La recherche d'emploi s'est avérée être un défi plus grand que prévu, mais je préférerais continuer seule mes démarches plutôt que de me laisser exploiter par des individus peu scrupuleux.

Pendant que je peinais à trouver un emploi, mes deux meilleures amies, avec qui j'avais partagé ma classe, ont eu la chance de décrocher rapidement des postes. La première a eu cette opportunité grâce à son père, qui est chef d'entreprise, et elle a rejoint l'entreprise familiale. Quant à la deuxième, elle a bénéficié de relations bien placées, son oncle occupant un poste de directeur dans un ministère. Pour elles, tout semblait tomber du ciel, laissant seulement ma propre situation en suspens. Il était hors de question que j'abandonne. Je savais qu'avec un peu de détermination, je finirais par décrocher un boulot.

Heureusement, quelque temps après, une ONG auprès de laquelle j'avais déposé mon CV m'a contactée pour un entretien en vue d'un poste d'animatrice. Après l'entretien, j'ai été embauchée pour une période d'un an. J'étais vraiment ravie, même si le salaire était modeste et que la structure se trouvait dans une autre ville, un peu éloignée de celle où je vivais avec ma famille. J'ai été contrainte de quitter ma ville natale et de chercher un logement dans cette nouvelle localité. Cette situation a été difficile pour moi, car non seulement les conditions de travail n'étaient pas idéales, notamment en raison du salaire peu élevé, mais également parce que ce travail m'éloignait de ma petite fille. Je n'avais d'autre choix que de laisser ma fille avec ma mère, sachant pertinemment que seule, je ne pouvais pas m'occuper d'elle, surtout avec les contraintes horaires de ce nouvel emploi. Malgré ces défis, je m'accrochais à ce travail, refusant de retomber dans la situation de chômage que j'avais connue précédemment. Mais au fil du temps, je n'arrivais plus à tenir, car tout d'abord, le salaire qu'on m'offrait était bien en deçà des normes pour un poste similaire, ce qui rendait difficile la gestion de mes dépenses quotidiennes, le loyer, mes besoins personnels et De plus, la charge de travail était excessive avec des heures supplémentaires fréquentes sans compensation financière ni avantages sociaux. Les conditions de travail étaient précaires, avec un équipement obsolète et un environnement de bureau peu propice à la productivité. J'ai alors réalisé que ces conditions rendaient difficile la conciliation entre ma vie professionnelle et personnelle. Le stress accru, associé au manque de reconnaissance et de perspectives d'avancement, a eu un impact significatif sur ma personne. La situation devenait insoutenable pour moi, et face aux deux mois de loyer en retard, j'ai finalement pris la décision difficile de démissionner. C'était un constat amer, surtout en considérant que dans mon pays, trouver un emploi était déjà une épreuve ardue. Même lorsque l'on réussit à décrocher un, les salaires proposés étaient dérisoires et les conditions de travail souvent précaires. C'était une réalité déconcertante qui m'obligeait à faire un choix difficile pour préserver ma stabilité financière et mon bien-être.

Me voilà à nouveau au chômage, mais j'avais foi que cette situation finirait par changer. En plus, je suis une battante et il était hors de question de baisser les bras surtout avec un enfant à la charge. J'ai alors continué à partager mes CV, et aussi, je faisais de petits jobs à côté pour

pouvoir subvenir à mes besoins. Quelques mois après, j'étais à la maison quand un ami est venu me voir et m'a parlé d'un centre d'appel qui venait d'ouvrir ses portes dans la capitale économique du pays, lui, il venait à peine de se faire embaucher dans ce centre et m'en parle pour que je puisse envoyer mon CV également. Je n'ai pas hésité, le lendemain aussitôt, je suis allée déposer mon CV et quelques jours après, on m'appela pour un entretien, qui d'ailleurs se passa bien et j'ai alors été retenu comme télé conseillère dans cette entreprise. C'était une entreprise française qui venait d'ouvrir ses portes dans mon pays après s'est implantée dans plusieurs autres pays de la sous-région. Cette entreprise exerce dans plus domaine, mais l'activité principale pour laquelle, j'ai été recruté est la vente des énergies renouvelables telles que : l'électricité et le gaz. Mon rôle en tant que télé conseillère était de prospecter des clients en ligne et de leur proposer des offres et services et s'ils acceptent, je devais concrétiser la vente avec eux directement au téléphone. Au début, ça a été un peu difficile, surtout qu'il fallait franciser un peu pour les clients ne sentent pas qu'on les appelle d'un autre pays. Mais j'étais déterminée à y arriver. Rapidement, j'ai suivi une formation de deux semaines avant d'être envoyé à la production. Dans la salle de production, il y avait plusieurs plateaux et sur chaque plateau, il y avait plusieurs équipes ayant chacune des chefs d'équipes qui à leur tour étaient coiffés par les chefs plateaux, sans le service qualité qui était composé des coachs qualités pour les appels des télé conseillers et les coachés s'il le faut. Comme tout débutant, j'ai pris mes pas peu à peu, c'était un peu difficile pour moi au début car c'est quelque chose que je n'ai jamais fait, en plus ça n'avait aucun lien avec ma formation de base mais vu le taux de chômage élevé qui prédomine dans mon pays, je ne pouvais me permettre d'être sélective en termes de boulot.

Tout se passait bien dans cette entreprise, comparativement à ma dernière expérience, ici le salaire n'était pas vraiment le top mais c'était mieux que celui que je recevais en tant qu'animatrice et vu que je n'avais pas besoin de louer, les charges me pesaient moins. Quelque temps, après, je me suis faite des amis parce qu'il faut noter que c'était une grande entreprise qui recrutait beaucoup de jeunes, ce qui fait qu'on était pas mal nombreux. De nature un peu timide, j'ai quand même réussi avec le temps à me familiariser avec plusieurs personnes dans cette boîte. Une fois après avoir perdu une vente, j'ai été appelé au service

qualité pour un débriefing, c'est cela que ça se passe à chaque fois que quelqu'un perd une vente. Après le débriefing, j'ai rejoint mon équipe, mais à ma grande surprise le chef plateau également a demandé, ça, c'était inhabituel. Quand je suis allé à son bureau, il m'a expliqué qu'en fait, il m'écoutait quand j'étais en ligne avec le client et savait que j'allais perdre cette vente vu la manière dont je n'ai pas su accrocher le client dès le départ et que j'ai laissée trop de blanc dans la discussion avec le client. Alors il m'a demandé si j'avais un souci particulier qui pouvait mettre dans cet état, je lui ai répondu que non, alors il m'a également prodigué des conseils pour pouvoir bien garder mon client en ligne et l'amené à faire des ventes. C'est à partir de ce moment que lui et moi avons sympathisé. Dès que je suis en ligne il se rapprochait pour m'écouter, aux heures de pauses il m'invitait quelquefois à manger, bref rapidement on est devenu ami. Je ne savais pas qu'il se rapprochait de moi parce qu'il avait des intentions derrière la tête. Quelque temps après, il a commencé à me faire des avances en me disant que je suis le genre de femme qu'il aime, calme, douce et respectueuse. Je lui ai répondu que je ne pouvais pas avoir une relation avec lui parce que je suis déjà en relation avec un autre homme qui n'est personne d'autre que le père de mon enfant en plus que lui aussi, il est marié et il a laissé sa famille dans son pays d'origine pour venir travailler au Bénin. Et donc pour toutes ces raisons, je ne pourrais lui offrir une relation autre que de l'amitié. Ce qu'il n'a pas vraiment apprécié, il ne voulait pas comprendre ma décision, alors face à son insistance, je lui ai dit que s'il continuait ainsi, je vais le dénoncer auprès de PDG ce qu'il n'a pas du tout apprécié. Rapidement, il changea de comportement envers moi, il commença à m'écrire des messages en me menaçant que si je n'accepte pas ses avances, il fera tout pour qu'on me renvoie de l'entreprise. C'étaient des menaces à n'en point finir même quand je suis en ligne, il me surveille et ne me fait que des reproches à longueur de journée, quand il m'arrivait de perdre une vente, il venait vers moi en criant devant tout le monde que c'est ma faute si j'ai raté la vente, que je incapable de concrétiser avec les clients malgré tout le temps que j'ai déjà passé dans l'entreprise et que même les nouveaux qui viennent de commencer sont plus performants que moi. Il ne faisait que m'humilier à chaque fois qu'il en avait l'occasion. Cela me dérangeait vraiment et agissait également sur mon résultat, et même mon chef d'équipe l'a remarqué aussi et essayé de me parler à chaque fois

pour me remonter le moral, car lui aussi n'a aucun pouvoir et ne peut rien pour changer la situation, le chef plateau est également son supérieur. L'ambiance était devenue vraiment nocive entre mon chef plateau et moi, il a commencé à abuser de son autorité sur moi en me mettant vraiment la pression avec des demandes d'explications pour n'importe quel motif. Quand je ne fais pas de ventes, il pouvait m'adresser une demande d'explication en me demandant d'expliquer pourquoi je ne donne pas de résultats. Une fois il m'a même adressé une demande d'explication parce que j'ai fait une vente de double énergie à une cliente c'est à dire l'électricité et le gaz mais de façon séparée parce que la cliente me l'a demandée, en plus j'ai pris l'autorisation de mon superviseur qui est le chef de d'équipe avant de séparer les factures et de faire de vente. Bien que j'aie expliqué la situation au chef plateau, il ne voulait rien comprendre, il m'a encore envoyé une demande d'explication en disant que j'ai fait une magouille en séparant les deux énergies pour faire plus de vente. Je n'en pouvais plus de cette situation, alors je suis allée voir le PDG pour lui expliquer la situation. Le PDG là alors appelé pour éclaircir la situation, mais à ma grande surprise et devant moi il a essayé de tout nier. J'ai dû sortir les preuves que j'avais en ma possession, c'est-à-dire les messages de menaces qu'il m'envoyait. Aussi certains collègues qui ont vu comment il se comportait avec moi ont témoigné en ma faveur, ce qui lui a valu une mise à pied de quelques jours. Après ces jours, il a repris le travail comme si de rien n'était, c'est vrai que le PDG lui a dit que la prochaine fois qu'il entendra une histoire pareille à propos de lui, il allait tout simplement le renvoyer, car il ne pouvait tolérer de tels comportements dans son entreprise.

Pour moi, ce n'était pas une punition suffisante, il m'était d'ailleurs difficile d'accepter qu'une personne ayant commis une faute aussi sérieuse puisse conserver son poste comme si de rien n'était. Cependant, étant donné que je n'avais pas le choix et que je ne suis pas celle qui prend les décisions, j'ai fini par accepter à contrecœur. La simple présence de cette personne était devenue insupportable pour moi, car à mes yeux, elle était devenue un harceleur. Malheureusement, mes craintes se sont avérées fondées. Quelques mois plus tard, il s'est dirigé vers une autre collègue. Cette collègue, une amie qui avait commencé après moi et après mon expérience avec lui, était nouvelle dans l'entreprise et plutôt naïve. Elle pensait

que le collègue harceleur s'intéressait à elle de manière désintéressée, mais elle se trompait lourdement. Comme avec moi, il n'a pas tardé à la courtiser avec des invitations, des messages affectueux et des compliments au travail. La jeune femme a commencé à soupçonner quelque chose. Lors d'un déjeuner, elle m'a confié que le collègue semblait gentil et intéressé par elle, mais qu'elle trouvait son comportement suspect. J'ai alors partagé avec elle mes propres expériences et les conséquences qui en avaient découlé. Elle a rapidement compris qu'il ne s'approchait pas d'elle par gentillesse, mais dans l'intention de la séduire. Elle a alors commencé à s'éloigner de lui, elle ne répondait plus à ses messages ni invitations. Quand il a remarqué, il a compris que c'est moi qui ai parlé à la fille puisque j'étais sa bête noire. Il changea également de comportement envers la fille, je ne suis plus sa seule ennemie, on était deux désormais, on allait pouvoir se soutenir.

Je n'arrivais plus à supporter cette situation, tout ce que je demandais, c'était juste de pouvoir trouver un boulot où je pouvais prouver mes compétences et capacités sans aucun problème, mais à chaque fois, je me heurte toujours à des murs qui m'empêchent d'être moi, de pouvoir travailler librement et de donner le meilleur de moi-même et de pouvoir évoluer. Mes camarades de classe qui ont eu la chance de trouver un bon boulot de par leur relation son tout à leurs postes, certains ont même connu des promotions, mais moi, je dois vivre tout un calvaire pour en trouver et pour le retenir, c'est tout une autre histoire, j'ai vraiment du mal à le faire compte tenu des situations auxquelles je suis confrontée. Je ressentais désormais une rage en moi contre mon pays, contre le système de travail en place, on dépensait beaucoup d'argent pour étudier et à fin impossible de trouver un boulot convenable, on fait face à toute sorte de situation avant d'en trouver comme de l'escroquerie des gens qui publient des fausses annonces de recrutement pour escroquer de l'argent et bien d'autres... À la fin, quand on finit par trouver un, il faudra faire face à des discriminations liées au genre surtout quand on est femme. Il faudra faire face aux regards des hommes qui nous voient comme des objets sexuels qu'ils que chacun d'eux doit se faire. Quand tu résistes à leur avance, ils le prennent comme un affront et sont prêts à te mettre des bâtons dans les roues pour te créer des problèmes, et même à te faire perdre ton boulot. C'est pour cette raison que certaines femmes se laissent pour pouvoir maintenir leur boulot et si possible avoir des

promotions. Mais le mal est qu'elles deviennent des objets sexuels pour ces hommes qui se prennent comme des demi-dieux et à chaque fois elles sont obligées de se rendre disponible pour assouvir leurs pulsions sexuelles. C'est une des raisons pour lesquelles certains hommes dans mon pays n'acceptent pas que leurs femmes travaillent, ils préfèrent leur créer un commerce pour s'occuper et par ricochet résoudre également le problème de conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Parce qu'ils estiment qu'avec un commerce la femme es plus autonome et pourra donc accorder plus de temps sa femme et mieux assurer l'éducation des enfants. Et c'est d'ailleurs l'une des raisons principales qui m'ont poussé à choisir ce thème. Je voudrais trouver des solutions pour lutter contre ce système de travail qui ne nous honore pas en tant que femme, ces mûrs qui nous bloquent, les discriminations ou stéréotypes qui obligent certaines femmes à démissionner parce qu'elles ne veulent pas être utilisées comme des objets sexuels.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Ce dernier chapitre se consacre à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus à partir des deux témoignages.

4.1 ANALYSE ET DISCUSSION

La figure 3 présente les thèmes qui ont émergés des deux témoignages et qui contribuent au plafond de verre dans les organisations.

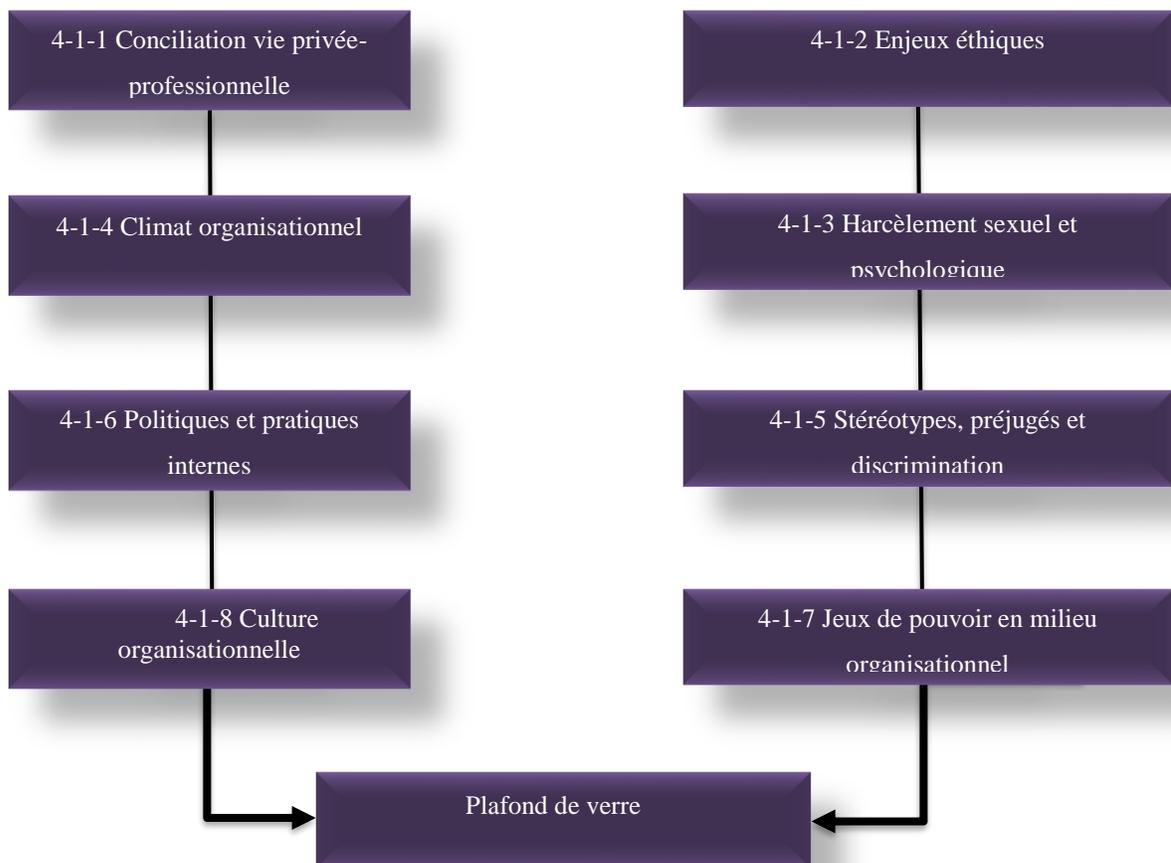


Figure 3: Les facteurs contribuant au plafond de verre

4.1.1 Conciliation vie privée et professionnelle

La conciliation vie privée-vie personnelle est un enjeu majeur auquel font face bon nombre de femmes cadres, surtout celles qui sont ou ambitionnent à être à des postes supérieurs. Au fil des années, on remarque une augmentation du conflit entre les responsabilités professionnelles et les contraintes familiales et il convient de mettre en place des stratégies pour atteindre un accord ou une certaine harmonie entre ces deux domaines de la vie (Barrère-Maurisson, 2011). Dans le cas du premier témoignage, on remarque que madame Sylvie a fait face à un réel problème de conciliation entre sa vie professionnelle et sa vie privée. On constate cela à partir de l'extrait 1 du premier témoignage qui est le suivant :

« Pour la mettre dans l'embarras, il programmait des réunions à la dernière minute, souvent aux sorties sachant pertinemment qu'elle est nourrice et qu'elle doit rentrer s'occuper de son bébé. Ce qui pose déjà pour elle un problème de conciliation entre sa vie privée et professionnelle et agir également sur l'harmonie de sa famille ». Extrait 1

Ce problème a été un poids de plus dans la balance pour Sylvie, car il lui a coûté l'harmonie au sein de son foyer, comme l'indique l'extrait 2 du premier témoignage.

« De plus, à cause de cette situation, son couple battait de l'aile. Son mari voyait une autre femme sous prétexte que sa femme n'accordait plus d'attention à son foyer, ni à de lui ni à ces enfants ». Extrait 2

Les femmes font face au défi selon lequel leur vie personnelle a tendance à prendre le dessus sur leur vie professionnelle, même si la priorité n'est pas nécessairement donnée à la famille, mais plutôt à la nécessité de concilier les deux aspects. Il est crucial de noter qu'au contraire, pour les hommes, c'est la sphère professionnelle qui a tendance à empiéter sur la vie privée. Pour remédier à cette situation, diverses solutions sont envisagées par les hommes,

comme la possibilité d'arrêter ou de réduire l'activité professionnelle de leur conjointe (Grodent et Tremblay, 2013). Cela se comprend à travers ce troisième extrait du premier témoignage :

« Son mari ne supportait plus cette situation et lui a demandé de démissionner, parce qu'elle n'avait plus du temps à lui consacrer et il voyait son couple aller à la dérive ». Extrait 3

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine du conflit entre la vie privée et le travail. Parmi ceux-ci, on peut citer la surcharge de travail, les longues heures de travail, le climat organisationnel et l'engagement des employés, comme illustré dans le premier témoignage (Zahra, 2020). Pour remédier à cette situation, une solution potentielle aurait été d'établir une garderie au sein de la mairie. Cela peut être particulièrement bénéfique pour les employés, en particulier les mères, qui souhaitent reprendre le travail après un congé parental. En ayant leurs enfants à proximité, les parents peuvent se concentrer plus efficacement sur leurs tâches professionnelles, sachant que leurs enfants sont pris en charge de manière sécurisée et attentive. Cela améliore la productivité, réduit le stress lié à la gestion des horaires de garde et permet aux parents de se consacrer pleinement à leurs responsabilités professionnelles (Kpadonou, 2019). Cette initiative pourrait permettre à Sylvie de se sentir plus à l'aise sachant que son enfant est entre de bonnes mains et peut contribuer à attirer et à retenir des talents diversifiés au sein de l'entreprise.

Malheureusement au Bénin, en dehors des dispositions prises dans le code du travail les articles 141-148 du Code du Travail, 1998; Article 66 de la Convention Collective, 2005, qui permettent à tout travailleur de prolonger la durée de travail au-delà des heures normales, passant de 40 à 46 heures par semaine et de huit heures par jour, sans dépasser la somme totale de 240 d'heures par an, plus aucune loi ne contient des dispositions en faveur de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle pour les parents ou les travailleurs ayant des responsabilités familiales (Ahmad et Bigirimana, 2020).

Il est primordial de créer des alternatives qui offriraient à Sylvie la possibilité de s'épanouir davantage et d'être plus présente pour sa famille comme la possibilité de travailler à temps

partiel et également de faire du télétravail pour pouvoir mieux gérer son temps et réduire le stress et la fatigue du boulot. Il est également important d'amener les hommes à contribuer de manière équitable aux tâches ménagères, au lieu d'utiliser la religion comme un prétexte pour se soustraire à ces responsabilités.

4.1.2 Enjeux éthiques

L'éthique désigne un ensemble de règles de conduite partagées qui reflètent les valeurs d'une société donnée. Ces normes sont basées sur la différenciation entre ce qui est jugé moralement acceptable et ce qui est considéré comme moralement répréhensible (Eloundou, 2014). L'éthique professionnelle considérée comme une section de l'éthique, est une forme de sagesse pratique ayant pour objectif la recherche d'une vie épanouissante, en collaboration avec autrui, au sein de structures sociales (Jutras et Labbé, 2013). Ces témoignages font cas de nombreux enjeux éthiques, comme nous montre les deux extraits 4 et 5 du premier témoignage.

« Le nouveau Maire étant une personne d'un certain âge et qui ayant toujours cette pensée rétrograde du système patriarcal qu'il n'a d'ailleurs pas à cacher à ma tante, il est anormal qu'une femme accède à un tel poste de responsabilité. Pour lui, c'est un homme qui doit assurer le poste de Secrétaire Exécutif poste qu'occupe ma tante Sylvie. Pour lui, une telle chose est inimaginable, impensable, la place de la femme est reléguée au dernier plan, voilà d'où est parti le malheur de ma tante Sylvie jusqu'à ce que s'en suive une situation finale déplorable ». Extrait 4

« Mais ce jour-là, elle remarqua également le changement comportemental de l'Assistant du Maire envers elle. Ce fut le début d'une nouvelle guerre, de violence morale, de violence psychologique, sexuelle et spirituelle envers Sylvie ». Extrait 5

Les problèmes éthiques en milieu professionnel pour la plupart du temps sont sources de préoccupations liées au pouvoir, à la confiance et à la responsabilité. Ils englobent des conflits d'intérêts, en particulier en ce qui concerne la distribution des ressources, et peuvent également toucher des aspects tels que la justice sociale, la liberté et l'autonomie. Dans le cas de notre premier témoignage, Sylvie a subi le harcèlement de la part de son supérieur, de la discrimination et d'abus de pouvoir. Ces problèmes figurent incontestablement parmi les préoccupations éthiques les plus prédominantes au sein des entreprises actuelles (Pariente et al., 2010).

Certaines personnes comme le maire persistent à penser que les femmes ne peuvent pas occuper des postes hiérarchiques parce qu'ils estiment que ces dernières ne s'investissent pas autant que les hommes, ne sont pas suffisamment motivés, et par conséquent, ne sont pas prises au sérieux. Cette perspective injuste conduit à les considérer comme non aptes à assumer des responsabilités élevées, malgré le fait que de nombreuses femmes aient suivi des parcours similaires et possèdent les mêmes compétences que leurs homologues masculins. Cette attitude perçue comme une menace réelle pour les hommes conduit souvent à une discrimination basée sur des stéréotypes de genre, reléguant les femmes à des rôles moins influents dans les instances de prise de décision. Ces idées préconçues pénalisent les femmes sur le lieu de travail, limitant leurs opportunités et perpétuant des normes sexistes. Il est impératif de remettre en question de telles perceptions afin de favoriser l'égalité des chances et de reconnaître la contribution égale des femmes dans le monde professionnel (Chan-Meetoo, SD).

Lorsque l'éthique au travail reste ambiguë, la notion de bonnes pratiques est inévitablement considérée comme subjective, conditionnée principalement par la conformité aux normes sociales établies par les élites locales, qui peuvent parfois promouvoir des modèles d'action désuets et éthiquement répréhensibles. Cela entraîne la lourde responsabilité des actes contraires à l'éthique sur les individus. (Brasseur et al., 2012). Exactement comme dans le cas des deux auteures.

Dans le cas de Sylvie, qui est confrontée à des injustices de la part de son patron, une approche proactive et multidimensionnelle est nécessaire. Cela implique de définir clairement les valeurs éthiques fondamentales et de les communiquer efficacement à tous les niveaux de l'entreprise. Il est également essentiel d'établir des stratégies qui favorisent l'évolution de l'organisation vers la résolution de ces enjeux et qui encouragent le développement d'une culture axée sur l'intégrité et la confiance.

4.1.3 Harcèlement sexuel et psychologique

4.1.3.1 Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel se réfère à des comportements indésirables à caractère sexuel qui persistent de manière suffisante ou sont assez offensants pour perturber déraisonnablement les activités professionnelles d'un employé ou créer un environnement de travail intimidant, hostile, ou offensant, que cela provienne d'une personne du sexe opposé ou du même sexe (Said-Zarguen, s. d.). le harcèlement sexuel peut-être encore défini comme le fait pour quelqu'un d'émettre des ordres, d'utiliser des paroles, des gestes, des écrits, des messages de manière répétée, de proférer des menaces, d'imposer des contraintes, d'exercer des pressions, ou de recourir à tout autre moyen dans le but d'obtenir, à son bénéfice ou au bénéfice d'un tiers, des faveurs de nature sexuelle de la part d'une personne en situation de vulnérabilité ou de subordination, et ce, contre la volonté de la personne harcelée (Doubogan et Hofmann, 2016). C'est exactement ce que l'auteure a subi lors d'une de ses expériences professionnelles narrée dans le deuxième témoignage. L'auteure a dû faire face à des avances non désirées et à du harcèlement de la part du ministre et de son chef de plateau dans le centre d'appel. Ces situations illustrent comment les femmes peuvent être victimes de harcèlement sexuel au travail. L'extrait 6 du deuxième témoignage fait cas de cette expérience inadéquate en milieu professionnel.

« Quelque temps après, il a commencé à me faire des avances en me disant que je suis le genre de femme qu'il aime, calme, douce et respectueuse. Je lui ai répondu que je ne pouvais pas avoir une relation avec lui parce que je suis déjà en relation avec un autre homme qui n'est personne d'autre que le père de mon enfant en plus que lui aussi, il est marié et il a laissé sa famille dans son pays d'origine pour venir travailler au Bénin. Et donc pour toutes ces raisons, je ne pourrais lui offrir une relation autre que de l'amitié. Ce qu'il n'a pas vraiment apprécié, il ne voulait pas comprendre ma décision, alors face à son insistance, je lui ai dit que s'il continuait ainsi, je vais le dénoncer auprès du PDG ce qu'il n'a pas du tout apprécié. Rapidement, il change de comportement envers moi, il commence à m'écrire des messages en me menaçant que si je n'accepte pas sortir avec lui, il fera tout pour qu'on me renvoie de l'entreprise ». Extrait 6

Cette situation peut mieux se comprendre aussi à travers l'extrait 7 de deuxième témoignage :

« Tu sais, tu as quelque chose qui me plaît beaucoup, et je sais que tu n'es pas une petite fille. Tu comprends rapidement ce que j'attends de toi. Je suis prêt à te fournir tout ce dont tu as besoin pour être à l'aise. Il te suffit de me demander, et je te le donnerai. Nous pouvons même envisager de voyager ensemble pour passer des week-ends agréables. Tu n'as pas besoin de travailler, car je peux te verser un salaire chaque mois et même te payer un master pour que tu continues tes études ». Extrait 7

Au Bénin, les perspectives des acteurs sur ce phénomène demeurent diverses, car certains considèrent le harcèlement sexuel comme une pratique presque "ordinaire". Ils justifient cette opinion en mettant en avant le contexte culturel où les femmes béninoises, contrairement à leurs homologues camerounaises, gabonaises ou guinéennes, ne cèdent pas rapidement aux avances masculines. Selon eux, cette différence culturelle expliquerait l'insistance ou les récurrences observées dans les avances, arguant que même lorsque les femmes béninoises sont consentantes, elles évitent souvent de dire directement "oui" par crainte d'être stigmatisées en tant que "filles légères" (Doubogan et Hofmann, 2016). À partir de cette perspective, il

apparaît que, selon certaines personnes, le harcèlement sexuel s'inscrit dans une démarche apparemment simple visant à insister afin d'éviter que la femme ne soit stigmatisée comme ayant des mœurs légères. Cette attitude révèle une compréhension erronée du harcèlement, réduisant ses implications à une stratégie perçue comme inoffensive pour préserver la réputation de la femme concernée (Akueson, 2020). Cela permet de mieux comprendre le comportement du chef plateau, qui ne faisait qu'insister malgré le refus de l'auteure d'avoir une relation non professionnelle avec lui.

Cependant, il faut de souligner que le harcèlement, quelles que soient les intentions présumées, demeure inacceptable. Insister de manière indue, même sous prétexte de préserver une réputation, contribue à créer un environnement peu propice au respect de la dignité et de l'intégrité des individus. La notion que le harcèlement pourrait être justifié pour éviter des jugements sociaux injustes reflète une méconnaissance des conséquences néfastes que de telles actions peuvent avoir sur la victime, allant au-delà de la simple réputation (Akueson, 2020).

Enfin, la plupart des femmes qui subissent cette situation n'envisagent pas la possibilité de déposer plainte contre leurs agresseurs en tant que victimes du harcèlement sexuel. Il ressort que la loi N°2006-19 du 5 septembre 2006 réprimant le harcèlement sexuel est méconnue pour la majeure partie de ces au Bénin (Doubogan et Hofmann, 2016). C'est peut-être une des raisons pour lesquelles Sylvie n'a pas su se défendre face aux agissements de son supérieure.

Il est crucial de combattre de tels comportements pour instaurer un environnement de travail respectueux, équitable et basé sur les compétences où les femmes ne subiront de telles situations.

4.1.3.2 Harcèlement psychologique

Quant au harcèlement psychologique, il est défini comme « toute conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou

physique d'un individu et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail ou d'apprentissage néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour l'employé ou l'étudiant » (Abbott, 2017, p.5). Il en est de même dans l'organisation béninoise où les employés plus précisément les femmes font face à des cas de harcèlement psychologiques pouvant leur coûter leurs carrières.

La situation de Sylvie fait également ressortir des problèmes de harcèlement psychologique qui lui ont été infligés par son responsable. Les extraits 8 et 9 du premier témoignage nous permettent de mieux comprendre la situation :

« Madame Sylvie, avec tout le respect que je vous dois je suis étonné de voir que c'est une femme qui occupe ce poste. Mais avant que je ne vienne ici, j'ai déjà mené mes enquêtes et j'ai eu des retours sur votre personne, je suis informé de toutes les manigances que vous avez organisées, toutes les négociations et compromis que vous avez faits pour obtenir ce poste. Mais je tiens à vous informer que moi j'ai mon staff en qui j'ai confiance et j'ai mon Secrétaire Exécutif personnel qui prendra ce poste très bientôt car moi je ne traite pas avec les femmes, en plus vous n'êtes pas qualifiée pour ce poste ». Extrait 8

« Malgré le professionnel dont fait montre Sylvie, elle était constamment soumise à un traitement discriminatoire basé sur le genre. Il ne cessait de lui faire des reproches par rapport à son travail, les réunions semblaient être un terrain de jeu pour les remarques dégradantes de la part du Maire, qui ne pouvait s'empêcher de souligner à quel point il aurait préféré avoir un homme à la tête du département financier ». Extrait 9

Le harcèlement psychologique se manifeste fréquemment à travers des comportements tels que le mépris, le manque de respect, des agressions verbales, des attitudes condescendantes, le refus de partager des informations, des remarques dégradantes, des humiliations, ainsi que des pressions (Abbott, 2017). Il se caractérise également par des

comportements abusifs et répétés, provenant de diverses sources, à travers des paroles, des intimidations, des actes, des gestes, ou des écrits unilatéraux. Son objectif ou son effet est de nuire à la personnalité, à la dignité, ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne. Ces conduites peuvent mettre en danger l'emploi de la personne concernée ou créer un environnement professionnel intimidant, hostile, dégradant, humiliant, ou offensant (Akueson, 2020).

La situation vécue par Sylvie reflète parfaitement le harcèlement psychologique qu'elle a subi depuis l'arrivée du maire dans la municipalité. Elle a été confrontée à des propos discriminatoires, à des humiliations constantes, des situations qui ne pouvaient qu'affecter son rendement. Malgré ces épreuves, Sylvie a maintenu sa résilience, refusant de céder aux agissements de son supérieur. Malheureusement, il a réussi à atteindre ses objectifs.

Dans cette structure, Il est essentiel de sensibiliser contre la véritable nature du harcèlement, mettant en évidence son impact sur la vie des personnes touchées. Informer les victimes sur leurs droits, au respect et à l'intégrité en sein du milieu professionnel aurait pu renforcer la capacité de Sylvie à dénoncer les agissements de son patron.

4.1.4 Le climat organisationnel

Le climat organisationnel est l'un des facteurs les plus importants dans le développement et la performance de toutes organisations. Le climat organisationnel est reconnu comme un indicateur clé de la santé globale d'une organisation et de l'ambiance au sein de son environnement de travail, car il est lié à la santé mentale et au bien-être des employés. Un cadre de travail positif et stimulant peut inciter les salariés à se sentir appréciés et à s'investir davantage dans leurs responsabilités. En revanche, un cadre de travail défavorable peut entraîner une perte de motivation, une diminution de la productivité, un taux de roulement du personnel élevé (Ghemmal et Azouaou, 2023). L'extrait 10 du deuxième témoignage nous montre comment un mauvais climat de travail peut agir sur le bien-être et la performance d'un employé :

« Il ne faisait que m'humilier à chaque fois qu'il en avait l'occasion. Cela me dérangeait vraiment et agissait également sur mon résultat, et même mon chef d'équipe l'a remarqué aussi et essayé de me parler à chaque fois pour me remonter le moral, car lui aussi n'a aucun pouvoir et ne peut rien pour changer la situation, le chef plateau est également son supérieur. L'ambiance était devenue vraiment nocive entre mon chef plateau et moi, il a commencé à abuser de son autorité sur moi en me mettant vraiment la pression avec des demandes d'explications pour n'importe quel motif ». Extrait 10

Il est important pour toutes organisations de comprendre les facteurs qui influent influence le climat organisationnel et leur conséquence sur la motivation des employés. En effet, il faut savoir que le climat de travail peut se dégrader rapidement, mais sa reconstruction est un processus lent. Une fois que la méfiance s'installe dans un environnement professionnel, il devient particulièrement difficile de la dissiper (Brunet et Savoie, 2016). C'est en ce sens que le climat organisationnel est d'une importance primordiale pour les dirigeants et les gestionnaires d'entreprise cherchant à améliorer l'efficacité interne de leur organisation et à accroître la satisfaction de leurs employés (Ghemmal et Azouaou, 2023). L'extrait 11 du témoignage de Sylvie vient en appui à l'extrait 10 pour montrer comment les mauvaises pratiques peuvent détruire le climat organisationnel :

« Malgré le fait professionnel dont fait montre Sylvie, elle était constamment soumise à un traitement discriminatoire basé sur le genre. Il ne cessait de lui faire des reproches par rapport à son travail, les réunions semblaient être un terrain de jeu pour les remarques dégradantes de la part du Maire, qui ne pouvait s'empêcher de souligner à quel point il aurait préféré avoir un homme à la tête du département financier. Les rumeurs sur son manque de compétence circulaient dans les couloirs, créant ainsi une atmosphère toxique et hostile ».

Extrait 11

Ces deux témoignages mettent en lumière les défis auxquels les auteures ont été confrontées dans des environnements professionnels difficiles, peu propices à un rendement positif. En raison des difficultés rencontrées au sein de leurs structures respectives, elles ont éprouvé des

difficultés à s'investir pleinement dans leur travail, ce qui s'est traduit par une baisse de leur performance. Les discriminations subies ont directement impacté leur bien-être mental, rendant l'environnement de travail toxique en raison des comportements répréhensibles de leurs supérieurs respectifs.

Une organisation bénéficiant d'une structure claire et bien définie offre un environnement propice à la motivation en permettant aux employés de comprendre pleinement leur rôle et leurs responsabilités au sein de l'entreprise. En parallèle, un leadership efficace ainsi que des conditions de travail appropriées, comprenant un environnement sécurisé, des ressources adéquates et des politiques de soutien aux employés, sont également essentiels pour créer un cadre où les employés se sentent appréciés et encouragés dans leurs efforts. Dans leur ensemble, ces divers éléments du climat organisationnel jouent un rôle crucial dans le maintien et la stimulation de la motivation des salariés, ce qui peut ultimement avoir un impact positif sur la performance globale de l'organisation (Ghemmal et Azouaou, 2023). Ce sont ces éléments qui n'ont pas été pris en compte dans le leadership de ces deux responsables d'entreprises.

Il aurait été plus avisé pour les responsables de ces entreprises de mettre en œuvre des stratégies visant à améliorer le climat de travail au sein de leurs structures respectives au lieu de se consacrer à rendre la vie difficile à leurs employés.

Cela aurait conduit à l'épanouissement des auteures, à la poursuite d'objectifs communs et à la réalisation des objectifs organisationnels.

4.1.5 Stéréotypes, préjugés et discrimination

Les stéréotypes, préjugés et discriminations sont trois notions intimement liées et interdépendantes. Les stéréotypes sont souvent partagés socialement, étant propagés et entretenus par l'environnement social tel que la famille, les amis, les médias et la société. Le préjugé se manifeste comme une inclination à réagir négativement envers une personne en raison de son appartenance à une classe ou une catégorie particulière. Contrairement au stéréotype, qui peut avoir un contenu positif, le préjugé est généralement associé à une

connotation négative, bien qu'il puisse y avoir des exceptions. Enfin, le terme de discrimination se réfère à des comportements négatifs injustifiables dirigés contre les membres d'un groupe spécifique (Légal et Delouée, 2021). Un exemple concret de cela est l'expérience de discrimination vécue par Sylvie, causée par son employeur, comme illustré dans l'extrait 12 du témoignage de Sylvie:

« Madame Sylvie, avec tout le respect que je vous dois je suis étonné de voir que c'est une femme qui occupe ce poste. Mais avant que je ne vienne ici, j'ai déjà mené mes enquêtes et j'ai eu des retours sur votre personne, je suis informé de toutes les manigances que vous avez organisées, toutes les négociations et compromis que vous avez faits pour obtenir ce poste. Mais je tiens à vous informer que moi j'ai mon staff en qui j'ai confiance et j'ai mon Secrétaire Exécutif personnel qui prendra ce poste très bientôt car moi je ne traite pas avec les femmes, en plus vous n'êtes pas qualifiée pour ce poste ». Extrait 12

Les discriminations envers l'auteure, notamment au centre d'appel dans le deuxième témoignage, montrent comment les femmes peuvent être traitées différemment de leurs collègues masculins, subissant des critiques injustes et des demandes d'explications sans fondement juste parce qu'elles n'acceptent pas assouvir les pulsions sexuelles de leurs supérieurs, comme nous l'indique l'extrait 13 du deuxième témoignage.

« Il pouvait m'adresser une demande d'explication en me demandant d'expliquer pourquoi je ne donne pas de résultats. Une fois il m'a même adressé une demande d'explication parce que j'ai fait une vente de double énergie à une cliente c'est à dire l'électricité et le gaz mais de façon séparée parce que la cliente me l'a demandée, en plus j'ai pris l'autorisation de mon superviseur qui est le chef de d'équipe avant de séparer les factures et de faire de vente. Bien que j'aie expliqué la situation au chef plateau, il ne voulait rien comprendre, il m'a encore envoyé une demande d'explication en disant que j'ai fait une magouille en séparent les deux énergies pour faire plus de vente ». Extrait 13

A travers le deuxième témoignage on peut noter aussi de la discrimination faite dans la recherche d'emploi, expliquer par l'auteure dans l'extrait 14 de ce même témoignage:

« Pendant que je peinais à trouver un emploi, mes deux meilleures amies, avec qui j'avais partagé ma classe, ont eu la chance de décrocher rapidement des postes. La première a eu cette opportunité grâce à son père, qui est chef d'entreprise, et elle a rejoint l'entreprise familiale. Quant à la deuxième, elle a bénéficié de relations bien placées, son oncle occupant un poste de directeur dans un ministère. Pour elles, tout semblait tomber du ciel, laissant seulement ma propre situation en suspens ». Extrait 14

Les conséquences néfastes des discriminations en milieu professionnel vont au-delà de l'impact sur la carrière, touchant la santé, le bien-être émotionnel, et la qualité de vie des employés. Les stéréotypes, les préjugés, les discriminations sont des attitudes préconçues, qui se concrétisent par des actions injustes envers des individus ou des groupes (Carcillo et Valfort, 2020).

Dans de nombreuses organisations au Bénin, hommes et femmes font l'expérience de discriminations dégradantes, souvent sans réagir par crainte de perdre leur emploi. Et quand bien même certains osent dénoncer de tels comportements, ils se heurtent à des obstacles, notamment lorsque l'auteur des discriminations occupe un poste élevé et bénéficie de relations qui le rendent quasiment intouchable. La peur manifestée par les victimes renforce la position des individus comme le maire et le chef plateau à persister dans leurs comportements discriminatoires. Il existe une disparité entre la perception des discriminations subies et les actions entreprises en réponse à celles-ci. Parmi les personnes ayant rapporté avoir été victimes de discrimination au cours des cinq dernières années, seuls 13 % de ces personnes ont pris des mesures en contactant un commissariat, une association, un syndicat ou la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Beauchemin et al., 2010). C'est exactement le cas de nos deux auteures, après avoir dénoncé le chef plateau auprès du PDG, l'auteure aurait dû s'adresser à un groupe de

syndicat ou une haute autorité de lutte contre les discriminations ce qui aurait valu au chef plateau une punition bien plus sévère qu'une simple mise à pied.

Dans certaines entreprises, les femmes accèdent rarement aux postes de direction. Lorsqu'elles occupent ces postes, elles sont souvent cantonnées à des rôles stéréotypés, tels que celui d'objet décoratif ou sexuel, de figure virginale ou maternelle, voire de ménagère ou de mégère. En somme, l'image idéalisée de la femme dans les médias la relègue principalement à un rôle d'objet de contemplation, tandis que l'homme est généralement représenté comme celui qui prend des initiatives et prend des décisions. Cette vision est résumée de manière évocatrice par la formule bien connue de John Berger : Les hommes agissent, les femmes apparaissent (Chan-Meetoo, s. d.). Cela se reflète dans la situation de Sylvie où son supérieur ne l'associe pas prises de décisions et ne la laisse pas assumer son rôle de plein droit, ce dernier veut à lui seul prendre des décisions c'est d'ailleurs la raison pour laquelle il a voulu former une alliance avec elle pour qu'elle ne puisse révoquer ses décisions.

La mise en place d'un environnement de travail équitable et inclusif s'avère cruciale pour promouvoir le succès individuel et collectif au sein d'une organisation, ce qui aurait été d'ailleurs bénéfique pour les deux auteures. Il est impératif que les responsables d'entreprises initient des campagnes d'information à l'échelle nationale pour sensibiliser sur les effets néfastes des inégalités et des discriminations en milieu professionnel.

4.1.6 Politiques et pratiques internes

Les pratiques internes sont des directives qui ont pour objectif de garantir le bon déroulement des activités de l'entreprise, de s'assurer de la conformité aux normes légales, de cultiver un milieu de travail éthique, et de soutenir le bien-être des employés. Les pratiques internes de gestion des ressources humaines englobent tous les aspects liés à l'emploi et à la supervision des individus au sein des organisations (Zgoulli et al., 2016). Les pratiques internes déficientes peuvent être responsables d'un taux élevé de roulement au sein de

l'entreprise, comme le met en lumière l'expérience de l'auteure dans une organisation non gouvernementale, décrit dans l'extrait 15 suivant du deuxième témoignage:

« Mais au fil du temps, je n'arrivais plus à tenir, car tout d'abord, le salaire qu'on m'offrait était bien en deçà des normes pour un poste similaire, ce qui rendait difficile la gestion de mes dépenses quotidiennes, le loyer, mes besoins personnels et De plus, la charge de travail était excessive avec des heures supplémentaires fréquentes sans compensation financière ni avantages sociaux. Les conditions de travail étaient précaires, avec un équipement obsolète et un environnement de bureau peu propice à la productivité. J'ai alors réalisé que ces conditions rendaient difficile la conciliation entre ma vie professionnelle et personnelle. Le stress accru, associé au manque de reconnaissance et de perspectives d'avancement, a eu un impact significatif sur ma personne ». Extrait 15

Au sein de cette structure, les pratiques organisationnelles, commençant par la proposition salariale jusqu'aux perspectives d'avancement, n'étaient pas favorables, entravant ainsi la possibilité pour l'auteure d'envisager une carrière prospère au sein de cette entreprise. Les conséquences de ces mauvaises pratiques de gestion ont été significatives, entraînant un impact négatif tant sur le bien-être professionnel que personnel de l'auteure (Houkoku, 2011). Ces pratiques inappropriées ont instauré un environnement de travail stressant, où l'auteure s'est sentie submergée par des attentes déraisonnables, un cadre peu propice, et surtout, une charge de travail excessive. Ces éléments ont fini par la démotiver et ont conduit à sa démission, car ses attentes envers ce travail n'ont pas été comblées.

Afin de fidéliser ses salariés et de favoriser leur progression professionnelle, une entreprise doit mettre en place des pratiques efficaces de gestion comme le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, ainsi que d'autres stratégies visant à encourager le développement des compétences et des connaissances des employés. En déployant ces pratiques de manière efficace, les entreprises peuvent non seulement améliorer les performances individuelles des employés, mais également renforcer leur compétitivité sur le

marché. (Zgoulli et al., 2016). De telles pratiques auraient très avantageuses pour les deux auteures, dans le sens où elles se sentiront plus à l'aise dans leurs organisations respectives et seront plus productives.

Il est évident qu'une entreprise réalisant de meilleures performances met en œuvre plus de pratiques de gestion efficaces qui encouragent le maintien ou l'amélioration de la performance. De manière similaire, les licenciements et les suppressions d'emplois sont fréquemment liés à des niveaux de performance jugés insatisfaisants et aux traitements discriminatoires qui pourraient agir sur leur bien-être et sur le rendement de l'organisation (Houkou, 2011).

Les responsables d'entreprises doivent alors reconnaître l'importance de bonnes pratiques de gestions telles que : le recrutement, développement professionnel, la reconnaissance... et leur alignement sur les valeurs l'entreprise afin de maintenir un engagement élevé des employés envers l'organisation.

4.1.7 Jeux de pouvoir en milieu organisationnel

Les jeux de pouvoir représentent des tactiques et des stratégies qui peuvent émerger au sein des équipes de travail. Ce sont des tactiques ou des dynamiques utilisées par les individus ou les groupes pour influencer les décisions, l'accès aux ressources et les comportements. Il consiste à utiliser l'autorité afin d'atteindre des objectifs contraires aux valeurs de l'organisation ou d'obtenir des résultats conformes à ses principes, mais en utilisant des méthodes qu'elle désapprouve (Bertholet et al., 2021).

On observe ces pratiques de jeux de pouvoir dans le premier témoignage où le Maire tente de manipuler Sylvie en lui proposant une alliance non professionnelle, mêlant des avances sexuelles non sollicitées à des demandes professionnelles. Il cherche à utiliser sa position de pouvoir pour obtenir des faveurs inappropriées, comme nous le montre l'extrait 16 du premier témoignage :

« Madame Sylvie, si j'ai tenu à vous voir ici c'est pour qu'on puisse discuter et dans un cadre hors du travail. Je reconnais que nous sommes partis sur de mauvais pieds et c'est justement pour cela que je voudrais qu'on trouve un terrain d'entente pour améliorer notre collaboration. Je voudrais surtout que vous laissez libre accès à mon assistance pour qu'il effectue son travail comme il le faut. Je sais que conformément aux textes de la décentralisation, il doit vous rendre compte mais cela ne sera pas possible car vous m'empêchez beaucoup dans ma gestion, ce que je n'apprécie pas. J'ai juste besoin que vous approuviez toutes les décisions que je vais prendre, j'ai de gros projets et si vous acceptez de collaborer avec moi vous ne serez pas du tout déçue. En plus je vous trouve très belle et je vous ai toujours désirée, je sais que vous êtes mariée et ça ne me dérange aucunement, je peux même vous assurer que personne n'aura vent de cette relation, cela restera entre vous et moi et sera notre secret ». Extrait 16

Dans toute entreprise, il est impossible de tout réglementer. Des comportements imprévisibles et incontrôlables émergent toujours, laissant place à des zones de liberté pour les individus au sein du système. Ces zones de liberté représentent des territoires d'incertitude. Pour les individus, ces zones d'incertitude sont avantageuses, et ils chercheront à les élargir autant que possible. En revanche, l'organisation aura tendance à chercher à réduire ces zones d'incertitude. Ainsi, la gestion des zones d'incertitude pertinentes devient un enjeu majeur au sein de l'organisation (Fourboul, 2013).

Dans la situation actuelle impliquant Sylvie, le maire a adopté des tactiques et des comportements manipulateurs lors d'une réception chez son ami Armand. Son objectif était de convaincre Sylvie d'entretenir des relations intimes avec lui, tout en cherchant à établir une alliance qui faciliterait d'éventuelles manœuvres frauduleuses ou des actes répréhensibles. L'idée était de s'assurer que Sylvie ne le dénoncerait pas, créant ainsi un partenariat compromettant. Cependant, Sylvie a refusé de participer à ces manigances.

Il est apparent que les jeux de pouvoir ont un impact négatif sur les performances et les succès des équipes. Ils sont susceptibles de créer des tensions, des frictions et de compromettre la collaboration et l'unité au sein de l'équipe (Bertholet et al., 2021).

Une gestion efficace des jeux politiques est essentielle pour promouvoir un environnement de travail sain, équitable et productif où les jeux de pouvoirs sont découragés et où la collaboration, la confiance et le respect mutuel sont valorisés. Cela peut nécessiter des efforts de leadership, de communication et de gestion des conflits pour prévenir ou résoudre les problèmes.

4.1.8 Culture organisationnelle

La culture organisationnelle se réfère à l'identité d'une entreprise, forgée par les attitudes et les hypothèses partagées par un groupe de personnes travaillant ensemble vers un objectif commun. Cette culture découle probablement de divers éléments qui se combinent, tels que le style de leadership de l'organisation, ses valeurs, traditions, croyances, interactions, comportements et attitudes (Karjalainen, 2010). La culture organisationnelle a pour objectif d'unir les équipes autour de valeurs partagées afin de renforcer la cohésion des collaborateurs. Cette cohésion joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances de l'entreprise et la création d'une image positive qui transcende les frontières internes. Cela facilite, par conséquent, l'établissement de nouveaux partenariats et le recrutement de talents (Godelier, 2009).

Bien que l'importance de la culture d'entreprise soit largement reconnue, peu d'entreprises mettent en œuvre les actions nécessaires pour l'améliorer. C'est d'ailleurs le cas dans les deux témoignages où les deux auteures ont fait face à une culture d'entreprise toxique caractérisée par de mauvais traitements de la part de leurs responsables, des discriminations, des humiliations publiques, des abus qui ont compromis leur bien-être et leur capacité à travailler dans un environnement professionnel équitable et respectueux. Les

extraits 17 et 18 des deux témoignages font preuve de cet abus de pouvoir et de l'humiliation que les auteures ont subie :

« Il ne faisait m'humilier à chaque fois qu'il en avait l'occasion. Cela me dérangeait vraiment et agissait également sur mon résultat, et même mon chef d'équipe l'a remarqué aussi et essayé de me parler à chaque fois pour me remonter le moral, car lui aussi n'a aucun pouvoir et ne peut rien pour changer la situation, le chef plateau est également son supérieur. L'ambiance était devenue vraiment nocive entre mon chef plateau et moi, il a commencé à abuser de son autorité sur moi en me mettant vraiment la pression avec des demandes d'explications pour n'importe quel motif. Quand je ne fais pas de ventes, il pouvait m'adresser une demande d'explication en me demandant d'expliquer pourquoi je ne donne pas de résultats ». Extrait 17

« Malgré le professionnalisme dont fait montre Sylvie, elle était constamment soumise à un traitement discriminatoire basé sur le genre. Il ne cessait de lui faire des reproches par rapport à son travail, les réunions semblaient être un terrain de jeu pour les remarques dégradantes de la part du Maire, qui ne pouvait s'empêcher de souligner à quel point il aurait préféré avoir un homme à la tête du département financier. Les rumeurs sur son manque de compétence circulaient dans les couloirs, créant ainsi une atmosphère toxique et hostile ». Extrait 18

Le fait que le PDG de l'entreprise ne prenne pas de mesures plus sévères contre l'harcéleur, malgré les preuves présentées par l'auteure, illustre un manque de soutien institutionnel face à de tels problèmes présentés dans l'extrait 19 du deuxième témoignage.

« Aussi certains collègues qui ont vu comment il se comportait avec moi ont témoigné en ma faveur, ce qui lui a valu une mise à pied de quelques jours. Après ces jours, il a repris le travail comme si de rien n'était, c'est vrai que le PDG lui a dit que la prochaine fois qu'il entendra une histoire pareille à propos de lui, il allait tout simplement le renvoyer, car il ne

pouvait tolérer de tels comportements dans son entreprise. Pour moi, ce n'était pas une punition suffisante, il m'était d'ailleurs difficile d'accepter qu'une personne ayant commis une faute aussi sérieuse puisse conserver son poste comme si de rien n'était ». Extrait 19

Dans ces deux structures, il existe une culture organisationnelle négative, caractérisée par des valeurs inappropriées ou des pratiques contraires à l'éthique, des comportements néfastes tels que le harcèlement sexuel et psychologique, les discriminations faites envers ces deux femmes que sont les auteures ou des attentes irréalistes, l'absence de soutien, de reconnaissance et de motivation entraînant ainsi une diminution de la motivation des auteures.

Il est souvent mis en avant l'importance de prendre en compte les désirs et les besoins individuels au sein d'une organisation, affirmant que pour être efficace, celle-ci doit adapter sa structure aux besoins psychologiques de ses membres. Pour atteindre cet objectif, il est recommandé de favoriser de meilleures relations entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Cela implique que les supérieurs doivent être attentifs aux besoins des employés et accorder une importance accrue aux communications informelles (Bertrand, 2011). Il aurait été souhaitable que dans le cas de nos deux témoignages, les responsables puissent également accorder cette attention particulière à leurs employés surtout les deux auteures pour établir de bonnes relations professionnelles avec elles.

Aujourd'hui en Afrique, principalement au Bénin, avec la révolution des systèmes structurelles et organisationnelle, on peut affirmer que les organisations qui prônent les inégalités entre les hommes et les femmes sur le marché du travail, ne sont rien que des organisations neutres sur le plan du genre, certainement pour qui les organisations ont été conçues par et pour des hommes. Cette théorie nous amène à réfléchir et à travailler sur la corrélation entre exclusion des femmes dans les organisations et culture organisationnelle (Social watch Bénin, 2019). Si nous partons du principe que la culture d'entreprise n'exclut aucun genre, il serait opportun de d'écrire les manifestations de la culture d'entreprise desservant l'intégration des femmes. Cela nous amènerait à comprendre les leviers opérationnels pour amorcer un rééquilibrage des sexes dans ces deux organisations.

Il serait avantageux pour ces entreprises de cultiver une culture organisationnelle positive qui favorise la transparence, le respect, l'éthique et le soutien aux employés plus précisément aux femmes pour qu'elles se sentent valorisées à leur juste valeur et que leur compétence soit reconnue dans un environnement de travail sain à plein potentiel.

4.2 SYNTHÈSE

Le concept du plafond de verre découle non seulement de facteurs individuels ou organisationnels, mais aussi d'une combinaison complexe de facteurs socioculturels, éducatifs, économiques et organisationnels qui ont historiquement limité l'avancement professionnel des femmes et d'autres groupes minoritaires (Marchand et al., 2007). Cette synthèse propose plusieurs pistes de solutions pour aider les femmes à surmonter le phénomène du plafond de verre, à bénéficier d'un traitement équitable et à se distinguer au même titre que les hommes. Cette synthèse s'appuie sur deux témoignages, il serait intéressant d'avoir d'autres cas.

4.2.1 Stéréotypes, discrimination et préjugés

Parmi ces facteurs, les discriminations sexistes et les stéréotypes de genre jouent un rôle important. Ces stéréotypes influencent les choix de carrière des femmes, les orientant souvent vers des professions perçues comme moins propices à l'ascension professionnelle et perpétuant l'idée que certains emplois sont réservés aux hommes et d'autres aux femmes (Houetto, 2011). Tandis que les hommes bénéficient de parcours de carrière offrant plus de possibilités de promotion. Les pratiques de recrutement biaisées en faveur des hommes limitent ainsi les opportunités des femmes dès le départ. La division sexuée du travail, avec une hiérarchisation qui favorise les hommes, maintient les femmes dans des rôles subalternes. Les hommes sont souvent perçus comme plus aptes à occuper des postes de pouvoir, renforçant les barrières invisibles qui limitent l'avancement des femmes (Kpadonou, 2019).

Pour contrer les discriminations sexistes et les stéréotypes de genre qui influencent les choix de carrière et limitent les opportunités de promotion des femmes, il est essentiel de mettre en place des programmes de mentorat et de parrainage dédiés aux femmes. Ces programmes devraient être conçus pour fournir un soutien professionnel et des conseils stratégiques aux femmes, les aidants à naviguer dans les défis spécifiques de leur carrière (Cf 4.6 politiques et pratiques internes). En parallèle, il est aussi important de sensibiliser et de former les responsables du recrutement et les gestionnaires sur les biais inconscients et les pratiques de recrutement équitables, afin de garantir que les femmes aient des chances égales dès le début de leur parcours professionnel. De plus, instaurer des politiques de promotion transparentes et fondées sur le mérite peut aider à s'assurer que les femmes aient les mêmes opportunités d'atteindre des postes de pouvoir.

4.2.2 Conciliation vie privée- professionnelle

Malgré des avancées telles que l'ouverture de certaines fonctions publiques aux femmes dès la fin du 19^e siècle et l'introduction du statut de la fonction publique en 1946, l'égalité professionnelle n'a été réellement promue qu'à partir des années 1970. Les femmes ont continué de faire face à des défis liés à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, en assumant souvent la responsabilité principale de la gestion de la famille. Cela se traduit par des difficultés à accéder à des postes de direction en raison de contraintes professionnelles et familiales (Chrétien et Létourneau, 2010). La conciliation vie privée et professionnelle reste un des défis auxquels sont confrontées les femmes. En Afrique et particulièrement au Bénin, le problème se pose avec acuité. Il est utile de rappeler que les femmes africaines n'exerçaient pas une activité professionnelle en dehors de la sphère domestique. Avec la promotion des droits de la femme et de la scolarisation, les femmes ne connaissent plus cette forme de travail domestique. Il est donc important que les acteurs s'adaptent et fassent leur résilience. Mais au Bénin, l'attachement aux valeurs ancestrales ou

au patriarcat fait que les époux vivent mal l'activité professionnelle des femmes. Ceci suscite divers remous et compromettent l'harmonie du couple (KPadonou, 2019).

Pour aider les femmes à concilier vie professionnelle et vie familiale, des politiques de travail flexibles et des mesures de soutien à la parentalité peuvent être mises en place. Cela comprendrait le télétravail, des horaires flexibles, des congés parentaux rémunérés et des services de garde d'enfants sur le lieu de travail. L'adoption de telles pratiques par les entreprises permettrait aux femmes de mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales, réduisant ainsi les obstacles à leur avancement professionnel et favorisant une plus grande égalité des sexes sur le marché du travail (Cf, 4.1 Conciliation vie privée et professionnelle).

4.2.3 Harcèlement en milieu organisationnel

Aussi, elles font face à de le harcèlement qui se caractérise par des avances non désirées, des commentaires inappropriés et d'autres comportements déplacés, souvent perpétrés par des supérieurs hiérarchiques ou des collègues. C'est une pratique assez nuisible et controversée dans les milieux contemporains. Au Bénin, on enregistre toutes les formes de harcèlement au sein de nos sociétés qui déstabilisent de plus en plus les rapports en milieu de travail (Hachelafi, 2015). L'ampleur du phénomène prend ses racines dans les habitudes des femmes où la dénonciation était considérée comme un déshonneur de la victime (Liener et al., 2019). Il faut reconnaître que c'est avec le réveil des mouvements féministes que le harcèlement est abordé et débattu publiquement. La lutte contre ce phénomène ne fait que commencer à travers la législation, des réformes institutionnelles. Mais cela ne suffit guère ; la véritable lutte réside dans l'éducation à la base de l'acteur social qui est porteur de principes et valeurs qu'il défend partout où il passe. Malgré des initiatives telles que le mouvement MeToo, visant à sensibiliser et à soutenir les victimes, de nombreux obstacles persistent, notamment la peur des représailles, le manque de ressources juridiques et les pressions sociales. Ce mouvement joue un rôle essentiel en donnant une voix aux victimes et

en favorisant un changement social vers un environnement où le harcèlement sexuel est catégoriquement rejeté (Jacovella-Fortier, 2019). Il est essentiel de sensibiliser aux effets néfastes du harcèlement en milieu professionnel. Les entreprises doivent mettre en place des campagnes de sensibilisation dans les communautés et sur les lieux de travail peuvent aider à changer les mentalités et à briser le silence qui entoure souvent le harcèlement (Cf 4.3.1 Le harcèlement sexuel).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette dernière partie de la recherche récapitule chaque section du mémoire ainsi que les idées et arguments développés tout au long du document. Elle présente ensuite les apports de l'étude, en soulignant les limites et propose des perspectives pour les recherches futures.

Cette étude examine les inégalités de genre dans l'emploi et les positions de pouvoir, mettant en évidence la sous-représentation persistante des femmes dans les postes de direction à travers divers pays et cultures. Au Bénin, malgré des lois comme l'article 124 de la constitution de 1997 promouvant l'égalité entre les sexes. Depuis l'instauration de la démocratie en 1990, la participation des femmes dans la vie politique et les sphères décisionnelles reste très faible (Fourn, 2011). Les facteurs contribuant à cette situation incluent les préjugés sexistes, les discriminations, les violences faites aux femmes, la difficulté à concilier la vie professionnelle et privée, le trafic des enfants, la maternité précoce, l'analphabétisme, des processus de recrutement biaisés qui avantage plus les hommes que les femmes, des responsabilités familiales disproportionnées, et des normes sociales et culturelles enracinées (Houetto, 2019). Les attentes traditionnelles limitent souvent les femmes à des tâches domestiques, tandis que les structures organisationnelles favorisent les hommes, restreignant ainsi les opportunités de carrière pour les femmes. La maternité et les responsabilités familiales représentent des obstacles supplémentaires, réduisant la disponibilité des femmes pour des postes à haute responsabilité et freinant leur progression de carrière. Les disparités salariales persistent également, même à qualifications égales, et se reflètent dans les pensions de retraite (Social watch, 2019).

Malgré des initiatives et des législations pour promouvoir l'égalité des sexes au Bénin, leur impact reste souvent limité, particulièrement dans des secteurs comme l'éducation où on note une faible représentation dans les niveaux primaire et secondaire. De plus, les femmes sont souvent confinées à des emplois précaires avec des salaires peu avantageux, limitant leur accès à des emplois stables et satisfaisants (Kakai et al., s. d.). L'existence de lois dont la gratuité de l'école pour les filles, la prime de 20000 fCFA pour les femmes AME visant à

promouvoir l'égalité des sexes, les initiatives comme la mise en place de l'Institut Nationale de la Femme (INF) pour améliorer la condition des femmes béninoises n'ont eu qu'un impact limité, les lois en vigueur ne favorisent pas suffisamment leur promotion dans la vie politique (Soladie, 2012). Les inégalités de genre persistent toujours au Bénin. La participation des femmes dans la vie politique et les sphères décisionnelles restent limitées.

Pour mieux comprendre le plafond de verre dans les organisations béninoises, la méthode de l'autopraxéographie a été utilisée. Cette méthode a permis de retranscrire les expériences vécues sous forme de témoignages, qui ont ensuite été analysés et discutés. Ces deux témoignages décrivent le quotidien de deux femmes en entreprise, révélant comment les discriminations de genre, le harcèlement et les comportements inappropriés de certains responsables nuisent à la carrière des femmes, nuisent à leur santé physique et mentale, et peuvent même les pousser à démissionner. Et même lorsqu'elles dénoncent ces situations, elles ne sont pas réellement prises au sérieux, les agresseurs utilisent leurs relations pour s'en sortir et comme dans le cas de Sylvie. De plus, les sanctions infligées aux agresseurs ne reflètent pas la gravité de leurs actes comme le montre le deuxième témoignage où le PDG n'a eu qu'une mise à pied de quelques jours et à continuer ensuite avec ses mauvaises habitudes.

Cette étude vient s'ajouter aux recherches existantes sur le plafond de verre en général, mais peu de travaux ont été réalisés spécifiquement sur ce sujet au Bénin, faisant de cette recherche une contribution précieuse à la compréhension de la faible représentation des femmes dans les postes décisionnels des organisations béninoises. La plupart des études sur le plafond de verre au Bénin se sont concentrées sur les causes du phénomène, mais peu ont examiné la réticence des femmes à dénoncer les discriminations qu'elles subissent en silence, de peur de représailles de la part de leurs agresseurs, de la société ou de perdre leur foyer. Les éléments apportés dans ce mémoire constituent une source de prise de conscience pour les femmes béninoises concernant l'impact du plafond de verre sur leur carrière, leur santé et leur bien-être émotionnel. Cette étude souligne l'importance de la dénonciation, la nécessité de briser le silence afin de favoriser un environnement professionnel plus équitable et respectueux, où

les femmes peuvent pleinement réaliser leur potentiel sans entrave. De plus au Bénin, ce mémoire est une étude qui utilise la méthode de l'autopraxéographie pour montre la vulnérabilité de ses femmes qui subissent de telles actes tout en maintenant le silence et aussi d'obtenir des informations essentielles sur le sujet sans que les acteurs n'aient crainte d'être reconnus. Ceci n'aurait pas été possible si l'auteure avait utilisé une méthodologie basée sur des questions dans un cadre professionnel, car les acteurs auraient du mal à fournir les bonnes informations importantes compte de la sensibilité du sujet. Cette méthode qui montre la vulnérabilité des acteurs constitue un véritable apport dans la compréhension du plafond de verre dans les organisations béninoises.

La principale limitation de cette étude réside dans le fait qu'elle repose uniquement sur deux témoignages. Bien que ces témoignages puissent fournir des informations précieuses et des perspectives détaillées, ils ne suffisent pas pour tirer des conclusions généralisables à l'ensemble des organisations béninoises. Elargir l'échantillon avec un plus grand nombre de cas comportant aussi des témoignages des hommes pour qu'ils donnent également leurs avis sur le sujet permettrait d'obtenir des résultats plus représentatifs et de renforcer la validité des conclusions.

Cette recherche ne saurait prendre fin sans ressortir des perspectives pour lutter contre le plafond de verre dans les organisations béninoises. Il est important d'identifier le pourcentage exact des femmes occupant des postes de direction par rapport aux hommes dans les organisations béninoises, d'analyser la répartition des tâches en fonction du genre dans les différents départements, et d'examiner les écarts de rémunération pour des postes similaires. Les recherches montrent que, même à diplôme égal, les femmes sont souvent recrutées à des postes inférieurs, ce qui affecte négativement leurs salaires. Évaluer la promotion des femmes, en examinant si elles sont moins susceptibles d'être promues que les hommes et comprendre les raisons de ces écarts. En croisant les données sur la représentation, les écarts de rémunération et les taux de promotion, on peut identifier les domaines où le plafond de verre est le plus présent et cibler les interventions nécessaires. De plus, des initiatives comme le mouvement MeToo au Bénin doivent être mises en place pour offrir aux victimes de

harcèlement sexuel une plateforme pour partager leurs expériences, briser le silence, et encourager d'autres à faire de même, exerçant ainsi une pression sociale sur les institutions pour qu'elles agissent contre le harcèlement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abbott, C. J. (2017). Politique sur le harcèlement sexuel, le harcèlement psychologique, l'abus de pouvoir et la violence. *Politique numéro 4 et 11, Résolution 378-10*.

Afouda, C. S. (2022). *GSRH et performance des entreprises béninoises : une analyse de contenu basée sur l'approche contextuelle* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières ; Université de Sherbrooke).
Adjamagbo, A., Gastineau, B., & Kpadonou, N. (2016). Travail-famille : un défi pour les femmes à Cotonou. *Recherches féministes, 29*(2), 17-41.

Ahmad, I., & Bigirimana, L. (2020). BENIN.

Akueson, A. F. (s. d.). Harcèlement sexuel à l'Université d'Abomey-Calavi : pouvoir et faiblesse. *Revue Internationale de Linguistique Appliquée, de la Littérature et d'Éducation. Volume 3 numéro 1 février 2020 ISSN 1840-9318*.

Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique, (1)*, 69-86.

Albert, M. N., & Avenier, M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives, 30*(2), 22-47.

Albert, M. & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 5*, 163-175. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>

Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2022). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire.

Albert, M. N., & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.

Albert, M. N., & Michaud, N. (2023). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80.

Attanasso, M. O. Participation des femmes au pouvoir législatif.

Attanasso, M.O., (2012). Femmes et pouvoir politique au Bénin. Des origines Dahoméennes à nos jours.

Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, *No. Halshs-00355392*.

Bah, D. C. C. (2018). Éthique et formation enseignante dans les écoles normales supérieures (ENS) du Bénin : nouveaux défis, nouvelles perspectives. *Les pratiques enseignantes en milieu scolaire et universitaire*, 67.

Barrère-Maurisson, M. A. (2011). Marché du travail et équité Comment concilier vie professionnelle et vie familiale. *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*, 17, 171.

Bauweraerts, J., Colot, O., Dupont, C., Giuliano, R., & Henry, N. (2017). Diversité de genre dans les organes de direction et performance des grandes entreprises belges. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 49-56.

Beauchemin, C., Hamel, C., Lesné, M., Simon, P. & l'équipe de l'enquête TeO, (2010). Les discriminations : une question de minorités visibles. *Population & Sociétés*, 466, 1-4. <https://doi.org/10.3917/popsoc.466.0001>

Bénin. (2024). Dans Larousse. <https://www.larousse.fr/encyclopedie/pays/B%C3%A9nin/98870>

Bennani, Y. B. et Cherkaoui, A. (2020). Lutte contre les discriminations et gestions de la diversité des genres au Maroc : réflexions sur des actions à entreprendre pour la performance des entreprises. *Revue Economique, Gestion et Société*, 1 (22).

Bereni, L., Marry, C., Pochic, S., & Revillard, A. (2011). Le plafond de verre dans les ministères: regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique. *Politiques et management public*, 28(2).

Bertholet, J., Rousseau, A. & Gaudet, M. (2021). Les jeux politiques plombent-ils le succès de votre équipe ? *Gestion*, 46, 106-107. <https://doi.org/10.3917/riges.462.0106>

Bertrand, Y. (2011). *Culture organisationnelle*. PUQ.

Yabi, B., Hinnou, P., Totin, M. et Amouzouvi, D. (2023). Perceptions clivées sur la mise en œuvre du système de quotas au profit des femmes pendant les législatives de 2023 au Bénin (Afrique de l'Ouest). *ISSN : 1840-5851. Editions décembre 2023*.

Brasseur, M., Kefi, H. & Ngijol, J. (2012). Éthique et Management : repenser l'organisation. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1,1, 3-6. <https://doi.org/10.3917/rimhe.001.0003>

Boistard, M. P. (2014). Femmes et politique Promouvoir l'accès des femmes en politique: la question des quotas. *Réseau des femmes parlementaires*.

Bonnet, C., & Hourriez, J. M. (2012). Inégalités entre hommes et femmes au moment de la retraite en France. *Regards sur la Parité*, 39-51.

Boudrias, J.-S., Roberge, V., Sénéchal, C., Brunet, L. & Morin, D. (2023). Toutes les formes d'abus en milieu de travail ont-elles les mêmes incidences sur la santé des travailleurs ? *Humain et Organisation*, 7 (2), 10-26. <https://doi.org/10.7202/1107903ar>

Boulet, M. (2013). *L'accès limité des femmes aux emplois de gestion : un plafond de verre ?* Direction des statistiques du travail et de la rémunération, Institut de la statistique du Québec.

Burn, S. M. (1996). *The Social Psychology of Gender*. New York: McGraw-Hill

Brunet, L. & Savoie, A. (2016). Le climat de travail: Au cœur de la dynamique organisationnelle. *Caen: EMS Edition, pp. 132-142*.

Carcillo, S. & Valfort, M. (2020). Lutter contre les discriminations sur le marché du travail. *Notes du conseil d'analyse économique*, 56, 1-12. <https://doi.org/10.3917/ncae.056.0001>

Carroll, T., Foucher, R. & Gosselin, E. (2012). La prévention du harcèlement psychologique au travail : de l'individu à l'organisation. *Management & Prospective*, 29, 115-130. <https://doi.org/10.3917/g2000.293.0115>

Cappellin, P. (2010). Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités. *Cahiers du genre*, (1), 31-57.

Chan-Meetoo, C. (s. d.). La représentation de la femme dans les médias mauriciens. De la discrimination subtile aux stéréotypes flagrants.

Chaou, V. B. D. (2014). *Statut de la femme dans le couvent Zangbéto à Katagon*. Mémoire de DEA. Université d'Abomey-Calavi, FLASH/UAC, Bénin, 67pages.

Chaou V. B. D., Guera C. Y. et Houessou H. L. (2023). Activités commerciales des femmes passeuses à Owodé : pratiques de survie ou d'infraction ? *Edition Décembre*.

Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35, 53-61
<https://doi.org/10.3917/riges.353.0053>

Cissé, A. (2015). Inégalités de genre et pauvreté des femmes en Afrique subsaharienne. *Aspects sociologiques*, 22(1), 19.

Cousin, O., Landour, J., Delage, P., Fortino, S., & Paoletti, M. (2019). # MeToo, # Travail?. *La Nouvelle revue du travail*, (15).

Dieng, F. (2011). *L'intégration des femmes dans l'institution paramilitaire Sénégalaise : étude des conditions d'intégration des femmes dans la Compagnie de Circulation de Dakar (CCD) et de la Brigade d'Intervention Polyvalent (BIP) en rapport avec l'accès égal au grade* (Doctoral dissertation, Section de Sociologie, Université Gaston Berger de Saint-Louis).

Doubogan, O. Y., & Hofmann, E. (2016). Harcèlement sexuel dans l'espace universitaire au Bénin : représentations, facettes et implications sociales. *Revue Baobab, Deuxième semestre*, 222-233.

Dubuc, C. E., & Mirza, V. (2013). Du genre à la diversité. Le contrôle du changement de la main-d'oeuvre dans les grandes entreprises japonaises. *Diversité urbaine*, 13(1), 111-129.

Etoundi Eloundou, G. (2014). Éthique et développement durable dans les PME camerounaises. *Mondes en développement*, 168, 27-41. <https://doi.org/10.3917/med.168.0027>

Faton, D. L. L. (s. d.). Discours médiatique sur la promotion du leadership politique des femmes au Bénin: l'expérience des télévisions privées. *Revue des arts, Linguistique, Littérature et Civilisations. Université Peleforo Gon-Coulibaly- Korhogo*.

Formarier, M., & Jovic, L. (2012). *Les concepts en sciences infirmières*. Mallet conseil.

Fourboul, C. V. (2013). Pouvoir : jeux de pouvoir et analyse stratégique. pp1-11. <http://voynetf.fr>.

Fourn, E. (2011). Politique de promotion du genre au Bénin : leurre ou réalité ? Rôle et importance des femmes dans le développement socio-économique du Bénin : pesanteurs culturelles et sociologique. *Étude et Document*, (018).

Gadrey, J., & Gadrey, N. (2017). Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme. *La Revue de l'Ires*, 93(3), 3-24.

Gastineau, B., Gnele, J. & Mizochounnou, S. (2015). Pratiques scolaires et genre dans les écoles primaires à Cotonou. *Autrepart*, 74-75, 3-22. <https://doi.org/10.3917/autr.074.0003>

Ghemmali, M. & Azouaou, L. E. (2023). *Impact du climat organisationnel sur la motivation des employés. Cas de la Société des Eaux et de l'assainissement d'Alger -SEAAL-*. Mémoire de Maîtrise. Ecole Supérieure du Commerce, spécialité Organisation et Management des Entreprises.

Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ? *Revue française de gestion*, 192, 95-111. <https://www.cairn.info/revue--2009-2-page-95.htm>.

Goldstein, M. & Read, P. (2012). Petits jeux de pouvoir en entreprise : Comment les identifier et y mettre un terme. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII, 293-296. <https://doi.org/10.3917/riips1.045.0293>

Grodent, F. & Tremblay, D. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise. *@GRH*, 6, 117-147. <https://doi.org/10.3917/grh.131.0117>

Hachelafi, H., Jeoffrion, C., Brossier, L., & Bendida, S. (2015). Le harcèlement sexuel en milieu du travail: Étude comparative Algéro-Française. *Santé et bien-être au travail: des méthodes d'analyse aux actions de prévention*, 179.

Houeto, C. (1975). La femme, source de vie dans l'Afrique traditionnelle. *Civilisation de la femme dans la tradition africaine*, 51-66.

Houkou, E. (2011). Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Pratiques*, 17(40), 1705-6616.

Holland, D., and Ell, K. (2023). Close the gender gap to unlock productivity gains. Limited and divergent progress has been made elevating females in the workplace

INSAE, (2016). Transition des jeunes femmes et des jeunes hommes de l'école vers la vie active au Bénin

Intissar, (s. d.). Le harcèlement moral dans le milieu professionnel.

Jacovella-Fortier, V. (2019). *L'influence du mouvement# metoo sur l'expression du courage moral chez les gestionnaires québécois* (Doctoral dissertation).

Jutras, F. & Labbé, S. (2013). Éthique professionnelle. Dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 105-108). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.devel.2013.02.0105>

Kakai, H., Ayena, F., Solange, M. O., Aguessy, M. J., Bruno, M. H., et Alain, M. T. (s. d.). Parcours professionnels des femmes dans les systèmes éducatifs au Bénin : analyse par genre aux cours primaire et secondaire.

Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue française de gestion*, 204, 33-52. <https://www.cairn.info/revue--2010-5-page-33.htm>.

Kissira Falade, J. (2016). La promotion de la femme rurale et la problématique du genre dans le développement du Bénin. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 2, 79-98. <https://doi.org/10.3917/riso.002.0079>

Koné, F. (2022). *Le rôle du contrôle dans la gestion d'une équipe de travail* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).

Kpadonou, N. (2019). *Travail-famille : conciliation des rôles économiques et domestiques dans trois capitales d'Afrique de l'Ouest*. Presses universitaires de Louvain.

- Latrous, I. (2021). Financement participatif et entrepreneuriat féminin : un moyen de briser le second plafond de verre ? *Revue Organisations & territoires*, 30(2), 1-13.
- Laufer, J. (2003). Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle. *L'Année sociologique*, 51(1), 143-173.
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*, 102(3), 31-44.
- Légal, J. B., & Delouée, S. (2021). *Stéréotypes, préjugés et discriminations-3e éd.* Dunod.
- Le Jeunne, C. (2021). Plafond de verre et carrière des femmes médecins. *La Presse Médicale Formation*, 2(3), 207-209.
- Lieber, M., Pochic, S. & Serre, D. (2019). Harcèlement sexuel au travail : peut-on compter sur le droit ? *Travail, genre et sociétés*, 42, 165-170. <https://doi.org/10.3917/tgs.042.0165>
- Lemiere 1, S., & Silvera, R. (2010). Un salaire égal pour un travail de valeur comparable entre les femmes et les hommes Résultats de comparaisons d'emplois. *La Revue de l'IREES*, (3), 63-92.
- Lux, G. (2015). Adoption et usages des outils de gestion de l'absentéisme : l'importance des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir. *Gestion et management public*, 3(4), 83-106. <https://doi.org/10.3917/gmp.034.0083>
- Marchand, I., Saint-Charles, J., & Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec 1. *Recherches féministes*, 20(1), 27-54.
- Merkouche, W., Girard, J. A., & Belisle, L. (2022). Rétention du personnel : le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiébienne qui tire son épingle du jeu. *Ad machina*, (6), 87-117

- Milewski, F. (2004). L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, genre et sociétés*, (2), 203-212.
- Morley, C., & Collet, I. (2017). Femmes et métiers de l'informatique : un monde pour elles aussi. *Cahiers du genre*, (62).
- Nakou, Z. D., Ndao, A., & Serge, F. S. (2022). Responsabilité sociale des entreprises et identification organisationnelle face à la crise de la Covid-19 dans les organisations béninoises : Rôle modérateur des attitudes des employés. *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, 4(1).
- Pariante, G., Pesqueux, Y. & Pesqueux Simon, E. (2010). Les dérives éthiques dans l'entreprise. *Management & Avenir*, 33, 317-324. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0317>
- Paré, C. (2016). Pratiquer l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations : étude de cas des ONG au Mali.
- Poggi, C., & Waltmann, J. (2019). La (re) production des inégalités de genre dans le monde du travail : des discriminations légales à l'autonomisation. *Papiers de recherche*, 1-36.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique. *Humanisme et Entreprise*, 296, 9-24. <https://doi.org/10.3917/hume.296.0009>
- RGPH 4. (2013). <https://benin.un.org/fr/306-les-r%C3%A9sultats-d%C3%A9finitifs-du-4%C3%A8me-recensement-g%C3%A9n%C3%A9ral-de-la-population-et-de-1%E2%80%99habitation>
- Saïd-Zarguen, N. B. S. (s. d.). Les conséquences du harcèlement sexuel sur des employées en milieu professionnel algérien.
- Sanchez-Mazas, M., & Casini, A. (2005). Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet 'plafond de verre'. *Information sur les sciences sociales*, 44 (1), 141-173.

Social watch Bénin, (2019). Examen national approfondi de la société civile sur le thème : Les femmes et les enjeux de pouvoir et de prise de décisions au Bénin

Soladie, A. S. (2010). Microfinance et empowerment des femmes rurales au Burkina Faso. Étude de cas des réseaux des caisses populaires du Burkina Faso, agence de Zabré. *Institut d'études politiques de Toulouse, France.*

Tondu-Mélique, F. (2016). L'entrepreneuriat : acte disruptif pour briser le plafond de verre? *Géoéconomie*, 79, 165-173. <https://doi.org/10.3917/geoec.079.0165>

UNICEF-BENIN, *Rôle et statut de la femme béninoise, in Enfants et femmes, Avenir du Bénin*, Cotonou : 1996, pp. 55-63

Zahra, D. (2020). La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur la performance au travail. *Revue Chercheur Economique/Volume*, 7(1), 178-193.

Zaitseva, V. (2016). *Le harcèlement moral en milieu professionnel: le cas du service public hospitalier ukrainien*. Thèse de Doctorat. Université d'Auvergne-Clermont-Ferrand I, Science de Gestion.

Zgoulli, S., Swalhi, A. & Tahri, N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management & Avenir*, 90, 15-37. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0015>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A9nin#:~:text=Le%20B%C3%A9nin%20comptait%2013%20301,Burkina%20Faso%20au%20nord%20Douest.&text=13%20301%20694%20hab>

https://base.afrique-gouvernance.net/docs/benin_2025_fr.pdf .

