

Mentorat et leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises

Mentoring and female leadership in Cameroon universities institutions

HAMADOU BOUKAR

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Cameroun

Responsable du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines

(L@MRHu)

hamadouboukar@gmail.com

HABIBA MAL IBRAHIMA

Enseignante Chercheuse

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Cameroun

Membre du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines

(L@MRHu)

malkafalay111@gmail.com

GUIDKAYA ZAMBA

Enseignant Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Cameroun

Membre du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines

(L@MRHu)

guidkayazamba@yahoo.fr

Date de soumission : 14/02/2023

Date d'acceptation : 04/06/2023

Pour citer cet article :

BOUKAR.H & AL. (2023) « Mentorat et leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 6 » pp : 275 – 300 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Relativement peu mobilisées en Afrique, particulièrement en contexte camerounais tant par les praticiens que les académiciens, les pratiques de mentorat constitue pourtant un champ d'étude très diversifié et dense dont l'importance et le rôle n'est plus à démontrer dans un contexte anglo-saxon. Le mentorat contribue pour les femmes à sa réussite de carrière, ses compétences managériales et son leadership. L'objet de cette recherche est d'analyser l'impact des pratiques du mentorat sur le leadership féminin. En d'autres termes, nous cherchons à examiner l'impact du mentorat perçu comme l'accompagnement professionnel sur le leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises. Pour ce faire, deux hypothèses principales ont été formulées au préalable, d'une part le mentorat psychologique influence le leadership féminin et d'autre part, le mentorat professionnel influence le leadership féminin. Des données quantitatives ont été recueillies auprès de 81 femmes au sein des institutions universitaires camerounaises, via le questionnaire administré en face-à-face. Après le traitement des données, il en est ressorti les résultats suivants : le mentorat psychologique influence positivement le leadership féminin (H1) et le mentorat professionnel influence positivement le leadership féminin (H2).

Mots clés : Mentorat ; leadership féminin ; l'accompagnement professionnel ; mentorat psychologique ; mentorat professionnel

Abstract

Relatively little mobilized in Africa, particularly in the Cameroonian context by both practitioners and academics, mentoring practices nevertheless constitute a very diversified and dense field of study whose interest and role is well established in an Anglo-saxon context. Mentoring contributes to women's career success, managerial skills and leadership, considered the most important factor in the success of organization. The object of this research is to analyze the impact of mentoring on female leadership. In other words, we seek to examine the impact of mentoring perceived as professional support on female leadership within Cameroonian universities institutions. To do this, two main hypotheses were formulated beforehand, on the one hand, psychological mentoring influences female leadership and on the other hand, professional mentoring influences female leadership. Quantitative data was collected from 81 women in Cameroonian university institutions, via the questionnaire administered face-à-face. After processing the data, the following results emerged: psychological mentoring positively influences female leadership and professional mentoring positively influences female leadership.

Keys words: Mentoring; female leadership; professional support; psychological mentoring; professional mentoring

Introduction

Différentes recherches sur le mentorat confirment qu'il peut être utile dans l'apprentissage comportemental en milieu organisationnel, comme par exemple, dans l'accompagnement de jeunes employés pour favoriser leur insertion professionnelle et la transmission du savoir-être (Houde, 2011 ; Duchamp et Persson, 2012). Selon certains auteurs (Blaya et Baudrit, 2006 ; St-Jean et Mitrano-Meda, 2013), il est également utile pour le développement de carrière, pour des jeunes salariés soucieux de faire une belle progression de carrière. C'est aussi un programme d'accompagnement des jeunes enseignants afin de les aider à faire face aux difficultés rencontrées en début d'entrée dans la profession. Il contribue de même à améliorer l'intégration sociale, car cette relation permet de stimuler la confiance en soi et à constituer un bon réseau socio-professionnel surtout chez les femmes (Ragins et Kram, 2007). C'est pour cette raison que Blanc et Cuerrier (2008) sont d'avis que le mentorat est adapté comme mode d'accompagnement le plus approprié pour permettre aux femmes de se familiariser avec le milieu professionnel, de trouver du soutien à leur intégration et d'acquérir des compétences nouvelles, du savoir-faire et du savoir-être utiles pour leur développement personnel et professionnel.

Synthèse des travaux

En milieu universitaire, de nombreuses études ont été menées. D'abord, la compréhension de l'apport du mentorat dans l'encadrement des étudiants (Larose et Tarabulsy, 2013; Roy et Potvin, 2014) et l'apport du mentorat dans l'accompagnement des femmes dans leur changement de grade. Les insuffisances remarquables constatées tournent autour de la rareté des travaux sur le leadership féminin au sein des institutions universitaires. Dans cette lignée, Boukar et Habiba (2020) ont traité une thématique sur les obstacles à l'exercice du leadership chez les femmes managers au sein des institutions universitaires camerounaises. Cette recherche a permis de poser les bases considérables du leadership dans le contexte universitaire avec quelques limitations au niveau du type de mentorat mis en évidence, le mentorat étant particulièrement centré sur les aspects informels.

A l'heure où nous remarquons que le leadership féminin fait l'objet d'un débat intéressant, l'absence du programme de mentorat et sa formalisation très peu visible au sein des institutions universitaires, l'objet de cette étude est d'évaluer l'impact des pratiques de mentorat sur le leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises.

Ainsi, dans le cadre de cet article, nous allons mettre en exergue le positionnement théorique sur le mentorat et le leadership féminin, l'aspect méthodologique de la recherche ainsi que la présentation des résultats et discussions.

1. Positionnement théorique sur le mentorat et le leadership féminin

Cette partie est consacrée au cadre théorique ainsi qu'à la présentation des différentes théories explicatives du mentorat et du leadership féminin.

1.1. Cadre théorique du mentorat

La relation de mentorat est assez ancienne surtout dans le monde anglo-saxon où le programme est formalisé et est pratiqué dans les grandes entreprises (Persson et Ivanaj, 2009). En effet, les recherches sur les pratiques du mentorat couvrent principalement les thématiques de l'accompagnement et du développement de la carrière des employés dans les organisations.

Plusieurs recherches mettent l'accent sur l'importance de l'accompagnement des employés durant leurs phases d'insertion, de transition ou de progression dans l'entreprise ou l'organisation. Ainsi, plusieurs programmes de soutien existent, parmi lequel, le mentorat. C'est une pratique la plus répandue dans de nombreux pays et qui contribue au développement de carrière et à l'insertion professionnelle. Selon Duchesne (2010), le mentorat contribue au mentoré d'acquérir des nouvelles compétences et de progresser facilement dans sa carrière. En effet, cette pratique nécessite une relation de confiance entre les deux partis : le mentor et le mentoré. Nous notons également que les pratiques du mentorat contribuent au développement et au renforcement du leadership au sein des organisations. On comprend que le degré de relation de mentorat varie selon les types (formel ou informel). Dans le contexte universitaire par exemple, plus particulièrement dans le processus d'accompagnement des femmes dans l'exercice de leur leadership, le mentorat qui est vu sous l'angle informel, fait référence à une rencontre entre une personne compétente et expérimentée (mentor) d'une part et une autre personne novice (mentoré) d'autre part, dans le but d'aider ce dernier à développer ses aptitudes et ses capacités à mieux manager les autres vers l'atteinte d'un objectif commun. Notons qu'ici que le mentor est un modèle qui va assurer le développement de l'identité du mentoré ainsi que sa confiance en soi. Dans cette situation, lorsque le mentoré se sent soutenu par le mentor, sa confiance en soi ainsi que ses capacités à travers les apprentissages, il développe efficacement son leadership. Bref, il commence à acquérir des nouvelles connaissances et à développer les habiletés nécessaires à sa réussite tant personnelle que professionnelle. C'est ainsi que nous allons nous attarder sur la définition du mentorat, les types qui en découlent ainsi que les théories sous-jacentes qui expliquent la relation du mentorat en milieu organisationnel.

1.1.1. Définition du mentorat

La littérature sur le mentorat décrit un type de relation entre le manager et son collaborateur. Il est un mode semi formel de management parce qu'il se situe entre la relation hiérarchique formalisée dans l'organisation et une relation de leadership qui est une relation d'influence ne s'appuyant pas sur l'autorité formelle ou informelle. Il faut souligner d'entrée de jeu que la littérature a démontré qu'il n'existe pas de définition consensuelle du mentorat. Des divergences sur le point de vue des chercheurs existent quant à la définition du mentorat. C'est pourquoi pour Bower (2009), celles qui existent sont incohérentes entre elles. En effet, plusieurs auteurs ont tenté de définir le mentorat, mais aucune définition n'a fait consensus à ce jour (Bloom et al., 1998 ; Chelladurai et Weaver, 1999 ; Kram, 1985 ; Marshall, 2001). Selon Bloom (1998), le mentorat est une relation d'aide entre deux ou plusieurs individus, utilisée pour développer les compétences et les aptitudes des hommes que celles des femmes au sein des organisations. Pour Marshall (2001) « *le mentorat, dans sa forme la plus simple, est une situation où les gens aident les gens* ». D'autre part, Drouin et al. (2008, p. 21) offrent la définition du mentorat au niveau collégial et universitaire suivante : « *La relation en mentorat en est une de guidance qui s'accomplit par des enseignements, des encouragements, de l'écoute et de l'ouverture selon une planification plus ou moins régulière et à l'intérieur d'une période de temps déterminée* ». En cours d'expérience, le mentor et son protégé développent une relation unique basée sur un engagement et un respect mutuel. Ainsi, dans le cadre de ce papier, le mentorat se définit comme une relation interpersonnelle entre un collaborateur, appelé mentor, disposant d'une expérience professionnelle dans un domaine spécifique qui est adossé aux femmes, pour des raisons que nous expliquerons plus loin, on appelle le mentoré, et qui sollicite une aide, un accompagnement ou un soutien. Le mentorat, pris sous l'angle informel dans le cadre de cette étude a alors pour but d'accompagner les femmes à mieux exercer leur leadership en milieu universitaire. Toutefois, la relation de mentorat peut être rémunérée ou volontaire. D'où le type de mentorat qu'il faut distinguer.

1.1.2. Types de mentorat

Selon la littérature sur le mentorat et en termes de structuration, le mentorat peut être formel ou informel.

La relation de mentorat est dite **formelle** lorsque l'intervention est structurée et le mentor s'engage à suivre les consignes et les règles préétablies par le programme qui fixe la fréquence et la durée des rencontres, qui offre des opportunités aux participants (mentors et protégés) de participer ensemble à des activités organisées. Pour certains (Bernatchez et al., 2010), le

mentorat formel correspond à un programme établi en fonction des objectifs et attentes de mentor et mentoré. En effet, la relation formelle de mentorat est employée pour développer des liens entre deux individus. Elle est habituellement supervisée par une tierce partie qui est souvent responsable d'avoir instauré le projet. Les buts sont précisés en début de relation et leur satisfaction est prévue à court terme (Ferrari et al., 1999). De leur côté, les recherches de Ragins et Cotton (1999) ont démontré que la personne protégée engagée dans une relation formelle bénéficie de moins de retombées que celle provenant d'une relation informelle, d'où le recours au mentorat informel.

Le mentorat informel est un appairage volontaire sans soutien administratif ou contexte d'intervention (Garceau et al., 2008 ; Muschallick et Pull, 2015). Dans le cadre d'une relation informelle, les participants sont attirés l'un vers l'autre en raison d'intérêts communs ou d'une relation amicale développée entre eux (Reid et Robinson, 1999). En effet, ce qui fait la particularité de ce type de mentorat est qu'il ne fait pas l'objet d'un programme en particulier (Bernatchez et al., 2010). Mais, il faut retenir que, quoi qu'il en soit, les mentors qui sont volontaires dans certains contextes sont parfois rémunérés pour leur temps et expertise (Larose et al., 2011). Nous allons mettre en exergue dans cette étude, le mentorat informel compte tenu de l'absence d'un programme de mentorat formel dans les institutions universitaires en contexte camerounais.

Qu'il soit formel ou informel, la relation doit aboutir à un meilleur résultat de la part des participants. Il a deux grandes fonctions principales. La première est celle du développement de carrière (Pironet, 2018 ; Gara Bach Ouerdian et al., 2018). La seconde fonction quant à elle est psychosociale. En effet, dans ce cas, le mentorat permet de développer des aptitudes telles que la confiance en soi, la maîtrise de soi et l'écoute active (Abonneau, Campoy, 2014, 2017). Cette relation est perceptible à travers des comportements organisationnels expliqués par des approches ou théories descriptives du mentorat.

1.1.3. Théories explicatives du mentorat

Pour décrire la relation de mentorat en milieu organisationnel, plusieurs théories ont été mobilisées. Parmi ces théories, nous avons mobilisé la théorie de l'apprentissage social de Bandura (1977), selon laquelle le mentorat est un soutien aux apprentissages. En effet, cette théorie stipule que l'individu est capable de reproduire un comportement observé grâce à l'imitation d'un modèle (mentor). Ainsi, le mentoré ou le protégé peut apprendre en observant le comportement de son mentor. Suivant cette approche, l'apprentissage peut être cognitif dans le sens où il permet au mentoré d'acquérir des nouvelles connaissances dans divers domaines.

L'apprentissage affectif quant à lui permet au mentoré de développer son image de soi, sa confiance en soi et son estime de soi. Ce qui permet de renforcer son efficacité et sa personnalité. Nous mobilisons cette théorie pour expliquer le lien existant d'une part, entre le mentorat psychologique et le leadership féminin et d'autre part, le mentorat professionnel et le leadership féminin. Ceci s'explique par le fait que le mentorat contribue au développement psychologique, social et professionnel du mentoré et renforce également son leadership.

1.2. La notion du leadership féminin

Il s'agit d'éclaircir d'une part, le concept du leadership féminin ainsi que leurs spécificités. D'autre part, étudier le cadre théorique du leadership féminin.

1.2.1. Appréhension du concept du leadership féminin

Pour mieux l'appréhender, il serait pertinent de définir d'abord ce que c'est le leader. Selon Elomari (2016), le leader est une personne capable d'orienter, et à motiver les autres membres de l'organisation tout en les garantissant leur engagement pour atteindre les objectifs communs. Le leadership féminin n'est qu'une branche de ce concept et peut être défini de plusieurs manières. Certains comprennent le leadership féminin comme le fait que les femmes peuvent être et sont des leaders, d'autres peuvent le définir d'un point de vue beaucoup plus féministe et comme une question d'égalité et de droit à avoir accès aux mêmes opportunités. Le leadership est souvent défini comme la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à amener les autres membres d'une équipe à contribuer au succès organisationnel, ceci en inspirant une vision commune et à créer un monde auquel les autres membres de l'organisation voudront adhérer volontairement. C'est pourquoi Northouse (2007) souligne qu'en dehors de toute relation d'échange qui est importante dans la définition du leadership, celui-ci ne peut exister sans la présence de l'influence chez une personne. Ainsi, Harding (2016) définit le leadership féminin comme « *la capacité d'une femme à influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à ses intentions ou à un objectif commun* ».

1.2.2. Les spécificités du leadership féminin

D'après la littérature existante sur le leadership féminin, (Safa et Rafla (2017) a distingué dans ses travaux trois caractéristiques du leadership féminin : le travail en équipe, la spécificité relationnelle et la résolution des conflits.

La spécificité relationnelle des femmes : la dimension relationnelle est considérée comme une variable pertinente pour mieux comprendre le cheminement du leadership féminin. Les bases sont le dialogue, la communication, la compréhension, le partage et le respect d'autrui.

Le travail en équipe montre que les femmes sont les plus des actrices qui développent l'esprit d'équipe dans leur travail. Il faut souligner qu'avec un environnement turbulent, les niveaux hiérarchiques tendent à se réduire, alors que le travail en équipe constitue de plus en plus une nécessité. Avec les conflits inhérents dans les organisations actuelles, les femmes sont considérées comme des négociatrices de problèmes, d'où la nécessité d'introduire la troisième caractéristique du leadership féminin qui est la résolution des problèmes.

Pour ce qui est de **la résolution des problèmes**, elle renvoie à la gestion des situations difficiles est un autre avantage pour les femmes cadres. Face à un problème, les femmes vont, tout comme les hommes vouloir résoudre les effets immédiats d'une crise pour sortir de l'impasse.

1.2.3. Les théories explicatives du leadership féminin

Les points de vue ne sont pas inanimés sur l'exercice du leadership par les femmes. Le modèle patriarcal ainsi que les préjugés sociaux qui pèsent sur les femmes ne leur permettent pas d'exercer certaines tâches au sein des organisations. Partant de ce constat, plusieurs théories ont été mobilisées dans le cadre de cette étude pour expliquer le leadership féminin parmi lesquelles, la théorie de la congruence des rôles (Eagly et Karau ; 2002) et celle du leadership transformationnel (Burns, 1978).

La théorie traitant des préjugés à l'égard des femmes dirigeantes en tant que leaders, encore appelée la théorie de la congruence des rôles stipule que l'incongruité entre le rôle sociétal attribué aux femmes et les caractéristiques attribuées aux dirigeants crée un préjugé contre les femmes dirigeantes (Eagly et Karau, 2002). Dérivée de la théorie des rôles sociaux d'Eagly (1987), la théorie de l'incongruité des rôles soutient que les sociétés développent des perceptions descriptives et prescriptives des rôles de genre du comportement des individus en raison de rôles sociaux qu'ils sont présumés remplir. Cette théorie couple les rôles de leadership à la théorie des rôles sociaux afin de mieux comprendre comment les différences de perception conduisent aux préjugés et les modérateurs qui peuvent influencer la perception de la congruence.

Malgré cela, mais, on constate que les femmes sont beaucoup plus coopératives, performantes et utilisent le style beaucoup plus transformationnel. C'est ainsi que la théorie du leadership transformationnel de Burns (1978) vient surpasser la théorie de la congruité des rôles (Eagly et Karau, 2002). Selon cette théorie, le leadership transformationnel renvoie la capacité du leader à amener ses subordonnés de façon volontaire à transcender leurs besoins et intérêts personnels au détriment de ceux de l'organisation. Il permet aux employés de développer leurs qualités personnelles. Nous mobilisons cette théorie dans cette étude pour s'inscrire dans la logique des

travaux de Mingwei Li et Karam (2017) qui ont abouti à une conclusion pertinente selon laquelle lorsqu'une femme leader adopte le mode du leadership transformationnel, cela accroît le degré de satisfaction des subordonnés et celle au niveau organisationnel et les qualités de leadership transformationnel sont associées aux stéréotypes féminins. La théorie du leadership transformationnel concoure également à l'augmentation de la confiance en soi et l'estime de soi chez les employés. Pertinemment, elle se justifie par le fait que plus le degré d'interaction entre la femme leader et ses collaborateurs, plus, la qualité de la relation est élevée, plus ces derniers seront satisfaits et productifs.

1.3. Revue de littérature et lien théorique entre le mentorat et le leadership féminin

Il s'agira de faire une revue de littérature concernant le mentorat et le leadership féminin afin de montrer le lien théorique existant entre ces deux concepts. A partir de ce lien, nous allons formuler les hypothèses de recherche.

Différents modèles théoriques ont mis en exergue une relation théorique entre le mentorat et le leadership en milieu organisationnel. En effet, la réussite du gestionnaire repose en grande partie sur les relations mentales. En effet, le mentorat est considéré comme l'une des pratiques de l'accompagnement permettant aux gestionnaires, particulièrement les femmes à développer leurs qualités personnelles et professionnelles, à réaliser leurs tâches et à exercer facilement leur leadership. C'est dans cette perspective que cette partie est consacrée à la mise en relation théorique entre le mentorat et le leadership féminin.

D'abord, nous réitérons que le mentorat est une relation qui favorise l'apprentissage et donne aux femmes qui sont leaders, plus de confiance et des compétences nécessaires pour renforcer leur développement personnel et évoluer dans leur carrière. On constate que le mentorat remplit plusieurs fonctions parmi lesquelles : la formation, le soutien psychologique, le développement psychosocial et le développement personnel ou professionnel du mentoré. C'est dans cette perspective que nous allons nous focaliser dans le cadre de cette étude sur le mentorat psychologique (développement personnel) et le mentorat professionnel (progression dans la carrière) pour montrer son rôle dans le renforcement du leadership féminin. une revue de littérature précède le lien théorique entre ces deux concepts.

1.3.1. Revue de littérature

Plusieurs chercheurs (Hezlett et Gibson, 2005 ; Noe et al., 2002 ; Hezlett et Gibson, 2007) ont développé l'idée que le mentorat dans l'organisation renvoie principalement au développement relationnel des mentorés. Ils soulignent que l'objectif du mentorat est le développement personnel et professionnel du protégé, même si le binôme mentor-protégé ne partage pas la

même organisation ou la même chaîne de commandement que le mentor. C'est ainsi que le mentorat apparaît comme un moyen le plus intense et le plus puissant en matière de développement des relations tout en permettant d'avoir un pouvoir d'influence, une reconnaissance et une implication émotionnelle au sein de l'organisation (Wanberg et al., 2003). Nous notons que le mentorat joue un rôle important dans l'exercice du leadership, surtout pour les femmes, car, non seulement, il apporte de soutien psychologique en partageant ses valeurs et croyances, mais aussi, des connaissances techniques au protégé.

Fait intéressant, la littérature abondante insiste sur le rôle que peut jouer un mentor sur l'évolution de la carrière des femmes (Weiss, 1981 ; Burke, 1984 ; Dreher et Ash, 1990). D'autres auteurs (Cornet et al., 2008 ; Halpern, 2008 ; Martin, 2006 ; Renaud et Vallée, 2005) sont d'avis sur le rôle important que le mentor peut apporter à son protégé lorsqu'ils montrent que le mentorat est la voie par excellence pour le développement du leadership féminin. Ces auteurs mentionnent que le mentor apporte comme soutien à son protégé : des conseils judicieux, de support psychologique, de support personnel, le coaching, la protection contre les forces adverses. Dans leurs travaux, ils ont trouvé que le soutien d'un mentor permet de réduire le stress et la dépression des femmes au travail. Dans ce sens, le mentorat permet à une femme leader d'avoir plus confiance en elle et de reconnaître ses compétences pour son développement personnel. Cette pratique se présente sous la forme de reflet miroir qui peut davantage permettre aux femmes d'oser et d'avoir confiance en elles.

Pourtant, des études (Eby et al., 2008) plus critiques ont souligné les effets potentiellement négatifs de la relation, tant selon la perspective du mentor-mentorat négatif que selon celle du protégé-mentorat dysfonctionnel, mentorat marginal (Ragins et al., 2000) et mentorat toxique (Felman, 1999). De tout ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : Le mentorat psychologique influence positivement le leadership féminin

Par ailleurs, les conclusions de travaux effectués par Lee-Gosselin et Ann (2012) ont démontré que les femmes ont dit ressentir le besoin d'être soutenues par un mentor ou un accompagnateur en gestion afin de mieux avancer dans leur carrière ou développer leurs management et leadership. Par exemple, un mentor influent peut se révéler un allié sans qui, il sera très difficile de traverser les derniers jalons permettant d'accéder aux postes les plus importants. Cette étude a révélé que les femmes comme les hommes qui occupent un poste de haute direction ont bénéficié de soutien, que ce soit sous forme de mentorat ou d'accompagnement en gestion. Il leur a permis d'acquérir des connaissances pratiques et techniques pour mieux développer leur aptitude en matière d'exercice du leadership. Le mentorat apparaît comme un moyen qui permet

d'alimenter le vivier des talents avec des leaders possédant un éventail d'expériences. On comprend qu'à travers le mentorat, la femme leader peut acquérir l'expérience et mettre en perspective les besoins de ses talents pour qu'elle excelle dans son poste ou à se préparer à des niveaux de responsabilités supérieurs en matière du leadership. Dans cette relation sans lien hiérarchique, le mentor partage sa vision, ses savoirs, son expertise et son réseau de contacts, et il soutient le mentoré dans son rôle et ses perspectives de développement professionnel, tout en améliorant ses propres compétences relationnelles et en leadership.

Toujours dans le même ordre d'idée, certains auteurs (Dohm et Cummings, 2002; Muschallick et Pull, 2015) ont montré que le mentor qui guide la femme à développer son leadership se caractérise par les consignes qu'il lui procure pour mieux se conformer aux normes de la vie comme membre de la faculté par exemple, lui offre accès à sa crédibilité et à son réseau, et joue le rôle de modèle pour apprendre comment se comporter dans ce milieu. Pour eux, ce type de mentorat aurait un impact positif sur la carrière des protégés, menant à des postes plus prestigieux, grâce au réseautage et à la promotion active que le mentor fait à l'égard de son protégé.

De ce fait, les femmes qui atteignent les plus hauts sommets de la hiérarchie et qui exercent du leadership ont presque toujours dû mettre en place des stratégies particulières : dépasser les attentes, adopter un style qui convient aux hommes, rechercher des responsabilités difficiles ou à forte visibilité et avoir un mentor influent (Ragins et al., 1998). La relation de mentorat s'avère essentielle pour renforcer le leadership féminin. En effet, une relation de confiance mutuelle se place entre un mentor et une mentoré.

En revanche, Bruna (2013) souligne la relation entre le genre et le mentorat. Pour lui, une barrière aux relations mentores résiderait dans les stéréotypes. En effet, certains mentors potentiels estimerait que toute relation de mentorat serait, selon eux, une perte de temps parce qu'ils croient que les femmes manquent de compétences ou ne seraient pas intéressées par leur avancement. Pour lui, c'est la raison pour laquelle certaines femmes refusent toute relation de mentorat du fait des caprices de mentor. Au surplus, Noe (1988a) affirme que pour les hommes, les femmes occupant des postes élevés et qui exercent du leadership dans des organisations surtout masculines sont considérées comme figures de proue. Subséquemment, des mentors masculins éventuels pourraient, selon lui, hésiter à s'engager dans une relation avec une personne aussi visible.

Pour d'autres auteurs (Leck et al., 2009) bien que la relation de mentorat est indispensable pour renforcer le leadership, certaines femmes sont hésitantes à établir cette relation. Dans leurs

conclusions, ils ont montré que plus de la moitié des femmes interrogées ont mentionnés la crainte des résultats négatifs du mentorat, notamment à l'égard du temps nécessaire, de la faible valeur des conseils reçus et une perte potentielle d'autonomie.

De ce qui précède, nous émettons notre deuxième hypothèse suivante:

H2 : Le mentorat professionnel influence positivement le leadership féminin

2. Aspect méthodologique de la recherche

Dans le but de conduire une recherche scientifique, il est important de décrire tous les aspects épistémologiques et méthodologiques sur lesquels se basent la recherche. Cette section est donc consacrée à cette description. Nous y intégrons le cadre épistémologique et la mesure des variables, l'outil de collecte de données empiriques (le questionnaire d'enquête de la recherche) et la démarche adoptée dans l'échantillonnage, les outils de traitement et d'analyse des données statistiques.

2.1. Cadre épistémologique et mesure des variables

Comme l'objet de cette recherche est d'examiner l'impact du mentorat sur le leadership féminin en contexte universitaire camerounais et du point de vue épistémologique nous cherchons à expliquer un phénomène existant à savoir le mentorat sous l'angle informel, le positivisme est la posture appropriée. C'est dans cette optique que nous avons formulées au préalable les hypothèses de recherche dans le but de les confirmer ou les infirmer après une phase empirique de vérification. Dans notre étude, le mentorat est la variable explicative et le leadership féminin, la variable expliquée. Pour expliquer le lien de causalité à effet entre ces deux variables, nous allons définir à priori leurs items de mesure.

Partant de la littérature sur le mentorat, ce concept a été beaucoup plus mesuré par Noe (1988). Pour opérationnaliser ce concept, il a utilisé l'échelle de Likert à cinq point allant de « *pas du tout d'accord* » à « *tout à fait d'accord* ». Ainsi, il a défini 21 items dont 7 relatifs au soutien dans la carrière et 14 relatifs au soutien psychologique. Comme dans le cadre de notre étude, le mentorat a deux dimensions à savoir le mentorat psychologique et le mentorat professionnel, nous nous sommes inspirés des travaux de Noé (1988) pour définir 6 items de mesure du mentorat psychologique adapté à notre contexte. Quant au mentorat professionnel nous nous sommes basés sur l'échelle développée par Hadchiti (2015) pour définir 7 items de mesure relatifs au mentorat professionnel.

Le choix des indicateurs de mesure du leadership en général et du leadership transformationnel en particulier est très délicat du fait de la multiplicité et de variété des instruments de mesure en question. En effet, la plupart des auteurs (Alban-Metcalf et Alimo-Metcalf 2000a ; Alban-

Metcalfé et Alimo-Metcalfé, 2007) ont utilisé un instrument de mesure connu sous le nom de *Transformational Leadership Questionnaire (TLQ)* pour mesurer le leadership transformationnel. Dans leurs travaux, ces auteurs ont utilisé 3 dimensions composées de 14 facteurs contenant chacun un certain nombre d'items de mesure. Etant donné que nous travaillons sur le leadership féminin, nous allons nous appuyer sur le TLQ pour définir les différents items de mesure de notre variable expliquée, le leadership féminin. Pour ce faire, nous avons adapté pour formuler 11 items dont 3 relatifs à l'encadrement et au perfectionnement des membres d'une équipe, 4 items propres aux qualités personnelles du leader et 4 items décrivant la conduite de l'organisation.

2.2. Questionnaire : outil de collecte des données et collecte des données empiriques

Le questionnaire est un outil utilisé dans le cadre de cette recherche pour recueillir les informations concernant l'impact des pratiques de mentorat sur le développement du leadership féminin en contexte universitaire camerounais. Pour collecter les données fiables, nous avons commencé par le questionnaire en posant les questions générales et de recentrer plus progressivement l'interrogation sur des questions plus précises et difficiles. Toutefois, nous avons classé les questions dans cette logique pour limiter le frein cognitif lié à la réponse et nous avons au total 11 questions. La durée approximative est de 25 à 30 minutes pour l'administration auprès d'un répondant.

Concernant le mode d'administration, nous avons fait le choix pour l'administration en face à face parce qu'il offre la possibilité d'identifier les personnes interrogées, le besoin de l'assurance et de qualité des réponses et le contrôle de la taille de l'échantillon.

Pour collecter les données empiriques, les questionnaires ont été administrés auprès de 90 personnes et les données ont été collectées auprès de 89 personnes. Après vérification de tous les questionnaires et après avoir éliminé tous les questionnaires non exploitables, nous avons conservé 81 pour réaliser notre étude. Parmi les 8 questionnaires non exploitables, 5 sont mal remplis et 3 sont incomplets. En effet, le taux de réponse est de 91,01 % (soit $81/89 * 100$).

2.3. Outils d'analyses statistiques

Dans cette étude, nous avons utilisé les outils d'analyses descriptives suivants : le tri à plat, l'Analyse en Composantes Principales et le test de fiabilité. L'objectif du tri à plat est de constater que certaines modalités de la variable ont été peu choisies ou ne l'ont pas été.

L'analyse factorielle en composantes principales quant à elle, est une méthode d'analyse descriptive qui permet de résumer l'information contenue dans un tableau chiffres individus/variables, en remplaçant un nombre important de variables initiales par un nombre

plus petit de variables composites ou facteurs (Evrard et al., 2003). Ainsi, pour un bon résultat, il faut que l'instrument de mesure soit fiable.

2.4. Description de l'échantillon de l'échantillon

Plusieurs variables sont caractéristiques de l'échantillon de la recherche. La description des répondantes consistera à l'examen de six caractéristiques permettant de décrire le profil des répondants de notre échantillon. Ce sont entre autres : l'âge, le niveau d'étude, le grade, le statut matrimonial et le poste occupé par le répondant. L'âge du répondant de notre échantillon est caractérisé par un ensemble de sept modalités de réponses. Il ressort des analyses statistiques que l'échantillon est majoritairement concentré entre 45 à 50 ans. En effet, ils représentent plus d'un quart de l'effectif total, soit 25,9 %. Par ailleurs, on constate que parmi les 81 répondantes, 2 d'entre elles ont l'âge compris entre 55 à 60 ans.

A la lecture des résultats de tri à plat effectué sur la variable « niveau d'étude », nous constatons que plus de la moitié des répondants ont fait l'enseignement supérieur et ont un niveau d'étude, le Doctorat. De manière plus précise, ces derniers représentent 58% de notre échantillon. En effet, ces résultats laissent croire que la majorité de femmes leaders dans les universités camerounaises sont des docteurs, soit 47 répondants sur les 81 interrogés. De même, on constate que 20 personnes ont le Master 2 soit un taux de 24,7%. Par ailleurs, les femmes leaders interrogées qui se sont limitées au second cycle représentent respectivement 1,2% (BEPC) et 3,7% (BACC).

Il ressort de cette analyse que la plupart des femmes leaders interrogées sont de Chargés de Cours, soit un taux de 44,4 %. On constate que 23 répondants sur les 81 sont de Maîtres de Conférences (28,4 %). Le nombre de Professeures est de 18 sur les 81 répondants avec un pourcentage de 22,2. En effet, on peut dire les femmes en milieu universitaire change rarement de grade. Même si elles changent de grade, elles passent beaucoup plus par le processus de publication car on a 23 Maîtres de Conférences sur les 81 répondants (28,4 %).

L'examen des résultats du tri à plat sur le statut matrimonial montrent que plus de la moitié des personnes enquêtées sont des femmes mariées, soit 79 % (64 sur les 81 individus). Par ailleurs, les célibataires viennent avec un effectif de 11 personnes, soit 13,6 %. Les femmes divorcées représentent 4,9 % de notre échantillon. Enfin, nous avons également 2 femmes sur les 81 qui sont des veuves (2,5 %). Généralement, on peut dire que les femmes enquêtées sont presque toutes mariées.

L'analyse de tri à plat de la répartition des réponses par poste nous montre plus de la moitié de nos répondants sont des leaders chefs service (65,4 %). La conclusion qu'on peut tirer est que

les femmes leaders qui occupent les postes de responsabilités en milieu universitaire sont majoritairement concentrées au poste de Chef Service. Par ailleurs, on constate que parmi elles, 13 femmes sur les 81 sont des Chefs de Département (16 %).

Résultats et discussions

Précédemment, nous nous sommes attardés sur les analyses des résultats statistiques qui ont permis d'infirmer ou de confirmer les différentes hypothèses émises. Dans cette rubrique, nous allons nous appesantir sur la discussion des résultats obtenus, c'est-à-dire faire un rapprochement de nos résultats avec la littérature existante sur les différents liens étudiés. La réalité perçue du mentorat et du leadership, les résultats des analyses factorielles sont les points fondamentaux de cette partie.

3.1. Réalité perçue du mentorat et du leadership féminin

Comme pour les variables caractéristiques des répondants, nous avons effectué un tri à plat sur les différentes variables principales de la recherche. Il s'agit en effet des variables de mesure du mentorat et les variables de mesure du leadership féminin.

Le tri à plat sur les variables du mentorat dans ses deux dimensions intégrées dans le cadre de cette étude présente les coefficients d'asymétrie (Skewness) négatifs. Ceci signifie que, comparés à la distribution normale, les avis sont dans l'ensemble concentrés sur les valeurs élevées, c'est-à-dire que les répondantes ont coché les cas « *d'accord* » et « *tout à fait d'accord* ». Concernant les coefficients d'aplatissement (Kurtosis), tous sont négatifs, ce qui signifie que les avis sont partagés par toutes les répondantes. Egalement, 69,2 % des femmes sont d'accord sur le fait que le mentor les aide à développer leurs compétences et leurs habilités. En ce qui concerne le leadership féminin, le tri à plat montre une bonne qualité de distribution des données collectées par l'échelle de mesure du leadership féminin, car les coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) sont compris entre -2 et 2 (Tassi, 2004 ; Volle, 1997). En effet, nous observons que la quasi-totalité des réponses fournies par les femmes leaders sur les items de mesure du leadership féminin sont concentrées sur les valeurs les plus élevées. Cette concentration des réponses vers les valeurs les plus élevées (coefficients Skewness négatifs) et le partage des avis des femmes quant à l'exercice du leadership prouvent à suffisance que ce dernier varie d'une femme à une autre, attestant de la bonne qualité des données collectées.

3.2. Résultats des analyses factorielles

Le but de cette sous-section est de rechercher les dimensions non directement perceptibles de différentes variables étudiées par le recours à l'analyse factorielle. L'analyse en composantes

principales est l'un de type d'analyse factorielle dont l'objectif est d'étudier la qualité de l'opérationnalisation de concepts utilisés dans la recherche. Elle a pour objet d'identifier les facteurs ou les dimensions expliquant les corrélations entre un ensemble d'items ou traits d'une variable ou entre plusieurs variables. Ainsi, l'analyse en composantes principales a été effectuée sur les deux concepts principaux de la recherche à savoir : le mentorat et le leadership féminin.

3.2.1. Analyse factorielle sur les variables du mentorat

Nous avons réalisé deux relances d'ACP sur les items de mesure de mentorat. Le tableau qui en découle nous donne la synthèse de l'analyse factorielle (ACP) et de test de fiabilité de l'échelle de mesure de mentorat. Trois reprises d'analyse en composantes principales nous ont permis de retenir deux facteurs. Le premier axe factoriel est corrélé à 7 items que nous avons nommé « **Dimension psychologique du mentorat** ». Quant au second axe factoriel, il est corrélé à 5 items de mesure connu sous l'appellation de « **Dimension professionnelle du mentorat** ». Ces deux facteurs expliquent à eux seuls, 73,614 % de la variance totale. De même, tous les loadings ou les communalités ont des valeurs propres supérieures à 0,5. Par ailleurs, notre échelle de mesure est fiable et bidimensionnelle. En effet, la valeur d'alpha de Cronbach de l'échelle est de 0,796. Pour les deux facteurs, leurs alphas de Cronbach sont respectivement de 0,936 et 0,908. Mais, on constate que les valeurs Alpha de Cronbach de ces deux dimensions sont largement supérieures à Alpha de Cronbach de l'échelle. Cela est dû à la réduction d'items au fur et à mesure qu'on relance l'analyse. Autrement dit, plus on réduit le nombre d'items, plus la valeur Alpha de Cronbach augmente. Il ressort également de cette analyse que l'indice KMO est largement supérieur à 0,5 soit 0,787, ce qui est donc acceptable. Le test de sphéricité de Barlett est également très significatif (0,000) confirmant la bi dimensionnalité de notre construit. Nous remarquons que toutes les valeurs propres sont largement supérieures à 1, ce qui respecte la norme standard de l'ACP. Par exemple, le premier item a pour valeur propre de 5,430. Ainsi, nous présentons la structure factorielle du mentorat dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Structure factorielle du mentorat

Items	Facteurs		Communalité
	1	2	
Mon mentor m'a aidé à acquérir des nouvelles connaissances	0,920		0,794
Mon mentor a souligné sa confiance en mes capacités	0,902		0,701
Mon mentor m'a aidé à ne plus douter de mes compétences	0,890		0,597
Mon mentor m'a aidé à améliorer mes performances et mon développement personnel	0,879		0,770
J'apprends beaucoup auprès des personnes qui ont plus des ressources pour me guider	0,839		0,815
Mon mentor m'a aidé à reconnaître mon réseau professionnel	0,774		0,539
Mon mentor m'aide à développer mes compétences et habilités du leadership	0,714		0,706
Mon mentor m'a confié des tâches qui m'offrent des nouvelles compétences professionnelles		0,902	0,805
Je partage l'avis de mon mentor en ce qui concerne les attitudes et valeurs concernant ma carrière		0,887	0,806
Mon mentor m'a confié des tâches qui ont fait augmenter la fréquence de mes contacts avec des personnes haut placées dans l'organisation		0,867	0,831
Mon mentor m'a encouragé à lui faire part de mes peurs et mes appréhensions au travail		0,835	0,868
Mon mentor sait être à l'écoute lors de nos conversations		0,755	0,602
Valeurs propres	5,430	3,403	
% de variance expliquée	45,254	28,360	
% cumulé de variance expliquée	45,254	73,614	
Alpha de Cronbach	0,936	0,908	
Alpha de Cronbach de l'échelle	0,796		

Source : nos analyses

3.2.2. Analyse factorielle sur les variables du leadership

Pour juger de la validité et de la fiabilité de l'échelle de mesure du leadership féminin, nous avons fait une série de trois analyses en composantes principales du fait de la situation de certaines variables qui ne respectaient pas la logique de construction des axes factoriels. La troisième étant satisfaisante car l'indice KMO est de 0,712, ce qui signifie que les données sont factorisables. Nous nous sommes retrouvés avec deux facteurs consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Structure factorielle du leadership féminin

	Composante		Communalité
	1	2	
L8 j'ai du charisme et des compétences par rapport au poste que j'occupe actuellement	0,951		0,832
L7 je pratique de l'écoute active, de la disponibilité accrue et je suis ouvert et sociable envers mes collaborateurs	0,942		0,958
L4 j'encourage mes collaborateurs à faire toujours mieux	0,930		0,921
L6 je consulte les autres et je les implique dans la prise de décision	0,903		0,959
L3 je planifie en fonction des besoins et attentes de mes collègues	0,881		0,973
L11 j'ai une vision et une orientation stratégique dans lesquelles j'implique divers intervenants internes et externes dans son élaboration		0,914	0,892
L12 j'apporte mon soutien lorsque des erreurs sont commises par mes collaborateurs		0,904	0,703
L9 j'ai de l'assurance, l'autorité et sens ferme de la direction		0,893	0,905
L13 je suis sensible à l'effet du changement sur les différents secteurs de l'organisation		0,809	0,868
L10 j'ai le sens de responsabilités et la capacité à prendre des risques		0,809	0,749
Valeurs propres	6,826	1,935	
% de variance expliquée	68,258	19,350	
% cumulé de variance expliquée	68,258	87,608	
Alpha de Cronbach	0,881	0,821	
Alpha de Cronbach de l'échelle	0,842		

Source : nos analyses

Les contenus de ce tableau nous enseignent que tous les loadings sont supérieurs à 0,5. De même, les résultats ont fait ressortir deux facteurs. Le premier axe factoriel est composé de 5 items. Ces items sont relatifs aux qualités descriptives d'une femme leader, c'est pourquoi nous le nommons : « **Qualités personnelles du leader** ». Quant au second axe factoriel, il est composé de 5 items qui décrivent la manière de conduire une organisation par une femme

leader, il mérite le nom de : « *Conduite de l'organisation* ». Par ailleurs, nous tenons à préciser que les valeurs propres de ces deux axes factoriels sont toutes supérieures à 1. En effet, pour le premier facteur, sa valeur propre est de 6,826 et 1,935 pour le second. De plus, ces deux facteurs expliquent à 87,608 % de la variance totale. Pour ce qui est de la fiabilité de l'échelle de mesure, on peut dire dans l'ensemble que l'échelle est fiable car la valeur du coefficient alpha de Cronbach est de 0,842. Nous précisons que pour le premier facteur, son coefficient est de 0,881 et 0,821 pour le second facteur. L'analyse nous laisse voir également que l'indice KMO est satisfaisant à 0,712 avec un test de Sphéricité de Barlett de 1380,468 à 45 degré de liberté et très significatif (0,000).

3.3. Mise en relation empirique entre le mentorat et le leadership féminin

L'analyse théorique nous a permis de formuler deux hypothèses de recherche. Pour vérifier empiriquement ces hypothèses, nous avons procédé à la description du lien empirique existant entre les différentes variables de l'étude. Pour ce faire, nous avons sous un angle définir le schéma du mentorat psychologique et professionnel en liaison avec le leadership féminin et sous l'autre angle, procéder à l'analyse et discussion des résultats en passant par la mise à l'épreuve des faits nos hypothèses de recherche.

3.3.1. Résultats empiriques de la relation entre le mentorat psychologique et le leadership féminin

Pour analyser l'influence du mentorat psychologique sur le leadership féminin, nous avons procéder au test de régression linéaire multiple. Les résultats obtenus sont les suivant :

Tableau 3 : Résultats de la régression pour l'hypothèse H1

Variables	Coefficients standardisés (β)	t de Student	Signification
Constante	-1,001 ^E -013	0,000	1,000
Qualités personnelles du leader	0,333	3,336	0,001
Conduite de l'organisation	0,269	2,537	0,013
R= 0,471 ; R²=0,222 ; R² ajusté= 0,202 ; F= 11,1 13 ; P= 0,000 ; ddl= 2 à 78			

Source : nos analyses

A l'issu de cette analyse, les coefficients de la première régression consignés dans le tableau ci-haut dont les valeurs sont les suivantes : coefficient de corrélation $R = 0,471$; coefficient de détermination $R^2 = 0,222$ et R^2 ajusté = 0,202. Le coefficient de corrélation $R = 0,471$ étant inférieur à 0,5, on peut dire que les deux variables sont moyennement corrélées. Cela veut dire que le mentorat explique les qualités personnelles du leader à hauteur de 47,1 %. Outre, la valeur du coefficient de détermination de 0,222 témoigne de la qualité moyenne de la relation. Le test de robustesse du modèle relève un F de Fisher de 11,113 au seuil de signification de

0,000 pour 2 et 78 degrés de liberté. Nous constatons que ce seuil de significativité calculé est largement inférieur à 5 %. De même, les valeurs (t) de Student sont respectivement de 3,336 et 2,537 pour les deux dimensions, largement supérieur à 2 au seuil de 0,001 et 0,013 respectivement pour les facteurs « qualités personnelles du leader » et « conduite de l'organisation ». Ces résultats conduisent à valider l'hypothèse H1 et à conclure qu'il existe effectivement une relation positive entre le mentorat psychologique et le leadership féminin dans ses deux dimensions.

3.3.2. Résultats empiriques de la relation entre le mentorat professionnel et le leadership féminin

Concernant la régression linéaire entre le mentorat professionnel et le leadership féminin au sein des institutions universitaires, le coefficient de corrélation $R=0,350$; coefficient de détermination $R^2= 0,122$ et R^2 ajusté= 0,100. Le coefficient de corrélation $R=0,350$ étant inférieur à 0,5, on peut dire que les deux variables sont moyennement corrélées. Cela veut dire que le mentorat explique la capacité d'une femme leader à conduire l'organisation à hauteur de 35 %. En addition, la valeur du coefficient de détermination de 0,122 témoigne de la qualité moyenne de la relation. En plus, le test de robustesse du modèle relève un F de Fisher de 5,428 au seuil de signification de 0,006 pour 2 et 78 degrés de liberté. Nous constatons que ce seuil de significativité calculé est largement inférieur à 5 %. De même, les valeurs t de Student pour les deux dimensions sont respectivement de 2,102 et 3,331, largement supérieures à 2 aux seuils respectifs de 0,039 et 0,001. Ces résultats permettent de valider l'hypothèse H2. Nous pouvons conclure qu'il existe une relation positive entre le mentorat professionnel et le leadership féminin au sein des institutions universitaires au Cameroun. Le tableau suivant présente un état synthétique de ces résultats.

Tableau 3 : Résultats de la régression pour l'hypothèse H2

Variables	Coefficients standardisés (β)	t de Student	Signification
Constante	1,000 ^E -013	0,000	1,000
Qualités personnelles du leader	0,223	2,102	0,039
Conduite de l'organisation	0,333	3,331	0,001
R= 0,350 ; R²=0,122 ; R² ajusté= 0,100 ; F= 5,428 ; P= 0,006 ; ddl= 2 à 78			

Source : nos analyses

3.4. Discussions des résultats de la recherche

A la suite des analyses en composantes principales (ACP) réalisées sur les items de mesure du mentorat et du leadership féminin, il en est ressorti que ces deux concepts sont bidimensionnels dans notre contexte. Les deux dimensions du mentorat ont fait l'objet d'une analyse de régression multiple respectivement avec les deux dimensions du leadership féminin. Les

résultats ont permis de conclure que le mentorat contribue à l'amélioration du leadership féminin au sein des universités camerounaises. Ces résultats corroborent ceux de Martin (2019) pour qui le mentorat aide les femmes à réussir à la fois personnellement et professionnellement. Il souligne l'importance du mentorat dans la capacité des femmes à exceller dans le milieu universitaire non seulement en changeant de grade, mais aussi dans leur capacité à exercer efficacement les responsabilités qui leur sont assignées. De même, les auteurs comme Anderson (2005), Grogan et Shakeshaft (2011) et Ibarra et al. (2010) ont souligné l'importance du mentorat dans sa capacité à créer chez les femmes la conviction qu'elles peuvent devenir des leaders dans les organisations. Le mentorat est une puissante intervention de développement individuel qui devrait aider, soutenir et guider les universitaires en général et les femmes en particulier dans le développement de leur leadership. Dans le même ordre d'idées, Shava et Ndebele (2014) ont découvert dans leur étude que les épreuves et les complications rencontrées par les universitaires sont attribuées à la rareté du mentorat dans les universités. Le mentorat semble donc être un véhicule aux femmes pour démanteler le plafond de verre (Vinnicombe et al., 2004 ; Socratous, 2018). Un mentor peut orienter ses mentorés vers des opportunités de développement du leadership et d'autres professionnels dans le domaine (Carla et al., 2019).

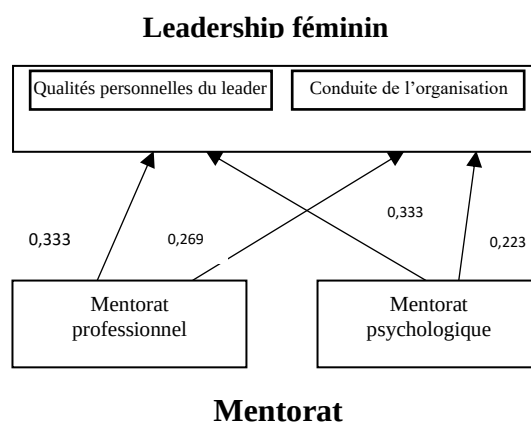
Une telle relation privilégiée de soutien constitue aujourd'hui encore un des facteurs explicatifs de la réussite du parcours des femmes et du départ progressif de leur carrière académique. Ceux-ci concordent l'étude de Morrisson et al. (1992) démontrant que le mentorat est un gage de succès plus important pour les femmes que pour les hommes. Pour ces auteurs, certaines femmes n'ayant pas réussi à atteindre les sommets de la gestion d'une entreprise ont pointé l'absence de mentor comme un facteur explicatif important dans cette stagnation professionnelle (Burke et McKeen, 1990).

Dans cette perspective, Leroux et Mukamurera (2013) indiquent que parmi les dispositifs fréquemment employés en insertion professionnelle pour développer les compétences au travail et le leadership, le mentorat est l'une des formes les plus prisées. La gestion et la structuration de programmes de mentorat en milieu de travail sont essentielles (Duchesne, 2010). Ces programmes doivent être planifiés et favorisent la collaboration, l'apprentissage, l'atteinte des objectifs de l'individu et de l'organisation (Feiman-Nemser, 2003 ; Rhodes et Beneicke, 2006). Cette idée est partagée par Simmons (2016) selon laquelle, le soutien au mentorat traite des attributs de la relation et améliore l'efficacité interpersonnelle. C'est pourquoi pour Terano et Swai (2020) le manque de programmes de mentorat est un autre facteur qui affecte l'exercice du leadership et la progression de carrière des femmes dans les Universités Publiques. En effet,

la majorité des femmes académiciennes interrogées ont déclaré que l'orientation professionnelle et le mentorat pour les femmes universitaires n'étaient pas officiels dans l'organisation. Cela signifie qu'un effort individuel est nécessaire pour que quelqu'un soit encadré pour se développer professionnellement.

Nos résultats montrent que les femmes qui reçoivent des références, des stratégies et des informations utiles sur les règles formelles et informelles qui régissent une carrière universitaire de la part de leur mentor sont les plus susceptibles de conduire efficacement leurs équipes vers l'atteinte des objectifs escomptés et d'exercer aisément leur influence sur les autres membres de l'organisation. Ainsi, la participation à un programme de mentorat permettra aux femmes leaders de développer leurs compétences de carrière et d'augmenter leur capacité à prendre des décisions et à franchir des étapes importantes de leur parcours académique. Dans cette optique, le mentorat permet à la personne protégée d'exercer un certain leadership et de communiquer efficacement ses intentions (Nash, 2003 ; Allen et al., 2006 ; Hoigaard et Mathisen, 2009 ; Edds-Ellis et Kester, 2011). Par conséquent, le soutien du mentor constitue une ressource qui aide le protégé à bâtir sa confiance et à développer ses connaissances et ses habiletés liées au métier en lui offrant des défis et en le questionnant (Nash, 2003 ; Kraiss, 2010 ; Gross et Jungbauer-Gans, 2007 ; Tolar, 2012). Nous pouvons élaborer un modèle conceptuel de notre étude.

Figure1 : Modèle conceptuel



Conclusion

L'apport principal de cette étude est d'avoir permis de mettre en exergue l'impact du mentorat sur le leadership féminin, particulièrement en milieu universitaire camerounais. C'est dans cette lignée que nos résultats viennent appuyer l'idée selon laquelle le mentorat psychologique et professionnel influencent positivement et de façon significative le leadership féminin. Cela implique que les femmes devraient particulièrement accorder du crédit aux relations mentorat

pour renforcer leur manière de manager les équipes de direction dont elles ont la responsabilité. Cette étude apporte de nouveaux éclairages sur l'importance pour les femmes d'être accompagnées par des personnes qui ont plus d'expériences et compétentes pour les aider à améliorer leur façon de mener les autres membres de l'organisation dans l'atteinte des objectifs communs. D'ailleurs, cette pratique leur permet de développer leur capacité, d'acquérir des nouvelles compétences, de réduire leur manque de confiance en soi et d'éviter de douter de leur aptitude à assumer certaines responsabilités et de prendre des décisions importantes. Les bonnes pratiques consisteraient de même à la formation des réseaux de femmes dans le but de créer le changement de sorte que la relation de mentorat se fasse entre elles, c'est-à-dire que la protégée soit accompagnée par une femme mentor.

Néanmoins, limiter cette étude à sa dimension du rôle du mentorat dans le renforcement du leadership féminin serait réducteur, en ce sens qu'il apparaît clairement que le choix du mentor dans une relation du mentorat participe également à l'émergence d'un bon sentiment d'attachement entre les deux individus (mentor et mentoré). Une autre faiblesse d'ordre méthodologique est que notre étude présente une validité externe limitée étant donné que les répondantes proviennent uniquement de quelques institutions universitaires camerounaises, ce qui limite ainsi la généralisation de nos résultats. Ces derniers auraient une plus grande portée si dans les recherches futures, on fait l'extension dans toutes les institutions universitaires camerounaises, voire dans d'autres contextes culturels.

Enfin, malgré le succès de notre étude empirique, une étude reposant sur une relation de mentorat formel apporterait, à cet effet, des éléments de réflexion très utiles.

Bibliographie

Alban-Metcalf, R. J. & Alimo-Metcalf, B. (2000a). An analysis of the convergent and discriminant validity of the Transformational Leadership Questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(3), 158-175.

Alban-Metcalf, R. J. & Alimo-Metcalf, B. (2007). Development of a private sector version of the (Engaging) Transformational Leadership Questionnaire. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 104-121.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change of behavioral. *Psychological*, 84(2), 195-215.

- Bernatchez, P. A., Cartier, S. C., Bélisle, M. & Bélanger, C. (2010).** Le mentorat en début de carrière : retombées sur la charge professorale et conditions de mise en œuvre d'un programme en milieu universitaire. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 26(1), 54-67.
- Blanc, M. & Cuerrier, C. (2008).** Le mentorat en politique auprès des femmes. Un mode d'accompagnement prometteur. Montréal, Les éditions du remue-ménage, 2007 138 p. *Recherches féministes*, 21(2), 190-193.
- Blaya, C. & Baudrit, A. (2006).** Le mentorat des enseignants en début de carrière: entre nécessité et faisabilité. *Recherche et Formation*, (53), 109-121.
- Bloom, G. A., Durand-Bush, N., Schinke, R. J. & Salmela, J. H. (1998).** The importance of mentoring in the development of coaches and athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 29(3), 267-281.
- Boukar, H. & Habiba, M. I. (2020).** Les obstacles à l'exercice du leadership féminin au sein de l'Université. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 178-200.
- Bower, G. G. (2009).** Effective mentoring relationships with women in sport: Results of a meta-ethnography. *Advancing Women in Leadership*, 29(3), 82-102.
- Bruna, M. G. (2013).** Du 'bon usage' des réseaux sociaux en entreprise: le cas de figure des cadres-femmes aux États-Unis. *Management international*, 17(4), 14-33.
- Burke, R. J. (1984).** Mentors in organizations. *Group and Organization Studies*, 9(3), 53-72.
- Burns, J. M. (1978),** *Leadership*, New York, Harper et Row.
- Chelladurai, P. & Weaver, M. A. (1999).** A Mentoring Model for Management in Sport and Physical Education. *Quest*, 51(1), 24-38.
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004).** Outsider assistance as a knowledge resource for new creation: a longitudinal study. *International Small Business Journal*, 22(3), 249-271.
- Cornet, A. & Dieu, A. M. (2008).** Le genre et le mainstreaming de genre (ou approche intégrée ou différenciée selon les sexes. *Egid, cahier de recherche*, 3(2), 1-7.
- Dohm, F. A. & Cummings, W. (2002).** Research Mentoring and Women in Clinical Psychology. *Psychology of Women Quarterly*, 26, 163-167.
- Dreher, G. F. & Ash, R. A. (1990).** A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539-46.

- Drouin E., Laroser S., Cyrenne D., Garceau O., Harvey M., Guay F. & Deschênes C. (2008) :** « Développement et évaluation d'un programme de mentorat par les pairs pour la promotion des études et carrières scientifiques ». Rapport de recherche déposé au fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) et au Ministère de l'éducation, des loisirs et des sports, Université Laval.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002).** Rôle Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, (109), 573-598.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C. & Ragins, B. R. (2008).** Mentors' perceptions of negative mentoring experiences: Scale development and nomological validation. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 358-373.
- Elomari, K. (2016).** Les approches du leadership en management des organisations : analyse comparative des fondements, des apports et limites. *Revue Economie, Gestion et Société*, (8), 1-13.
- Feldman, D. C. (1999).** Toxic mentors or toxic protégés? A critical re-examination of dysfunctional mentoring. *Human Resource Management Review*, 9(3), 247-278.
- Gara Bach Ouerdian, E., Malek A., Dali N. (2018).** L'effet du mentorat sur la réussite de carrière: quelles différences entre hommes et femmes ? *Relations industrielles*, 73(1), 117-14.
- Garceau, O., Larose, S., Cyrenne, D., Guay F. & Deschênes, C. (2008).** Avoir les étudiants(es) de Sciences de la nature dans notre MIREs - 2è partie: Évaluation des impacts à court terme. *Pédagogie collégiale*, 21(4), 34-39.
- Hadchiti R. (2015) :** Élaboration d'un questionnaire sur le mentorat reçu par les directeurs d'établissements scolaires primaires et secondaires au Québec, Mémoire de maîtrise, Université Laval, Québec.
- Halpern, C. (2008).** « Peut-on en finir avec le plafond de verre? », *Revue Sciences humaines*, 195(juillet), 18-23.
- Harding, J. (2016).** Les principes fondamentaux du leadership inclusif. *Revue Militaire Canadienne*, 16(4), 62-67.
- Hezlett, S. A. & Gibson, S. K. (2005).** Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446-469.
- Hezlett, S. A. & Gibson, S. K. (2007).** Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384-411.

- Houde, R. (2011)**, Des mentors pour la relève, Presse de l'Université du Québec. Industrielles, Université Laval - ISSN 1703-8138 – RI/IR, 73-1, 2018, 117-145.
- Kram, K. E. (1985)**, Mentoring at work: Developmental relationship in organisational life, Glenview, IL: University Press of America.
- Larose, S. & Tarabulsy, G.M. (2013)**, Academically at risk students. In D.L. DuBois and M.J. Karcher (Eds.), Handbook of Youth Mentoring (2e éd., pp. 440-453).
- Larose, S., Cyrenne, D., Garceau, O., Harvey, M., Guay, F., Godin, F., Tarabulsy G. & Deschênes, C. (2011)**. Academic Mentoring and Dropout Prevention for Students in Math, Science and Technology. Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning, 19(4), 419-439.
- Leck, J., Orser, B. & Riding, A. (2009)**. An examination of gender influences in career mentoring. Canadian Journal Administrative Studies, 26(3), 211-229.
- Lee-Gosselin, H. & Ann, H. (2012)**. Où sont les femmes dans la direction des organisations. Document de synthèse de recherche, 12(1), 1-24.
- Lusignan, G. (2003)**. Les nouveaux enseignants : un enjeu prioritaire à la commission scolaire des Sommets. Management Learning & Education, 10(3), 45-47
- Marshall, D. (2001)**. Le mentorat: un outil de développement pour les entraîneuses. Journal canadien des entraîneuses, 2(32), 54-62.
- Martin, V. (2006)**. Les mille éclats du plafond de verre: zoom sur les parcours de l'élite économique féminine en France. Euromed Marseille, Cahier de recherche (5), 14-23.
- Minfwei, Li & Karam, E. P. (2017)**. Etude empirique du leadership et de la performance financière. Academic of management proceeding, 30(1), 67-92.
- Muschallik, J. & Pull, K. (2015)**, Mentoring in higher education: does it enhance mentees' research productivity? Education Economics.
- Noe, R. A. (1988)**. Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. Academy of Management Review, 13(1), 65-78.
- Noe, R. A., Greenberger, D. B. & Wang, S. (2002)**. Mentoring: What we know and where we might go. In G. R. Ferris (Ed.). Research in personnel and human resources management, 21, 129-174.
- Northouse, G. P. (2007)**, Leadership Theory and Practice, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Persson, S., Ivanaj S., (2009)**. Faut-il adopter le mentoring en France ? État des savoirs et perspectives généalogiques. Management et avenir, 5(25), 98-115.
- Ragins, B. & Kram, K. (2007)**, The Handbook of Mentoring at work, Sage Publications.

Ragins, B. R. & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.

Ragins, B. R., Cotton, J. L. & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1194.

Ragins, B.R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender Gap in the Executive Suite: CEO's and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.

Reid, H. & Robinson, K. (1999), Mentor as anything!: Guidelines for developing and implementing a mentoring program for women in sport and recreation industry In A. S. Commission (Ed.), Belconnen.

Safa, F. et Rafla, H. (2017). Les obstacles liés au développement du leadership féminin : cas de femmes tunisiennes Chefs d'entreprise. XXVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 1-25.

St Jean, E. & Mitrano-Méda, S. (2013). Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(2), 121-140.

St-Jean É. (2009) : « Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré », Thèse de Doctorat en Sciences de l'Administration, Université Laval Québec, Québec.

Wanberg, Connie R., Elisabeth, T., Welsh & Sarah, A. (2003). Mentoring Research: A Review and Dynamic Process model. *Research in Personal and Human Ressources Management*, 22, 39-124.

Weiss, C. S. (1981). The development of professional role commitment among graduate students. *Human Relations*, 34(1), 3-31.