

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
PAIX-TRAVAIL- PATRIE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

UNITE DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCES DE L'EDUCATION  
ET INGENIERIE EDUCATIVE

\*\*\*\*\*

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

\*\*\*\*\*

DÉPARTEMENT DE L'ÉDUCATION  
SPÉCIALISÉE



REPUBLIC OF CAMEROON  
PEACE- WORK-FATHERLAND

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING  
CENTRE (CRFD) IN "SOCIAL AND  
EDUCATIONAL SCIENCES"

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING  
SCHOOL IN EDUCATION AND  
EDUCATIONAL ENGINEERING

\*\*\*\*\*

FACULTY OF SCIENCES OF EDUCATION

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF SPECIALIZED  
EDUCATION

**ETUDE DE L'IMPACT DES VIOLENCES  
BASEES SUR LE GENRE SUR LA  
MOTIVATION PROFESSIONNELLE DES  
FEMMES FONCTIONNAIRES**

MEMOIRE PRESENTE ET SOUTENU LE 30 JUILLET 2025 EN VUE DE  
L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN INTERVENTION, ORIENTATION  
ET EDUCATION EXTRASCOLAIRE

PAR :

MME. EYENGA YVETTE

MATRICULE : 21V3635

LICENCIE EN BIOCHIMIE



JURY :

QUALITE	NOMS ET PRENOMS	UNIVERSITE
PRESIDENT :	NJENGOUE NGAMALEU Henri Rodrigue, PR	YAOUNDE 1
EXAMINATEUR :	MANGA Marie, CC	YAOUNDE 1
RAPPORTEUR :	NYOCK ILOUGA Samuel, MC	YAOUNDE 1

Juillet 2025

## **AVERTISSEMENT**

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Educatives de l'université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

# SOMMAIRE

DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS .....	III
ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ANNEXES .....	VIII
RESUME.....	IX
ABSTRACT .....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL .....	5
ET THEORIQUE DE L'ETUDE .....	5
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE .....	6
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	36
CHAPITRE 3 : THEORIES EXPLICATIVES.....	62
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	90
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	104
CHAPITRE 6 : INTERPRETATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	125
CHAPITRE 7 : APPLICATION DE L'INTERVENTION ET DE L'ACTION	
COMMUNAUTAIRE (IAC) POUR LA RESOLUTION DU PROBLEME.....	120
CONCLUSION GENERALE.....	134
REFERENCS BIBLIOGRAPHIQUES .....	134
ANNEXES .....	134

## DEDICACE

*A mes parents, Victor et Séverine.*

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail de recherche a été possible grâce au précieux concours de plusieurs personnes. Qu'il nous soit permis de remercier du fond du cœur tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à son accomplissement.

De manière singulière, nous exprimons toute notre reconnaissance au Professeur NYOCK ILOUGA Samuel, notre Directeur de recherche pour la confiance qu'il nous a accordée en acceptant de diriger ce travail ainsi que pour sa disponibilité, sa patience, son soutien et ses précieux conseils, commentaires, suggestions qui nous ont permis d'améliorer la qualité de ce travail et de le réaliser dans d'excellentes circonstances.

Notre gratitude va également à l'endroit de tout le personnel administratif de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Yaoundé I, aux enseignants du Département d'Éducation Spécialisée, plus spécifiquement ceux de la filière Intervention Orientation Éducation Extrascolaire et particulièrement ceux de la spécialité Intervention et Action Communautaire qui ont su nous donner le meilleur d'eux-mêmes pour nous permettre d'avancer dans notre recherche. Plus particulièrement au Pr MBGWA Vendelin, Chef de notre département, au Pr NJENGOUE NGAMALEU Henry Rodrigue, au Dr BANIDJEL Joachin et Dr MENGOUA Placide pour tout le savoir dont ils nous ont enrichis durant ces années de master.

Nous tenons à remercier nos aînés académiques et camarades, à l'instar de Mrs. NTAMACK Emmanuel, MBASSI Désirée et Mmes EWOKE Lucy pour leurs conseils multiformes afin qu'on arrive à mener à bien cette recherche et pour la relecture de ce travail. Nous ne saurions pas oublier de remercier notre collaborateur M. NDOUGHA Bruno Colbert pour toute son assistance.

Nous tenons également à remercier affectueusement certains proches qui par leur encadrement affectif, moral, et matériel ont contribué à la rédaction de ce mémoire à l'occurrence mon époux M. BINAM ETO'O Lawrence Hervé et ma fille BISSA BINAM Kloé Roxane pour leur soutien constant et leur amour inconditionnel.

Nous remercions chaleureusement chacun de nos 119 participants qui ont accepté de coopérer à notre recherche. Enfin, que toute personne qui de loin ou de près ayant contribué à la réalisation de cette étude trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

## ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

**AGR** : Activités Génératrices de Revenus

**ALVF** : Association de Lutte contre les Violences Faites aux Femmes

**APC** : Approche Par Compétences

**BIT** : Bureau International du Travail

**BM** : Banque Mondiale

**BSG** : Budgétisation Sensible au Genre

**CCC** : Communication pour le Changement de Comportements

**CEDEF** : Convention pour l'Élimination de toutes les Formes de Discriminations à l'Égard des Femmes

**CMPJ** : Centre Multifonctionnel de Promotion des Jeunes

**CPFF** : Centre de Promotion de la Femme et la Famille

**CTD** : Collectivité Territoriale Décentralisée

**DSCE** : Document de la Stratégie pour la Croissance et l'Emploi

**ECAM** : Enquête sur les Ménages Camerounais

**EDS** : Enquête Démographique sur la santé

**EEOC** : Equal Employment Opportunity Commission

**E-T** : Ecart Type

**FRA** : Agence des Droits Fondamentaux de l'Union européenne

**GAR** : Gestion Axée sur les Résultats

**HO** : Hypothèse Opérationnelle

**LMD** : Licence, Master, Doctorat

**MGF** : Mutilations Génitales Féminines

**MINEPAT** : Ministère de l'économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

**Moy** : Moyenne

**Min** : Minimum

**Max** : Maximum

**MINJEC** : Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation Civique

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

**MINSEP** : Ministère des Sports et de l'Éducation Physique

**MINTSS** : Ministère de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

**MSP** : Motivation de Service Public

**ODD** : Objectif de Développement Durable

**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé

**OIT** : Organisation International du Travail

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**ONU-FEMMES** : Entité des Nations Unies pour l'Egalite des sexes et l'Autonomisation des Femmes

**OS** : Objectif Spécifique

**OSC** : Organisation de la Société Civile

**PNG** : Politique Nationale Genre

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement

**PPBS** : Planification Programmation Budgétisation et Suivi évaluations

**PTA** : Plan de Travail Annuel

**PTF** : Partenaires Techniques et Financiers

**PTSJ** : Plan Triennal Spécial Jeune

**SEP** : Sentiment d'Efficacité Personnelle

**SND 30** : Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030

**SNVBG** : Stratégie Nationale des Violences Basées sur le Genre

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences

**SSPT** : Symptômes de Stress Post-Traumatique

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

**UNFPA** : Fonds des Nations Unies pour la Population

**UNICEF** : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

**VBG** : Violences Basées sur le Genre

**VBGMS** : Violences Basées sur le Genre en Milieu Scolaire

**VBGT** : Violences Basées sur le Genre au Travail

**VI** : Variable Indépendante

**VD** : Variable Dépendante

**WILDAF** : Women in Law and Development in Africa

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Résumé comparatif des définitions de la motivation professionnelle.....	38
Tableau 2: Typologie des théories de la motivation professionnelle (Roussel ; 2000).....	79
Tableau 3: Tableau synoptique des variables.....	97
Tableau 4: Exemple d'item représentatif par dimension de la violence basée sur le genre au travail.....	99
Tableau 5: Exemple d'item représentatif par dimension de la motivation professionnelle ...	100
Tableau 6: Statistiques de fiabilité des dimensions des VBGT (Alpha de Cronbach).....	102
Tableau 7: Statistiques de fiabilité des dimensions de motivation au travail (Alpha de Cronbach).....	103
Tableau 8: Répartition des participants selon le sexe.....	105
Tableau 9: Répartition des participantes selon la tranche d'âge (en années).....	105
Tableau 10: Répartition des participantes selon la situation matrimoniale.....	106
Tableau 11: Répartition des participantes selon le nombre d'enfants.....	107
Tableau 12: Répartition des participantes selon le niveau d'études.....	108
Tableau 13: Analyse descriptive de la dimension violence physique .....	108
Tableau 14: Analyse descriptive de la dimension violence sexuelle .....	110
Tableau 15: Analyse descriptive de la dimension violence morale .....	111
Tableau 16: Analyse descriptive de la dimension violence environnementale.....	113
Tableau 17: Analyse descriptive de la dimension avancement de carrière.....	114
Tableau 18: Analyse descriptive de la dimension besoin de reconnaissance .....	115
Tableau 19: Analyse descriptive de la dimension conscience de soi.....	117
Tableau 20: Analyse descriptive de la dimension résilience professionnelle .....	117
Tableau 21: Analyse descriptive de la dimension sensibilisation à la carrière .....	119
Tableau 22: Corrélation entre les dimensions de la VBG et la motivation professionnelle ..	120
Tableau 23: Modèle de régression de la violence physique sur la motivation professionnelle .....	122
Tableau 24: Modèle de régression de la violence sexuelle sur la motivation professionnelle .....	122
Tableau 25: Modèle de régression de la violence psychologique sur la motivation professionnelle .....	123
Tableau 26: Modèle de régression de la violence environnementale sur la motivation professionnelle .....	124

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le pouvoir politique .....	46
Figure 2: Cycle de violence basé sur les travaux d'Hamza (2006).....	53
Figure 3: La théorie des 2 facteurs de Herzberg Battendier (2059) .....	63
Figure 4: Histogramme des Fréquences de la Violence Physique (VP).....	109
Figure 5: Histogramme des Fréquences de la Violence Sexuelle (VS) .....	111
Figure 6: Histogramme des Fréquences de la Violence Morale (VM) .....	112
Figure 7: Histogramme des Fréquences de la Violence Environnementale (VE).....	113
Figure 8: Histogramme des Fréquences de l'avancement de carrière.....	115
Figure 9: Histogramme des Fréquences du besoin de reconnaissance.....	116
Figure 10: Histogramme des Fréquences de la conscience de soi .....	117
Figure 11: Histogramme des Fréquences de la résilience professionnelle.....	118
Figure 12: Histogramme des Fréquences de la sensibilisation à la carrière.....	119

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête.....	.ix
Annexe 2 : Autorisation de recherche .....	xii

## RESUME

Ce mémoire s'intéresse à l'impact des violences basées sur le genre (VBG) sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires. Dans un contexte où les inégalités de genre persistent au sein de la fonction publique, il est crucial de comprendre comment les violences physiques, sexuelles, morales et environnementales subies par les femmes fonctionnaires influent sur leur motivation professionnelle, leur satisfaction et leur productivité.

L'étude s'appuie sur la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) ainsi que sur la théorie de la tolérance organisationnelle développée par Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996). À travers une enquête quantitative menée auprès de 119 femmes fonctionnaires dans les services centraux, déconcentrés et rattachés du MINJEC, du MINPROFF, du MINSEP, du MINFOPRA et du MINIMIDT, il ressort que les VBG impactent négativement la motivation intrinsèque et extrinsèque.

S'appuyant sur des données statistiques, ce travail met en lumière les liens entre les VBG et la baisse de moral, l'absentéisme accru, la diminution de la productivité et les difficultés de carrière rencontrées par les femmes. Cette recherche souligne l'importance cruciale de lutter contre les VBG pour garantir l'épanouissement professionnel des femmes et améliorer l'efficacité de la fonction publique. Elle contribue à une meilleure compréhension des enjeux et offre des pistes d'action pour les décideurs politiques, les gestionnaires des ressources humaines et les organisations de la société.

Les résultats soulignent les effets destructeurs de la violence physique et la violence sexuelle sur la motivation des femmes fonctionnaires au Cameroun, malgré que ces influences ne soient pas significatives, la gestion des VBG doit être intégrée dans les stratégies de motivation au sein des administrations publiques. Quant à la violence psychologique et environnementale, les résultats révèlent qu'elles alimentent la motivation professionnelle. La sensibilisation, la mise en place de politiques de tolérance zéro, et le renforcement de la culture organisationnelle sont essentiels pour améliorer la motivation professionnelle des femmes.

Ces recommandations incluent la mise en place de politiques de prévention, la formation du personnel, l'amélioration des mécanismes de signalement et de soutien aux victimes, ainsi que la promotion d'une culture de respect et d'égalité. En fin de compte, ce mémoire plaide pour une approche globale et intégrée visant à créer des environnements de travail sûrs, respectueux et inclusifs pour toutes les femmes.

En conclusion, ce mémoire met en lumière la nécessité de renforcer les dispositifs institutionnels de prévention, d'accompagnement et de sanction des VBG dans la fonction publique, afin de garantir l'égalité des chances et de préserver la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires. Il propose également des recommandations pratiques inspirées des bonnes pratiques internationales (ONU Femmes, 2019 ; ILO, 2018).

**Mots clés :** Motivation professionnelle, Violence Basée sur le Genre au Travail (VBGT), Fonction publique, Femme fonctionnaire.

## ABSTRACT

This dissertation focuses on the impact of gender-based violence (GBV) on the professional motivation of female civil servants. In a context where gender inequalities persist within the public service, it is crucial to understand how physical, sexual, moral, and environmental violence experienced by female civil servants affects their professional motivation, satisfaction, and productivity.

The study is based on Herzberg's two-factor theory (1959) as well as the organizational tolerance theory developed by Hulin, Fitzgerald, and Drasgow (1996). Through a quantitative survey conducted with 119 female civil servants in the central, decentralized, and affiliated services of MINJEC, MINPROFF, MINSEP, MINFOPRA, and MINIMIDT, the findings reveal that GBV negatively impacts both intrinsic and extrinsic motivation.

Drawing on statistical data, this work highlights the links between GBV and decreased morale, increased absenteeism, reduced productivity, and career challenges faced by women. This research emphasizes the crucial importance of combating GBV to ensure women's professional fulfillment and to improve the efficiency of the public service. It contributes to a better understanding of the issues and offers avenues for action for policymakers, human resource managers, and civil society organizations.

The results underscore that managing GBV must be integrated into motivation strategies within public administrations. Awareness-raising, the implementation of zero-tolerance policies, and the strengthening of organizational culture are essential to improve women's professional motivation.

These recommendations include establishing prevention policies, staff training, improving reporting and victim support mechanisms, as well as promoting a culture of respect and equality. Ultimately, this thesis advocates for a comprehensive and integrated approach aimed at creating safe, respectful, and inclusive work environments for all women.

In conclusion, this dissertation highlights the need to strengthen institutional mechanisms for prevention, support, and sanctioning of GBV in the public service, in order to guarantee equal opportunities and preserve the professional motivation of female civil servants. It also offers practical recommendations inspired by international best practices (UN Women, 2019 ; ILO, 2018).

**Keywords** : Work Motivation, Gender-Based Violence in the Workplace (GBVW), Public Service, Female civil servant.

## INTRODUCTION GENERALE

La motivation professionnelle constitue un pilier fondamental de la performance individuelle et organisationnelle, influençant directement l'engagement, la productivité et le bien-être des travailleurs. Dans un monde du travail en constante mutation, comprendre les ressorts de cette motivation est devenu un enjeu majeur pour les organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Le secteur public, en particulier, présente des spécificités qui modèlent la motivation de ses agents. Au-delà des incitations matérielles, souvent moins prépondérantes que dans le privé, la motivation des fonctionnaires est fortement liée à la notion de service public, à la recherche de sens et à la contribution à l'intérêt général. Cependant, ce secteur n'est pas exempt de défis. Des structures parfois jugées trop hiérarchiques, des systèmes de promotion qui ne stimulent pas toujours la motivation extrinsèque, et une gestion des ressources humaines parfois insuffisante peuvent impacter l'engagement des femmes fonctionnaires.

Parallèlement à ces considérations générales, la place des femmes dans la fonction publique a connu une évolution significative grâce la féminisation considérable des administrations. Malgré les avancées législatives et les politiques d'égalité professionnelle visant à "briser le plafond de verre", des inégalités de genre persistent, notamment en termes de progression de carrière. Dans ce contexte, la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires se trouve à la croisée de facteurs motivationnels universels, des spécificités du service public et des enjeux liés au genre. Comprendre comment ces différentes dimensions interagissent est crucial.

C'est la raison pour laquelle le sujet intitulé : « L'impact des Violences Basées sur le Genre (VBG) sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires » est d'une importance croissante dans le contexte actuel, où les questions de genre, d'égalité et de bien-être au travail sont au cœur des préoccupations sociétales et organisationnelles. Les Violences Basées sur le Genre au travail (VBGT) qui incluent des actes tels que la violence physique, la violence sexuelle, la violence morale et la violence environnementale, engendre des conséquences profondes non seulement sur la santé physique et mentale des victimes, mais aussi sur leur performance et leur productivité au travail. Pour ce qui est du genre, il englobe les hommes, les femmes, les jeunes et les groupes défavorisés. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de mener notre étude auprès des femmes fonctionnaires car elles sont les plus touchées par ces violences et leur prévalence dans la fonction publique soulève des

inquiétudes non seulement en matière de droits humains, mais aussi en termes de performance organisationnelle et de bien-être au travail (Boniol & al., 2019 ; ILO, 2021).

Les violences suscitées sont pourtant au cœur des efforts mondiaux pour garantir que les droits des femmes soient respectés et que leur potentiel soit pleinement réalisé. L'Organisation des Nations Unies (ONU) accorde une grande attention à la violence à l'égard des femmes et la considère comme une forme de discrimination et une violation des droits fondamentaux des femmes. Cette attention s'est accentuée par l'adoption du Programme de Développement Durable à l'horizon 2030 (BIT, 2016) avec 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), 169 cibles et 231 indicateurs dont 54 sont spécifiques au genre. Ces ODD représentent un engagement mondial historique pour atteindre l'égalité des sexes d'ici 2030.

C'est dans ce sillage que s'inscrit l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035 qui est une vision ambitieuse qui a été formalisée par la Stratégie Nationale de Développement 30 (SND30). Lancée en 2019, ce cadre de développement vise à transformer le pays en une économie émergente et à améliorer significativement les conditions de vie de sa population. Un aspect clé de ce plan directeur réside dans son alignement avec les 17 ODD de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Le Cameroun, en intégrant ces objectifs globaux établis par les Nations Unies dans sa stratégie nationale, vise une transition vers un développement durable et inclusif. De manière spécifique, l'ODD N°5 vise à parvenir à l'égalité des sexes et à autonomiser toutes les femmes et les filles. Cet objectif souligne l'importance de mettre fin à la discrimination et à la violence à l'égard des femmes et des filles, et de garantir leur pleine participation dans tous les domaines de la vie.

Pour atteindre cet ODD N°5, des progrès majeurs ont été accomplis depuis la quatrième conférence mondiale sur les femmes à Beijing en 1995. Conscient de l'ampleur du phénomène de la violence au travail, l'Organisation Internationale (OIT) a établi de nouvelles normes mondiales qui ont pour ambition de mettre fin à la violence et au harcèlement dans le monde du travail. Il s'agit entre autres de la convention N°190 sur la violence et le harcèlement dans le monde du travail, adoptée le 25 juin 2021 et ratifiée par certains pays occidentaux. Cette convention est le premier traité international à reconnaître le droit de chacun et de chacune à un monde du travail exempt de violence et de harcèlement. Elle est considérée comme le premier traité international à reconnaître le droit de chacun et de chacune à un monde du travail exempt de violence et de harcèlement. Le Bureau international du travail (BIT) dans son rapport (1996-2023) souligne que de plus en plus de personnes sont conscientes de la nécessité d'adopter une approche globale face à la violence. Pour ONU-

Femmes (2020), peu de pays ont mis en œuvre des politiques spécifiques pour protéger les femmes contre les VBG dans le secteur public.

Le Cameroun s'est résolument engagé à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à travers la souscription aux instruments juridiques nationaux et internationaux en la matière. Plusieurs initiatives sont en cours aussi bien au niveau de la prévention, la prise en charge que la réinsertion sociale des survivantes. Le Décret N°94/199 du 7 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat, modifié et complété par le décret N°2000/287 du 12 octobre 2000 qui porte sur l'emploi à la Fonction Publique, garantit les mêmes droits aux hommes et aux femmes. Le Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille (MINPROFF), mécanisme gouvernemental de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, a élaboré une Politique Nationale du Genre (PNG) et une Stratégie Nationale de Lutte contre les Violences Basées sur le Genre au Cameroun (2022-2026). Ces instruments mettent un accent particulier sur la prévention, la prise en charge holistique et la répression de toutes formes de VBG.

La révision en cours depuis quelques années du code civil, l'élaboration de nouveaux textes intégrant les dispositions pertinentes de la Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discriminations à l'Égard des Femmes (CEDEF) ratifié par le Cameroun le 23 août 1994, à l'image du Code des Personnes et de la Famille sont porteurs d'espoirs pour les nombreuses victimes. Il en est de même du plaidoyer en cours du projet de loi portant sur la répression des violences basées sur le genre. Des efforts restent à faire pour l'internalisation des dispositions des conventions internationales ratifiées par le Cameroun et leur alignement sur le cadre juridique national. Il en est de même de la mise en place des politiques de prévention et de soutien afin de favoriser un climat de travail sain et productif.

Cette recherche est d'une importance cruciale pour plusieurs raisons. D'une part, elle contribue à une meilleure compréhension des effets des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, un sujet encore peu exploré dans la littérature existante. D'autre part, elle offre des perspectives pour les décideurs politiques et les gestionnaires des ressources humaines, qui peuvent utiliser ces résultats pour élaborer des politiques plus inclusives et protectrices. En améliorant la motivation des femmes dans la fonction publique, on favorise une administration plus efficace et équitable.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, en mettant en lumière les mécanismes par lesquels ces violences influencent leur engagement, leur satisfaction et leur performance. Cette recherche vise à mettre en lumière les différentes dimensions de l'expérience des femmes face

à la VBG et à ses conséquences sur leur motivation, leur engagement et leur progression de carrière. L'étude vise à identifier les formes de VBG les plus fréquentes dans ce contexte, leurs manifestations dans le milieu de travail, les réponses institutionnelles ou organisationnelles qui peuvent atténuer ou exacerber ces impacts, ainsi que leurs conséquences sur le bien-être psychologique et la productivité des femmes. En somme, la recherche vise à explorer en profondeur les liens entre les VBG et la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, afin de contribuer à un environnement de travail plus équitable et respectueux.

La présente étude vise à examiner de manière rigoureuse l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, en mobilisant à la fois les théories motivationnelles et les cadres analytiques relatives aux violences au travail. Il s'agira d'analyser comment les théories de la motivation s'appliquent à cette population spécifique, en tenant compte des réalités du service public et des dynamiques de genre. Ce mémoire se propose également d'explorer en profondeur la motivation professionnelle chez les femmes fonctionnaires, en identifiant les facteurs qui la stimulent ou l'entravent, ainsi que les stratégies susceptibles de la renforcer. Elle s'inscrit dans une double logique : d'un part, contribuer à la compréhension des mécanismes psychosociaux qui lient violence et démotivation ; et d'autre part, proposer des pistes concrètes de prévention et de réforme organisationnelle. Nous chercherons à déterminer les enjeux majeurs auxquels sont confrontées les femmes fonctionnaires en matière de motivation et à dégager des perspectives pour une meilleure reconnaissance et un épanouissement professionnel accru.

Pour ce faire, ce travail s'articulera autour de deux (02) parties bien organisées. La première partie intitulée cadre conceptuel et théorique, est subdivisée en trois (03) chapitres : le chapitre premier (01) présente la problématique de l'étude, le chapitre deuxième (02) traite de la revue de la littérature et le chapitre troisième (03) fait référence aux théories explicatives. La seconde partie intitulée cadre méthodologique est structurée également en trois (03) chapitres. Le chapitre quatrième (04) précise la méthodologie de recherche, le chapitre cinquième (05) traite de la présentation des résultats de recherche. Quant au chapitre sixième (06), il sera réservé à la discussion. Il présente l'interprétation des résultats, les implications théoriques et pédagogiques de la recherche, les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures. Le chapitre sept (07) quant à lui sera consacré au projet professionnel.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE**

Cette première partie intitulée cadre conceptuel et théorique traite des aspects et des contours théoriques qui constituent le fondement de notre travail. Elle est structurée en trois (03) chapitres. Le Chapitre premier (01) est consacré à la problématique de l'étude, qui s'articule autour des points suivants : le contexte empirique, le contexte théorique, la justification de l'étude, la formulation du problème de recherche, les questions de recherche, les hypothèses de travail, les objectifs de recherche, l'intérêt et la délimitation de l'étude. Puis nous avons le Chapitre deuxième (02) avec pour objet la synthèse des travaux sur les notions de motivation professionnelle et de violences basées sur le genre au travail. Aussi, avons-nous abordé les travaux mettant en relation l'impact que pourraient avoir ces violences sur la motivation professionnelle.

Dans le Chapitre troisième (03), nous précisons la modélisation théorique retenue pour expliquer l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires. Ainsi, pour l'explication et la compréhension de ce travail, nous avons convoqué plusieurs théories. La théorie des deux facteurs développée par Frederick Herzberg (1959) postule que la satisfaction au travail et la motivation sont influencées par deux groupes de facteurs : les facteurs de satisfaction et les facteurs d'hygiène. Elle suggère que pour améliorer la satisfaction des employés, il est essentiel de se concentrer sur les facteurs de motivation. En revanche, pour éviter l'insatisfaction, il est crucial de gérer efficacement les facteurs d'hygiène.

Quant à la théorie de la tolérance organisationnelle, elle a été développée par Hulin, Fitzgerald et Glasgow (1996) pour expliquer comment les normes et la culture organisationnelle qui influencent les comportements déviants ou inappropriés, tels que les VBG, sont tolérées ou sanctionnés sur le lieu de travail. Cette théorie se concentre sur la façon dont les employés tolèrent et réagissent aux comportements inappropriés ou indésirables dans leur environnement de travail.

Ce sont ces modèles théoriques que nous avons trouvé plus pertinents pour ce travail car ils permettent de structurer de manière précise les différents éléments qui constituent le processus d'intervention et d'action communautaire.

---

## CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

---

Ce chapitre consacré à la formulation du problème de recherche, consiste à construire l'objet de l'étude. Dans cette perspective, les principales opérations pour construire cet objet sont entre autres : le contexte empirique de l'étude, le contexte théorique, la justification, la formulation et la position du problème, les questions, les objectifs, les hypothèses de recherche et l'intérêt de l'étude. La problématique proprement dite présente les éléments principaux qui constituent le fondement de notre travail. Entre autres, un constat empirique permet de révéler l'impact des VBG dans le secteur public à l'aide des statistiques. Par la suite, le contexte théorique permet de situer la présente étude par rapport aux travaux de recherches antérieurs. Partant de ces analyses, les questions de recherches, les objectifs, les hypothèses et l'intérêt et la délimitation de l'étude ont été présentés.

### 1.1. Contexte empirique de l'étude

Selon Pinder (2008), « La motivation professionnelle est l'ensemble des forces internes et externes qui incitent une personne à agir dans un environnement professionnel ». L'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2019) définit les Violences Basées sur le Genre au Travail (VBGT) comme des actes inappropriés ayant pour but ou effet de porter atteinte à la dignité d'une personne, de créer un environnement de travail hostile, ou de compromettre sa sécurité et son bien-être. Selon l'OIT, la violence au travail est tout incident où le personnel est maltraité, menacé ou agressé dans le cours de son activité professionnelle, y compris lors des déplacements depuis ou vers son lieu de travail, et incidents qui mettent en danger sa sécurité, son bien-être ou sa santé. Outre les violences physiques, psychologiques, économiques et sexuelles sur le plan interpersonnel, les phénomènes suivants sont les manifestations insidieuses des violences que subissent les femmes dans l'administration : les écarts salariaux, la promotion canapé, l'escalier inversé, le plafond de verre, la falaise de verre, le tuyau percé et la paroi de verre (Cloutier, 2018 ; Lanteigne, 2019 ; Stappaert, 2019 ; Vuilmet, 2021). Qu'elle se manifeste de manière insidieuse ou interpersonnelle, la VBGT est un problème omniprésent qui a des répercussions significatives sur le bien-être et la motivation professionnelle des femmes, notamment dans les milieux institutionnels et publics.

L'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes a été étudié à travers des recherches empiriques menées par divers auteurs dans plusieurs contextes, notamment en Afrique, en Europe et en Amérique du Nord. Ce contexte empirique explore les facteurs qui lient la VBG à la motivation, en se fondant sur une série d'études et de témoignages qui

mettent en lumière cette dynamique complexe. Il explore les facteurs qui expliquent la motivation professionnelle d'une part et la violence au travail d'autre part, en se fondant sur les manifestations et l'observation des faits qui la mettent en lumière.

### **1.1.1. Observation des faits et manifestations d'une femme fonctionnaire motivée**

La motivation au travail chez la femme fonctionnaire est un indicateur essentiel de sa performance, de l'engagement et de la qualité du service public rendu. Une femme fonctionnaire motivée se reconnaît à travers un ensemble de comportements observables, d'attitudes professionnelles, et de résultats concrets dans son environnement de travail. A l'observation des faits et au vue des manifestations des femmes fonctionnaires motivées, nous pouvons évoquer :

#### ➤ ***L'implication professionnelle accrue***

Une femme fonctionnaire motivée s'investit pleinement dans ses tâches, allant parfois au-delà de ses obligations formelles. Elle est prête à fournir des efforts supplémentaires sans attendre de récompense immédiate. Dans l'administration, il n'est pas rare qu'une collaboratrice se charge de la nutrition, de la santé et parfois des courses personnelles de sa hiérarchie pour démontrer sa loyauté. La femme fonctionnaire motivée cherche à atteindre des objectifs qualitatifs et quantitatifs, avec rigueur, ponctualité et efficacité. Selon Vallerand et Thill (1993), la motivation intrinsèque favorise une implication autonome, une recherche de sens au travail et une satisfaction personnelle liée à l'accomplissement des tâches. Deci et Ryan (2000), dans leur théorie de l'autodétermination, soulignent que les individus motivés par des facteurs internes (plaisir, compétence, autonomie) adoptent des comportements proactifs et responsables.

#### ➤ ***Les attitudes positives au travail***

Les femmes fonctionnaires motivées manifestent des attitudes positives envers leur institution, leurs collègues et leurs usagers. Le respect des civilités d'usage à l'instar d'une attitude accueillante envers le public, dénote du degré de motivation de l'agent public. Il en est de même du respect des règles et de la hiérarchie. La femme fonctionnaire motivée fait montre d'un esprit de collaboration et d'une capacité à résoudre des conflits avec maturité. De manière globale, les manifestations d'une femme fonctionnaire motivée se traduisent par l'implication, la responsabilité, l'innovation, l'intégrité et l'engagement durable. Ces comportements positifs ont un impact direct sur la qualité du service public, l'image de l'administration et la satisfaction des usagers. Herzberg (1959) que nous avons convoqué dans le cadre de cette étude, dans sa théorie bifactorielle, distingue les facteurs d'hygiène (salaires,

conditions de travail) des facteurs de motivation (reconnaissance, réalisation, contenu du travail). Lorsque ces derniers sont présents, ils favorisent des comportements de loyauté, de coopération et de bonne volonté.

➤ ***Le sens de l'initiative et de la responsabilité***

La femme fonctionnaire motivée démontre une capacité à proposer des idées innovantes pour améliorer les services. Elle prend des décisions de manière autonome, dans le cadre de ses fonctions. Elle n'hésite pas à s'auto-évaluer et à rechercher la performance à travers des ateliers de renforcement des capacités ou des stages de perfectionnement parfois par autofinancement. Selon Hackman et Oldham (1976), un travail motivant est caractérisé par cinq dimensions clés : la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie, et la rétroaction. Ces éléments génèrent un fort sentiment de responsabilité et d'accomplissement.

➤ ***La résilience face aux difficultés***

Une femme fonctionnaire motivée montre une capacité à persévérer malgré les contraintes institutionnelles (charge de travail élevée, environnement parfois rigide, manque de moyens) et personnelles (maternités, conciliation vie professionnelle/personnelle, double charge de travail). Elle adopte une attitude orientée solution plutôt que plainte. Bandura (1997) insiste sur le rôle de l'auto-efficacité, c'est-à-dire la croyance en sa propre capacité à surmonter les défis professionnels. Cette confiance renforce l'endurance face aux obstacles.

➤ ***Le comportement éthique et civique***

La motivation est également associée à un haut niveau de conscience professionnelle, de respect de l'éthique de la fonction publique, et d'intégrité. Perry et Wise (1990) développent la notion de Motivation du Service Public (MSP), qui renvoie à une motivation fondée sur l'intérêt général, le service à autrui et l'engagement civique. Les femmes fonctionnaires fortement animés par la MSP sont plus enclines à l'intégrité, à la loyauté et à la probité.

➤ ***La stabilité et la fidélité à l'institution***

Une femme fonctionnaire motivée est généralement moins encline à l'absentéisme, au turnover, à chercher à quitter l'administration ou à migrer. Une étude de Tchouassi et Njinkeu, (2020) révèle que le Cameroun connaît depuis les années 2010 une accentuation de la migration qualifiée, notamment dans le secteur public. Ce phénomène, souvent qualifié de "fuite des cerveaux", touche une partie significative des fonctionnaires, qui choisissent de quitter leur emploi pour des destinations comme le Canada, la France, l'Allemagne ou les États-Unis. Selon Ndjodom (2022), environ 1 200 fonctionnaires camerounais auraient quitté

leurs postes entre 2017 et 2021, en profitant de congés sans solde, de démissions ou en abandonnant leur poste sans retour. Le Canada est particulièrement attractif en raison de ses politiques d'immigration ouvertes aux travailleurs qualifiés africains (IRCC, 2021). La femme fonctionnaire motivée développe un sentiment d'appartenance, se sent valorisée et utile dans son rôle parfois même étant à la retraite. Meyer et Allen (1991) distinguent trois composantes de l'engagement organisationnel : affectif (attachement émotionnel), normatif (obligation morale) et de continuité (coût de départ). Un haut niveau de motivation est fortement corrélé à un engagement affectif élevé, favorable à la rétention du personnel.

### **1.1.2. Raisons de la démotivation dans la fonction publique camerounaise**

La question de la motivation professionnelle dans la fonction publique est au cœur des réformes administratives et des politiques de performance dans de nombreux pays. Plusieurs études empiriques mettent en lumière des données statistiques révélant un niveau globalement préoccupant de démotivation chez les agents publics, bien que des disparités existent selon les contextes nationaux, les secteurs d'activité et les catégories professionnelles. Tel est le cas des départs massifs des fonctionnaires camerounais démotivés vers des pays comme le Canada. Cette démotivation s'inscrit dans un contexte marqué par plusieurs facteurs socio-économiques et institutionnels au rang desquels :

#### **➤ *La faiblesse des conditions salariales***

Les fonctionnaires camerounais perçoivent des rémunérations insuffisantes pour couvrir le coût de la vie. Les conditions de vie ont subi une hausse vertigineuse. Il devient extrêmement difficile de satisfaire les besoins primaires de l'échelle de Maslow (1943). Se nourrir, se vêtir, se soigner et se loger décemment demandent un sens élevé de responsabilité. Mouloung (2019) souligne que le salaire mensuel net moyen est de 180 000 FCFA, alors que le panier minimum vital urbain est estimé à plus de 350 000 FCFA pour une famille de 4 personnes. Les indemnités et primes sont souvent inégales, voire absentes, surtout pour les agents affectés dans les zones rurales. En France, une enquête menée par le Centre de Recherches Politiques de Sciences Po (CEVIPOF) en 2018 indique que 52 % des fonctionnaires interrogés se disent "moins motivés qu'au début de leur carrière", principalement en raison du manque de reconnaissance, du gel des salaires et du sentiment d'inutilité de leurs tâches. Dans le contexte africain, Bidounga (2013), dans une étude portant sur la fonction publique congolaise, souligne que plus de 70 % des fonctionnaires interrogés estiment que leur motivation est "moyenne ou faible", en raison de l'insuffisance des incitations financières, des mauvaises conditions de travail et du manque d'évolution de

carrière. Une étude similaire menée au Cameroun par Tchamda (2011) révèle que 58 % des agents publics se disent "peu motivés", notamment à cause du favoritisme dans les promotions et d'un management autoritaire.

➤ ***Le manque de perspectives d'évolution***

Les études de Kouna et Biloa (2021) indiquent que les blocages dans l'avancement de carrière, la politisation de l'administration, la tribalisation et l'absence de formation continue favorisent une démotivation progressive. L'avancement en grade est lent et peu transparent, avec des processus parfois influencés par le clientélisme et les réseaux personnels. De nombreux agents stagnent dans la même position pendant plus de dix ans, sans perspectives claires et parfois dans le même service voire le même bureau. L'accès à des formations de renforcement de capacité ou à des mobilités internes reste limité, ce qui crée une sensation de stagnation. Les avantages professionnelles telles les missions à l'extérieur relèvent presque du miracle pour certaines administrations.

➤ ***La dégradation du climat de travail***

Beaucoup de fonctionnaires travaillent dans des bureaux vétustes, sans équipements modernes (ordinateurs, connexions internet, mobilier fonctionnel). En France, une enquête Ipsos pour la FSU (2022) a montré que 48% des fonctionnaires déplorent une détérioration de leurs conditions de travail et 59% une détérioration de la motivation des agents en général. Les femmes sont également plus exposées aux violences verbales de la part des usagers (52%). Le climat relationnel dans les services est souvent tendu, marqué par des pratiques d'abus d'autorité, de harcèlement moral, ou de pression hiérarchique. Le manque de reconnaissance du mérite et la valorisation du favoritisme renforcent un sentiment d'injustice professionnelle. Nkoum Mele (2018) le confirme en soulignant que l'administration camerounaise souffre d'un environnement professionnel délétère, marqué par le harcèlement hiérarchique, la corruption, et l'absence de reconnaissance du mérite. Ce climat pousse les plus qualifiés à chercher un environnement plus sain et équitable ailleurs. D'après des données officieuses de syndicats et d'observateurs sociaux, plusieurs centaines de fonctionnaires ont quitté leurs postes entre 2018 et 2024, souvent en démissionnant ou en prenant des congés sans solde prolongés pour s'installer à l'étranger. Des réseaux structurés de migration professionnelle (via les programmes d'immigration qualifiée du Canada ou des visas étudiants pour reconversion professionnelle) facilitent cette mobilité.

➤ ***L'insuffisance des politiques publiques de fidélisation***

Certains travaux sur l'administration publique camerounaise soulignent les défis liés à la réforme de la fonction publique, qui reste un défi majeur en termes de management et

d'efficacité institutionnelle. Ces difficultés institutionnelles contribuent à la démotivation des fonctionnaires. Malgré les discours officiels, peu de mesures concrètes sont mises en place pour retenir les talents dans la fonction publique. Essomba (2017) critique l'absence d'un cadre stratégique national de motivation et de valorisation des agents publics, ce qui favorise leur désengagement.

➤ ***Le contexte socio-politique et économique***

Le Cameroun fait face à des défis économiques et politiques qui affectent la stabilité de l'emploi public et la qualité de vie des fonctionnaires. L'insécurité, les tensions sociales, et les incertitudes économiques peuvent aussi expliquer la démotivation des fonctionnaires.

➤ ***Les raisons personnelles et psychosociales***

La frustration professionnelle cumulée sur plusieurs années, générant un sentiment d'échec ou de non-réalisation personnelle peut être à l'origine de la démotivation. Il faut également relever que la diaspora a une certaine influence. Des anciens collègues ou amis déjà installés à l'étranger partagent leurs réussites sur les réseaux sociaux, ce qui inspire les fonctionnaires restés au pays. Les pressions familiales issues du besoin de garantir un meilleur avenir aux enfants et de soutenir la famille élargie incite à migrer. Enfin, la perte de confiance dans les institutions à cause de la corruption persistante, des lenteurs administratives, la justice perçue comme inéquitable peuvent également causer une démotivation.

### **1.1.3. Manifestations et prévalence des VBG chez les femmes fonctionnaires**

Les violences basées sur le genre (VBG) constituent une violation grave des droits humains. Elles prennent des formes diverses allant de la violence physique et psychologique au harcèlement sexuel. Selon Hirigoyen (2001), dans l'administration publique, les VBG peuvent se manifester sous diverses formes telles que des promotions bloquées, des surcharges de travail imposées de manière discriminatoire, ou encore des remarques et attitudes dévalorisantes à l'égard des femmes fonctionnaires. Dans le contexte professionnel, les femmes fonctionnaires sont particulièrement exposées en raison de la hiérarchie, de la culture patriarcale persistante et du déficit de mécanismes de protection. Cette situation varie selon les contextes régionaux, mais elle reste préoccupante tant en Europe, en Amérique qu'en Afrique et spécifiquement au Cameroun, avec des manifestations et des prévalences qui varient selon les contextes socio-culturels et politiques. Plusieurs études ont été menées pour examiner les manifestations et la prévalence des violences de genre dans le secteur public.

### **1.1.3.1. Manifestations des VBG chez les femmes fonctionnaires**

Selon l'Organisation internationale du Travail (OIT, 2018), les violences basées sur le genre au travail (VBGT) englobent le harcèlement sexuel, les discriminations, l'intimidation, les agressions physiques ou verbales, ainsi que toutes formes de violences psychologiques liées au genre. Outre les violences physiques, sexuelles, morales et environnementales sur le plan interpersonnel, les phénomènes suivants sont les manifestations insidieuses des violences que subissent les femmes dans l'administration : les écarts salariaux, la promotion canapé, l'escalier inversé, le plafond de verre, la falaise de verre, le tuyau percé et la paroi de verre (Cloutier, 2018 ; Lanteigne, 2019 ; Stappaert, 2019 ; Ein-Eli, 2020 ; Vuilmet, 2021).

Les principales formes de VBG dans la fonction publique en Europe incluent le harcèlement sexuel, les violences physiques, les violences psychologiques, l'intimidation et d'autres formes de discrimination. Aux Etats Unies d'Amérique (USA), les VBG en milieu de travail prennent des formes variées : harcèlement sexuel, microagressions, marginalisation des femmes et représailles après dénonciation. Ces violences visent majoritairement les femmes, les personnes de couleur et les personnes LGBTQ+. Selon ONU-Femmes (2020), environ 30% des femmes dans l'Union Européenne ont subi une forme de violence physique ou sexuelle depuis l'âge de 15 ans. Parlant du harcèlement sexuel, il est l'une des formes les plus documentées. Il peut inclure des avances non désirées, des remarques sexistes, ou des comportements à connotation sexuelle exercés par des collègues ou des supérieurs hiérarchiques.

La Commission Européenne (2019) a rapporté que près de 54% des femmes dans le milieu de travail ont subi du harcèlement sexuel. Ce phénomène se manifeste souvent sous forme de commentaires inappropriés, d'attouchements, ou d'agressions physiques. Selon les résultats de l'enquête UNISSON (2021), 40% de femmes travaillant dans le secteur public en France ont déclaré avoir été victimes de violences au travail. 60% de femmes aux USA et 55% de femmes européennes travaillant dans le secteur public, ayant subi des violences, n'ont pas signalés ces incidents, principalement en raison de peur de représailles et du manque de confiance dans les mécanismes de plainte. Les études menées par Fitzgerald (2019) aux Etats unis et par l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA, 2014) le confirment en relevant que les VBG dans le secteur public sont souvent sous déclarées.

Selon l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA, 2014), une femme sur deux dans l'UE a été confrontée à une forme de harcèlement sexuel au travail. Les discriminations sexistes concernent aussi l'inégalité d'accès aux postes à responsabilité, la minimisation des compétences féminines ou l'assignation à des tâches moins valorisantes.

L'OCDE (2021) note que dans les services publics européens, les femmes sont majoritaires dans les postes d'exécution, mais minoritaires aux postes de direction. Le rapport "Women in Public Service" de ONU Femmes (2022) souligne que le stress professionnel lié aux VBG est un facteur important de démission chez les femmes fonctionnaires.

Les VBG en Afrique se manifestent principalement par des agressions physiques, des violences domestiques et un harcèlement sur le lieu de travail. Le Bureau international du travail (BIT, 2018) rapporte que dans plusieurs pays africains, le harcèlement sexuel est largement sous-déclaré à cause de la peur des représailles et de la stigmatisation. Selon une étude de la Banque Africaine de Développement (2018), 41% des femmes fonctionnaires déclarent avoir subi des violences psychologiques à cause de leur genre, entravant leur progression professionnelle. Les études à l'instar de celle de Niane et Diouf (2020) montrent que les femmes sont souvent exclues des sphères décisionnelles dans les administrations publiques. Elles peuvent être victimes de pressions psychologiques visant à les réduire au silence, notamment lorsqu'elles dénoncent des abus.

Dans une étude menée par le Groupe d'Etudes et de Recherches Genre et Société (GESTES) de l'Université Gaston Berger de Saint Louis au Sénégal, de 2012 à 2015 auprès des pouvoirs publics et des organisations de la société civile, il ressort que les formes de violences subies dans les milieux professionnels sont d'ordre psychologique (35,5%), économique (27,5%), physique (9,7%) et sexuel (6,5%). La forme de violence la plus subie par les femmes en milieu de travail est la violence psychologique (50%). Pour les hommes, c'est la violence économique (34,1%). Par ailleurs, 16,7% des femmes et 2,3% des hommes sont victimes de violences sexuelles au travail. Ce phénomène contribue à un climat de travail hostile qui entrave leur engagement professionnel et leur motivation.

Pour ce qui est du contexte camerounais, un rapport de l'Observatoire des Droits de l'Homme (2020) indique que les violences psychologiques, incluant le harcèlement sexuel au travail, sont des pratiques courantes, où 38% des femmes fonctionnaires ont rapporté des expériences de harcèlement. Les manifestations des VBG dans le secteur public sont variées. Certaines études ont été menées pour examiner leur prévalence. Il ressort d'une enquête réalisée par Tchouaket et al. (2021) que les VBG dans le secteur public sont souvent sous-déclarées en raison de la stigmatisation et de la peur des représailles. Selon cette étude, environ 50% des femmes ayant subi des violences n'ont pas signalé ces incidents, ce qui met en lumière la nécessité d'améliorer les mécanismes de signalement et de soutien pour les victimes.

Selon Mouangue et al. (2022), le harcèlement verbal est l'une des formes les plus courantes, souvent exprimés par des commentaires inappropriés ou des blagues à connotation sexuelle. Cette étude a également noté que les femmes sont fréquemment confrontées à des discriminations dans les promotions et les augmentations de salaire, ce qui constitue une forme de violence psychologique. Parlant des violences sexuelles, une étude menée Ndiaye et al. (2020) révèle que près de 35% des femmes interrogés, travaillant dans le secteur public au Cameroun, ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel au travail. Cette recherche souligne que les femmes travaillant dans les secteurs à forte prédominance masculine tels que les mines et la construction sont particulièrement vulnérables à ces formes de violence.

En outre, Nguefack et al. (2023) ont observé que les violences physiques, bien que moins fréquentes, sont également présentes dans certains départements du secteur public. Ces violences peuvent inclure des agressions physiques directes, mais aussi des menaces qui créent un climat de peur et d'insécurité pour les femmes au travail. Les auteurs soulignent que le culte de la masculinité dans certains environnements de travail contribue à la normalisation de ces comportements violents.

#### **1.1.3.2. Prévalence des VBG chez les femmes fonctionnaires**

La prévalence des VBG chez les femmes fonctionnaires varie largement entre les régions. En termes de prévalence, la Commission Européenne (2019) a rapporté que près de 54% des femmes dans le milieu de travail ont subi du harcèlement sexuel. En Europe, les données révèlent une prévalence significative des VBG dans la fonction publique. Selon Catherine Happer et al. (2019), la prévalence des VBG dans le milieu de travail est souvent sous-estimée, avec des femmes hésitant à signaler des incidents par crainte de représailles. Selon l'enquête de l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (2014), 33% des femmes de l'Union Européenne ont déclaré avoir subi une forme de violence physique ou sexuelle au cours de leur vie.

Une étude de Equal Employment Opportunity Commission (EEOC, 2016) estime que 25% à 85% des femmes aux USA déclarent avoir été victimes de harcèlement sexuel au travail au cours de leur carrière, bien que la majorité des cas ne soit pas signalé. 60% de femmes aux USA et 55% de femmes européennes travaillant dans le secteur public, ayant subi des violences, n'ont pas signalés ces incidents, principalement en raison de peur de représailles et du manque de confiance dans les mécanismes de plainte. Les études menées par Fitzgerald (2019) aux Etats unis et par l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA, 2014) le confirment en relevant que les VBG dans le secteur public sont

souvent sous déclarées. L'OCDE (2021) note que dans les services publics européens, les femmes sont majoritaires dans les postes d'exécution, mais minoritaires aux postes de direction. Le rapport "Women in Public Service" de l'ONU Femmes (2022) souligne que le stress professionnel lié aux VBG est un facteur important de démission chez les femmes fonctionnaires.

Selon le rapport "Women in the workplace" de McLaughlin et al. (2023), 41% des femmes déclarent avoir été confrontées à des microagressions et les femmes racisées en subissent davantage encore. Une étude menée par European Agency for Safety Health at Work (2019) a révélé que 32% des femmes travaillant dans le secteur public ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel au travail. Leymann (1996), dans une vaste étude réalisée en Suède, a démontré que le mobbing (intimidation) descendant (supérieur vers subordonné) constituait 37% des cas rapportés alors que le mobbing ascendant (subordonné vers supérieur) ne représentait que 9% de ces mêmes cas (mobbing horizontal : 44% et mobbing combiné : 10%).

Un sondage réalisé au Royaume-Uni par le Trade Union Congress (TUC, 2016) le confirme en révélant que 52 % des femmes interrogées dans le secteur public ont déclaré avoir été harcelées sexuellement sur leur lieu de travail. Il en est de même d'une étude de European Institute for Gender Equality (EIGE, 2021) qui indique que 32 % des femmes dans la fonction publique ont été victimes de harcèlement sexuel au cours de leur carrière. Une enquête menée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2018) le confirme en soulignant que 35 % des femmes dans la fonction publique ont déjà été victimes de harcèlement moral ou sexuel, ce qui influence négativement leur motivation et leur carrière. Ces chiffres sensibilisent sur l'exigence de mesures pour protéger les femmes dans leurs lieux de travail, notamment au sein des administrations publiques.

L'Organisation mondiale de la santé (2017) a noté que la violence à l'égard des femmes est souvent normalisée dans certaines cultures, ce qui rend difficile la lutte contre ce fléau. En Afrique, la situation est aggravée par des facteurs socio-économiques. La documentation reste limitée, mais les recherches qualitatives et quantitatives existantes dressent un tableau préoccupant. La prévalence y est souvent plus élevée, avec des études montrant que jusqu'à 45% des femmes peuvent être victimes de violence dans certains pays (Organisation Mondiale de la Santé, 2013). Les études de Niane et Diouf (2020) montrent que les femmes sont souvent exclues des sphères décisionnelles dans les administrations publiques. Elles peuvent être victimes de pressions psychologiques visant à les réduire au silence, notamment lorsqu'elles dénoncent des abus. Dans une étude menée par le Groupe

d'Etudes et de Recherches Genre et Société (GESTES) de l'Université Gaston Berger de Saint Louis au Sénégal, de 2012 à 2015 auprès des pouvoirs publics et des organisations de la société civile, il ressort que les formes de violences subies dans les milieux professionnels sont d'ordre psychologique (35,5%), économique (27,5%), physique (9,7%) et sexuel (6,5%).

Une étude dirigée par la Commission de l'Union Africaine (2015) révèle que 31% des femmes ayant un emploi en Afrique subissent des pertes de revenus ou des progrès professionnels en raison de violences basées sur le genre. Une étude menée par Akoth et al. (2019) au Kenya a révélé que 40 % des femmes fonctionnaires avaient été victimes d'au moins une forme de VBG, principalement le harcèlement sexuel et la violence verbale. Au Sénégal, selon Diouf (2020), le phénomène est aggravé par une culture du silence et le manque de mécanismes de recours efficaces.

Pour ce qui est du contexte camerounais, les VBG en milieu professionnel et dans la fonction publique restent peu médiatisées, mais bien présentes. Une étude menée par Human Rights Watch (2019) a révélé que près de 25% des femmes fonctionnaires rapportent avoir été victimes de harcèlement sexuel dans le cadre de leur travail. Les femmes dans les positions de pouvoir ne sont pas exemptées, et de nombreux témoignages indiquent que la violence institutionnelle et le harcèlement sont monnaie courante. La Commission nationale des droits de l'homme et des libertés (2016) a souligné que les femmes fonctionnaires sont souvent confrontées à des défis uniques, y compris des attentes sociétales qui renforcent les inégalités de genre. Il ressort d'une enquête réalisée par Tchouaket et al. (2021) que les VBG dans le secteur public sont souvent sous-déclarées en raison de la stigmatisation et de la peur des représailles. Selon cette étude, environ 50% des femmes ayant subi des violences n'ont pas signalé ces incidents, ce qui met en lumière la nécessité d'améliorer les mécanismes de signalement et de soutien pour les victimes. En outre, Nguéfack et al. (2023) soulignent que le culte de la masculinité dans certains environnements de travail contribue à la normalisation de ces comportements violents.

Une étude menée par le Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille (MINPROFF) et l'UNFPA (2021) révèle que près de 30% des femmes fonctionnaires interrogées ont subi une forme de violence basée sur le genre, principalement le harcèlement sexuel et les discriminations. Selon une étude menée par l'Institut National de la Statistique du Cameroun (2019), environ 26% des femmes en milieu professionnel déclarent avoir subi de la violence physique ou sexuelle, tandis que 45% des femmes dans le secteur public évoquent du harcèlement. Ces chiffres soulignent la nécessité d'une intervention

gouvernementale ciblée. Selon Tchomba (2022), le problème est accentué par l'impunité et le faible niveau de sensibilisation des cadres administratifs.

### **1.1.3.3. Facteurs explicatifs des VBG chez les femmes fonctionnaires**

Chez les femmes fonctionnaires, les VBG au travail prennent des formes spécifiques liées au contexte institutionnel, aux rapports hiérarchiques, et aux normes sociales de genre. Plusieurs facteurs expliquent la prévalence et la persistance de ces violences.

#### ➤ *La persistance des stéréotypes de genre dans la sphère professionnelle*

L'un des facteurs majeurs des VBG chez les femmes fonctionnaires est la persistance des normes patriarcales et des stéréotypes. Les normes sociales et culturelles influencent également les VBG. Dans de nombreuses sociétés, les stéréotypes de genre persistent, renforçant l'idée que les femmes doivent se conformer à des rôles subalternes et justifient leur domination symbolique et pratique. Merry (2006) le confirme en soulignant que les stéréotypes de genre profondément ancrés dans la société, associent la masculinité à la domination et la féminité à la soumission, contribuent à la discrimination et à la violence envers les femmes.

Les normes sociales traditionnelles peuvent dissuader les femmes de signaler les abus, par peur de représailles ou de stigmatisation. Les liens sociaux entre victimes et auteurs, souvent présents dans des contextes de travail, compliquent également la dénonciation des violences. Selon Connell (2002), les institutions reproduisent la domination masculine à travers une "structure de genre" hiérarchisée. Dans les administrations publiques, cela se traduit par une sous-représentation des femmes dans les postes de direction et une tendance à normaliser les comportements sexistes, ce qui expose davantage les femmes aux agressions verbales, physiques ou sexuelles.

#### ➤ *L'impunité et le silence institutionnel*

Les dysfonctionnements au sein des institutions, tels que le manque de politiques claires contre le harcèlement et les violences, peuvent exacerber la vulnérabilité des femmes fonctionnaires. L'absence de mécanismes de régulation efficaces et de protection des victimes contribue à un environnement où les violences peuvent se produire sans conséquence pour les auteurs. Une étude de Kossoudji et Witte (1989) le confirme en soulignant que les politiques organisationnelles déficientes, le manque de sensibilisation aux droits des femmes, et l'absence de procédures de plainte adéquates dans le milieu de travail contribuent à un climat où la violence peut prospérer.

Le cadre juridique joue également un rôle déterminant dans la prévention des VBG. Dans de nombreux pays, les lois ne protègent pas adéquatement les femmes contre les violences dans les lieux de travail. Selon Garcia-Moreno et al. (2005), les lois insuffisantes ou mal appliquées sur la violence de genre dans le milieu professionnel rendent les femmes plus vulnérables. L'absence d'engagement fort des gouvernements pour appliquer des règlements contre la discrimination peut aggraver la situation. UN Women (2020) souligne que de nombreuses femmes fonctionnaires hésitent à signaler les violences par peur de perdre leur emploi ou de compromettre leur avancement professionnel. Cela crée un climat de silence, propice à la répétition des violences.

➤ ***La hiérarchie administrative et les rapports de pouvoir***

La structure hiérarchique très marquée de la fonction publique favorise des rapports de pouvoir asymétriques qui peuvent être instrumentalisés pour commettre des violences. Des supérieurs hiérarchiques peuvent ainsi user de leur autorité pour exercer des pressions sexuelles, affecter arbitrairement des postes, ou sanctionner injustement. D'après les travaux de FRA (2014), dans les services publics de l'UE, près de 55 % des femmes victimes de harcèlement sexuel indiquent que l'auteur était leur supérieur hiérarchique.

➤ ***La précarité économique et l'insécurité de l'emploi***

Selon ONU-Femmes (2015), l'absence d'égalité économique, avec des disparités salariales et un accès inégal aux opportunités de carrière, peut rendre les femmes plus vulnérables aux violences. La dépendance économique vis-à-vis de leurs employeurs ou partenaires peut empêcher les femmes de quitter des environnements de travail abusifs. Falquet (2008) évoque la manière dont l'insertion précaire des femmes dans les structures bureaucratiques alimente leur dépendance et accroît leur exposition aux abus. Même dans la fonction publique, certaines catégories de personnel féminin occupent des emplois contractuels ou précaires, ce qui les rend plus vulnérables aux VBG.

➤ ***La banalisation des violences et le sexisme ordinaire***

Dans de nombreux services publics, certaines formes de violence, notamment le harcèlement verbal ou les blagues sexistes, sont banalisées ou minimisées. Ce sexisme dit "ordinaire" participe à un climat de tolérance des VBG, tout en invisibilisant la souffrance des victimes. Delphy (2001) rappelle que la tolérance sociale vis-à-vis des comportements sexistes constitue le socle idéologique de la violence de genre.

➤ ***Le manque de politiques publiques efficaces***

Un manque de formation et de sensibilisation sur les droits des femmes et les VBG au sein des institutions peut également contribuer à la persistance de ces violences. Les

programmes de formation qui abordent les questions de genre et de violence peuvent aider à créer un environnement de travail plus sûr et plus respectueux. Dans plusieurs pays, notamment au Cameroun, les politiques de lutte contre les VBG dans la fonction publique restent insuffisamment mises en œuvre. Selon UNESCO (2023), il est urgent de renforcer les dispositifs de collecte de données désagrégées et de former les responsables administratifs à l'approche genre pour mieux identifier et combattre les violences dans le secteur public.

Après avoir défini le contexte empirique de notre étude, il est essentiel de se pencher sur l'impact des VBG dans le secteur public.

#### **1.1.4. Impact des VBGT sur la motivation professionnelle**

Les VBGT constituent un frein majeur à l'épanouissement professionnel et à la motivation des femmes fonctionnaires. Selon Vargel (2022), il y'a pas de secret pour avoir une administration performante, il suffit d'avoir des fonctionnaires motivés. Lanteigne (2019) le confirme en soulignant que le bien être psychologique des travailleurs est un moteur essentiel en ce sens qu'il participe activement à produire la performance souhaitée. Une étude menée par l'Université de Warwick au Royaume-Uni en 2014 a montré que l'épanouissement des employés dans leur lieu de travail entraîne une augmentation de 12% de la productivité. Elle a également révélé que les travailleurs non motivés étaient en moyenne 10 % moins productifs que les employés satisfaits.

Il est important de tenir compte des facteurs contextuels qui peuvent influencer l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, à l'instar de : la culture organisationnelle, le soutien social et la mise en place de politiques et procédures claires. Une culture organisationnelle qui tolère ou minimise les VBG peut exacerber leur impact sur la motivation des femmes. Si les femmes ont l'impression que leur employeur ne prend pas les VBG au sérieux, elles seront moins susceptibles de les signaler et plus susceptibles de se sentir démotivées.

Le soutien social des collègues, des supérieurs et des organisations syndicales peut atténuer l'impact négatif des VBG sur la motivation des femmes. Si les femmes ont l'impression d'être soutenues par leur entourage professionnel, elles seront plus susceptibles de faire face aux VBG et de maintenir leur motivation. La mise en place de politiques et de procédures claires pour prévenir et combattre les VBG peut rassurer les femmes et renforcer leur motivation. Si les femmes savent qu'elles peuvent signaler les VBG en toute sécurité et que leur employeur prendra des mesures appropriées, elles seront plus susceptibles de se sentir motivées à travailler.

Il est également important de noter que les femmes fonctionnaires ne sont pas un groupe homogène, et que l'impact des VBG sur leur motivation professionnelle peut varier en fonction de facteurs tels que leur tranche d'âge, leur niveau d'éducation, leur situation matrimoniale et le poste qu'elles occupent. Ces femmes peuvent être particulièrement vulnérables aux VBG en raison des inégalités de genre persistantes dans la fonction publique. Elles peuvent également être confrontées à des obstacles supplémentaires pour signaler les VBG, tels que la crainte de représailles ou la stigmatisation.

Ces violences, souvent banalisées ou invisibilisées dans les milieux professionnels, ont des conséquences profondes et durables sur la motivation et la performance des victimes. Les études montrent que les VBG ont un impact négatif significatif sur la motivation professionnelle des femmes. Plusieurs auteurs, notamment Heise et Kotsadam (2015), ont montré que la contre-performance des femmes fonctionnaires victimes de VBG est observable à travers une diminution de la productivité, une augmentation des erreurs et une perte de confiance en soi.

Plusieurs mécanismes peuvent expliquer l'impact des VBG sur la motivation au rang desquels :

➤ ***Une diminution de la motivation professionnelle***

Les études montrent que les femmes qui subissent des VBG au travail ont tendance à éprouver une diminution de leur motivation. Njong (2019) et Tsafack (2020) le confirment en mettant en évidence un taux de motivation plus faible chez les femmes fonctionnaires exposées aux VBG, en particulier dans les ministères de souveraineté où les rapports hiérarchiques sont plus rigides et masculinisés. Par ailleurs, la peur ou le vécu de violences peuvent conduire à un désengagement, à une baisse de la volonté de participer activement à la vie organisationnelle.

Lorsqu'une femme subit des violences ou des discriminations, elle peut ressentir une perte de confiance en elle, une baisse de l'estime de soi, et une perception d'injustice, qui nuisent à sa motivation intrinsèque, notamment son engagement dans ses tâches (Deci & Ryan, 1985). Selon Kell (2018), lorsqu'une femme fonctionne dans un environnement où elle se sent discriminée ou harcelée, son sentiment de justice diminue, ce qui peut réduire sa motivation à fournir des efforts ou à participer activement. Résultat : une baisse de performance, une augmentation de l'absentéisme, voire du turnover.

➤ ***Une atteinte à la santé physique et mentale***

Les VBG constituent une problématique majeure qui affecte la santé mentale, la performance, et la motivation des femmes, notamment dans le secteur public où elles

occupent une part significative des emplois (ONU-Femmes, 2013). Les victimes de VBG peuvent souffrir de dépression, d'anxiété, de troubles du sommeil et de problèmes de santé. Pour Kahn et Byosièrè (1992), le stress lié aux VBG engendre une dégradation de la santé mentale, réduisant ainsi la capacité des femmes à s'engager pleinement dans leur travail. Les recherches démontrent que les femmes fonctionnaires victimes de VBG développent fréquemment des troubles anxieux, une perte de confiance en soi, et un sentiment d'insécurité au travail (Ben Salem, 2021). Ces manifestations psychologiques nuisent directement à la motivation intrinsèque, telle que définie par Deci et Ryan (2000) dans leur théorie de l'autodétermination. Selon ces auteurs, la motivation intrinsèque est alimentée par la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et de lien social. Or, les VBG sapent ces besoins, entraînant désengagement, baisse de performance et absentéisme. Une étude menée par Morley et al. (2019) au Royaume-Uni a montré que les femmes ayant subi du harcèlement sexuel au travail présentaient une baisse significative de leur satisfaction professionnelle et un risque accru de burnout. Ce constat est corroboré dans le secteur public où, selon ILO (2018), la crainte de représailles ou de stigmatisation pousse de nombreuses victimes au silence ou à la démission.

➤ *Une diminution de la performance et de la productivité*

Des recherches montrent que les femmes victimes de VBGT sont souvent moins motivées et moins performantes dans leur carrière. Cela peut également avoir des conséquences négatives sur la qualité des services publics et sur l'efficacité de l'administration. Koss et al. (1994) le confirment en relevant que les femmes qui subissent des VBG éprouvent souvent des sentiments d'anxiété, de dépression et de faible estime de soi, ce qui influence directement leur motivation et leurs performances au travail. Les femmes fonctionnaires victimes de VBG se sentent souvent marginalisées, exclues des opportunités de promotion, ou dévalorisées par leurs collègues et supérieurs, comme l'illustrent les travaux de Kabèer (2016) sur la marginalisation institutionnelle. Cette situation entraîne un sentiment d'injustice organisationnelle et de démotivation, nuisant à la productivité globale de l'administration publique (Hennekam & Bennett, 2017).

Les femmes victimes ou craignant ces violences ressentent un sentiment accru d'injustice et une diminution de leur motivation à fournir des efforts, ce qui peut entraîner une baisse de performance, une augmentation de l'absentéisme, voire un turnover accru (Herzberg, 1959 ; Kell, 2018). Ces résultats corroborent ceux de Njamnshi et Tchamda (2021), qui soulignent que la violence et la discrimination dégradent le climat organisationnel et démotivent fortement les femmes dans le secteur public. De même, la motivation

extrinsèque, c'est-à-dire celle liée aux récompenses, à la reconnaissance et aux perspectives de carrière, est affectée. Les femmes victimes de VBG rapportent une diminution de leur engagement, des opportunités de promotion limitées, et une faible reconnaissance de leurs efforts, comme le soulignent les travaux de Kabeer (2016) et de Hennekam et Bennett (2017).

➤ ***L'instauration d'un climat de travail hostile***

Un environnement de travail qui tolère ou ferme les yeux sur les VBG crée un climat hostile qui dissuade les femmes de s'exprimer et de participer activement (Fitzgerald et al., 1997). A l'analyse du contexte camerounais, les inégalités de genre profondément enracinées dans la société camerounaise peuvent contribuer à la normalisation des VBG au travail. La culture du silence et la peur des représailles peuvent empêcher les victimes de signaler les VBG. Le manque de mécanismes de protection et de recours pour les victimes de VBG peut encourager les auteurs à agir en toute impunité. La corruption peut entraver l'application des lois et des politiques visant à prévenir et à punir les VBG. Ce qui nous amène à penser que la motivation au travail peut être compromise lorsque les employés sont victimes ou témoins de VBG, créant un environnement de travail toxique qui affecte la productivité, le bien-être et l'engagement. Cet environnement peut les décourager, aggravant ainsi la situation des victimes et diminuant leur motivation, mais aussi leur engagement envers leur institution et leurs collègues. Ce phénomène contribue à un climat de travail hostile qui entrave leur engagement professionnel et leur motivation.

➤ ***Une diminution de l'engagement et de la satisfaction au travail***

Les femmes victimes de VBG peuvent se sentir moins engagées dans leur travail et moins satisfaites de leur emploi. Les femmes qui subissent de la violence ou du harcèlement dans leur environnement de travail ont tendance à ressentir un faible niveau d'engagement. García-Morales et al. (2014) soutiennent que ce climat hostile diminue la satisfaction liée au travail, ce qui nuit à leur engagement profond. Nussbaum (2011) insiste que la justice et la sécurité organisationnelle sont fondamentales pour que les femmes puissent déployer tout leur potentiel professionnel. Une étude de Bálint et al. (2020) a constaté que les femmes fonctionnaires victimes de VBG rapportaient une satisfaction au travail de 30% inférieure à celle de leurs homologues non victimes. Cette insatisfaction entraîne non seulement une diminution de la motivation, mais également un engagement réduit envers leur institution.

➤ ***Une dégradation du sentiment de sécurité et de reconnaissance***

Les VBG influencent négativement la motivation extrinsèque, notamment la reconnaissance, la justice perçue, et le soutien organisationnel (Herzberg, 1959). ONU Femmes (2015) souligne que les violences sexistes dans la fonction publique ont un effet

domino, car elles installent un climat de peur et de méfiance, réduisant la collaboration entre agents et freinant l'innovation. Les études de Ben Salem (2021) en Méditerranée montrent que l'absence de politiques efficaces de prévention et de sanction aggrave la démotivation des femmes et favorise la reproduction des violences.

➤ ***Les conséquences à long terme pour la fonction publique***

À long terme, l'impact négatif des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires compromet la qualité des services publics et l'égalité des chances au sein des institutions. Selon ONU-Femmes (2020), les VBG au travail ne nuisent pas seulement aux victimes, mais également à l'organisation dans son ensemble, en créant un climat de peur et de méfiance. Cette atmosphère délétère peut entraîner une augmentation du taux de rotation du personnel et une détérioration de la culture organisationnelle (Meyer & al., 2017). Les femmes qui vivent ou anticipent des violences ou discriminations développent un sentiment de vulnérabilité et d'impuissance, altérant leur capacité à s'investir pleinement dans leur travail. Ben Salem (2021) indique que la peur, l'anxiété, la perte de confiance en soi et la honte sont des réactions courantes chez les victimes. Ces conséquences se traduisent par un retrait social, une diminution de la participation aux activités collectives et une moindre prise d'initiative, impactant ainsi la cohésion et la performance des équipes (Morley & al., 2019). Selon Connell (1987), la persistance des rapports de pouvoir inégaux et des violences sexistes dans les organisations publiques contribue à la reproduction des stéréotypes de genre et à la sous-représentation des femmes dans les postes de leadership. Dans les cas les plus graves, les VBG peuvent inciter les femmes à quitter leur emploi. La peur de nouvelles agressions, le manque de soutien de la part de l'employeur et le désir d'échapper à un environnement de travail toxique peuvent conduire les femmes à chercher un autre emploi. En contexte camerounais, beaucoup de femmes fonctionnaires témoignent que le harcèlement ou la discrimination freinent leur engagement, voire leur désir de rester dans leur poste (ONU-Femmes, 2018).

➤ ***L'inefficacité des mécanismes institutionnels***

L'étude souligne également la faiblesse des politiques de prévention et de gestion des VBG au sein des administrations publiques. Selon ONU-Femmes (2019), l'absence de dispositifs adaptés de signalement, de protection et de sanction favorise la banalisation des VBG et le sentiment d'impunité. Les répondantes ont exprimé leur méfiance vis-à-vis des procédures internes, souvent jugées inefficaces ou biaisées en faveur des agresseurs (Ben Salem, 2021). Les résultats soulignent la nécessité pour les institutions publiques de mettre en œuvre des politiques efficaces de prévention et de lutte contre les VBG, afin de créer un

environnement de travail où les femmes peuvent retrouver leur motivation et leur engagement (ONU-Femmes, 2013). La sensibilisation, la formation, et la mise en place de mécanismes de signalement et de protection sont essentiels pour réduire ces violences et restaurer le climat de confiance nécessaire à la motivation professionnelle.

➤ ***La nécessité d'intégrer la lutte contre les VBG dans la politique de motivation***

L'intégration des stratégies de prévention et de lutte contre les VBG est essentielle pour restaurer un climat de confiance, favorisant la motivation. Selon Nussbaum (2011), la justice et la sécurité au travail sont des prérequis pour permettre à chaque agent, notamment aux femmes, de s'engager pleinement dans ses responsabilités. La mise en place de politiques de sensibilisation, la formation, et des mécanismes de signalement efficace peuvent contribuer à réduire ces violences et, par conséquent, à renforcer la motivation professionnelle des femmes.

ONU-Femmes (2019) recommande la mise en place de mécanismes de prévention, de sensibilisation et de soutien, ainsi que la promotion d'une culture organisationnelle respectueuse et inclusive, afin de restaurer la motivation et l'engagement professionnel des femmes fonctionnaires.

Ces impacts peuvent être expliqués par plusieurs théories de la motivation. Après avoir épilogué sur le contexte empirique de l'impact des VBG dans le secteur public, que disent les théories à ce sujet ?

## **1.2. Contexte théorique de l'étude**

Comprendre le cadre théorique qui sous-tend l'étude sur l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires est essentiel pour mettre en lumière les mécanismes par lesquels les VBG affectent la motivation des femmes sur leur lieu de travail. Les études y relatives sont encore relativement limitées, mais plusieurs travaux ont été réalisés pour explorer cette problématique. Voici un aperçu des principales études ainsi que les limites relevées. Avant d'y parvenir, il est important de relever la complexité des VBG au travail.

### **1.2.1. La motivation professionnelle dans la fonction publique camerounaise.**

Mbida (2017) a analysé la motivation du personnel dans la fonction publique camerounaise au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA). Il ressort de cette étude que la motivation dans ce ministère dépend fortement des facteurs extrinsèques (salaire, primes, conditions de travail). L'absence de reconnaissance

et de perspectives de carrière freine l'engagement professionnel. Les politiques de gestion des ressources humaines sont jugées insuffisantes quant à la valorisation du mérite. Malheureusement, cette étude limitée au MINFOPRA à Yaoundé, ne permettant pas une généralisation à d'autres ministères ou régions.

L'étude de Zang (2019) sur l'influence de la motivation sur la performance du personnel dans l'administration publique révèle une forte corrélation entre motivation et performance individuelle. Les incitations matérielles (primes, promotions) sont les facteurs les plus cités par les agents publics. Il y ressort également que la démotivation est souvent liée à la non-application des textes régissant la fonction publique.

Il ressort de l'étude de Nguéguim (2018) sur la gestion de la motivation du personnel dans la fonction publique camerounaise que le manque de moyens matériels et l'insuffisance des salaires sont des freins majeurs. Les agents expriment aussi le besoin d'une meilleure reconnaissance et d'un renforcement de la formation continue. L'attachement à la sécurité de l'emploi est fort, mais il ne compense pas le déficit de motivation lié aux conditions de travail.

Nanfack (2020) dans son étude intitulée "Motivation et satisfaction professionnelle des agents publics : cas de la délégation régionale des finances de l'Ouest" relève que l'insatisfaction salariale est le facteur le plus cité. Il y ressort également que la satisfaction professionnelle est aussi liée à la relation hiérarchique et à la communication interne et que les possibilités de formation et d'évolution influencent positivement la motivation.

L'étude d'Ewodo (2016) sur la motivation au travail et la productivité des agents de la fonction publique camerounaise au Ministère des Affaires Sociale révèle que la productivité est liée à la reconnaissance, à la clarté des missions et à la stabilité de l'emploi. Les agents publics soulignent le manque de perspectives de carrière et la faible valorisation de l'innovation et les conditions de travail matérielles jugées insuffisantes.

Les recherches sur la motivation professionnelle au Cameroun montrent que, malgré des attentes fortes en matière de sécurité et de reconnaissance, les agents de la fonction publique expriment une insatisfaction liée à la gestion des carrières, aux conditions de travail et au manque de valorisation. Ces études restent toutefois limitées par leur portée sectorielle et leur méthodologie, ce qui appelle à des recherches plus larges et plus approfondies, intégrant également les déterminants psychologiques et institutionnels. En guise de limites communes à ces études camerounaises, la portée géographique ou sectorielle est réduite (études de cas souvent limitées à un ministère ou une région). L'approche méthodologique y est principalement quantitative, peu de recours à l'analyse qualitative et aux études

longitudinales. On note également une faible prise en compte des dimensions psychologiques (motivation intrinsèque, engagement, bien-être psychologique) et peu d'analyse de l'impact des réformes récentes ou des politiques nationales de gestion du personnel. Et, les recommandations qui y sont formulées souvent générales et peu directement opérationnelles.

### **1.2.2. La VBG dans la fonction publique camerounaise.**

Tchouassi (2016) a analysé les formes de violence sexistes dans les institutions publiques au Cameroun et leurs effets sur la performance et la motivation des femmes en utilisant la théorie de la domination symbolique de Bourdieu et la théorie du harcèlement organisationnel (Leyman, 1996). Il en ressort que le harcèlement sexuel et les pressions à connotation sexuelle sont fréquents et rarement dénoncés. Par conséquent, les victimes ont tendance à s'auto-exclure de la compétition pour les promotions. En guise de limites, cette étude se concentre sur les deux villes principales (Yaoundé et Douala), ce qui limite la représentativité nationale. On y dénote également une faible prise en compte des différences sectorielles (santé, éducation, finance, etc.). Dans le même ordre d'idées, l'enquête Afrobarometer (2021/2023) met en évidence que 43% des femmes âgées de 15 à 49 ans au Cameroun ont subi des violences physiques ou sexuelles. Elle souligne également que les normes culturelles et la peur de la stigmatisation empêchent de nombreuses femmes de signaler les violences, ce qui peut affecter leur engagement professionnel.

Tchouassi (2021) en utilisant la théorie de l'inégalité de genre et le modèle de la satisfaction professionnelle, a poursuivi ses travaux et a examiné comment la discrimination de genre affecte les opportunités de carrière et la motivation des femmes dans la fonction publique. Cette étude se concentre sur les barrières structurelles et culturelles qui nuisent à leur avancée professionnelle. Comme limites décelées, l'étude susvisée s'appuie sur des entretiens qualitatifs, ce qui peut entraîner un biais en raison de la subjectivité des récits des participantes. Le rapport SILOGORA (2023) quant à lui explore les causes socioculturelles des VBG au Cameroun, notamment le patriarcat hérité de la colonisation. Il indique que dans le secteur universitaire, certaines étudiantes sont soumises à du chantage sexuel, ce qui peut conduire à l'abandon de leur cursus et, par extension, affecter leur motivation professionnelle future.

Njong (2019) en utilisant la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) et la théorie du plafond de verre (Morrison & al., 1987), a analysé les obstacles structurels à la promotion des femmes dans la fonction publique, avec un accent sur les violences sexistes. A l'analyse, les femmes victimes de discrimination ou de harcèlement sont moins susceptibles

de postuler à des postes de responsabilité. Bien plus, les affectations punitives sont parfois utilisées pour écarter celles qui résistent à des avances sexuelles. En guise de limites, l'analyse est essentiellement statistique sans étude de terrain et les données manquent de précision sur la nature exacte des VBG.

Nguemgou et Mbiame (2019) et Tsafack (2020) en utilisant la théorie du stress psychologique (Lazarus & Folkman (1984)), la théorie de la motivation de Maslow (1943) et la Théorie de l'autodétermination (Déci & Ryan, 1985) ont analysé l'impact du harcèlement sexuel sur la motivation des femmes fonctionnaires au Cameroun. Pour l'étude Nguemgou et Mbiame (2019), l'échantillon est limité à certaines régions et peut ne pas refléter la réalité de toutes les fonctionnaires au Cameroun. De plus, les biais de sélection liés à la disponibilité des participantes peuvent avoir influencés les résultats. Pour ce qui est de l'étude de Tsafack (2020), elle ne traite pas de manière approfondie les différences selon le statut (cadres vs agents d'exécution). Elle se limite au harcèlement sexuel et n'intègre pas d'autres formes de VBG. L'échantillon est limité à certaines régions et peut ne pas refléter la réalité de toutes les fonctionnaires au Cameroun. De plus, les biais de sélection liés à la disponibilité des participantes peuvent influencer les résultats.

Nsom (2022) a explorée les effets des violences psychologiques sur le moral et la motivation des femmes dans le secteur public en utilisant la théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque. L'étude met en lumière les conséquences psychologiques des agressions verbales et émotionnelles sur les performances des femmes fonctionnaires. Comme limites, l'étude fournit des données à un moment précis, sans prendre en compte les évolutions des perceptions et des comportements au fil du temps. Ndembiyembe et Tagne (2020) ont examiné les limites des dispositifs institutionnels de lutte contre les violences sexistes dans les administrations publiques du Cameroun. Comme limites relevées, cette étude ne mesure pas directement l'impact des VBG sur la motivation des femmes. Elle n'inclut pas de témoignages directs des victimes. Dans la même lancée, l'ONG CARE (2024) a lancé une initiative visant à encourager les employeurs à signer une charte d'engagement pour la prévention des VBG en milieu professionnel. Cette initiative reconnaît que les VBG peuvent être contre-productives et affecter la motivation des employées.

### **1.2.3. Cadres de prévention et de protection dans le contexte camerounais**

La construction d'un cadre efficace s'appuie sur les fondements juridiques nationaux, des engagements internationaux, ainsi que les politiques publiques sectorielles.

Parlant des cadres juridiques normatifs nationaux, nous pouvons citer :

- ***La Constitution camerounaise (1996)*** dont l'article 1<sup>er</sup>, alinéa 2 garantit l'égalité de tous les citoyens devant la loi « sans distinction d'origine, de race, de sexe ou de religion ».
- ***Le Code pénal camerounais (Loi n°2016/007 du 12 juillet 2016)*** qui criminalise plusieurs formes de VBG : Article 297 (harcèlement sexuel), Article 295-296 (violences physiques). Toutefois, comme le souligne Ndebiyembe et Tagne (2020), la faible application de ces dispositions dans la fonction publique est due à un manque de mécanismes efficaces de signalement et de suivi.
- ***Le Statut général de la fonction publique (Loi n2006/018 du 29 décembre 2006)*** régit les droits et obligations des fonctionnaires. Elle impose des devoirs de loyauté, de respect de la hiérarchie et de la moralité, mais n'aborde pas explicitement les VBG, Selon Tchouassi (2016), l'absence de dispositions spécifiques constitue une faille importante dans la prévention institutionnelle des violences en milieu administratif.
- ***L'opérationnalisation de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG)*** fait également partie des initiatives qui visent à éliminer les discriminations, à promouvoir l'autonomisation économique des femmes et à renforcer leur participation dans tous les domaines de la société.

En guise d'engagements internationaux et régionaux, le Cameroun a ratifié la CEDAW en 2014 et le protocole de Maputo. Dans les cadres institutions et politiques, la Politique Nationale du Genre (PNG) recommande : l'instauration des points focaux genre dans les administrations, la promotion d'un environnement de travail sûr, l'élaboration des plans de lutte contre les VBG a tous les niveaux administratifs (MINPROFF, 2003). Le plan stratégique national de lutte contre les VBG (2020-2024) pilotée par le MINPROFF avec le soutien de l'UNFPA, d'ONU-Femmes inclut : des stratégies de prévention des VBG dans les institutions publiques, la formation du personnel administratif dans les VBG, la création des cellules d'écoute et d'orientation (gender desk) dans certaines administrations (MINPROFF et UNFPA, 2020) offrant un soutien psychologique aux victimes, facilitant ainsi l'accès à la justice. Bien que le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA) ne dispose pas encore d'un plan sectoriel de lutte contre les VBG, ce département ministériel a amorcé des réflexions sur la révision des textes régissant la discipline administrative et l'intégration d'approches sensibles au genre dans le recrutement et la gestion des carrières. Pour ce qui est du MINPROFF et du MINJUSTICE, un projet de loi portant répression des VBG est en cours d'élaboration.

Comme défis majeurs, plusieurs études au rang desquels Women in Law and Development in Africa (WILDAF, 2021 ; Njong, 2019) ont identifié les obstacles à l'efficacité des cadres existants :

- La culture du silence et des tabous sociaux freinant la dénonciation des VBG.
- L'absence de mécanismes de signalement internes sûrs et confidentiels.
- La faible sensibilisation des agents publics à la législation sur les VBG.
- L'insuffisance des sanctions disciplinaires spécifiques dans les règlements internes.

Après avoir défini le contexte théorique de notre étude, il est judicieux d'aborder les éléments justificatifs de notre thème.

### **1.3. Justification du thème**

Selon ONU-Femmes (2013), les VBG au travail représentent une problématique majeure qui influence directement l'engagement, la santé mentale et la motivation des agents publics, en particulier des femmes. En effet, les femmes fonctionnaires, souvent en première ligne dans la promotion des politiques d'égalité et de justice sociale, subissent les effets des VBG qui peuvent affecter leur motivation professionnelle et, par conséquent, leur performance et leur avancement. Les VBG engendrent des conséquences néfastes non seulement sur la santé physique et mentale des victimes, mais également sur leur performance et leur engagement au travail. Ce sujet aborde les effets des violences physiques, sexuelles, morales et environnementales sur la motivation des femmes dans le milieu professionnel.

#### **1.4.1. Pertinence du thème**

Les femmes fonctionnaires sont censées être des modèles de professionnalisme et d'éthique. Cependant, les VBG sapent leur confiance, leur engagement et leur motivation. Pour Njamnshi et Tchamda (2021), au Cameroun, la peur du harcèlement ou des discriminations peut dissuader les agents, notamment les femmes, d'engager pleinement leur énergie ou leur créativité dans leur travail. La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) montre que la sécurité et le respect sont essentiels pour maintenir la motivation intrinsèque. La théorie de l'autodétermination (1985) met en évidence l'importance de l'autonomie, de la compétence, et de la related information pour la motivation intrinsèque, qui peuvent être compromises par les VBG. Comme le souligne Tchouassi (2016), le harcèlement sexuel et les micro-agressions répétées créent un sentiment d'insécurité professionnelle et de non-reconnaissance, affectant la motivation intrinsèque des victimes. Cette démotivation se manifeste par : la baisse de productivité, des absences prolongées ou répétées, une faible

implication dans les projets collectifs et un désintérêt pour l'évolution de carrière. L'étude de Tsafack (2020) le confirme en soulignant que les femmes victimes de VBG en milieu professionnel développent souvent des stratégies de retrait silencieux, une forme de démobilisation psychologique ou elles n'osent plus s'exprimer, ni s'engager pleinement dans leur travail.

En créant un climat de méfiance et d'injustice, ces violences réduisent également la motivation extrinsèque en diminuant la perception de justice et de reconnaissance (Herzberg, 1959). La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) suggère que les VBG peuvent agir comme des facteurs d'hygiène négatifs, créant un environnement de travail insatisfaisant et démotivant. En créant un environnement de travail toxique, en entravant l'accès aux opportunités, et en affectant la santé des victimes, les VBG peuvent créer un climat de travail toxique où les femmes fonctionnaires se sentent menacées, intimidées et dévalorisées. Cela va réduire l'engagement, la satisfaction, et la productivité des employés. Kell (2018) le confirme en relevant que la perception d'un environnement de travail hostile peut entraîner une baisse de l'engagement, une augmentation de l'absentéisme, ou un turnover élevé. De plus, les VBG peuvent affecter la santé mentale et physique des victimes, réduisant ainsi leur capacité à se concentrer et à s'investir dans leur travail. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2019), les violences en milieu professionnel peuvent sérieusement compromettre l'épanouissement des victimes en engendrant stress, anxiété, baisse de la productivité et démotivation.

Cette problématique est d'autant plus critique que la fonction publique est censée être un modèle en matière de respect des droits et d'égalité entre les sexes. Pourtant, plusieurs études révèlent que les violences à l'encontre des femmes persistent au sein des administrations publiques, nuisant à leur bien-être et à leur engagement professionnel (Stockman & al., 2015). Cette étude est donc essentielle pour mettre en lumière les effets négatifs des VBG sur la motivation des femmes fonctionnaires et pour proposer des pistes de solutions en matière de politiques publiques et de réformes organisationnelles.

#### **1.4.2. Importance de l'étude**

Comprendre l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires est crucial pour promouvoir un environnement de travail sûr et équitable, favorisant ainsi la motivation et l'épanouissement professionnel des femmes dans la fonction publique. Pour améliorer la motivation professionnelle au Cameroun, il est donc essentiel de lutter contre les VBG au travail, en renforçant le cadre juridique et institutionnel, en

sensibilisant le public, et en mettant en place des mécanismes de prévention, de protection et de recours.

Cela permettra aux décideurs d'élaborer les politiques efficaces pour prévenir les VBG et soutenir les femmes dans leur développement professionnel, contribuant ainsi à une meilleure performance institutionnelle et à une réduction des inégalités de genre au sein de la fonction publique au Cameroun. De manière détaillée, cette étude est essentielle pour :

- ***Sensibiliser les institutions publiques*** : Il est question de comprendre les conséquences des VBG sur la motivation et la performance des fonctionnaires, ce qui permettra aux administrations de mettre en place des mesures de prévention et de sanction efficaces.
- ***Proposer des recommandations en matière de politiques publiques*** : Cette recherche pourra alimenter les réflexions sur la mise en place de lois et de règlements visant à protéger les femmes fonctionnaires contre les VBG.
- ***Améliorer le bien-être et l'efficacité des fonctionnaires*** : Un environnement de travail sain favorise la motivation, la productivité et la satisfaction au travail, ce qui profite à l'ensemble de l'administration et à la qualité du service public.
- ***Encourager une culture organisationnelle égalitaire*** : Une meilleure prise en charge des VBG dans la fonction publique encouragera l'égalité professionnelle et la mixité, ce qui peut à long terme améliorer la représentativité des femmes dans les postes de responsabilité.

Après avoir défini les éléments justificatifs du thème, il est judicieux de formuler et de poser le problème que nous voulons solutionner avec notre étude.

### **1.5. Formulation et position du problème**

Dans un contexte où les politiques d'égalité de genre peinent à s'ancrer durablement dans les pratiques administratives, les VBG demeurent une réalité préoccupante dans la fonction publique camerounaise. Les femmes fonctionnaires y sont régulièrement confrontées à des formes diverses de violence sexistes, notamment le harcèlement sexuel, les discriminations, les remarques dégradantes, les pressions hiérarchiques à connotation sexuelle, ou encore l'exclusion des postes de responsabilité. Ces pratiques portent atteinte non seulement aux droits fondamentaux des femmes, mais affectent également leur motivation, leur engagement professionnel et leur performance institutionnelle.

Nous notons :

➤ *Une prévalence alarmante et silencieuse des VBG dans l'administration camerounaise*

Au Cameroun, les données de violences faites aux femmes en milieu professionnel restent fragmentaires, mais les études disponibles suggèrent une forte prévalence et une faible dénonciation. Selon une enquête de WILDAF-Cameroun (2021), environ 64% de femmes travaillant dans l'administration publique déclarent avoir été victimes ou témoins de harcèlement sexuel ou de discrimination fondée sur le genre, mais seulement 15% de ces cas sont signalés.

➤ *Des effets délétères sur la motivation professionnelle des femmes*

Dans leur étude, Ndembiyembe et Tagne montrent que ces violences sont souvent banalisées dans l'administration, perçues comme relevant de la « culture institutionnelle » ou du « jeu de pouvoir », ce qui rend leur identification difficile et leur dénonciation risquée. Le silence, la peur de représailles, l'absence de mécanismes clairs de protection, et l'invisibilisation des victimes contribue à maintenir un climat institutionnel toxique et inégalitaire. L'environnement de travail hostile lié aux VBG engendre un désengagement progressif des femmes fonctionnaires.

➤ *Un cadre institutionnel encore insuffisant*

Malgré l'existence d'engagements internationaux ratifiés par le Cameroun, tels que la CEDEV (1979) et le protocole de Maputo (2003), ainsi qu'une politique nationale de genre (MINPROFF, 2015), la fonction publique camerounaise ne dispose pas de dispositifs institutionnels robustes pour prévenir, traiter et sanctionner les VBG. Aucun comité genre n'est systématiquement installé dans les ministères, et les textes relatifs à la discipline administrative n'intègrent pas systématiquement la question du harcèlement sexuel et des violences sexistes. Ce vide institutionnel perpétue un sentiment d'impunité et de vulnérabilité chez les femmes fonctionnaires, ce qui amplifie les effets négatifs des VBG sur leur motivation au travail.

Comme évidence empirique, la littérature montre que la VBGT entraîne une baisse de moral, une augmentation de l'absentéisme, une diminution de la productivité, ainsi que des difficultés de carrière pour les femmes fonctionnaires.

Le problème empirique qui se dégage est que la démotivation des femmes fonctionnaires, exacerbée par les violences basées sur le genre (VBG), entraîne une contreperformance significative au sein des administrations publiques. Cette situation soulève des questions cruciales :

**Quelles sont les formes de VBG dominantes dans la fonction publique camerounaise ?**

## **Quel est l'impact de ces VBG sur la motivation au travail des femmes ?**

Il est crucial de comprendre ces dynamiques pour développer des stratégies efficaces visant à soutenir ces femmes et à promouvoir un environnement de travail sain et inclusif. Il s'agira également d'examiner les effets psychologiques, sociaux et organisationnels de ces violences sur la motivation et l'engagement des femmes fonctionnaires.

Après avoir formulé et de poser le problème que nous voulons solutionner avec notre étude, il est judicieux de montrer l'importance de cette recherche.

### **1.6. Questions de recherche**

Eu égard à ce qui précède, il a été observé que le bien-être social et psychologique des femmes en milieu professionnel reste à expliciter, d'où la question principale suivante :

**Quel serait l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires ?** Pour atteindre ces objectifs, plusieurs questions spécifiques seront posées.

**QS1 :** La violence physique diminue t'elle la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires ?

**QS2 :** Les femmes ayant subi de la violence sexuelle ressentent'elles une baisse de motivation professionnelle ?

**QS3 :** La violence morale diminue t'elle la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires ?

**QS4 :** La motivation professionnelle atténuée t'elle les effets négatifs de la violence environnementale ?

### **1.6. Hypothèses de recherche**

**HO1 :** La violence physique diminue le niveau de motivation professionnelle des femmes fonctionnaires au Cameroun.

**HO2 :** La violence sexuelle diminue le niveau de motivation professionnelle des femmes fonctionnaires au Cameroun.

**HO3 :** La violence psychologique diminue le niveau de motivation professionnelle des femmes fonctionnaires au Cameroun.

**HO4 :** La violence environnementale diminue le niveau de motivation professionnelle des femmes fonctionnaires au Cameroun.

## 1.7. Objectifs de la recherche

### ➤ Objectif général

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, en mettant en lumière les mécanismes par lesquels ces violences influencent leur engagement, leur satisfaction et leur performance. Cette recherche vise à mettre en lumière les différentes dimensions de l'expérience des femmes face à la VBG et à ses conséquences sur leur motivation, leur engagement et leur progression de carrière.

### ➤ Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, les objectifs spécifiques suivants seront poursuivis :

**OS1** : Evaluer la prévalence des VBG dans la fonction publique camerounaise

**OS2** : Evaluer le niveau de motivation des femmes fonctionnaires

**OS3** : Examiner l'impact des VBG sur la motivation au travail des femmes

## 1.8. Intérêts de l'étude

En contexte camerounais, une étude revêt trois (03) intérêts : social, pédagogique et scientifique.

- **Intérêt social** : en guise d'apport et de pertinence de l'étude sur le plan social, le sexisme en milieu professionnel ne permet pas aux femmes fonctionnaires de s'épanouir et d'être productives. Cette contre productivité peut avoir un impact sur la performance et sur la productivité de la fonction publique camerounaise. Cette première étude pour comprendre le phénomène permettrait de mettre en lumière les problèmes auxquels les femmes fonctionnaires sont confrontés en milieu professionnel.
- **Intérêt pédagogique** : étant donné que cette étude se situe dans le champ des sciences de l'éducation et plus particulièrement dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations plus particulièrement dans la thématique de la santé du travail. Compte tenu du fait toute organisation soucieuse de performance et d'efficacité doit pouvoir reposer sur un personnel qualifié et motivé, cette étude est appelée à jouer un rôle premier dans la résolution d'éventuels problèmes comportementaux, psychologiques, relationnels et personnels en milieu professionnel.
- **Intérêt scientifique** : sur le plan scientifique, les résultats de cette étude permettront de vérifier d'une part la pertinence des théories convoquées et d'autre part d'ouvrir

d'autres perspectives de recherche dans le but d'étendre la recherche sur l'objet de notre étude.

## **1.9. Délimitation empirique et conceptuelle**

Délimiter, c'est fixé, déterminé les limites d'un lieu, de quelque chose. La délimitation est donc une fixation, une détermination de l'étendue de notre recherche. Elle s'illustre sur les plans empiriques et conceptuels.

### **1.9.1. Délimitation empirique**

La délimitation empirique de cette étude est axée sur deux points de vue : spatial ou géographique et du point de vue temporelle.

- ***Du point de vue spatial ou géographique*** : Cette étude a pour cadre opérationnel la région du centre du Cameroun, plus particulièrement auprès des femmes fonctionnaires des services centraux et des structures déconcentrées et rattachées de certains départements ministériels (MINJEC, MINPROFF, MINSEP, MINIMIDT).
- ***Du point de vue temporel*** : Cette étude couvre un travail de master qui s'étend sur deux (2) années et s'inscrit dans une période et dans une ère bien spécifique et particulière, le XXI<sup>e</sup> siècle (21<sup>ème</sup> siècle), marqué aujourd'hui par la mondialisation de l'économie et de progrès rapides des technologies de l'information. L'interrogation sur les violences basées sur le genre en milieu professionnel au 21<sup>ème</sup> siècle a mis en évidence le fait 30 ans après l'adoption de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing par 189 Etats membres en Chine, son envergure et son importance en tant feuille de route pour l'égalité des sexes demeurent intactes.

### **1.9.2. Délimitation conceptuelle**

La délimitation conceptuelle renvoie à mettre en place les mots clés qui constituent notre étude. Il s'est agi d'expliquer le substrat sémantique lié à chaque concept dans le but de lever toute équivoque susceptible de créer des confusions dans l'esprit du lecteur. En vue de susciter une synergie en faveur de notre étude, il était important dans le cadre de notre recherche que nous ayons tous la même compréhension des concepts que nous utiliserons dans le cadre de ce projet de recherche. A cet effet, les concepts ci-après ont été définis : VBG et motivation professionnelle.

---

## **CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE**

---

La revue de la littérature porte sur les différents écrits en rapport avec les variables de notre sujet. Elle peut aussi être le fait pour le chercheur de procéder à l'inventaire des ouvrages et des documents relatifs au thème de la recherche choisis par le chercheur. De ce fait, pour qu'une recherche soit sérieuse et objective, elle doit comporter certains préalables qui facilitent sa compréhension, ce qui entraînent une explication de l'étude (Ouellet, 2004). Dans cette logique, l'objectif de ce chapitre est de faire une synthèse des principaux travaux déjà effectués sur notre thématique.

### **2.1. Motivation professionnelle**

#### **2.1.1. Historique et évolution de la motivation professionnelle**

Le concept de motivation professionnelle a évolué au fil du temps, influencé par des philosophes, psychologues et théoriciens de l'organisation du travail. Dans l'Antiquité, Platon (380 av. J.-C.) dans *La République* divise l'âme en trois parties et lie la motivation à la quête du bonheur et de l'épanouissement, avec une dimension liée à la raison et à l'émotion. Au Moyen Âge, les artisans jouissaient d'une motivation intrinsèque en organisant leur travail de manière autonome, mais l'émergence des ateliers et de l'organisation de type fordiste a réduit cette autonomie et, par conséquent, la motivation des travailleurs. Au XVIIIe siècle, Bentham (1789) introduit l'idée de l'utilitarisme, selon laquelle la motivation réside dans la recherche du plaisir et l'évitement de la douleur. Kant (1788), quant à lui, distingue la motivation morale (le devoir) de celle liée aux désirs personnels. Maine de Biran (1803) considère la motivation comme une force intérieure, tandis que Schopenhauer (1819) la lie à la volonté et à la quête du « vouloir-vivre ».

Au XXe siècle, la motivation professionnelle est influencée par l'organisation scientifique du travail. Taylor (1911), avec le taylorisme, place la rémunération au centre de la motivation des travailleurs, tandis que le fordisme parcellise les tâches, diminuant l'implication personnelle. Les théories des années 1930-1940, telles que celle de Maslow (1943) avec sa hiérarchie des besoins, montrent que l'individu est motivé par des besoins allant des besoins physiologiques à la réalisation de soi. Enfin, Douglas McGregor (1960) propose les théories X et Y, qui opposent une vision contrôlante de la motivation (théorie X) à une vision plus humaine où les employés sont intrinsèquement motivés (théorie Y).

### 2.1.2. Définitions des concepts

#### ➤ *Motivation*

Selon Déci et Ryan (2000), la motivation représente « les forces internes et externes qui initient, dirigent et maintiennent les comportements humains ». Vallerand et Thill (1993) la définissent comme « un processus dynamique qui influence l'engagement, la persistance et l'intensité des actions individuelles ». Ces approches soulignent son rôle central dans la performance et le bien-être au travail.

#### ➤ *Travail*

Pour Jahoda (1982), le travail est « une activité socialement structurée qui procure des ressources matérielles et un statut ». Herzberg (1966) y voit « un moyen de satisfaction des besoins, tant économiques (facteurs hygiéniques) que psychologiques (facteurs motivateurs) ». Ces définitions soulignent sa double dimension utilitaire et identitaire.

#### ➤ *Définition comparée de la motivation professionnelle*

Selon Pinder (2008), « La motivation professionnelle est l'ensemble des forces internes et externes qui incitent une personne à agir dans un environnement professionnel ». Cette définition met en évidence à la fois les facteurs internes (besoins, intérêts, valeurs personnelles) et les facteurs externes (rémunération, reconnaissance, environnement, etc.). Vallerand et Thill (1993) pensent que « La motivation au travail résulte de la volonté d'atteindre un but, perçu comme désirable et accessible, et implique un effort soutenu dans le temps ». Cette approche met l'accent sur le désir d'accomplissement, l'engagement dans l'action, la perception de compétence et d'autonomie.

Pour Deci et Ryan (2000), « La motivation professionnelle peut être autodéterminée lorsqu'elle est guidée par des intérêts personnels et le sentiment d'avoir le choix ». La théorie de l'autodétermination distingue la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque est le fait d'accomplir une tâche pour le plaisir ou l'intérêt qu'elle suscite. La motivation extrinsèque quant à elle souligne le fait d'accomplir une tâche pour une récompense ou par contrainte.

Pour Perry et Wise (1990) la Motivation de Service Public (MSP) est une forme spécifique de motivation liée à l'attachement à la mission publique, à l'intérêt général, et à la valeur du service rendu à la société. Et la motivation des agents publics est fortement influencée par leur engagement envers le bien commun, le service à autrui et la justice sociale. Selon Herzberg (1959) « La motivation au travail est un construit dynamique, influencé par la structure organisationnelle, la reconnaissance sociale, les conditions de travail et les possibilités de progression ». Il distingue les facteurs de motivation (intrinsèques) :

accomplissement, reconnaissance, responsabilité et les facteurs d'hygiène (extrinsèques) : salaire, conditions physiques, sécurité de l'emploi. Davel et Tremblay (2008) pensent que « La motivation professionnelle en Afrique est un équilibre instable entre l'engagement individuel, les attentes de reconnaissance sociale, et les réalités institutionnelles parfois frustrantes ».

Au Cameroun, les travaux de Talla et Nganje (2008) montrent que le désengagement résulte souvent d'un manque de reconnaissance et que la motivation repose parfois davantage sur les valeurs sociales et communautaires que sur les incitatifs matériels seuls. Dans le cadre de cette étude, nous pensons que la motivation professionnelle désigne l'énergie psychologique qui pousse un individu à s'engager dans son travail, à persévérer et à atteindre des objectifs, tout en trouvant un certain plaisir ou sens à son activité.

**Tableau 1 : Résumé comparatif des définitions de la motivation professionnelle**

<b>Auteurs</b>	<b>Approche</b>	<b>Élément central</b>
Vallerand et Thill (1993)	Psychologique	Volonté, effort, but
Herzberg (1959)	Organisationnelle	Facteurs motivationnels/hygiène
Deci et Ryan (2000)	Théorie de l'autodétermination	Motivation intrinsèque/extrinsèque
Perry et Wise (1990)	Fonction publique	Attachement au bien commun
Pinder (2008)	Comportement organisationnel	Forces internes et externes
Davel et Tremblay (2008) Talla et Nganje (2020)	Contexte africain	Reconnaissance, contexte institutionnel

### **2.1.3. Caractéristiques de la motivation professionnelle**

La motivation autonome au travail chez les femmes présente des spécificités qui s'articulent autour des quatre caractéristiques fondamentales identifiées par Pinder (1984), mais avec des nuances importantes révélées par les recherches récentes. Comme le soulignent Gagné et Déci (2005), cette forme de motivation émerge lorsque les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale sont satisfaits, ce qui prend une résonance particulière dans le contexte professionnel féminin.

#### **➤ Le déclenchement du comportement**

Chez les femmes, la motivation autonome semble souvent s'enraciner dans une combinaison particulière de facteurs. Comme l'ont observé Eagly et Carli (2007), les femmes tendent à accorder une importance accrue à l'alignement entre leurs valeurs personnelles et

leur activité professionnelle. Cette tendance rejoint les travaux de Ryan et Déci (2017) sur la régulation identifiée, où le comportement est motivé par la perception d'une congruence entre l'activité professionnelle et le système de valeurs personnel. L'étude de Morin et al. (2016) révèle que 68% des femmes interrogées citent "l'utilité sociale" comme déclencheur principal de leur engagement professionnel, contre 52% des hommes.

➤ ***La direction du comportement***

Les recherches de Bauer et al. (2018) mettent en évidence que les femmes orientent plus fréquemment leur motivation vers des objectifs relationnels et de développement personnel. Comme l'explique Heilman (2012), cette orientation particulière pourrait s'expliquer par la socialisation différentielle et les attentes sociales genrées. Les travaux de Kanfer et Chen (2016) montrent que les femmes manifestent une plus forte tendance à rechercher des activités professionnelles permettant à la fois : l'expression de leurs compétences, la contribution au bien-être collectif et l'équilibre avec leur vie personnelle

➤ ***L'intensité du comportement***

L'étude longitudinale de van Beek et al. (2012) révèle que l'intensité de la motivation autonome chez les femmes est particulièrement sensible au soutien organisationnel. Lorsque les conditions favorables sont réunies (reconnaissance, opportunités de développement, équilibre vie professionnelle-vie privée), les femmes démontrent une capacité remarquable à maintenir un haut niveau d'engagement. Cependant, comme le note Correll (2017), cet engagement peut diminuer significativement face à des environnements perçus comme injustes ou discriminants.

➤ ***La persistance du comportement***

La recherche de Rosso et al. (2010) sur la persistance motivationnelle souligne que les femmes maintiennent plus longtemps leur engagement lorsqu'elles perçoivent leur travail comme significatif. Ce constat rejoint les observations de Dutton et al. (2010) sur le rôle central du sens au travail dans la motivation féminine. Comme l'explique Lips (2020), cette caractéristique pourrait être liée à la plus grande importance accordée par les femmes aux dimensions relationnelles et éthiques du travail.

#### **2.1.4. Facteurs de la motivation professionnelle chez les femmes fonctionnaires**

La motivation professionnelle des femmes dans la fonction publique est un phénomène complexe, influencé par une multitude de facteurs interdépendants. Comme le soulignent Déci et Ryan (1985) dans leur théorie de l'autodétermination, cette motivation émerge lorsque trois besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits : l'autonomie

(sentiment de choix), la compétence (maîtrise des activités) et l'affiliation sociale (relations significatives). Dans le contexte spécifique des femmes fonctionnaires, ces besoins s'articulent avec des dimensions institutionnelles, culturelles et liées au genre.

➤ ***Les facteurs individuels***

La motivation professionnelle des femmes fonctionnaires repose d'abord sur des facteurs individuels. Locke (1976) souligne l'importance de l'alignement entre les valeurs personnelles et les missions du service public. Les recherches de Perry et Wise (1990) sur la Motivation de Service Public (MSP) indiquent que les femmes affichent souvent des scores plus élevés que leurs homologues masculins sur les dimensions normatives (devoir civique) et affectives (compassion) de la MSP. Cette tendance est corroborée par Vandenaabeele (2007), qui observe que 72 % des femmes fonctionnaires citent « l'utilité sociale » comme principal moteur de leur engagement, contre 58 % des hommes (Morin & al., 2016). L'auto-efficacité, concept clé développé par Bandura (1997), joue également un rôle déterminant. Les femmes qui perçoivent leur environnement professionnel comme favorable au développement de leurs compétences (accès à des formations, feedback constructif) présentent des niveaux plus élevés de motivation professionnelle. Toutefois, comme le note Heilman (2012), les stéréotypes de genre persistants peuvent miner cette confiance, notamment dans les postes traditionnellement masculins (techniques, management).

➤ ***Les facteurs organisationnels***

Les structures organisationnelles influencent profondément la motivation professionnelle. Colquitt (2001) démontre que les perceptions d'équité, notamment en matière de rémunération et de promotions, affectent significativement l'engagement. Une étude récente de l'OCDE (2021) révèle que les femmes fonctionnaires perçoivent un écart de 18 % dans l'accès aux postes de direction, ce qui peut entraver leur motivation intégrée (Gagné & al., 2014). La culture organisationnelle, telle que conceptualisée par Schein (2010), constitue un autre levier majeur. Les administrations qui promeuvent une culture inclusive, via des politiques de diversité, des réseaux professionnels féminins ou des formations anti-biais, enregistrent des gains de 23 % sur les indicateurs de motivation professionnelle (Ely & Thomas, 2020). À l'inverse, les environnements rigides et hyper-normés, encore fréquents dans la fonction publique, limitent l'expression de l'autonomie (Cornet & Warland, 2008). Les conditions de travail représentent un troisième axe critique. Si la sécurité de l'emploi reste un atout majeur (Buelens & Van den Broeck, 2007), la charge administrative excessive et le manque de reconnaissance identifiés par Bakker et Demerouti (2007) pèsent particulièrement sur les femmes, souvent confrontées à la « double journée » (travail domestique et

professionnel). Les dispositifs de flexibilité, tels que le télétravail et les horaires aménagés, améliorent significativement leur motivation (Duxbury & Higgins, 2012).

➤ ***Les facteurs socioculturels***

Le contexte socioculturel module fortement ces dynamiques. Eagly et Karau (2002) expliquent comment les stéréotypes associant leadership et traits « masculins » (assertivité, compétitivité) créent un « décalage de rôle » pour les femmes ambitieuses. Ce phénomène est exacerbé dans les administrations traditionnelles où 64 % des femmes déclarent devoir prouver davantage leurs compétences que leurs collègues masculins (Lyness & Heilman, 2006). Les études de Crompton et Lyonette (2006) montrent que les femmes bénéficiant d'un partage équitable des tâches domestiques sont 30 % plus susceptibles de s'engager pleinement dans des projets professionnels exigeants. À l'inverse, l'absence de ce soutien génère souvent des « carrières en dents de scie » (Hochschild & Machung, 2012).

### **2.1.5. Causes et conséquences de démotivation des femmes au travail**

La démotivation des femmes au travail est dû à de nombreuses causes mais a des conséquences significatives sur le bien-être des employées, la performance organisationnelle et la dynamique du milieu de travail. Plusieurs facteurs contribuent à la démotivation, et leurs effets peuvent être à la fois individuels et organisationnels.

#### **2.1.5.1. Causes de la démotivation**

La démotivation varie considérablement d'une personne à l'autre. Selon Déci et Ryan (1985), la motivation intrinsèque est influencée par des facteurs personnels tels que la personnalité, les événements de vie et les aspirations. Les difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle peuvent engendrer une démotivation significative. Les femmes, souvent chargées de responsabilités familiales, peuvent ressentir une pression accrue, entraînant fatigue physique et morale (Greenhaus & Beutell, 1985). De plus, des problèmes de santé et des ruptures dans le parcours professionnel peuvent miner la confiance en soi et l'engagement.

Un environnement de travail où les relations sont tendues ou inexistantes peut sérieusement affecter le plaisir au travail. Selon Kahn et Byosièrè (1992), un manque de contact social peut mener à l'isolement, ce qui nuit à l'intégration des employés dans la culture d'entreprise. Des comportements négatifs de collègues, tels que la critique constante, peuvent également créer une atmosphère toxique. De plus, la qualité du management est cruciale ; un manager qui ne communique pas ou qui ne soutient pas ses employés peut contribuer à leur démotivation (Bass, 1990). Les conditions de travail, telles que des horaires atypiques, un

environnement hostile ou des charges physiques élevées, peuvent également être des sources de démotivation. Bakker et Demerouti (2007) soulignent que des exigences de rendement élevées peuvent mener au stress et à l'épuisement. Inversement, un travail monotone ou sans perspectives d'évolution peut également nuire à la motivation. L'instabilité de l'emploi et le manque de clarté des missions peuvent accentuer le sentiment d'insécurité chez les employés. Sans objectifs clairement définis, les employés manquent d'implication et de direction, ce qui réduit leur efficacité (Herzberg, 1959).

Selon Herzberg (1959), les facteurs d'hygiène, tels que les conditions de travail, le salaire et la reconnaissance, sont essentiels pour éviter l'insatisfaction. Lorsque ces facteurs sont absents ou insuffisants, les femmes peuvent éprouver un sentiment de démotivation. Buelens et Van den Broeck (2007) soulignent que les femmes peuvent se sentir particulièrement vulnérables dans des environnements de travail stressants, ce qui peut conduire à un désengagement. Les stéréotypes de genre et la discrimination sont des causes majeures de démotivation. Eagly et Karau (2002) expliquent que les attentes socioculturelles concernant les rôles de genre peuvent limiter les opportunités professionnelles des femmes. Les inégalités salariales persistantes et le manque de reconnaissance des contributions des femmes peuvent également engendrer un sentiment d'injustice, comme le note Adams (1963) dans sa théorie de l'équité. Les femmes qui perçoivent des inégalités dans leur traitement par rapport à leurs homologues masculins peuvent se sentir démotivées et se désengager de leur travail.

Le soutien social, tant au niveau familial qu'organisationnel, est essentiel pour la motivation des femmes. Selon Kahn et Byosièrè (1992), le manque de soutien de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques peut engendrer un sentiment d'isolement et de démotivation. Les femmes qui ne reçoivent pas de reconnaissance ou d'encouragement pour leurs efforts peuvent ressentir une diminution de leur engagement et de leur motivation. La difficulté à concilier les responsabilités professionnelles et personnelles est une autre source de démotivation. Selon Greenhaus et Beutell (1985), les conflits entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent engendrer du stress et de l'épuisement. Les femmes, souvent en charge de responsabilités familiales, peuvent se sentir accablées par des charges de travail élevées, ce qui nuit à leur motivation.

#### **2.1.5.2. Conséquences de la démotivation**

La démotivation nuit non seulement à l'individu, mais a également des répercussions sur l'ensemble de l'organisation.

- La diminution de la productivité et de la qualité des services fournis : Les victimes de VBG peuvent avoir du mal à se concentrer sur leur travail, ce qui réduit leur productivité. Wright et Cropanzano (2000) constatent que la démotivation entraîne une baisse de la performance et de la qualité du travail, ce qui peut affecter le chiffre d'affaires de l'entreprise. Wright et Cropanzano (2000) le confirment en relevant que les employés démotivés montrent une diminution de leur engagement et de leur performance au travail.
- Si la démotivation devient généralisée, elle peut compromettre l'efficacité collective et mettre en péril l'activité de l'entreprise. Cet impact négatif sur le moral des équipes peut se répercuter sur la satisfaction des usagers, qui peuvent ressentir un manque d'engagement de la part des employés.
- Les femmes qui se sentent démotivées peuvent se désengager de leurs tâches, ce qui peut nuire à leur efficacité et à celle de l'équipe. Les femmes démotivées peuvent également être plus susceptibles de s'absenter du travail.
- L'augmentation du stress et de l'anxiété : Une étude de Kivimäki et al. (2000) a montré que le stress et la démotivation sont liés à des taux d'absentéisme plus élevés. Cela peut avoir des répercussions sur la charge de travail des collègues et sur la performance globale de l'organisation. La démotivation peut également affecter la santé mentale des femmes. Des recherches de Campbell et al. (2002) ont démontré que la démotivation au travail est liée à des niveaux accrus d'anxiété, de dépression et de stress. Les femmes qui se sentent démotivées peuvent éprouver des difficultés à gérer le stress, ce qui peut entraîner des problèmes de santé à long terme.
- La démotivation peut également conduire à l'augmentation du taux de rotation (turnover) du personnel : Les employés qui sont victimes ou témoins de VBG peuvent quitter leur emploi, ce qui engendre des coûts élevés pour l'administration. Hom et Griffeth (1995) le confirment en soulignant que les employés démotivés sont plus susceptibles de quitter leur emploi. Cela peut engendrer des coûts importants pour les organisations en termes de recrutement et de formation de nouveaux employés.
- Enfin, la démotivation des femmes peut avoir des conséquences sur la culture organisationnelle. Une atmosphère de travail où les femmes se sentent sous-évaluées ou discriminées peut nuire à l'engagement général des employés. Selon Schein (2010), la culture organisationnelle est fortement influencée par les expériences des employés. Si les femmes se sentent démotivées, cela peut créer un climat de méfiance et de désengagement au sein de l'organisation.

- L'augmentation de l'absentéisme et du présentéisme : Les VBG peuvent entraîner un absentéisme accru et un présentéisme (être présent au travail mais pas productif).
- L'augmentation du désengagement : Les VBG créent un environnement de travail toxique qui démotive les employés et les désengage de leur travail.

## **2.2. Femmes dans la fonction publique**

### **2.2.1. Définitions et clarification des concepts**

#### ➤ *Femmes*

La femme, en tant que catégorie sociale et politique, ne peut se réduire à une simple distinction biologique, mais doit être comprise comme une construction historique et culturelle façonnée par des rapports de pouvoir. Butler, dans *Trouble dans le genre* (2005), remet en cause l'idée d'une essence naturelle de la féminité en affirmant que le genre est une performance répétée, produite par des normes sociales et des discours dominants. Selon elle, on ne naît pas femme, on le devient dans un système hétéronormatif qui impose des rôles et des attentes différenciées. Cette approche déconstructionniste permet de saisir comment les identités féminines sont à la fois contraignantes et potentiellement subversives. Par ailleurs, Delphy, dans *L'Ennemi principal* (2013), adopte une perspective matérialiste en analysant les femmes comme une classe sociale exploitée dans le cadre du patriarcat, où leur travail (domestique ou professionnel) est souvent invisibilisé ou dévalorisé.

#### ➤ *Fonctionnaire*

Le fonctionnaire peut être défini comme un acteur clé de l'appareil étatique, dont le statut et le rôle s'inscrivent dans une tension permanente entre logique bureaucratique et impératifs de service public. Rouban, dans son ouvrage *La Fonction publique* (2020), souligne que le fonctionnaire incarne une spécificité française fondée sur trois piliers : un recrutement par concours garantissant l'égalité républicaine, un statut protecteur contre l'arbitraire politique, et une obligation de neutralité au service de l'intérêt général. Cette conception weberienne, actualisée pour le XXI<sup>e</sup> siècle, montre comment les agents publics naviguent entre rigidité statutaire et nécessité d'adaptation aux transformations de l'action publique. Dans une perspective complémentaire, Baudot et Revillard (2015) analysent le fonctionnaire comme un interprète des politiques publiques qui, loin d'être un simple exécutant, dispose d'une marge de manœuvre dans l'application des normes. ;

#### ➤ *Femme fonctionnaire*

La femme fonctionnaire représente une figure socioprofessionnelle emblématique des enjeux contemporains liés au genre dans la sphère publique. Descartes et Perraudin (2019),

dans leur ouvrage Femmes et fonction publique, analysent cette catégorie comme le produit d'une double appartenance : à un système administratif fondé sur des principes théoriquement neutres et égalitaires, et à un ordre social genré qui continue de structurer les parcours professionnels. Pochic (2021), dans son étude Carrières au féminin dans la haute fonction publique, complète cette analyse en soulignant les stratégies déployées par les femmes pour naviguer dans cet environnement professionnel particulier. Elle identifie ce qu'elle nomme le "double bind bureaucratique" : la nécessité pour les femmes fonctionnaires de démontrer à la fois des compétences techniques irréprochables (pour être prises au sérieux) et des qualités relationnelles stéréotypées (comme l'écoute ou l'empathie).

## **2.2.2. Organisation du service public et droits des fonctionnaires**

### **2.2.2.1. Principes fondamentaux d'organisation du service public**

Selon le site vie-publique.fr (2023), le service public regroupe l'ensemble des activités d'intérêt général visant à assurer l'ordre et la régulation sociale, la protection des citoyens, ainsi que le développement éducatif, culturel et économique. Trois principes fondamentaux régissent son fonctionnement : la continuité, qui impose un service ininterrompu et régulier pour éviter toute rupture préjudiciable aux usagers ; l'égalité, garantissant un accès identique à tous sans discrimination, avec comme corollaire la neutralité du service pour assurer l'impartialité des procédures ; et enfin la mutabilité, qui oblige les services publics à évoluer constamment pour répondre aux transformations des besoins collectifs et aux nouvelles exigences de l'intérêt général. Ces principes structurent l'action quotidienne des administrations et établissements publics, encadrant leurs missions au service des citoyens tout en maintenant un équilibre entre stabilité nécessaire et adaptation indispensable aux mutations sociétales.

### **2.2.2.2. Droits du Fonctionnaire**

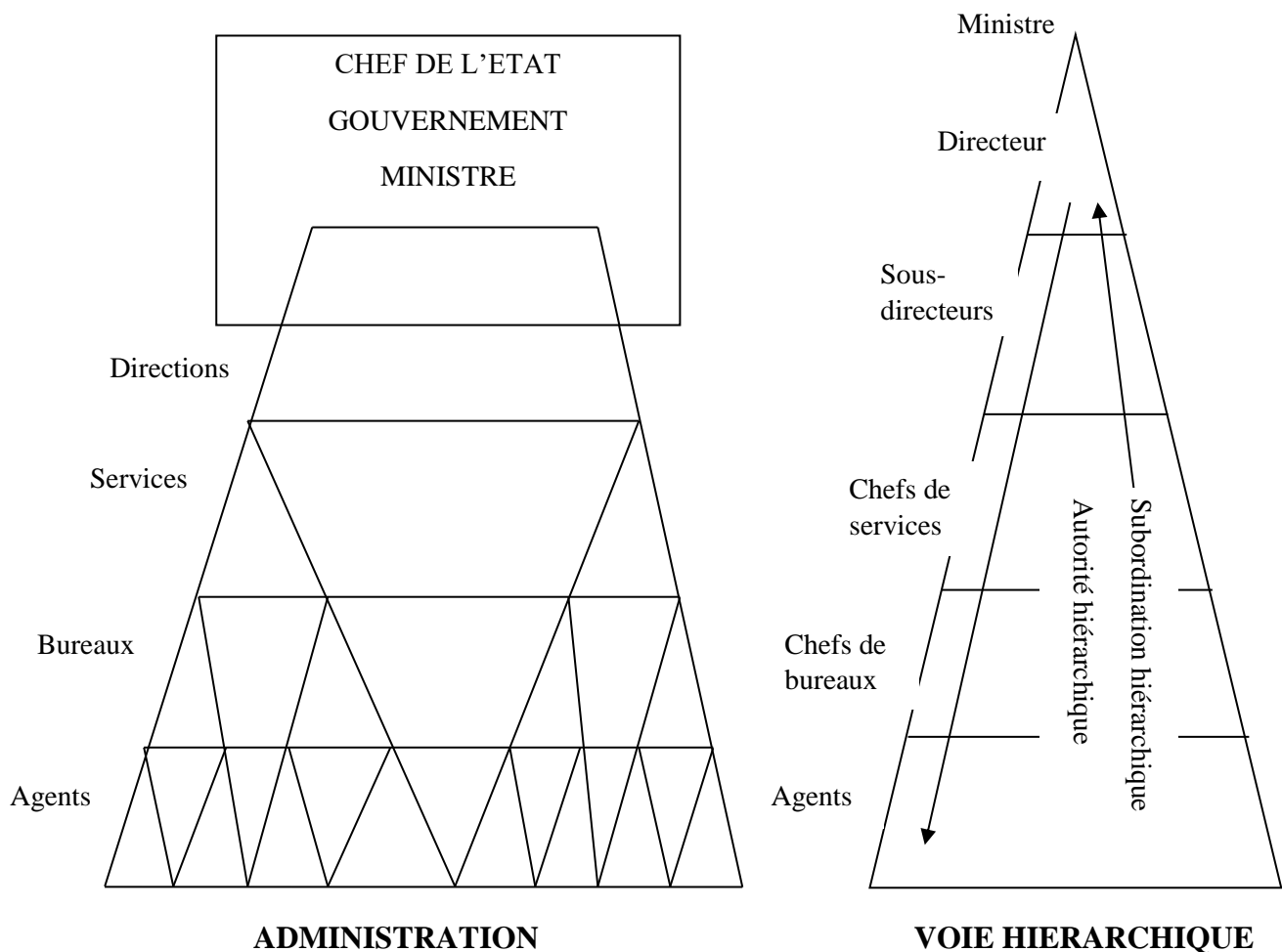
Le statut de fonctionnaire confère un ensemble de droits et protections spécifiques. Les agents publics bénéficient des libertés fondamentales (opinion politique, expression, syndicalisation, religion), du droit de grève (encadré), ainsi que de garanties professionnelles (formation continue, participation aux instances représentatives). Leur protection juridique est renforcée : l'État assure leur sécurité contre les menaces ou violences liées à leurs fonctions, avec possibilité d'action en justice et substitution de responsabilité en cas de faute de service. Le régime des fonctionnaires prévoit des garanties procédurales (statuts particuliers, procédure disciplinaire contradictoire, dossier professionnel) et une protection sociale

complète incluant congés maladie (90 jours renouvelables, puis congé longue durée après 6 mois) et maternité (14 semaines pour les femmes, avec maintien intégral du salaire). Les agents disposent également de droits spécifiques : autorisations d'absence pour missions ou événements familiaux, permissions exceptionnelles (10 jours maximum/an), et protection juridictionnelle particulière pour les hauts fonctionnaires. Ce dispositif complet vise à concilier les exigences du service public avec les droits individuels des agents, tout en assurant leur protection dans l'exercice de leurs missions.

### 2.2.2.3. Obligations du commis de l'État

Parlant de la fonction publique camerounaise qui constitue notre cadre d'études, de la base jusqu'au sommet de l'Administration, il existe un ensemble complexe de rapports de subordination à savoir : une autorité hiérarchique qui s'exerce du haut vers le bas et une subordination hiérarchique observée du bas vers le haut.

*Figure 1: Le pouvoir politique*



Conformément à la loi n°92/007 du 14 août 1992 portant Statut général de la fonction publique et aux textes subséquents, les agents publics camerounais sont soumis à des obligations strictes. L'obligation de servir impose un exercice personnel, continu et diligent des fonctions, conformément à l'affectation ou à la nomination (Art. 33). L'obéissance hiérarchique, prescrite par l'Art. 34, exige le respect des instructions conformes à la loi, tout en permettant le refus d'exécution des ordres manifestement illégaux. Le devoir de réserve, fondé sur la jurisprudence, impose la neutralité dans l'expression publique et le comportement, proportionnellement au grade et aux fonctions. Le secret professionnel, régi par le Code pénal (Art. 74), protège les informations sensibles, sauf dérogation légale. La discrétion professionnelle s'étend aux documents et faits connus dans l'exercice des fonctions. L'obligation d'information du public doit concilier transparence et respect des règles. Enfin, l'obligation de dignité, bien que non écrite, sanctionne tout comportement privé portant atteinte à l'image de l'administration. Le non-respect de ces obligations engage la responsabilité disciplinaire de l'agent selon les procédures prévues par le statut général.

## **2.3. Violences Basées Sur Le Genre Au Travail (VBGT)**

### **2.3.1. Historique des VBGT et définitions des concepts**

#### **2.3.1.1. Historique des VBGT**

L'histoire des VBG reflète l'évolution des rapports de pouvoir entre les sexes et les transformations des structures sociales à travers les époques. Dans l'Antiquité, Plutarque (*Vies parallèles*) relate la domination masculine dans les sociétés grecques et romaines, symbolisée par l'appropriation des femmes comme butin de guerre. Au Moyen Âge, selon Duby (1981), les violences envers les femmes étaient justifiées par des interprétations religieuses, les femmes étant perçues comme inférieures et soumises à l'autorité masculine, tandis que les violences conjugales étaient tolérées dans le cadre familial. À la Renaissance, bien que la condition des femmes ait suscité davantage d'intérêt, les violences persistaient. Davis (1975) met en lumière les violences subies dans les sociétés rurales et urbaines, tandis que Federici (2004) analyse la chasse aux sorcières des XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles comme un épisode clé de violences genrées liées aux transformations économiques et sociales. La révolution industrielle modifie les rôles de genre, mais les violences restent omniprésentes. Engels (1884) dénonce la subordination des femmes comme une conséquence du patriarcat économique.

Dans la fonction publique, ces violences prennent des formes variées telles que le harcèlement sexuel, les discriminations et les abus psychologiques, reflétant des inégalités

profondément enracinées. Fitzgerald et Shullman (1993) montrent que les environnements masculins où les femmes sont sous-représentées, comme les forces armées et les corps de sécurité, exacerbent leur vulnérabilité. Hirigoyen (1998) souligne que le harcèlement, souvent utilisé pour maintenir les femmes en positions subalternes, est renforcé par une culture organisationnelle rigide qui complique les dénonciations. En Afrique, Tamale (1999) et Sow (2004) révèlent comment les normes patriarcales dans les administrations publiques perpétuent les inégalités et facilitent les violences genrées. Enfin, l'Organisation Internationale du Travail (OIT), dans son rapport de 2018 (*Violence and Harassment in the World of Work*), met en lumière la prévalence des violences dans la fonction publique, en particulier dans les services de santé, d'éducation et sociaux, et souligne l'importance de la Convention n°190 adoptées en 2019 pour garantir des milieux professionnels exempts de violences.

Après avoir défini l'historique des violences basées sur le genre au travail (VBGT), il est essentiel de se pencher sur certains concepts clés qui permettront de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes à ces violences.

### **2.3.1.2. Définitions des concepts**

#### **➤ Violence**

La violence est un concept complexe qui peut être abordé sous différents angles, qu'ils soient sociaux, psychologiques ou physiques. Selon deux auteurs contemporains, la violence peut être définie de manière diversifiée. Foucault (2001) définit la violence comme un exercice de pouvoir qui cherche à imposer des relations de domination et à contrôler les individus, souvent à travers des institutions ou des structures sociales. Foucault explique que la violence n'est pas simplement un acte isolé, mais plutôt une manifestation systémique de structures de pouvoir où les individus sont contraints à se soumettre aux normes sociales.

#### **➤ Genre**

Le terme « genre » fait référence aux rôles, comportements, activités et attributs socialement construits associés à l'identité masculine et féminine, plutôt qu'à des distinctions biologiques. Connell (2002) définit le genre comme un ensemble de pratiques sociales qui sont organisées autour de la différence sexuelle, et ce, au sein de structures de pouvoir. Elle aborde le genre comme étant à la fois un produit et un facteur de rapports sociaux de pouvoir, où les rôles masculins et féminins sont définis par des normes et des attentes sociales. Selon Butler (2004), le genre est une performance sociale qui se construit à travers des actes répétés

et des pratiques quotidiennes. Il n'est pas un état fixe ou une essence, mais plutôt une série de gestes et de comportements qui sont constamment reproduits au sein des normes sociales et culturelles.

➤ ***Violences Basées sur le Genre (VBG)***

Les VBG sont définies par l'ONU (1993) comme des actes préjudiciables dirigés contre une personne en raison de son sexe ou de son genre. Garcia-Moreno et al. (2015) définissent la VBG comme un ensemble de comportements violents, y compris les abus physiques, sexuels, psychologiques et économiques, dirigés contre une personne en raison de son sexe ou de son genre. Allant dans le même sens, Bunch (2018) définit la violence basée sur le genre (VBG) comme toute forme de violence dirigée contre une personne en raison de son identité de genre ou de son sexe.

➤ ***Violences Basées sur le Genre au Travail (VBGT)***

L'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2019) définit les VBGT comme des actes inappropriés ayant pour but ou effet de porter atteinte à la dignité d'une personne, de créer un environnement de travail hostile, ou de compromettre sa sécurité et son bien-être. Cela peut inclure d'autres comportements abusifs qui affectent la sécurité et le bien-être des employés en raison de leur genre. Pour Fitzgerald et Shullman (2018) définissent la VBGT comme tout comportement ou acte qui menace, intimide, ou humilie un individu en raison de son sexe ou de son identité de genre. Ils soulignent que ces violences sont souvent minimisées dans le milieu professionnel et qu'elles sont renforcées par des structures de pouvoir inégales, où les normes de genre dominantes conditionnent les interactions et la hiérarchie professionnelle.

Après avoir défini les concepts clés liés aux violences basées sur le genre au travail (VBGT), il est important d'explorer les concepts connexes qui enrichissent notre compréhension de ce phénomène complexe. Ces notions interconnectées nous permettront d'examiner les contextes et les dynamiques qui favorisent les violences au sein des environnements professionnels.

### **2.3.3. Dimensions des VBGT selon Ein-Eli (2020)**

Dans le cadre de l'analyse des VBGT, Ein-Eli (2020) a identifié quatre dimensions essentielles. Voici une présentation succincte de ces dimensions :

- ***La violence physique au travail*** : Cette dimension englobe tous les actes qui portent atteinte à l'intégrité physique d'un individu. Selon l'OIT et l'OMS (2000), il s'agit d'un

recours à « la force physique contre une personne ou un groupe entraînant des préjudices physiques, sexuels ou psychologiques ». Les actes de violence physique incluent des coups, des agressions, des séquestrations et des attouchements non désirés.

- ***La violence sexuelle au travail*** : Selon Chappell et Di Martino (2000), ainsi que l'OMS (2000) et Desjours (2006), cette forme de violence couvre un large éventail de comportements abusifs à caractère sexuel dans le milieu professionnel. Jauvin (2003) élargit cette définition en y incluant non seulement les agressions physiques, mais aussi les menaces, les comportements déviants et le harcèlement sexuel. D'après Ndiaye (2015), cette violence est fréquente dans des environnements de travail marqués par des hiérarchies déséquilibrées et est souvent minimisée par les autorités. Elle est liée aux rapports de pouvoir et à la sexualisation de l'espace professionnel, affectant à la fois la carrière des victimes et le climat organisationnel, tout en renforçant les inégalités de genre.
- ***La violence morale ou psychologique au travail*** : Marie-France Hirigoyen (1998) définit cette violence comme "insidieuse et souvent invisible", se manifestant par des paroles et comportements visant à déstabiliser psychologiquement une personne. Elle inclut le harcèlement moral, qui consiste en une répétition d'actes hostiles tels que l'isolement et l'humiliation (Hirigoyen, 2001). Dejours (1998) souligne que la surcharge de travail et l'absence de reconnaissance peuvent générer un stress chronique, tandis que Foucault (1975) met en lumière la domination psychologique exercée par les institutions.
- ***La violence environnementale*** : Selon Nixon (2011), dans *Slow violence and the environmentalism of the poor*, cette forme de violence est souvent lente et invisible, touchant les pratiques professionnelles qui dégradent les écosystèmes et exposent les travailleurs à des conditions dangereuses. Elle se divise en plusieurs catégories : les conditions de travail toxiques (Beck, 1986), l'exploitation des ressources naturelles (Diamond, 2005), et les impacts du changement climatique sur le travail, soulignés par le rapport du GIEC (2014), qui affectent particulièrement les secteurs agricoles et industriels.

#### **2.3.4. Causes des VBG au Travail (VBGT)**

La Violence Basée sur le Genre au Travail (VBGT) est un problème mondial qui impacte gravement la sécurité, la santé et le bien-être des employés, en particulier des femmes. Ce phénomène est enraciné dans des structures de pouvoir inégales et des normes culturelles qui perpétuent la discrimination et l'abus. Les recherches montrent que les causes de la VBGT sont variées, englobant des facteurs structurels, organisationnels, économiques, individuels et psychologiques.

Les causes structurelles des VBGT sont principalement liées à des normes socioculturelles, à des inégalités de pouvoir et à des systèmes institutionnels. Le patriarcat, comme l'explique Bourdieu (1998), crée un « ordre social naturalisé » où les inégalités sont intériorisées, rendant les comportements violents tolérables. Connell (1987) souligne que ces normes attribuent des rôles rigides aux sexes, renforçant ainsi la domination masculine. Walby (1990) et Acker (1990) montrent que les structures organisationnelles souvent masculines favorisent des environnements où la violence peut se manifester sans conséquences. De plus, les stéréotypes de genre, comme le souligne Connell (2005), définissent des comportements appropriés, menant à des attitudes discriminatoires et à des violences, notamment lorsque les rôles traditionnels sont remis en question.

Les causes organisationnelles de la VBGT incluent la culture organisationnelle toxique, où l'impunité et la tolérance aux comportements inappropriés sont prévalentes. Kimmel (2008) indique que les environnements de travail dominés par les hommes créent des conditions propices à la violence. L'absence de politiques claires contre le harcèlement, comme le note Heise (1998), renforce la culture de l'impunité, laissant les victimes sans recours. Les risques psychosociaux, tels que la charge de travail excessive et le manque de soutien, contribuent également à un climat où la violence est plus susceptible de se produire. Les employés en contrats précaires sont particulièrement vulnérables, car leur statut instable les dissuade souvent de signaler des abus.

D'un point de vue économique, les inégalités salariales et la précarité de l'emploi sont des facteurs majeurs de la VBGT. Selon Duflo (2012), les écarts de rémunération entre hommes et femmes créent une asymétrie de pouvoir, rendant les femmes plus susceptibles de subir des abus. Le rapport de l'OIT (2018) souligne que les femmes dans des emplois précaires sont souvent retenues dans des situations abusives par crainte de perdre leur emploi. Par ailleurs, les coûts économiques liés aux VBGT, tant directs qu'indirects, soulignent l'impact sur l'économie globale, avec des pertes de productivité significatives.

Enfin, les causes individuelles des VBGT sont souvent liées à des traits de personnalité, des expériences passées et des croyances sexistes. Les antécédents de violence, comme le montre Farrington (1993), peuvent se traduire par des comportements similaires au travail. Les attitudes sexistes et les stéréotypes de genre, comme le souligne Glick et Fiske (1996), sont également des déterminants clés. Le stress au travail, les problèmes de gestion des émotions et l'absence d'empathie sont des enjeux qui exacerbent les comportements violents. De plus, la culture d'impunité et les structures de pouvoir inégales contribuent à créer un environnement où la VBGT peut prospérer, soulignant la nécessité d'interventions à plusieurs niveaux pour lutter contre ce phénomène.

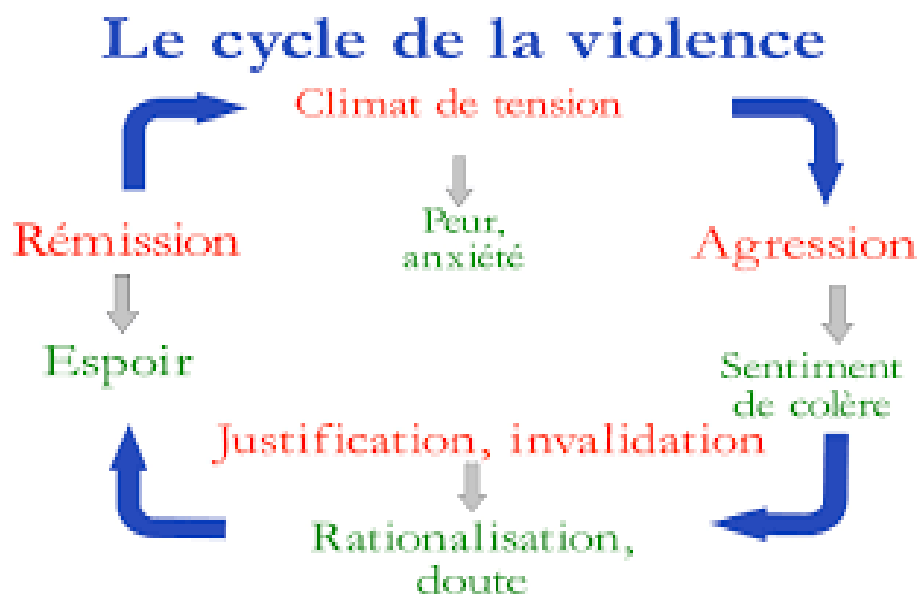
### **2.3.5. Cycle de la Violence Basée sur Le Genre au Travail (VBGT)**

Le cycle de la Violences Basées sur le Genre au Travail (VBGT) présente des similarités avec celui de la violence conjugale, où l'agresseur maintient une emprise sur la victime. Ce cycle peut être compris en quatre phases, chacune contribuant à perpétuer la violence et à renforcer la dépendance de la victime (Hamza, 2006).

- ***Climat de tension*** : Dans cette première phase, un climat de tension s'installe progressivement. L'agresseur exprime son mécontentement par des silences lourds, des regards menaçants et un ton agressif. La victime, sentant cette tension grandissante, éprouve peur et anxiété, se sentant comme si elle « marchait sur des œufs ». Elle investit alors beaucoup d'énergie pour apaiser l'atmosphère, craignant de contrarier son agresseur (Walker, 1979).
- ***Agression*** : Lorsque l'acte de violence éclate, l'agresseur semble perdre le contrôle de lui-même, mais en réalité, il utilise cette violence comme un moyen de maintenir le contrôle sur sa victime (Hamza, 2006). La victime fait face à un profond sentiment de colère, d'humiliation et d'injustice après avoir subi l'agression. Cette phase est cruciale car elle renforce le sentiment d'impuissance de la victime (Hamberger & Hastings, 2008).
- ***Justification et invalidation*** : Après l'agression, l'agresseur cherche à justifier ses actes, minimisant la gravité de la situation et faisant porter la responsabilité à la victime. Il peut prétendre que son comportement est dû au stress ou à ses problèmes personnels, ce qui conduit la victime à douter de ses propres sentiments et à rationaliser la violence. Elle en vient à croire que si elle change, la violence cessera (Dutton, 1996).

- **Rémission** : Dans cette phase, l'agresseur fait des promesses de changement, cherche à se faire pardonner par des gestes affectueux ou des cadeaux. La victime, nourrie d'espoir, est prête à croire à ces promesses et à donner une seconde chance. Cependant, plus le cycle se répète, plus les périodes de rémission deviennent courtes, renforçant le sentiment d'inefficacité et de culpabilité de la victime. Elle lutte alors pour retrouver son estime de soi, son autonomie et sa dignité (Tolman, 1999).

*Figure 2: Cycle de violence basé sur les travaux d'Hamza (2006)*



Après avoir examiné les dimensions spécifiques des violences basées sur le genre au travail, il est important de se pencher sur le cycle de violence qui caractérise ces situations. Ce cycle de la Violence Basée sur le Genre au Travail (VBGT) illustre comment les comportements violents peuvent s'installer et se perpétuer dans les environnements professionnels. En comprenant ce cycle, nous pourrions mieux identifier les mécanismes qui alimentent ces dynamiques et les conséquences dévastatrices qu'elles engendrent pour les victimes. Nous allons donc aborder les différentes phases de ce cycle, afin de mieux appréhender la nature cyclique des violences de genre en milieu de travail.

### 2.3.6. Conséquences des VBGT

Les violences basées sur le genre au travail (VBGT) constituent un fléau aux conséquences profondes et variées, affectant non seulement les victimes directes, mais aussi

les organisations et la société dans son ensemble. Comme l'ont démontré Koss et al. (1994), ces violences entraînent une baisse significative de la productivité et de la satisfaction professionnelle, sapant ainsi les fondements mêmes d'un environnement de travail sain et performant. Berdahl et Moore (2006) identifient trois impacts majeurs : une détérioration de la santé mentale et physique des victimes, une diminution marquée de leur engagement professionnel, et une augmentation du taux de turnover, révélant ainsi l'ampleur des dommages causés. Ces conséquences peuvent être vues sur plusieurs plans.

➤ ***Sur le plan psychologique***

Sur le plan psychologique, les VBGT provoquent des traumatismes profonds et durables. Hirigoyen (2001) souligne que ces violences entraînent une perte d'estime de soi et un sentiment de dévalorisation, plongeant les victimes dans une spirale de souffrance psychique. Les répercussions cliniques sont sévères : dépression, troubles anxieux généralisés, et dans les cas les plus extrêmes, comportements d'automutilation ou idéations suicidaires. Ce mal-être s'accompagne souvent d'un isolement progressif, les victimes se repliant sur elles-mêmes par honte, peur des représailles ou crainte de ne pas être crues. Dejours (1998) décrit ce mécanisme comme une « auto-exclusion protectrice », un paradoxe où la tentative de se protéger aggrave en réalité la détresse en coupant la personne de ses soutiens sociaux.

➤ ***Sur le plan physique***

Les conséquences physiques ne sont pas en reste. Breslin et al. (2007) observent chez les victimes des troubles somatiques chroniques (douleurs musculaires, troubles digestifs, insomnies), tandis que Campbell et al. (2002) documentent les séquelles psychosomatiques liées au stress post-traumatique. Fitzgerald et al. (1997) mettent en lumière l'impact cognitif de ces violences : difficultés de concentration, baisse de l'efficacité professionnelle et altération des capacités décisionnelles. Enfin, comme l'ont constaté Stockman et al. (2015), les victimes développent une méfiance généralisée envers leur environnement de travail, ce qui compromet durablement leur capacité à s'y intégrer.

Physiques.

➤ ***Sur le plan organisationnel***

Pour les organisations, les VBGT génèrent des coûts à la fois humains et financiers. Fra (2014) décrit comment ces violences créent un climat de méfiance et de tension, sapant la coopération entre collègues et dégradant le moral des équipes. MacGregor et al. (2017) soulignent l'impact négatif sur la productivité, une observation confirmée par Feldblum et Lipnic (2016), qui relèvent une baisse générale de la performance organisationnelle dans les structures où les VBGT ne sont pas traitées. Les conséquences financières sont également

substantielles : frais juridiques liés aux plaintes, indemnisation des victimes, coûts de recrutement pour remplacer les salariés partis, et perte de réputation (ILO, 2018). Une entreprise tolérant les VBGT risque en effet de voir son image entachée, avec des répercussions sur sa marque employeur et sa compétitivité. Les effets des VBGT sur la vie professionnelle sont tout aussi alarmants. Cortina et al. (2001) observent que les victimes adoptent des stratégies d'évitement (absentéisme, retrait des projets collectifs) pour se protéger, ce qui nuit à leur évolution de carrière. McLaughlin et al. (2012) constatent que ces violences conduisent fréquemment à des démissions forcées, les salariés préférant quitter leur emploi plutôt que de subir un environnement hostile. Holtom et al. (2005) corroborent ces résultats en démontrant une corrélation directe entre les VBGT et l'augmentation du turnover, un phénomène particulièrement coûteux pour les entreprises.

➤ *Sur le plan des inégalités systémiques*

Au-delà des sphères individuelle et organisationnelle, les VBGT perpétuent des inégalités systémiques. Comme le note ONU-Femmes (2020), ces violences limitent la pleine participation des femmes et des minorités de genre au marché du travail, renforçant ainsi les disparités économiques et sociales. Face à ce constat, la Convention 190 de l'OIT (2019) propose un cadre juridique international pour protéger les travailleurs, tandis que le modèle écologique de Bronfenbrenner offre des pistes pour une prévention multidimensionnelle, combinant actions individuelles, organisationnelles et politiques.

### **2.3.7. Défis des femmes fonctionnaires victimes de Violences Basées sur le Genre au Travail (VBGT)**

Les femmes fonctionnaires confrontées aux violences basées sur le genre (VBGT) ou aux Violences Sexistes et Sexuelles (VSS) rencontrent de multiples obstacles, comme l'ont souligné plusieurs auteurs et études. Welsh et al. (2021) mettent en évidence la peur des représailles et la culture du silence, notamment dans des secteurs comme la police ou l'armée, où la dénonciation est souvent perçue comme une trahison. Berdahl et Raver (2020) soulignent que les victimes hésitent à signaler les violences par crainte de perdre leur emploi ou d'être marginalisées, surtout lorsque l'agresseur est un supérieur hiérarchique. Le manque de protection institutionnelle est un autre défi majeur. Fitzgerald et al. (2022) notent que les procédures administratives sont souvent longues et inefficaces, avec une tendance à minimiser les faits. Guillaume et Pochic (2023) ajoutent que certaines administrations préfèrent protéger leur réputation plutôt que les victimes, conduisant à une pression pour étouffer les affaires.

Sur le plan professionnel, les femmes victimes subissent des répercussions sur leur carrière. McDonald et Charlesworth (2021) observent qu'elles risquent une rétrogradation, un blocage des promotions, voire une démission forcée. Lerber et Viger (2022) évoquent la stigmatisation, où les victimes sont isolées ou discréditées (« syndrome de la sorcière »). Les impacts psychologiques sont également majeurs. Herman (2022) souligne le stress post-traumatique et la dépression, aggravés par l'obligation de côtoyer l'agresseur dans un cadre professionnel rigide. Dejours (2021) insiste sur le silence imposé par la peur des conséquences sociales et professionnelles. Enfin, les difficultés juridiques persistent. O'Leary-Kelly et al. (2023) relèvent que les preuves sont souvent difficiles à rassembler, et Laufer et Fougeyrollas (2022) notent que les procédures disciplinaires dans la fonction publique manquent de transparence.

### **2.3.8. Réactions de l'environnement professionnel face à la violence au travail**

Les droits et obligations du fonctionnaire sus cités constituent pour certains des obstacles non seulement à la dénonciation des actes de violence au travail, mais aussi à l'évolution de leurs carrières professionnelles. Dans la plupart des cas, le ou la fonctionnaire victime de violence au travail qui escompte une certaine évolution dans sa carrière professionnelle est appelé à faire preuve de résilience et à développer une stratégie individuelle pour se protéger d'éventuelles actes de violences au travail. En effet, la peur pour l'entourage professionnel de subir le même traitement de violence et la peur de perdre son travail, son poste de responsabilité ou simplement d'être redéployé nous amènent à comprendre que les raisons d'éprouver de telles craintes ne sont pas infondées, car le risque est bien réel (Chaperon & al., 2014). La terreur ressentie par les témoins est à la hauteur de la violence générée par les actes de harcèlement. Certains mécanismes de défense vont donc rapidement se mettre en place. Selon Chaperon et al. (2014), l'absence d'appel au secours, tout au moins dans les premiers temps, n'incite évidemment pas les collègues de la victime à lui venir en aide.

## **2.4. Recherches antérieures sur les différentes variables de la recherche**

### **2.4.1. Recherches antérieures en lien avec la motivation professionnelle**

L'étude intitulée « Relations entre la motivation professionnelle, l'engagement affectif et la satisfaction au travail » a été réalisée par Alniacik et al. (2012). Cette recherche explore les relations entre les composantes de la motivation professionnelle et deux variables

clés : l'engagement affectif des employés et leur satisfaction au travail. Les auteurs s'appuient sur la théorie de la motivation professionnelle de London (1983), qui définit la motivation professionnelle en termes de trois composantes majeures : la résilience professionnelle, la vision de la carrière et l'identité professionnelle. L'étude de terrain a impliqué 250 employés de divers secteurs d'activité. Les hypothèses de recherche posaient que la motivation professionnelle serait positivement corrélée avec l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Elle suggérait également que les caractéristiques démographiques, à l'exception du sexe, n'auraient pas d'effet significatif sur la motivation professionnelle. Les résultats ont confirmé ces hypothèses : la motivation professionnelle était effectivement liée de manière positive à l'engagement organisationnel et à la satisfaction au travail. En ce qui concerne les différences entre sexes, les femmes ont affiché des scores de motivation professionnelle plus élevés que les hommes ( $M = 4,38$  contre  $M = 4,17$ ), avec des différences significatives sur les sous-échelles du besoin de reconnaissance et de la conscience de soi.

L'étude menée par Adjoumani (2015) examine l'influence du profil de carrière et du genre sur la motivation au travail des employés du journal *Fraternité Matin* (SNPECI). L'étude quantitative, basée sur un échantillon aléatoire de 173 employés sur 318 (taux de réponse de 100%), utilise un questionnaire comme outil de collecte et le test statistique *Khi-deux* pour l'analyse des données. Les résultats confirment deux hypothèses clés : (1) les employés bénéficiant d'un profil de carrière structuré manifestent une motivation professionnelle significativement plus élevée, corroborant l'importance cruciale de la gestion prévisionnelle des carrières comme levier motivationnel ; (2) le personnel féminin présente des niveaux de motivation supérieurs à leurs collègues masculins, phénomène que l'auteur interprète comme une stratégie de dépassement des stéréotypes de genre en milieu professionnel.

Ces résultats, ont conduit à recommander à l'entreprise : l'implémentation d'une politique de gestion des carrières plus inclusive et transparente, et l'adoption de mesures d'équité genre visant à capitaliser sur le potentiel motivationnel différencié identifié. L'étude souligne toutefois les limites inhérentes à son approche mono-factorielle en sciences humaines, où la motivation constitue un phénomène complexe et multicausal. L'auteur appelle ainsi à des recherches ultérieures intégrant d'autres variables explicatives (leadership, conditions de travail, rémunération) pour une compréhension plus holistique des dynamiques motivationnelles dans le contexte spécifique des médias ivoiriens.

L'analyse de la motivation et l'engagement au travail : Cas des employés des petites et moyennes entreprises de Kinshasa, réalisée par Makaya (2023) examine les dynamiques de

motivation et d'engagement professionnel au sein des petites et moyennes entreprises (PME) de Kinshasa, en République Démocratique du Congo. L'objectif principal était d'évaluer le niveau de motivation (intrinsèque et extrinsèque) et d'engagement des employés dans ce contexte spécifique. L'étude s'appuie sur une méthodologie quantitative, avec un questionnaire administré à un échantillon de 336 employés issus de 92 PME différentes à Kinshasa. Les résultats révèlent que les employés interrogés présentent globalement un niveau élevé de motivation au travail, avec une prédominance de la motivation intrinsèque (77% des répondants), suivie de la motivation extrinsèque (70,5%). Cependant, l'étude met également en lumière un phénomène notable de coexistence entre motivation et amotivation, puisque 55,5% des employés déclarent ressentir un certain degré d'amotivation. Concernant l'engagement professionnel, les résultats montrent que les employés sont globalement engagés, bien que cet engagement varie selon les dimensions mesurées : le "dévouement" arrive en tête avec 76,7% des répondants, suivi de la "vigueur" (76,2%), tandis que "l'absorption" dans le travail obtient le score le plus faible (48,5%). Ces résultats suggèrent que, malgré des niveaux de motivation globalement positifs, des défis persistent en matière d'engagement profond et durable au travail, particulièrement dans la dimension d'absorption.

#### **2.4.2. Recherches antérieures en lien avec les VBGT**

Le Groupe d'Études et de Recherches Genre et Sociétés (GESTES) de l'Université Gaston Berger a mené une étude intitulée « Violences basées sur le genre en milieu professionnel » entre 2011 et 2013. Cette recherche visait à analyser l'ampleur et les formes des violences basées sur le genre (VBG) dans le milieu professionnel sénégalais, en identifiant les facteurs contributifs et en proposant des pistes de prévention. Les hypothèses de l'étude supposaient que les VBG étaient présentes dans divers secteurs professionnels et qu'elles variaient selon le sexe, le statut professionnel et le type d'entreprise. Les résultats ont montré que les formes de violences subies dans les milieux professionnels étaient d'ordre psychologique (35,5 %), économique (27,5 %), physique (9,7 %) et sexuel (6,5 %). Chez les femmes, la violence psychologique était la plus courante (50 %), tandis que chez les hommes, c'était la violence économique (34,1 %). De plus, 16,7 % des femmes et 2,3 % des hommes ont été victimes de violences sexuelles au travail. Les auteurs principaux de ces violences étaient les supérieurs indirects (42,5 %), suivis des collègues (27,5 %), des supérieurs directs (22,5 %) et des subalternes (7,5 %). Face à ces violences, 61 % des victimes se résignaient, 9 % arrêtaient de travailler, et les recours aux instances internes de protection des travailleurs étaient faibles.

Dans leur étude transversale sur les violences basées sur le genre et la santé mentale des femmes réfugiées et demandeuses d'asile à Kampala en Ouganda, Morof et al. (2014) ont examiné les liens entre les expériences de violence et les troubles mentaux dans cette population vulnérable. Contrairement aux attentes, les chercheurs n'ont pas trouvé d'association significative entre les symptômes de stress post-traumatique (SSPT) et des facteurs comme le statut de réfugié, l'âge, le statut marital ou le fait d'avoir eu un partenaire. Cependant, l'étude a révélé des corrélations importantes : d'une part entre le SSPT et le nombre de femmes vivant dans le même foyer, et d'autre part entre le SSPT et l'expérience de violences physiques ou sexuelles. Les résultats mettent en lumière l'ampleur alarmante des violences subies par ces femmes, avec 77,5% des participantes déclarant avoir vécu au moins un épisode de violence physique ou sexuelle au cours de leur vie. Parallèlement, la prévalence des troubles mentaux apparaît extrêmement élevée dans cette population : 92% des femmes présentaient des symptômes dépressifs et 71,1% des symptômes de stress post-traumatique. Ces chiffres soulignent l'impact psychologique dévastateur des violences basées sur le genre et la nécessité de mettre en place des interventions ciblées pour soutenir la santé mentale de ces femmes réfugiées et demandeuses d'asile en Ouganda. L'étude, publiée dans l'International Journal of gynecology and obstetrics, apporte ainsi des données cruciales pour comprendre les besoins spécifiques de cette population particulièrement exposée aux violences et à leurs conséquences psychologiques.

L'Analyse des Violences Basées sur le Genre au Cameroun à partir des Enquêtes Démographiques et de Santé (2004-2018). Cette étude s'appuie sur les données des trois dernières éditions de l'Enquête Démographique et de Santé (EDS) du Cameroun - EDSC-III (2004), EDS-MICS (2011) et EDSC-V (2018) - réalisées auprès d'échantillons représentatifs de 11 000 à 15 000 ménages à l'échelle nationale, régionale et selon le milieu de résidence. Dans chaque ménage, un seul répondant (homme ou femme en âge de procréer, 15-49 ans) était interrogé sur les violences domestiques. L'analyse adopte le cadre conceptuel du Système des Nations Unies, classant les Violences Basées sur le Genre (VBG) en six catégories : (1) viol, (2) agression sexuelle, (3) violence physique, (4) mariage forcé, (5) privation de ressources/opportunités/services, et (6) violence psychologique/émotionnelle. Notons que dans les EDS camerounaises, les catégories 1 et 2 sont fusionnées sous l'appellation "violence sexuelle. Les résultats révèlent une tendance à la baisse des VBG entre 2004 et 2011, avec une persistance des disparités de genre : toutes formes confondues, les femmes subissent systématiquement plus de violences que les hommes. L'EDSC-V 2018 montre que 13% des femmes ont subi des violences sexuelles au moins une fois dans leur vie, contre un

pourcentage significativement plus faible chez les hommes (non précisé dans l'extrait). Cette différence reflète des dynamiques structurelles de pouvoir et des normes sociales genrées profondément ancrées. La méthodologie standardisée des EDS permet des comparaisons temporelles robustes, bien que la limitation à un répondant par ménage puisse sous-estimer certains cas de violence intrafamiliale.

L'étude menée par Taira en 2018 dans le cadre d'un Master 2 en Management de la Santé à l'ISA-EMT, sous l'Université de Douala, a examiné les violences en milieu hospitalier à l'Hôpital Général de Douala. Réalisée sur 11 mois avec 135 membres du personnel et 129 patients, cette recherche visait à analyser les causes de violences envers le personnel soignant et à proposer des solutions qualité. Les résultats ont montré que 47,4 % du personnel avait été victime de violences, principalement verbales (62,2 %), avec des agresseurs souvent des accompagnateurs (43,7 %). Les conflits entre collègues (29,6 %) et les patients (27,4 %) étaient également fréquents. Les principales causes incluaient un manque de communication interservices et une organisation défailante. Concernant les violences externes, les motifs incluaient l'insatisfaction des patients et des délais d'attente excessifs. Bien que 79,25 % du personnel ait réagi, la sous-déclaration des incidents était notable, avec seulement 11,22 % remplissant une fiche d'événements indésirables. L'analyse a révélé un système de direction participative et paternaliste, nécessitant des améliorations en communication, environnement de travail, et formation à la gestion des conflits. Une démarche qualité intégrée pourrait réduire ces violences et améliorer les conditions de travail et la qualité des soins (Taira, 2019).

### **2.4.3. Synthèse critique des recherches antérieures**

Les recherches antérieures sur les Violences Basées sur le Genre (VBG) et la motivation professionnelle offrent des perspectives variées, mais présentent des limites qu'il est important de considérer. Le Groupe d'Études et de Recherches Genre et Sociétés (GESTES) de l'Université Gaston Berger a mené une étude entre 2011 et 2013 sur les VBG en milieu professionnel au Sénégal. Cette recherche a mis en évidence que 73% des femmes interrogées ont subi au moins une forme de violence au travail, notamment des agissements sexistes (57%), des violences verbales (46%) et des violences sexuelles (43%). Les principaux auteurs de ces violences étaient les supérieurs indirects (42,5%), suivis des collègues (27,5%). Cependant, l'étude se limite à certaines régions du Sénégal, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats à l'ensemble du pays. De même, l'analyse des Enquêtes Démographiques et de Santé (EDS) entre 2004 et 2018 au Cameroun a révélé une tendance à la baisse des VBG, avec 13% des femmes ayant subi des violences sexuelles au moins une

fois dans leur vie. Néanmoins, la limitation à un répondant par ménage pourrait sous-estimer certains cas de violence intrafamiliale. Ces recherches n'ont pas spécifiquement abordé l'impact des VBG en milieu professionnel sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires.

L'étude d'Alniacik et al. (2012) a exploré les relations entre la motivation professionnelle, l'engagement affectif et la satisfaction au travail. Les résultats ont confirmé que la motivation professionnelle est positivement liée à l'engagement organisationnel et à la satisfaction au travail. Cependant, cette étude ne prend pas en compte d'autres variables potentielles influençant la motivation, telles que les conditions de travail ou le leadership. L'analyse d'Adjoumani (2015) a examiné l'influence du profil de carrière et du genre sur la motivation au travail des employés du journal *Fraternité Matin*. Les résultats ont montré que les employés avec un profil de carrière structuré manifestaient une motivation plus élevée, et que le personnel féminin présentait des niveaux de motivation supérieurs à leurs collègues masculins.

Cependant, l'approche mono-factorielle de l'étude peut ne pas capturer la complexité des facteurs influençant la motivation professionnelle. L'étude de Makaya (2023) a analysé la motivation et l'engagement au travail des employés des PME de Kinshasa. Les résultats ont révélé un niveau élevé de motivation intrinsèque (77% des répondants) et extrinsèque (70,5%). Cependant, la coexistence de la motivation et de l'amotivation chez 55,5% des employés suggère des défis persistants en matière d'engagement professionnel. L'étude menée par Taira en 2018 à l'Hôpital Général de Douala a examiné les violences envers le personnel soignant. Les résultats ont montré que 47,4% du personnel avait été victime de violences, principalement verbales (62,2%), avec des agresseurs souvent des accompagnateurs (43,7%). Cependant, l'étude se concentre sur un seul établissement, ce qui peut limiter la représentativité des conclusions.

Notre recherche, intitulée « Étude de l'impact des violences basées sur le genre sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires », vise à combler cette lacune en examinant les effets des VBG sur la motivation professionnelle des femmes dans la fonction publique. En intégrant la problématique des VBG dans l'analyse de la motivation professionnelle, notre étude apporte une contribution originale en explorant un facteur jusqu'alors peu étudié dans ce domaine. Cette perspective enrichit la compréhension des obstacles à la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires et offre des pistes pour améliorer les politiques de gestion des ressources humaines en milieu professionnel, en tenant compte des réalités spécifiques liées aux violences basées sur le genre.

---

## **CHAPITRE 3 : THEORIES EXPLICATIVES**

---

Dans le cadre de cette étude, il s'agira de développer l'ensemble des connaissances théoriques qui peuvent expliquer l'objet de notre recherche. Les théories jouent un rôle dans l'analyse et la compréhension des phénomènes complexes qui régissent le monde du travail et des relations professionnelles. De prime abord, nous avons convoqué plusieurs approches théoriques pertinentes pour éclairer notre propos, notamment la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) ainsi que la théorie de la tolérance organisationnelle développée par Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996). Ces deux cadres conceptuels nous permettront d'approfondir notre compréhension la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires. Par la suite, nous allons évoquer les théories explicatives de la motivation professionnelle. In fine, nous allons aborder les théories explicatives de la Violence Basée sur le Genre au Travail (VBGT).

### **3.1. Théorie des deux facteurs de Herzberg (1959).**

#### **3.1.1. Historique de la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959)**

Dans les années 1950, Frederick Herzberg, psychologue américain, s'est intéressé aux sources de la satisfaction et de l'insatisfaction au travail. À travers une étude menée auprès 200 ingénieurs et de comptables, il a identifié que les facteurs contribuant à la satisfaction professionnelle étaient distincts de ceux menant à l'insatisfaction. Cette distinction a conduit à la formulation de la théorie des deux facteurs, également connue sous le nom de théorie motivation-hygiène. Herzberg a ainsi mis en évidence que l'élimination des facteurs d'insatisfaction n'entraînait pas nécessairement la satisfaction, soulignant la nécessité d'intégrer des facteurs motivateurs pour stimuler l'engagement des employés (Angel & Déprez, 2024). Initialement, il a publié ses résultats dans un article en 1959, et ces idées ont été formalisées dans son livre, « The Motivation to Work ». Ses conclusions ont révélé que les éléments contribuant à la satisfaction au travail diffèrent de ceux causant l'insatisfaction, menant à la distinction entre facteurs d'hygiène et facteurs de motivation.

#### **3.1.2. Postulat de base de la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959)**

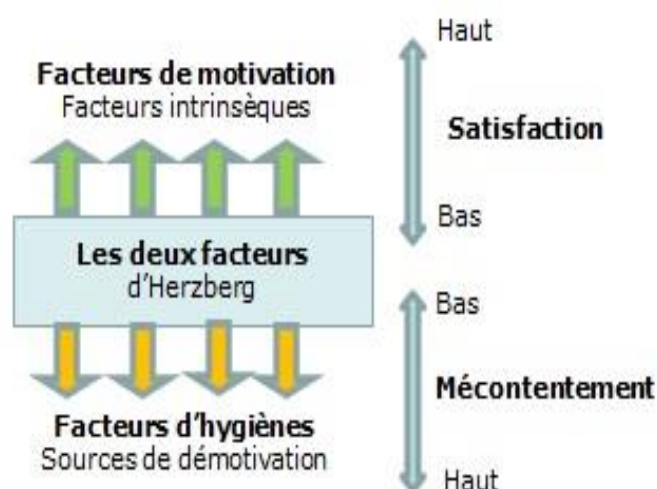
Le principe fondamental de la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) repose sur l'idée que la satisfaction et l'insatisfaction au travail constituent deux dimensions distinctes, chacune influencée par des facteurs spécifiques. Herzberg (1959, 1966) postule que, les facteurs d'hygiène, tels que le salaire, les conditions de travail et les relations

interpersonnelles, empêchent l'insatisfaction sans pour autant générer de la satisfaction. En revanche, les facteurs de motivation, incluant la reconnaissance, la responsabilité et l'accomplissement personnel, sont essentiels pour engendrer la satisfaction et l'engagement des employés. Robbins et Judge (2014) confirment cette idée en précisant que simplement éliminer les facteurs d'insatisfaction ne suffit pas à motiver les travailleurs. Moorhead et Griffin (2012) ajoutent que les facteurs d'hygiène représentent des conditions minimales nécessaires mais insuffisantes pour encourager l'engagement. Kreitner et Kinicki (2010) notent que les facteurs de motivation procurent un véritable plaisir au travail, tandis que Latham (2007) indique que l'enrichissement des tâches et les opportunités de développement professionnel constituent des leviers plus puissants que les avantages matériels. Dans une approche complémentaire, Armstrong (2020) rappelle que les facteurs d'hygiène et de motivation identifiés par Herzberg demeurent au cœur des pratiques modernes en gestion des ressources humaines. Dessler (2020) souligne également que cette théorie est pertinente pour appréhender les attentes des nouvelles générations de travailleurs.

### 3.1.3. Typologie de la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959)

La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg, développée initialement en 1959, reste l'un des modèles les plus influents dans l'analyse de la motivation au travail. Ce modèle repose sur une typologie fondamentale qui distingue deux grandes catégories de facteurs : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Cette distinction constitue la pierre angulaire de son approche, qui continue d'alimenter les réflexions récentes sur les stratégies de gestion des ressources humaines (Armstrong, 2020 ; Dessler, 2020).

*Figure 3: La théorie des 2 facteurs de Herzberg Battendier (2059)*



Herzberg (1959) a proposé une vision dualiste de la motivation et distingue ainsi deux types de facteurs, chacun ayant un rôle bien précis dans l'expérience au travail des employés.

### 3.1.3.1. Facteurs de motivation ou intrinsèques

Les facteurs de motivation, également appelés facteurs internes ou intrinsèques, sont directement liés à la nature même du travail. Ils correspondent aux éléments qui permettent aux employés de se réaliser, de se sentir valorisés et d'éprouver du plaisir à accomplir leurs tâches. Selon Herzberg (1966), ces facteurs comprennent principalement :

- **L'accomplissement** (réaliser un travail valorisant et stimulant)
- **La reconnaissance** (être valorisé pour ses efforts et ses résultats)
- **La nature même du travail** (tâches intéressantes et enrichissantes)
- **La responsabilité** (autonomie dans la prise de décision)
- **Les opportunités d'avancement et de développement** (progression de carrière, formation)

Latham (2016) met en avant que ces facteurs sont les véritables moteurs d'une motivation durable, car ils répondent aux besoins psychologiques profonds des travailleurs. Par ailleurs, Déci et Ryan (2000), à travers leur théorie de l'autodétermination, ont démontré que l'autonomie, la compétence et le sentiment d'appartenance renforcent de manière significative la motivation intrinsèque des employés. Selon Kreitner et Kinicki (2013), ces éléments jouent un rôle crucial dans la fidélisation des talents et l'engagement des salariés, particulièrement dans des environnements où les nouvelles générations cherchent à donner un sens à leur travail tout en aspirant à un développement personnel.

### 3.1.3.2. Facteurs d'hygiène ou extrinsèques

En parallèle, Herzberg identifie les facteurs d'hygiène, appelés aussi facteurs extrinsèques, qui relèvent principalement de l'environnement de travail. Leur rôle est de prévenir l'insatisfaction. Toutefois, leur présence, même optimale, n'entraîne pas nécessairement la satisfaction ou l'engagement des employés.

Selon Herzberg (1966), ces facteurs incluent :

- **Le salaire** (rémunération perçue comme équitable)
- **Les conditions de travail** (environnement physique, équipements)
- **Les relations interpersonnelles** (relations avec les collègues et la hiérarchie)
- **La politique de l'entreprise** (procédures, règles de gestion)

➤ ***La sécurité de l'emploi*** (stabilité professionnelle)

Moorhead et Griffin (2018) précisent que l'absence ou la mauvaise gestion de ces facteurs d'hygiène entraîne rapidement de l'insatisfaction, des plaintes ou des conflits au sein des organisations. Toutefois, comme le rappellent Robbins et Judge (2019), même si les salariés bénéficient d'un bon salaire ou de conditions de travail correctes, cela ne suffit pas à les motiver à long terme en l'absence de facteurs de motivation. Dessler (2020) insiste sur l'importance pour les organisations de bien différencier ces deux types de facteurs afin de concevoir des politiques de ressources humaines plus efficaces et adaptées aux attentes des employés contemporains.

### **3.1.3.3. Gestion efficace nécessite une double approche**

Aujourd'hui, les recherches récentes en gestion des ressources humaines soulignent que la prise en compte conjointe des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène est indispensable pour développer un climat de travail favorable et stimuler l'engagement des employés (Armstrong, 2020 ; Robbins & Judge, 2019). L'enjeu, comme le précise Lussier (2022), n'est pas uniquement d'améliorer les conditions de travail (facteurs d'hygiène), mais également d'offrir aux employés des opportunités de développement, de reconnaissance et de participation (facteurs de motivation). Cette approche intégrée est d'autant plus cruciale que les nouvelles générations de travailleurs accordent une grande importance à l'épanouissement personnel et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Dessler, 2020).

### **3.1.4. Lien entre la théorie des deux facteurs de Herzberg et les violences basées sur le genre au travail**

Les violences sexistes et sexuelles au travail, en particulier envers les femmes fonctionnaires, peuvent s'analyser comme des entraves majeures aux facteurs de motivation et d'hygiène décrits par Herzberg. Elles constituent à la fois un levier d'insatisfaction mais aussi un obstacle à l'accès aux sources de satisfaction au travail.

#### **3.1.4.1. VBGT comme dégradation des facteurs d'hygiène**

Un environnement de travail marqué par les VBGT constitue un facteur majeur d'insécurité et d'insatisfaction. Dejours (2023) insiste sur le fait que les environnements toxiques, marqués par des violences et un climat hostile, altèrent profondément les conditions de travail et génèrent du mal-être professionnel. Les femmes fonctionnaires victimes de harcèlement ou de discriminations sexistes sont confrontées à un climat dégradé, où la sécurité psychologique est absente. Cette insécurité psychosociale touche des dimensions

essentiels des facteurs d'hygiène identifiés par Herzberg : les relations interpersonnelles deviennent conflictuelles ou violentes, les politiques institutionnelles peuvent être perçues comme tolérantes vis-à-vis des auteurs de VBGT, et la sécurité de l'emploi est menacée pour les victimes qui osent dénoncer les faits (Ng & Feldman, 2021). Par exemple, Bai et al. (2023) ont montré que l'absence d'un environnement éthique et d'un soutien organisationnel accentue le stress et l'insatisfaction des femmes au travail, en particulier lorsqu'elles sont confrontées à des discriminations ou du harcèlement.

### **3.1.4.2. VBGT comme entrave aux facteurs de motivation**

Au-delà des facteurs d'hygiène, les violences basées sur le genre impactent directement l'accès aux facteurs de motivation. Une étude récente de Dejours (2023) souligne que les environnements professionnels violents ou discriminatoires réduisent les opportunités d'accomplissement et de reconnaissance pour les femmes. Ces dernières sont souvent exclues des réseaux informels de pouvoir, voient leurs compétences invisibilisées, ou se heurtent à un plafond de verre limitant leur progression (Lévy & al., 2022). En outre, les violences ou le harcèlement peuvent entraîner une auto-censure des victimes, une perte de confiance en soi et un désengagement professionnel (Fitzgerald & al., 2021). L'étude d'Alrawahi et al. (2020), menée dans les laboratoires cliniques des hôpitaux d'Oman, a révélé que des facteurs comme les relations professionnelles saines, la reconnaissance et les perspectives d'évolution influencent directement la satisfaction au travail. Or, les femmes fonctionnaires victimes de VBGT se trouvent souvent privées de ces leviers motivateurs. La dimension genrée de la reconnaissance est également soulignée par Ely et Meyerson (2020), qui montrent que les pratiques managériales valorisent souvent les comportements masculins traditionnels, au détriment des qualités et des contributions féminines.

### **3.1.5. Défis spécifiques qui nuisent à la motivation des femmes fonctionnaires**

Les femmes fonctionnaires rencontrent une série d'obstacles spécifiques qui nuisent à leur motivation et à leur satisfaction professionnelle. Ces défis sont largement façonnés par des stéréotypes de genre, des attentes culturelles et des pratiques discriminatoires qui affectent non seulement leur perception dans le milieu de travail, mais aussi leurs opportunités d'évolution et d'épanouissement au sein de la fonction publique.

#### **➤ *Les stéréotypes de genre et leur impact sur les opportunités professionnelles***

Les stéréotypes de genre persistent dans de nombreux environnements professionnels, et la fonction publique ne fait pas exception. Selon Bertone (2022), les femmes sont souvent

cantonnées à des rôles subalternes et sont perçues comme étant principalement responsables des tâches domestiques et familiales. Cette vision restrictive de leur place dans la société influence leur position au sein des administrations publiques, où elles sont fréquemment exclues des postes décisionnels ou des opportunités de leadership. Le stéréotype selon lequel « la place de la femme est à la cuisine », bien qu'en déclin, continue de marquer la perception de la fonction publique, limitant ainsi l'accès des femmes à des responsabilités supérieures. L'étude de Gupta (2023) met également en lumière l'impact de la pression exercée sur les femmes pour concilier leur vie professionnelle et personnelle. Dans de nombreuses cultures, les attentes sociales envers les femmes de s'occuper des enfants et des tâches ménagères créent un déséquilibre entre vie personnelle et professionnelle, générant un stress supplémentaire. Cette double pression peut conduire à un épuisement professionnel et réduire l'engagement des femmes dans leur travail, un phénomène observé particulièrement dans les environnements publics où les charges de travail sont élevées et les perspectives de promotion souvent limitées.

➤ ***La discrimination de genre et la réduction des opportunités de développement***

Un autre facteur majeur qui contribue à la démotivation des femmes dans la fonction publique est la discrimination de genre persistante, qui se manifeste notamment par des inégalités salariales et une sous-représentation des femmes dans les rôles de leadership. Les recherches de Choudhury et Roy (2023) montrent que les femmes fonctionnaires sont souvent sous-payées et bénéficient de moins d'opportunités de développement professionnel par rapport à leurs collègues masculins. Cette inégalité non seulement génère de l'insatisfaction, mais elle nuit également à leur capacité à s'investir pleinement dans leur travail, d'autant plus lorsque les possibilités d'avancement sont perçues comme étant basées sur des critères de sexe plutôt que sur des performances objectives. Les femmes sont également confrontées à une reconnaissance insuffisante de leurs compétences et de leurs réalisations professionnelles. Kaul et al. (2022) soulignent que, malgré des performances équivalentes à celles de leurs collègues masculins, les femmes sont moins susceptibles d'être reconnues ou promues. Cette absence de reconnaissance crée un sentiment d'injustice et de frustration, ce qui peut conduire à un désengagement progressif. L'injustice perçue affecte non seulement la motivation au travail mais également l'estime de soi des femmes, qui se sentent souvent invisibilisées dans un environnement de travail dominé par des normes sexistes.

➤ ***La politiques de mentorat et d'égalité des sexes dans la fonction publique***

Pour surmonter les obstacles institutionnels et stimuler la motivation des femmes fonctionnaires, des politiques de soutien et des programmes de développement professionnel

sont nécessaires. Pereira (2022) souligne l'importance des programmes de mentorat et de formation continue, essentiels pour l'autonomisation des femmes et la réduction des disparités de genre au travail. Ces initiatives aident les femmes à développer leurs compétences et à accéder à des rôles de leadership, tout en leur fournissant un réseau de soutien pour surmonter les défis structurels. Les programmes de leadership féminin, par exemple, permettent aux femmes d'améliorer leur visibilité dans des rôles stratégiques, favorisant ainsi l'égalité des chances au sein des administrations publiques. Pour créer un environnement propice à la motivation, il est impératif que les administrations publiques adoptent des politiques contre la discrimination de genre. Cohen et Spector (2023) montrent que les femmes dans les pays où ces politiques sont mises en œuvre sont non seulement plus motivées, mais aussi plus susceptibles de rester dans leur emploi et d'assumer davantage de responsabilités. Ces politiques doivent garantir des salaires équitables, offrir des opportunités égales pour le développement de carrière et instaurer un environnement de travail exempt de harcèlement sexuel. L'étude de Blanchard et Lang (2022) souligne l'importance d'une culture organisationnelle qui soutient l'égalité des sexes. Une telle culture renforce non seulement la motivation des femmes, mais les encourage également à s'investir davantage dans leur travail, en s'assurant que leur succès repose sur leurs compétences plutôt que sur leur genre. Par ailleurs, les travaux de Bai et al. (2023) suggèrent que le développement d'un environnement éthique, fondé sur l'intelligence spirituelle et le respect mutuel, pourrait contribuer à restaurer les facteurs d'hygiène et atténuer les effets délétères des violences basées sur le genre.

### **3.1.6. Limites de la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959)**

Bien que la théorie des deux facteurs de Herzberg ait eu un impact considérable, elle présente certaines limites. Tout d'abord, elle s'appuie principalement sur des études qualitatives, ce qui rend difficile sa généralisation à d'autres contextes. De plus, des critiques comme Hackman et Oldham (1976) soulignent que la motivation au travail est un phénomène bien plus complexe, influencé par de nombreux facteurs environnementaux et culturels. En outre, la distinction entre les facteurs de motivation et d'hygiène peut sembler trop simpliste, car elle ignore des éléments importants tels que les besoins sociaux ou les influences culturelles. Enfin, cette théorie ne tient pas compte des dynamiques interpersonnelles et des changements organisationnels qui peuvent également jouer un rôle significatif dans la motivation des employés. En somme, bien qu'elle ait fourni une base utile pour comprendre la motivation au travail, il est essentiel de considérer une approche plus holistique et nuancée pour appréhender ce sujet.

### **3.2. Théorie de la tolérance organisationnelle (1996)**

#### **3.2.1. Historique de la tolérance organisationnelle (1996)**

L'histoire de la théorie de la tolérance organisationnelle (Organizational Tolerance Theory), développée par Hulin, Fitzgerald et Drasgow en 1996, s'inscrit dans les travaux portant sur les violences et les comportements déviants en milieu de travail, notamment le harcèlement sexuel. Cette théorie est apparue dans un contexte où les recherches sur le climat organisationnel et la culture d'entreprise prenaient de plus en plus en compte les dynamiques de violence, d'exclusion et d'inégalités genrées. Selon Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996), la tolérance organisationnelle est un concept qui désigne la manière dont les structures, les normes et les pratiques organisationnelles influencent les comportements déviants, notamment les violences basées sur le genre. Ces auteurs partent du constat que les comportements de harcèlement sexuel en milieu de travail ne surviennent pas de façon isolée, mais sont largement facilités, entretenus ou au contraire freinés par la culture et les pratiques de l'organisation. Leur modèle est fortement influencé par les travaux antérieurs de Fitzgerald et Shullman (1993) qui avaient déjà exploré le rôle des contextes organisationnels dans la survenue du harcèlement sexuel. La théorie de Hulin et ses collègues postule que lorsque les auteurs de comportements inappropriés ne sont ni sanctionnés ni désapprouvés ouvertement, cela envoie un message implicite de tolérance qui encourage la répétition et la banalisation de ces comportements (Hulin & al., 1996).

#### **3.2.2. Postulat de base de la tolérance organisationnelle (1996)**

Le postulat de base de la théorie de la tolérance organisationnelle développée par Hulin, Fitzgerald et Drasgow en 1996, repose sur l'idée fondamentale que les VBG au travail, notamment le harcèlement sexuel, ne surviennent pas seulement à cause des comportements individuels des agresseurs, mais sont fortement influencés, facilités et entretenus par le climat et la culture de l'organisation elle-même. Selon ces auteurs, l'existence de violences sexistes au travail est en grande partie déterminée par le niveau de tolérance ou d'intolérance manifesté par l'organisation face à de tels comportements. Plus concrètement, Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996) expliquent que lorsqu'une organisation adopte des pratiques floues, reste silencieuse, minimise les faits de harcèlement ou n'applique pas de sanctions réelles contre les auteurs, elle envoie un message implicite que ces comportements sont acceptés ou ne sont pas graves. Une organisation qui tolère ou minimise la VBG, explicitement ou implicitement, crée un environnement où ces comportements sont plus susceptibles de se produire et de nuire à la motivation et au bien-être des victimes.

Ce postulat s'appuie sur les premiers travaux de Fitzgerald et Shullman (1993) qui avaient déjà montré que les victimes de violences sexuelles au travail sont souvent confrontées à une double violence : celle des agresseurs et celle de l'organisation qui ne les protège pas, ne les écoute pas ou les isole après leur plainte. La théorie de Hulin et ses collaborateurs insiste donc sur un mécanisme social et structurel : les comportements déviants ou violents perdurent parce que les organisations créent un environnement où les agresseurs se sentent en sécurité, protégés par l'inaction des responsables ou par la peur de représailles chez les victimes (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand & Magley, 1997).

Ce climat organisationnel tolérant au harcèlement repose souvent sur des normes implicites, des silences complices, et une banalisation des comportements sexistes, comme l'ont confirmé les travaux plus récents de Cortina et Magley (2003). Ces chercheurs ont montré que les employés observent les réactions (ou absences de réactions) des supérieurs hiérarchiques face aux violences, et ajustent ensuite leurs comportements en conséquence. Ainsi, le postulat de base de cette théorie repose sur un lien direct entre le climat de l'organisation et la fréquence des violences basées sur le genre : plus l'organisation est perçue comme tolérante à l'égard de comportements inappropriés, plus ces comportements deviennent fréquents, normalisés et intériorisés dans les pratiques quotidiennes.

A l'inverse, un climat organisationnel clairement intolérant au harcèlement, affichant des règles strictes, des sanctions effectives, des canaux de dénonciation accessibles et un soutien réel aux victimes, réduit de façon significative les cas de violences sexistes (Willness, Steel & Lee, 2007). C'est pourquoi de nombreux auteurs comme McDonald (2012) ou Leskinen, Cortina et Kabat (2011) considèrent aujourd'hui que la lutte contre les violences de genre au travail doit passer non seulement par des actions individuelles, mais surtout par des changements structurels, culturels et organisationnels.

### **3.2.3. Typologie de la tolérance organisationnelle (1996)**

La typologie de la tolérance organisationnelle, telle qu'élaborée par Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996), est un cadre théorique qui permet de mieux comprendre les dynamiques de harcèlement sexuel et de violences basées sur le genre dans les environnements professionnels. Elle classe les organisations en fonction de la manière dont elles réagissent aux comportements de harcèlement sexuel, allant d'une tolérance explicite à l'intolérance totale. Ce modèle est central pour comprendre comment les normes, politiques et comportements organisationnels influencent la persistance ou la disparition de ces phénomènes dans les milieux de travail.

➤ ***La tolérance faible ou l'absence de tolérance***

Dans ce type d'organisation, les comportements de harcèlement sexuel et de violences basées sur le genre sont clairement condamnés. Fitzgerald et al. (1997) soulignent que dans ce type d'organisation, les dirigeants et responsables sont engagés activement dans la prévention des violences sexistes et les comportements harcelants sont systématiquement punis.

➤ ***La tolérance modérée ou « acceptation tacite »***

Les organisations dans cette catégorie ont des politiques de tolérance zéro sur le papier, mais la mise en œuvre de ces politiques peut être incohérente. Cortina et Magley (2003) mentionnent que dans ces environnements, les victimes sont souvent réticentes à signaler des incidents, car elles craignent de ne pas être prises au sérieux ou de subir des représailles. Cela peut aboutir à une normalisation des comportements sexistes et une minimisation de l'impact sur les victimes.

➤ ***La tolérance élevée ou permissivité organisationnelle***

Il peut exister ici une culture organisationnelle où des blagues sexistes, des commentaires inappropriés ou des comportements non verbaux agressifs sont considérés comme acceptables, voire comme faisant partie de la « norme » du lieu de travail. Les politiques contre le harcèlement existent, mais elles sont peu appliquées, et les plaintes sont rarement prises en compte de manière sérieuse. Willness, Steel et Lee (2007) notent que dans ces organisations, la structure de pouvoir peut en fait perpétuer les comportements de harcèlement, souvent parce que les autorités ne prennent pas de mesures décisives contre les agresseurs.

➤ ***La tolérance implicite ou passivité***

Ce type d'organisation ne dispose d'aucune politique claire sur le harcèlement sexuel, et il n'y a pas de mécanisme pour signaler ou répondre à ces incidents. Les comportements de harcèlement sexuel peuvent être omniprésents et faire partie intégrante de la culture organisationnelle. Dans ces environnements, les victimes peuvent ne pas être conscientes de leurs droits ou peuvent ne pas se sentir soutenues pour dénoncer les actes de harcèlement. McDonald (2012) explique que dans de telles structures, les comportements sexistes peuvent devenir si ancrés qu'ils sont perçus comme faisant partie de l'environnement de travail « normal », ce qui en fait un terrain propice à la persistance de ces violences.

### **3.2.4. Liens entre la théorie de la tolérance organisationnelle (1996) et les VBG au travail chez les femmes fonctionnaires**

Selon Hulin, Fitzgerald, et Drasgow (1996), la tolérance organisationnelle désigne la manière dont une organisation accepte ou réagit face aux comportements inappropriés, tels que le harcèlement sexuel, les discriminations de genre et d'autres formes de VBG. C'est « l'attitude passive ou l'inaction d'une organisation face aux cas de harcèlement, qui contribue à leur reproduction ». Cette théorie est particulièrement pertinente pour analyser les environnements professionnels où les femmes fonctionnaires peuvent être confrontées à des violences de genre. Selon cette approche, la tolérance organisationnelle aux comportements inappropriés ou violents dépend de plusieurs facteurs.

Parlant du Cameroun, le cadre juridique qui régit la fonction publique consacre un ensemble de droits, devoirs et obligations censés garantir l'équité, la protection et l'intégrité de ses agents publics. Toutefois, dans la pratique, les VBG auxquelles sont confrontées les femmes fonctionnaires révèlent une réalité plus complexe, marquée par des contradictions, une protection insuffisante et une tolérance organisationnelle silencieuse mais active. Cette situation impacte profondément le respect des normes statutaires, l'avancement de carrière et la gouvernance de la politique publique.

Le fonctionnaire bénéficie de droits fondamentaux et est en contrepartie soumis à des obligations au rang desquelles : l'obligation de réserve, le devoir de loyauté envers l'Etat et l'obligation d'obéissance hiérarchique. Cependant les femmes victimes de VBG sont prises dans un double étau. Comme le souligne Gauthier Villeneuve dans *Violences et discrimination de genre en milieu professionnel*, « l'application stricte du devoir de réserve empêche souvent les femmes victimes de violence de dénoncer sans risquer leur carrière... ». Ainsi le cadre légal devient paradoxal : les femmes doivent protéger l'image de leur institution (devoir de réserve) tout en tenant d'affirmer leurs droits à un environnement de travail sûr et sain.

L'impact des VBG sur l'avancement de carrière révèle les multiples entraves que subissent les femmes victimes de VBG au rang desquels : les rétorsions professionnelles, l'exclusion des réseaux décisionnels et l'autocensure professionnel. Au Cameroun, le rapport ONU Femmes (2022) sur les violences au travail montre que « 45% des femmes fonctionnaires ayant subi le harcèlement estiment que cela a compromis leur évaluation annuelle et leur promotion ». Ainsi, les VBG agissent comme un plafond de verre invisible, mais redoutable en empêchant les femmes d'accéder aux postes de pouvoir.

La tolérance organisationnelle dans la fonction publique s'exprime par :

- *Le silence institutionnel* : peu ou pas de communication officielle sur les cas de VBG ;
- *La protection implicite des agresseurs* : notamment quand ils sont des cadres supérieurs ;
- *La banalisation des faits* : assimilant souvent des plaintes à de simples malentendus personnels.

Le PNUD (2021) dans son Rapport Genre et Gouvernance précise que « 70% des administrations n'ont pas de dispositifs clairs de signalement et de traitement des VBG ». Selon Clair et al. (1996) dans *The realities of victimization*, « la tolérance organisationnelle est le plus grand prédicteur du maintien du harcèlement professionnel dans un environnement professionnel ». En tolérant les VBG, l'administration compromet non seulement la protection des fonctionnaires, mais aussi son propre rendement organisationnel et sa crédibilité publique.

#### **3.2.4.1. Politiques organisationnelles et leur impact sur les femmes fonctionnaires**

Les politiques organisationnelles sont l'un des principaux déterminants de la tolérance organisationnelle. Les organisations qui mettent en place des politiques claires et visibles contre les violences de genre et les discriminations tendent à réduire la tolérance à de tels comportements. La présence de politiques de tolérance zéro et de mécanismes de plainte efficaces est essentielle pour protéger les fonctionnaires femmes. Selon Fitzgerald et Shullman (1993), les politiques bien définies favorisent une meilleure perception des comportements comme inacceptables, réduisant ainsi leur tolérance dans l'environnement de travail. Cela peut conduire à une normalisation du harcèlement sexuel et d'autres formes de violence. Cortina et Magley (2003) soutiennent que, dans des environnements où les politiques sont mal appliquées, les femmes peuvent ressentir qu'elles sont sans recours, ce qui renforce une culture de tolérance organisationnelle aux comportements sexistes et discriminatoires.

#### **3.2.4.2. Rôle de la culture organisationnelle et des normes sociales**

La culture organisationnelle joue également un rôle clé dans la tolérance organisationnelle, particulièrement en ce qui concerne les femmes fonctionnaires. La culture qui existe au sein d'une organisation influence les attentes sociales et les comportements individuels. Une culture permissive, où des comportements sexistes et discriminatoires sont minimisés, peut faciliter la présence et la perpétuation des violences basées sur le genre. Leskinen, Cortina, et Kabat (2011) notent que dans certaines organisations, les normes

sexistes peuvent être institutionnalisées et acceptées tacitement par les membres de l'organisation, y compris par les femmes elles-mêmes. Une autre étude de Willness, Steel et Lee (2007) confirme que les femmes fonctionnaires, en particulier celles occupant des positions subalternes, peuvent être moins enclines à signaler des violences de genre, par crainte de représailles ou de perte de crédibilité. Cela est souvent le résultat d'une culture organisationnelle où les femmes ne sont pas soutenues lorsqu'elles dénoncent des comportements abusifs.

#### **3.2.4.3. Impact du leadership organisationnel**

Le leadership organisationnel est un autre facteur fondamental qui influence la tolérance organisationnelle. Selon Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, et Magley (1997), les dirigeants jouent un rôle crucial dans la manière dont les comportements de harcèlement et de violence fondés sur le genre sont perçus et traités dans l'organisation. Dans un environnement où les dirigeants démontrent un engagement visible et actif pour lutter contre le harcèlement sexuel, les femmes fonctionnaires se sentent généralement plus soutenues et sont plus enclines à signaler les abus. À l'inverse, un manque de soutien de la part des dirigeants peut encourager une culture de l'impunité. McDonald (2012) constate que, dans des contextes où les leaders ne prennent pas de mesures concrètes contre le harcèlement sexuel ou où ils font preuve d'indifférence, cela peut entraîner une plus grande tolérance organisationnelle vis-à-vis des violences basées sur le genre, rendant ainsi plus difficile pour les fonctionnaires femmes de demander justice. Les recherches menées par Leskinen et al. (2011) montrent également que lorsque les gestionnaires ne sont pas formés à reconnaître et à réagir adéquatement face aux violences de genre, cela renforce l'effet de mauvaise gestion des comportements inappropriés dans le milieu de travail. Dans ces contextes, les femmes fonctionnaires peuvent se sentir vulnérables et isolées, ce qui nourrit un climat d'impunité.

#### **3.2.4.4. Inégalités de pouvoir et de statut**

Les inégalités de pouvoir et de statut entre les hommes et les femmes dans les organisations publiques influencent également la tolérance organisationnelle. Dans des environnements où les femmes sont sous-représentées dans les postes de pouvoir, il existe une disparité de pouvoir qui peut rendre les femmes particulièrement vulnérables aux violences basées sur le genre. Fitzgerald et Shullman (1993) soulignent que dans des organisations hiérarchiques où les femmes occupent des rôles inférieurs, elles sont souvent moins susceptibles de dénoncer les abus ou de demander des compensations pour les violences

subies. La peur des représailles, combinée à un manque de pouvoir pour influencer la culture organisationnelle, rend difficile pour les fonctionnaires femmes de modifier les dynamiques de pouvoir et de genre dans leur environnement de travail.

#### **3.2.4.5. Stratégies d'intégration et de soutien aux fonctionnaires femmes**

Enfin, les stratégies d'intégration et de soutien aux fonctionnaires femmes jouent un rôle crucial dans la réduction de la tolérance organisationnelle aux violences de genre. L'implémentation de programmes de mentorat, des réseaux de soutien pour les femmes et des sessions de formation sur l'égalité de genre peut contribuer à diminuer les effets des comportements sexistes dans les environnements de travail. Les recherches de Cortina et Magley (2003) indiquent que les organisations qui investissent dans ces stratégies créent un environnement plus sensible aux questions de genre, ce qui diminue les actes de violence basés sur le genre et aide les femmes fonctionnaires à se sentir protégées et respectées. Par ailleurs, ces mesures peuvent favoriser un changement culturel au sein de l'organisation, en réduisant la tolérance aux comportements abusifs.

#### **3.2.5. Liens entre la théorie de la tolérance organisationnelle (1996) et la motivation professionnelle**

La motivation professionnelle est importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du développement organisationnel. Parmi les théories qui ont été développées pour expliquer et comprendre la motivation des individus dans le cadre professionnel, la théorie de la tolérance organisationnelle de 1996 occupe une place importante. Cette théorie, qui fait référence à la manière dont une organisation gère la diversité, l'inclusion et les différences individuelles. Selon Cox (1996), est définie comme une « ouverture d'esprit et une reconnaissance des valeurs et des apports des individus issus de divers horizons ». Elle se révèle d'une pertinence particulière dans le contexte des inégalités de genre dans le monde du travail.

##### **3.2.5.1. Impact de la théorie de la tolérance organisationnelle (1996) et la motivation professionnelle**

Thomas (1990) a également renforcé cette idée en soulignant que la tolérance organisationnelle joue un rôle crucial dans la gestion des diversités et la création d'un environnement de travail inclusif. Dans le domaine de la motivation professionnelle, la théorie de la tolérance organisationnelle est particulièrement pertinente. En effet, des

chercheurs comme Herzberg (1959), Maslow (1943) et Vroom (1964) ont montré que la motivation des employés dépend largement de la satisfaction de leurs besoins fondamentaux dans leur environnement de travail. Selon Herzberg, une organisation doit offrir non seulement des incitations extrinsèques (comme la rémunération et les avantages sociaux), mais aussi des incitations intrinsèques, telles que la reconnaissance de la compétence et l'opportunité de développement personnel. Maslow, quant à lui, dans sa hiérarchie des besoins, soutient que les besoins de reconnaissance et d'accomplissement doivent être satisfaits pour qu'un individu soit pleinement motivé à réaliser son potentiel.

Une organisation qui intègre la tolérance organisationnelle répond à ces besoins en favorisant une culture inclusive, où les femmes, par exemple, peuvent progresser sans obstacles discriminants, tout en recevant la reconnaissance et le soutien nécessaires à leur épanouissement. Gagné et Déci (2005) ont démontré que les environnements de travail qui répondent aux besoins psychologiques des employés – comme l'autonomie, la compétence et la relation augmentent la motivation intrinsèque des individus. Une organisation tolérante qui intègre ces principes favorisera donc une plus grande motivation professionnelle chez ses employés, y compris chez les femmes fonctionnaires.

### **3.1.5.2. Obstacles à la motivation des femmes fonctionnaires**

Les femmes fonctionnaires sont souvent confrontées à une série de défis qui entravent leur progression professionnelle et affectent leur motivation. Parmi ces défis figurent la promotion canapé, les plafonds de verre, les escaliers de verre et l'escalier inversé, qui sont des formes de discrimination structurelle ou des violences insidieuses présentes dans de nombreuses organisations, y compris le secteur public.

#### **➤ *Promotion canapé***

Le phénomène de la promotion canapé désigne une situation où les femmes sont supposées avoir recours à des moyens non professionnels – souvent de nature sexuelle ou relationnelle – pour obtenir des promotions ou des opportunités professionnelles. Cette pratique dévalorise la compétence et les qualifications des femmes, et elle crée un environnement hostile où la motivation de ces dernières peut être sérieusement compromise. Selon Gutek et Koss (2004), ce type de comportement est souvent renforcé par une culture organisationnelle qui tolère ou passe sous silence les abus de pouvoir.

#### **➤ *Plafond de verre***

Le concept de plafond de verre a été développé par Moss Kanter (1977). Il décrit les barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction, malgré leur

compétence et leurs qualifications. Laufer et Silvera (2005) définissent le plafond de verre (« *glass ceiling* ») comme étant « l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles... ». Bien que des progrès aient été réalisés dans certains secteurs, de nombreuses femmes restent exclues des positions de pouvoir en raison de préjugés sexistes. Eagly et Carli (2003) ont montré que ce plafond est souvent maintenu par des stéréotypes qui associent les femmes à des rôles subordonnés ou à des qualités perçues comme moins compatibles avec des responsabilités de leadership. Pour ce qui est de la falaise des verres, elle représente la femme propulsée à la tête d'une entreprise déjà en crise, missionnée pour la redresser malgré les nombreux obstacles affichés.

➤ ***Paroi de verre***

Le concept de paroi de verre, introduit par Lyness et Thompson (2000), décrit la tendance des femmes à être cantonnées à des rôles considérés comme moins prestigieux ou moins influents. Pour Maruani (2017), la paroi de verre renvoie au phénomène ségrégatif de concentration des femmes dans des métiers considérés comme féminins. Elles sont souvent dirigées vers des secteurs dits « féminins » (comme les ressources humaines ou l'éducation), où la progression est limitée. Le terme tuyau percé quant à lui fait référence à la déperdition des femmes tout au long de leurs études scientifiques et techniques jusqu'à leur entrée sur le marché de l'emploi (Blickenstaff, 2005). De nombreuses études dont celle de Maruani (2017) révèlent que ce phénomène persiste : 50% des femmes occupent 10 métiers sur les 130 répertoriés par l'OIT. Cette situation engendre une démotivation, car les femmes voient leurs aspirations professionnelles entravées par une division sexiste du travail.

➤ ***Escalier inversé et inégalités salariales***

L'escalier inversé décrit une situation où les femmes, au lieu de progresser dans leur carrière, subissent des rétrogradations ou sont confinées à des rôles moins importants à mesure qu'elles vieillissent ou accèdent à plus d'expérience. Selon Vuilmet (2021), l'escalier inversé renvoie à la manière dont la division sexuelle du travail positionne la responsabilité de la parentalité. Ainsi, être parent est un levier pour un homme et un frein pour une femme dans leurs évolutions professionnelles respectives. Pong et Fearnley (2005) ont observé que ce phénomène est particulièrement fréquent dans les organisations qui manquent de mécanismes de soutien et de reconnaissance pour les femmes dans les fonctions publiques. De plus, les inégalités salariales sont un facteur supplémentaire qui affecte la motivation des femmes fonctionnaires, en particulier lorsqu'elles perçoivent des différences salariales entre elles et leurs homologues masculins pour des postes et des tâches similaires.

### **3.2.6. Résilience organisationnelle face aux VBG T chez les femmes fonctionnaires**

La résilience organisationnelle face aux violences basées sur le genre au travail (VBGT) chez les femmes fonctionnaires est devenue une préoccupation majeure dans les organisations publiques, notamment en raison des conséquences dévastatrices de ces violences sur la santé psychologique, la performance et l'engagement professionnel des victimes. Selon Ely et Meyerson (2000), les organisations qui tolèrent ou banalisent les comportements sexistes créent des environnements de travail hostiles, compromettant la sécurité psychologique des femmes et leur sentiment d'appartenance. Pour Hartmann (2017), la résilience organisationnelle est la capacité des institutions à anticiper, à résister, à s'adapter et à se transformer face aux chocs internes, dont les violences sexistes constituent une forme pernicieuse et durable. La mise en place de dispositifs internes de prévention et de gestion des VBG T constitue ainsi un levier essentiel de résilience. D'après Hennekam et Syed (2018), les politiques d'égalité des sexes doivent être couplées à des dispositifs de soutien psychosocial, comme les cellules d'écoute, les formations sur les stéréotypes de genre et les mécanismes de signalement anonymes, pour renforcer la résilience organisationnelle.

Les recherches de McDonald (2012) soulignent l'importance d'une culture organisationnelle tolérance zéro vis-à-vis des violences de genre afin de créer un climat de sécurité et de justice organisationnelle propice à la résilience des victimes et du collectif de travail. De plus, la capacité des organisations publiques à se doter de leaders sensibles aux questions de genre, qualifiés de « champions de l'égalité » par Kark et Eagly (2010), apparaît comme un facteur déterminant de la résilience organisationnelle. Enfin, les travaux de Gill et Orgad (2018) insistent sur la nécessité d'adopter une approche intersectionnelle dans les politiques organisationnelles, car les femmes fonctionnaires subissent souvent des violences genrées qui se croisent avec d'autres formes d'inégalités liées à la race, l'âge, ou le statut professionnel, complexifiant ainsi les stratégies de résilience.

### **3.2.7. Domaines d'application de la théorie de la tolérance organisationnelle (1996)**

La théorie de la tolérance organisationnelle développée par Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996), présente un large champ d'application dans les sciences sociales et en particulier en sciences de l'éducation. Ses domaines d'application sont multiples et concernent principalement les comportements déviants en milieu professionnel, les violences au travail, les discriminations, mais aussi les formes de corruption ou d'abus de pouvoir (Robinson & Bennett, 1995). En sciences de l'éducation, cette théorie permet d'analyser comment les pratiques d'exclusion, les violences symboliques, les discriminations ethniques, les violences

basées sur le genre ou encore les abus de pouvoir peuvent se perpétuer dans les établissements scolaires ou universitaires, notamment lorsque les dispositifs de contrôle, de régulation ou de sanction sont faibles, inexistantes ou inefficaces (Bourdieu, 1993). La théorie éclaire également la compréhension des violences basées sur le genre en milieu professionnel, en montrant comment certaines organisations éducatives tolèrent, minimisent ou ignorent les violences sexistes, les harcèlements ou les discriminations tant que ces comportements ne compromettent pas directement la performance de l'établissement ou son image externe (Hulin, Fitzgerald & Drasgow, 1996).

### 3.2.8. Critiques et limites

La théorie de la tolérance organisationnelle, bien qu'influente, a également des limites. Non seulement il peut être difficile de mesurer avec précision les niveaux de tolérance d'une organisation, mais il en résulte également des défis quant à la mise en œuvre des politiques. La résistance au changement, les différences de perception entre les employés et la complexité des dynamiques de pouvoir peuvent entraver la capacité d'une organisation à répondre efficacement aux comportements inappropriés.

### 3.3. Théories explicatives sur la motivation professionnelle

Les théories de la motivation sont essentielles pour comprendre comment stimuler l'engagement et la performance des employés dans la fonction publique. Plusieurs théories de la motivation peuvent être utilisées pour analyser l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes. Ces théories abordent les facteurs qui influencent la motivation des employés, allant des besoins fondamentaux aux aspirations plus complexes. Plusieurs théories générales de la motivation ont été appliquées au contexte du service public. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de nous appuyer sur Roussel (2000) qui a regroupé les théories de la motivation professionnelle comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Typologie des théories de la motivation professionnelle (Roussel, 2000)**

Typologie	Objectif	Théories	Postulat
	Satisfaire les besoins pour motiver	<b>Théorie des besoins de Maslow (1943)</b>	Tout individu ressent des besoins au travail qui sont sources de motivation. Cinq catégories de besoins sont hiérarchisées et classées dans une pyramide (physiologiques, de sécurité, de sociabilité, de reconnaissance et d'accomplissement).
		<b>Théorie ERG d'Alderfer (1969)</b>	La sensation de besoin (existence, sociabilité et développement) motive l'individu au travail.

<b>Théories de contenu</b>		<b>Théorie des besoins de McClelland (1961)</b>	Trois besoins (accomplissement, affiliation et puissance) sans aucune hiérarchie prédominant chez chaque individu et influent sur sa motivation.
	Rendre le travail plus intéressant pour motiver	<b>Théorie bifactorielle d'Herzberg (1959)</b>	Herzberg soutient que la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont influencées par des facteurs distincts : facteurs hygiéniques (salaire, conditions de travail) lorsqu'ils sont inadéquats, provoquent de l'insatisfaction. et les facteurs motivationnels (accomplissement, reconnaissance) qui stimulent l'engagement et favorisent la satisfaction.
		<b>Théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham (1976 ; 1980)</b>	Cinq caractéristiques du travail déterminent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME) qu'il convient de maximiser.
	Motiver à travers la justice perçue	<b>Théorie de l'équité d'Adams (1963)</b>	Tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (Ap ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (Cp ou contributions personnelles) et les compare à ceux des autres.
		<b>Théories de la justice organisationnelle</b>	Il est question de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.
<b>Théories du choix cognitif</b>	Motiver en fonction des attentes	<b>Théorie des attentes ou VIE de Vroom (1964)</b>	La force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions : attente, instrumentalité et valence.
<b>Théories de l'autorégulation et de la métacognition</b>	Motiver en fixant des objectifs	<b>Théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968)</b>	La motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.
	Être motivé par le fait de se sentir compétent	<b>Théories de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985)</b>	Les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes. Ils doivent atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de leurs comportements, sans intervention extérieure (régulation externe).

### 3.3.1. Les théories de contenu

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus, aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins et à la justice perçue. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation. Pour ce qui est de celles relatives aux besoins ressentis par les individus, Roussel

(2020) évoque la théorie des besoins de Maslow (1943), la théorie ERG d'Alderfer (1969) et la théorie des besoins de McClelland (1961)

➤ ***Théorie des besoins de Maslow (1943)***

Maslow propose une hiérarchie des besoins humains en cinq niveaux : physiologiques, sécurité, appartenance, estime et accomplissement. Cette théorie suggère que les individus ont une hiérarchie de besoins, allant des besoins physiologiques aux besoins d'accomplissement. Dans le contexte de la fonction publique, les employés cherchent à satisfaire ces besoins, ce qui influence leur motivation et leur performance. Dans la fonction publique, cette théorie suggère que les agents sont motivés par des facteurs comme la stabilité de l'emploi (sécurité) et la reconnaissance (estime). La fonction publique répond aux besoins de sécurité et d'accomplissement personnel. Les agents publics doivent ressentir que leurs besoins de base (physiologiques et de sécurité) sont satisfaits avant de pouvoir se concentrer sur leurs besoins sociaux, d'estime et d'accomplissement. L'absence d'attention à ces besoins peut affecter leur motivation et leur efficacité.

➤ ***Théorie ERG d'Alderfer (1969)***

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins : les besoins d'existence (primaires, physiques), les besoins de sociabilité (relations interpersonnelles) et les besoins de développement (création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences). Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

➤ ***Théorie des besoins de McClelland (1961)***

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie : le besoin d'affiliation, le besoin d'accomplissement et le besoin de puissance. La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

En parlant des conditions qui poussent les individus à satisfaire leurs besoins, Roussel (2020) évoque comme théories de la motivation appartenant aux théories de contenu, la théorie bi-factorielle d'Herzberg (1959) et la théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham (1976 ; 1980).

➤ ***La théorie bi-factorielle d'Herzberg (1959)***

Frederick Herzberg a identifié deux groupes de facteurs qui influencent la satisfaction au travail et la motivation : les facteurs motivationnels (responsabilité, reconnaissance, accomplissement) qui stimulent l'engagement, favorisent la satisfaction et les facteurs d'hygiène (salaire, conditions de travail, relations interpersonnelles et politiques de l'organisation) lorsqu'ils sont inadéquats, provoquent de l'insatisfaction. La VBG peut miner ces motivateurs en réduisant le sentiment de réussite et en entravant les opportunités d'avancement. Elle peut être considérée comme un facteur d'hygiène négatif, créant un environnement hostile et menant ainsi à l'insatisfaction. Dans le secteur public, améliorer les facteurs de motivation peut booster l'engagement des employés. La fonction publique étant souvent limitée en incitations financières, elle doit se concentrer sur des aspects motivationnels. Dans la fonction publique, les femmes sont souvent motivées par des missions porteuses de sens, mais elles peuvent être freinées par des obstacles structurels tels que l'inégalité salariale (Moss-Racusin & al., 2010).

➤ ***La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham (1976 ; 1980)***

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser : la variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et le feed-back. Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques.

En ce qui concerne la justice perçue, Roussel (2020) évoque comme théories de la motivation appartenant aux théories de contenu, la théorie de l'équité d'Adams (1963) et les théories de la justice organisationnelle. Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence.

➤ ***La théorie de l'équité d'Adams (1963)***

Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les

avantages qu'il retire de son emploi (Ap ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (Cp ou contributions personnelles). Les avantages (outcomes) regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées... Les contributions (inputs) comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue... Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio Ap/Cp qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes. Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice. Cette théorie postule que les individus sont motivés lorsqu'ils perçoivent un équilibre entre leurs contributions et leurs récompenses par rapport à celles des autres. Les VBG créent une situation d'iniquité où les femmes sont désavantagées en raison de leur sexe, ce qui peut entraîner une démotivation et un sentiment d'injustice. Si les femmes perçoivent qu'elles sont traitées injustement par rapport à leurs collègues masculins, leur motivation à travailler diminuera.

➤ ***Théories de la justice organisationnelle***

La justice organisationnelle regroupe trois formes de justice : la justice distributive ou justice des résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin la justice interactionnelle (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers). Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes... c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

### **3.3.2. Les théories du choix cognitif**

Selon Roussel (2000), les théories de la motivation appartenant aux théories du choix cognitif s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Contrairement aux théories de contenu, les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation. Parmi ces théories,

en nous inspirant de Roussel (2000), nous avons choisi de ne présenter que la théorie VIE de Vroom (1964) car elle est celle qui a le plus trouvé application dans le domaine managérial.

➤ ***La théorie des attentes ou VIE de Vroom (1964)***

Selon la théorie (Valence, Instrumentalité, Expectation) développée par Vroom (1964), la motivation est déterminée par trois facteurs interconnectés : la valence (l'importance que l'individu accorde à la récompense), l'instrumentalité (la croyance que la performance mènera à la récompense) et l'attente (la croyance que l'effort mènera à la performance). Victor Vroom a ainsi proposé que la motivation est déterminée par l'attente produira une performance (effort → performance), la performance mènera à des résultats ou à l'instrumentalité (performance → récompense), et ces résultats seront valorisés par l'employé (valence → importance de la récompense). Cette théorie suggère que la motivation est influencée par la conviction qu'un effort mènera à une bonne performance, que cette performance sera récompensée, et que la récompense est valorisée. En d'autres termes, les agents publics sont motivés lorsqu'ils perçoivent un lien entre leurs efforts, leur performance et les récompenses (évolution de carrière, reconnaissance). Dans la fonction publique, si les employés ne perçoivent pas de lien entre performance et progression, leur motivation diminue. Cette théorie est essentielle pour comprendre comment les attentes des fonctionnaires influencent leur motivation au travail. Les VBG peuvent miner les attentes des femmes en matière de récompenses et d'avancement professionnel, réduisant ainsi leur motivation. Si les femmes perçoivent que leurs efforts ne sont pas reconnus ou que les récompenses sont distribuées de manière inéquitable en raison de leur sexe, leur motivation en souffrira.

### **3.3.3. Les théories du choix de l'autorégulation et de la métacognition**

Selon Roussel (2000, p.12), ces théories « étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. » Ces théories combinent donc les principes d'autorégulation et de métacognition. L'autorégulation décrit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe. La métacognition quant à elle se rapporte entre autres chose, à l'évaluation active, à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret. Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici que deux théories

de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).

➤ ***La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968)***

Cette théorie stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Locke (1968) a soutenu que des objectifs clairs et spécifiques sont des moteurs puissants de la motivation. Dans un contexte public, des objectifs bien définis peuvent guider les employés vers une performance améliorée et une plus grande satisfaction au travail. Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

➤ ***La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985)***

Déci et Ryan (2002) distinguent trois principaux types de motivation : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. Dans la motivation intrinsèque, l'individu s'engage dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure, sans attente de récompenses externes. Pour ce qui est de la motivation extrinsèque, l'engagement dans l'activité est motivé par des facteurs externes, tels que des récompenses ou des pressions sociales. L'amotivation est l'absence de motivation, où l'individu ne perçoit pas de lien entre ses actions et les résultats obtenus, pouvant conduire à une diminution de l'engagement et de la performance au travail. Dans la fonction publique, l'autonomie décisionnelle et le sentiment d'appartenance à une mission collective jouent un rôle clé ainsi qu'il suit : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale : l'intégration dans un collectif de travail stimule la motivation. Lorsqu'ils sont satisfaits, ces besoins augmentent la motivation intrinsèque des employés, ce qui est essentiel dans la fonction publique pour favoriser un climat de travail positif. Chez les femmes fonctionnaires, ces besoins sont parfois entravés par des pratiques institutionnelles rigides ou des biais de genre (Ryan & Deci, 2000). Les VBG peuvent également entraver ces besoins en limitant l'autonomie des femmes, en sapant leur sentiment de compétence et en créant un climat de travail hostile qui nuit à leurs relations interpersonnelles. Lorsque les femmes sont victimes de harcèlement ou de discrimination, leur sentiment de contrôle sur leur travail et leur capacité à établir des relations positives avec leurs collègues sont compromis.

Hormis cette classification de Roussel (2000), nous avons également choisi d'évoquer la motivation du service public de Perry et Wise (1990) car la fonction constitue notre sphère d'étude.

➤ ***La Motivation du Service Public (MSP) selon Perry et Wise (1990)***

James Perry et Lois Wise développent le concept de "Public Service Motivation" (PSM), selon lequel certains individus sont motivés par le service à la collectivité, l'intérêt général et les valeurs civiques, plus que par les incitations matérielles. Ils définissent la MSP comme une "prédisposition individuelle à agir en réponse à des mobiles portés en premier lieu, sinon uniquement par des institutions et organisations publiques. Cette théorie postule que les individus travaillant dans le secteur public sont motivés par des valeurs altruistes et un désir de servir le bien commun, ce qui les distingue des employés du secteur privé. Leur travail a ouvert la voie à de nombreuses recherches sur les dimensions de la MSP ". Lorsque les femmes sont victimes de VBG, elles peuvent perdre leur motivation à servir le public et à contribuer au bien-être de la société. Les VBG peuvent éroder la MSP en créant un environnement où les valeurs de service public sont bafouées et où les femmes fonctionnaires se sentent dévalorisées et non soutenues.

### **3.4. Théories explicatives sur les VBGT**

Les théories sur la VBGT sont essentielles pour comprendre et aborder les dynamiques de pouvoir et les inégalités qui peuvent mener à des comportements violents dans les environnements professionnels. Ces théories s'appuient sur plusieurs cadres conceptuels qui examinent les causes, les manifestations et les conséquences de la VBG. Voici quelques-unes des principales théories :

➤ ***Les théories féministes de Judith Butler (1990)***

La théorie féministe postule que la violence à l'égard des femmes est enracinée dans des structures de pouvoir patriarcales qui perpétuent l'inégalité de genre. Des auteurs comme Judith Butler et Bell Hooks ont exploré comment les normes de genre et les attentes socioculturelles contribuent à la violence contre les femmes, y compris dans le milieu professionnel et comment les rôles de genre sont construits socialement et comment ces constructions peuvent mener à des comportements violents.

➤ ***Les théories de la justice sociale de Nancy Fraser (2005)***

Les théories de la justice sociale, notamment celles de Nancy Fraser, mettent l'accent sur l'importance de l'équité et de la reconnaissance dans les relations de travail. Fraser argue

que la lutte contre la VBG nécessite non seulement des changements dans les politiques, mais aussi une transformation des attitudes et des valeurs au sein des organisations.

➤ ***La théorie de la violence structurelle de Johan Galtung (1969)***

Cette théorie, développée par Johan Galtung, souligne que la violence n'est pas seulement physique, mais peut être structurelle, intégrée dans les institutions et les systèmes. Cela s'applique aux violences systémiques que subissent les victimes de VBGT à travers des politiques organisationnelles inéquitables.

➤ ***La théorie de l'apprentissage social (Albert Bandura, 1986 ; Carol Gilligan, 1982)***

Les travaux de chercheurs comme Albert Bandura sur l'apprentissage social montrent que les comportements violents peuvent être normalisés dans certains environnements de travail, ce qui peut encourager la VBG.

➤ ***La théorie du patriarcat et du pouvoir (Connell, 1987 ; Walby, 1990)***

Cette théorie suggère que le harcèlement sexuel et les autres formes de VBG sont des mécanismes de maintien du pouvoir masculin dans les environnements professionnels. Connell (1987) introduit le concept de masculinité hégémonique, selon lequel les normes dominantes de masculinité justifient la domination des hommes sur les femmes et les minorités de genre dans divers espaces, y compris le travail. Walby (1990) souligne que le patriarcat opère à travers six structures sociales, dont le marché du travail, où les femmes sont souvent reléguées à des positions subalternes, les rendant plus vulnérables aux abus.

➤ ***La théorie du capital social de Robert Putnam (1995)***

Cette théorie, discutée par Robert Putnam, stipule que le capital social (réseaux de relations) peut influencer la capacité des individus à naviguer dans des environnements de travail. Les femmes et les minorités de genre peuvent être à un désavantage en raison de réseaux moins solides, ce qui peut les rendre plus vulnérables à la violence basée sur le genre.

➤ ***La théorie du harcèlement sexuel (MacKinnon, 1979 ; Fitzgerald & al., 1995)***

Catherine MacKinnon (1979) distingue deux formes principales de harcèlement sexuel au travail : le harcèlement "Quid Pro Quo" (des avantages professionnels sont conditionnés à l'acceptation de comportements sexuels non désirés) et le harcèlement environnemental qui intervient lorsqu'un climat de travail hostile est créé par des comportements sexistes ou inappropriés. Fitzgerald et al. (1995) ont développé l'Illinois Sexual Harassment Model, qui identifie trois types de harcèlement : le harcèlement sexuel verbal ou physique, le harcèlement lié au genre et l'intimidation sexuelle non désirée.

➤ ***La théorie de la tolérance organisationnelle (Hulin, Fitzgerald & Drasgow, 1996)***

Cette théorie postule que les organisations qui ne prennent pas des mesures fermes contre les VBG créent un climat de tolérance organisationnelle, favorisant ainsi la répétition des violences. Selon cette approche, les victimes hésitent à dénoncer les violences lorsqu'elles perçoivent que l'organisation protège plus les agresseurs que les victimes.

➤ ***La théorie des scripts de genre (Glick & Fiske, 1996)***

Glick et Fiske (1996) ont développé la théorie de l'ambivalent sexisme, selon laquelle les stéréotypes de genre influencent la manière dont les hommes et les femmes sont traités au travail. Ils identifient deux formes de sexisme : le sexisme hostile (la croyance que les femmes menacent le pouvoir masculin) et le sexisme bienveillant qui, sous couvert de protection et de paternalisme, limite les opportunités professionnelles des femmes. Ces formes de sexisme contribuent aux dynamiques de harcèlement et de discrimination en entreprise.

➤ ***La théorie de la domination sociale (Sidanius & Pratto, 1999)***

Sidanius et Pratto (1999) expliquent que les sociétés et organisations sont structurées selon des hiérarchies de domination sociale, où certains groupes (souvent les hommes) détiennent plus de pouvoir et utilisent les VBG pour maintenir leur position dominante.

➤ ***La théorie du pouvoir et du contrôle de Michael P. Johnson (1995)***

Cette théorie, développée par des chercheurs comme Michael P. Johnson, se concentre sur les dynamiques de pouvoir dans les relations interpersonnelles. Elle suggère que la violence est souvent un moyen pour un individu d'exercer un contrôle sur un autre. Dans le milieu de travail, cela peut se manifester par du harcèlement, des menaces ou des comportements intimidants, souvent perpétrés par des figures d'autorité.

➤ ***La théorie de l'intersectionnalité de Kimberlé Crenshaw (1991)***

Proposée par Kimberlé Crenshaw, cette théorie examine comment différentes formes d'oppression (genre, race, classe, etc.) interagissent et créent des expériences uniques de discrimination et de violence. Au travail, cela peut se manifester par des formes spécifiques de VBG qui touchent les personnes aux intersections de ces identités.

De MacKinnon (1979) à Sidanius et Pratto (1999), les chercheurs ont démontré que les VBG ne sont pas des incidents isolés, mais des phénomènes systémiques nécessitant des réponses à plusieurs niveaux : juridique, organisationnel et culturel. En intégrant ces différentes perspectives théoriques, il est possible de mieux appréhender les mécanismes sous-jacents qui permettent la violence basée sur le genre et de développer des stratégies efficaces pour la prévenir et la combattre.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE**

Cette section de notre travail est également organisée en trois chapitres. Elle regroupe la quasi-totalité des composantes de la phase de terrain de notre recherche. Le chapitre quatre est consacré à la méthodologie de recherche. Ensuite, le cinquième concerne la présentation des résultats de recherche. Par la suite le chapitre sixième, le tout dernier sera réservé à la discussion. Il présente également l'interprétation des résultats, les implications théoriques et pédagogiques de la recherche, les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures. Enfin, le chapitre septième nous donnera l'occasion de présenter notre projet professionnel afin de réduire l'incidence des VBGT sur la motivation professionnelle.

---

## **CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

---

Herman (1983) définit la méthodologie comme « un ensemble d'idées directrices qui orientent l'investigation scientifique ». Ce chapitre présente la démarche méthodologique adoptée, qui est la phase de terrain de notre recherche. Ici nous présenterons, le type d'étude retenu, le site de recherche, la population d'étude, la technique d'échantillonnage (critères d'inclusion et d'exclusion, participants), les variables de l'étude et expose les outils de collecte des données, les aspects éthiques et les techniques d'analyse, afin d'en garantir une interprétation rigoureuse.

### **4.1. Type de recherche**

Cette étude examine l'impact des violences basées sur le genre sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires et adopte une méthodologie de type quantitatif. Selon Creswell (2014), la recherche quantitative est définie comme une approche qui « utilise des méthodes statistiques pour tester des hypothèses et établir des relations entre des variables ». Ce choix méthodologique permet d'analyser de manière systématique et objective les relations entre ces deux phénomènes. L'approche quantitative descriptive vise à quantifier les données collectées et à décrire les caractéristiques des participants, notamment des facteurs secondaires tels que l'âge, le sexe, et d'autres variables démographiques. Cela permet d'obtenir une vue d'ensemble des tendances comme la moyenne et l'écart type au sein de la population étudiée. Parallèlement, l'étude adopte une approche corrélacionnelle, définie par Kerlinger et Lee (2000) comme une méthode permettant d'explorer les relations entre deux variables sans impliquer de manipulation expérimentale. Cette approche est essentielle pour comprendre comment les violences subies peuvent être liée à la motivation professionnelle des femmes.

### **4.2. Site de recherche**

La présente étude a été menée à Yaoundé, la capitale politique du Cameroun de manière particulière et dans la région du Centre en général. Cette ville, l'une des plus importantes du pays, joue un rôle central dans la vie politique, économique et sociale du Cameroun, abritant de nombreuses institutions gouvernementales, des ONG et des entreprises privées, ce qui en fait un lieu stratégique pour étudier l'impact des violences basées sur le genre sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires.

La population cible de notre recherche est constituée des femmes fonctionnaires travaillant à Yaoundé (services centraux) et dans la région du Centre (services déconcentrés et rattachés), choix justifié par la concentration élevée de fonctionnaires dans cette capitale, permettant d'obtenir un échantillon représentatif. Yaoundé est une ville dynamique, caractérisée par son rôle en tant que centre administratif, avec environ 3 millions d'habitants. Nous avons choisi de mener notre recherche à Yaoundé en raison de notre résidence et travail dans la ville, ce qui nous donne une connaissance approfondie des réalités locales, de son importance politique et économique, et de l'accessibilité des données nécessaires pour notre étude, qu'il s'agisse d'enquêtes ou d'analyses documentaires.

### **4.3. Population de l'étude**

Selon Guéguen (2016, p. 67), une population en recherche désigne un ensemble d'individus partageant des caractéristiques communes, à partir duquel un ou plusieurs échantillons peuvent être sélectionnés pour une étude. Cette définition rejoint celle de Tioyong (2022), pour qui la population cible doit être circonscrite par des critères sociodémographiques, professionnels ou culturels homogènes, sur lesquels se fondent les investigations scientifiques. Dans le contexte camerounais, Yaoundé, capitale politique et administrative, incarne une illustration paradigmatique des dynamiques urbaines en Afrique subsaharienne. Cette métropole se caractérise notamment par une forte concentration de fonctionnaires d'État, issus de l'ensemble des régions du pays, ce qui en fait un microcosme de la diversité ethnique et culturelle nationale. Cette hétérogénéité, couplée à une centralité institutionnelle, en fait un terrain d'étude privilégié pour analyser les réalités socio-professionnelles au Cameroun. La population ciblée par cette étude correspond précisément aux femmes fonctionnaires en activité dans les services centraux (Yaoundé), des structures déconcentrées et rattachées de la région du Centre de certains départements ministériels (MINJEC, MINPROFF, MINSEP, MINFOPRA et MINIMIDT), tous corps de métiers confondus (enseignement, santé, administration générale, etc.).

La pertinence de ce ciblage réside dans la représentativité symbolique et statistique de cette population : en tant que carrefour administratif, Yaoundé regroupe non seulement des institutions nationales, mais aussi des fonctionnaires aux parcours variés, reflétant les enjeux nationaux d'équité, de carrière et de conditions de travail dans le secteur public. Nous avons fait également le constat selon lequel la perception des VBG au travail est différente selon le lieu de travail (services centraux, déconcentrés ou rattachés).

#### 4.4. Technique d'échantillonnage

En méthodologie de recherche, deux approches d'échantillonnage s'opposent : les méthodes probabilistes et les méthodes empiriques (ou « de non-probabilité »). Comme le soulignent Cochran (1977) et Kish (1965), les méthodes probabilistes reposent sur un tirage aléatoire des individus, garantissant une représentativité statistique de la population mère. Ces techniques, telles que l'échantillonnage aléatoire simple, stratifié ou systématique, impliquent une sélection neutre, où chaque élément a une chance connue d'être inclus (Lohr, 2019). Toutefois, comme l'observent Groves et al. (2009), ces méthodes nécessitent souvent une phase préalable de pré-structuration non aléatoire (par segmentation géographique ou catégorielle) pour des questions de faisabilité ou de coût, limitant ainsi leur pureté théorique.

À l'inverse, les méthodes empiriques, qualifiées par Patton (2002) de « délibérées », s'appuient sur une connaissance approfondie de la population pour construire un échantillon reflétant ses caractéristiques essentielles. Selon Bryman (2012), ces approches incluant l'échantillonnage par quotas, de convenance ou raisonné privilégient la pertinence contextuelle au détriment de la généralisation probabiliste. Pour cette étude, nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné (ou purposive sampling), suivant les recommandations d'Etikan et al. (2016). Ce choix méthodologique, justifié par l'hétérogénéité de la population cible et la nécessité de sélectionner des profils répondant à des critères prédéfinis (diversité des administrations, statut d'emploi public, diversité des métiers), permet d'aligner l'échantillon sur les objectifs analytiques de la recherche, comme le préconise Teddlie et Yu (2007). Au total, l'échantillon de la présente étude est composé de 119 (N=119) femmes fonctionnaires de certains départements ministériels (MINJEC, MINPROFF, MINSEP, MINIMIDT et MINFOPRA) en activité dans les services centraux à Yaoundé et dans les services centraux et déconcentrés de la région du Centre, tout corps de métiers confondu.

##### ➤ *Critères d'inclusion*

Les critères d'inclusion désignent les caractéristiques que les participants doivent impérativement posséder pour être intégrés à l'étude. Selon Etikan et al. (2016), ces critères permettent de cibler une population homogène et pertinente pour les objectifs de la recherche, tout en renforçant la validité interne et externe des résultats. Dans le cadre de notre recherche, les critères d'inclusion retenus reposent sur trois points fondamentaux. Premièrement, le statut professionnel exige que les participantes soient des femmes exerçant un métier au sein de la fonction publique d'État, qu'il s'agisse de l'enseignement, de la santé, de l'administration générale ou d'autres secteurs publics. Deuxièmement, la localisation géographique impose

que les femmes résident et travaillent dans la ville de Yaoundé 1er. Enfin, la disponibilité et le consentement éclairé constituent un critère incontournable : les participantes doivent être en mesure de s'engager dans des entretiens semi-directifs et avoir volontairement accepté de contribuer à l'étude, conformément aux normes éthiques rappelées par Bryman (2012).

#### ➤ *Critères d'exclusion*

Les critères d'exclusion, définis comme les caractéristiques conduisant à écarter certains individus de l'étude, jouent un rôle clé dans la minimisation des biais et la préservation de la rigueur scientifique. Comme l'indique Groves et al. (2009), ces critères sont là pour éviter les interférences liées à des variables confondantes ou à des situations atypiques. Dans le contexte de notre recherche, trois critères d'exclusion ont été retenus. Le premier concerne le statut professionnel non étatique : sont exclues les femmes travaillant dans le secteur privé, les organisations non gouvernementales (ONG) ou toute entité non rattachée à l'État. Cette exclusion vise à préserver l'homogénéité du statut administratif des participantes, un élément indispensable pour analyser les spécificités institutionnelles et contractuelles de la fonction publique. Le deuxième critère porte sur l'absence de consentement ou de disponibilité. Les femmes incapables de remplir le questionnaire totalement ou refusant de signer le formulaire de consentement éclairé sont écartées. Enfin, les caractéristiques démographiques extrêmes, telles qu'un congé maternité en cours ou un détachement à l'étranger, motivent également l'exclusion, car ces situations pourraient fausser l'analyse des conditions de travail courantes et des réalités quotidiennes des fonctionnaires en activité.

### **4.5. Variables de recherche**

Selon Babbie (2016), une variable peut être définie comme une propriété mesurable qui peut prendre différentes valeurs. Les variables sont essentielles pour établir des relations entre différents phénomènes et pour tester des hypothèses. Elles peuvent être classées en différentes catégories, notamment les variables dépendantes et les variables indépendantes. Dans le cadre de notre étude, nous nous concentrerons sur deux variables clés : les violences basées sur le genre et la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires.

#### **4.5.1. Variable indépendante**

Une variable indépendante est une variable qui est manipulée par le chercheur pour observer son effet sur une variable dépendante. Selon Babbie (2016), la variable indépendante

est celle qui influence ou prédit les changements dans une autre variable. Dans le cadre de notre recherche, la variable indépendante est constituée des Violences Basées sur le Genre au Travail. L'Organisation Internationale du Travail (2019) définit les VBGT comme des actes inappropriés ayant pour but ou effet de porter atteinte à la dignité d'une personne, de créer un environnement de travail hostile, ou de compromettre sa sécurité et son bien-être.

#### **4.5.2. Variable dépendante**

La variable dépendante est celle qui est mesurée pour évaluer l'impact d'une variable indépendante. Selon Babbie (2016), la variable dépendante est influencée par d'autres facteurs et fait l'objet de notre étude. Dans le cadre de notre recherche, la variable dépendante est la motivation professionnelle. London (1983) définit la motivation professionnelle comme une structure multidimensionnelle composée de trois éléments principaux : l'identité professionnelle, la vision de carrière et la résilience professionnelle.

### **4.6. Modalités des variables**

#### **4.6.1. Modalités de la motivation professionnelle**

Grzeda et Prince (1997), qui proposent une échelle intégrée structurée autour de cinq dimensions clés : l'avancement de carrière, le besoin de reconnaissance, la conscience de soi, la résilience professionnelle et la sensibilisation à la carrière.

##### **➤ *L'avancement de carrière***

Cette dimension renvoie à la volonté d'évoluer hiérarchiquement, d'acquérir de nouvelles compétences et de se projeter dans un avenir professionnel stimulant. Selon Grzeda et Prince (1997), l'avancement de carrière repose sur des aspirations liées au développement personnel et à la quête de responsabilités. Cette perspective rejoint les travaux de Schein (1978) sur les ancrs de carrière, où il identifie le désir de progression comme un moteur clé de l'engagement.

##### **➤ *Le besoin de reconnaissance***

Selon Grzeda et Prince (1997) le besoin de reconnaissance englobe la quête de validation sociale, de feedback positif et de récompenses symboliques ou matérielles. Herzberg (1959), dans sa théorie bifactorielle, associe cette dimension aux facteurs motivateurs, tels que la reconnaissance des pairs et des supérieurs, qui génèrent une satisfaction durable. Maslow (1943), avec sa pyramide des besoins, place l'estime (reconnaissance, statut) comme un besoin fondamental précédant l'accomplissement de soi.

➤ ***La conscience de soi***

La conscience de soi désigne la capacité à identifier ses forces, ses faiblesses et ses valeurs, afin d'aligner ses choix professionnels avec ses aspirations profondes (Selon Grzeda & Prince 1997). Bandura (1977), avec le concept d'auto-efficacité, met en avant le rôle clé de la perception de ses propres compétences dans la motivation à agir. Locke et Latham (1990), dans la théorie du *goal-setting*, soulignent que des objectifs clairs et réalistes, fixés grâce à une bonne connaissance de soi.

➤ ***La résilience professionnelle***

Grzeda et Prince (1997), la résilience professionnelle correspond à la capacité à surmonter les échecs, les stress et les changements imprévus tout en maintenant sa motivation. Kobasa (1979), avec le concept de hardiness (résistance psychologique), identifie trois piliers : l'engagement, le contrôle et le défi. Luthans et al. (2004), dans la théorie du capital psychologique, intègrent la résilience comme une ressource clé pour faire face à l'adversité.

➤ ***La sensibilisation à la carrière***

La sensibilisation à la carrière fait référence à la prise de conscience et à la compréhension des opportunités professionnelles disponibles, ainsi qu'à la façon dont elles s'alignent avec les aspirations professionnelles d'un individu. Elle englobe plusieurs aspects : la connaissance des options de carrière, l'évaluation des compétences, la planification de carrière, le réseautage et les adaptations aux changements. Cette sensibilisation est cruciale pour renforcer la motivation professionnelle car elle permet aux individus de prendre des décisions éclairées et de s'engager activement dans leur développement professionnel.

#### **4.6.2. Modalités des violences basées sur le genre au travail**

Dans le cadre de l'analyse des violences basées sur le genre au travail (VBGT), Ein-Eli (2020) propose une catégorisation en quatre dimensions fondamentales : la violence physique, la violence sexuelle, la violence morale et la violence environnementale.

➤ ***La violence physique au travail***

Constitue une première dimension clairement identifiable des VBGT. Elle inclut tous les actes attentatoires à l'intégrité corporelle d'un individu, tels que les coups, les agressions, les séquestrations ou les attouchements non désirés. Cette forme de violence a été particulièrement étudiée par des institutions comme l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) dès 2000, qui la définissent comme un

usage de la force physique ayant pour conséquence des dommages physiques, sexuels ou psychologiques.

➤ ***La violence sexuelle au travail***

Elle désigne un ensemble de comportements à connotation sexuelle non désirés, allant du harcèlement aux agressions sexuelles. Selon Chappell et Di Martino (2000), ainsi que l'OMS (2000), cette violence couvre une grande diversité d'abus sexuels exercés dans le cadre professionnel. Jauvin (2003) enrichit cette perspective en y incluant les menaces sexuelles et les comportements déviants, le harcèlement sexuel, les attouchements non consentis, le viol et d'autres formes de coercition sexuelle. Elles affectent à la fois la carrière, la santé mentale et la qualité de vie des personnes concernées.

➤ ***La violence morale ou psychologique au travail***

Aussi appelée violence psychologique, constitue une troisième dimension des VBGT, cette violence est qualifiée d'« insidieuse et souvent invisible » par Marie-France Hirigoyen (1998), car elle s'exprime à travers des propos, attitudes ou gestes visant à déstabiliser psychologiquement la victime. Hirigoyen (2001) développe la notion de harcèlement moral, caractérisé par la répétition d'actes hostiles tels que l'humiliation, l'isolement ou le dénigrement. Dejours (1998) met en évidence les effets de la surcharge de travail et de l'absence de reconnaissance sur le bien-être psychologique, tandis que Foucault (1975) apporte une lecture structurelle en soulignant la manière dont les institutions produisent et reproduisent des rapports de pouvoir coercitifs et disciplinaires, renforçant ainsi les conditions de cette forme de violence.

➤ ***La violence environnementale***

Nixon (2011), dans son ouvrage *Slow Violence and the Environmentalism of the Poor*, décrit cette violence comme lente, invisible, et souvent ignorée, bien qu'elle ait des effets cumulatifs et destructeurs sur les conditions de travail. Elle renvoie à l'exposition à des environnements professionnels toxiques, dangereux ou précaires. Beck (2003), en évoquant la « société du risque », montre comment les transformations industrielles et technologiques augmentent l'exposition des travailleurs souvent les plus vulnérables à des substances toxiques.

**Tableau 3 : Tableau synoptique des variables**

<b>Variables</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Indicators</b>	<b>Indices</b>
<b>Motivation professionnelle</b>	Avancement de carrière	-Ambition professionnelle -Acquisition de compétences - Mobilité ascendante	De Q17 à Q19
	Besoin de reconnaissance	-Retour positif -Récompenses -Validation par les pairs et les supérieurs	De Q20 à Q22
	Conscience de soi	-Connaissance de ses forces/faiblesses -Alignement avec ses valeurs professionnelles	De Q23 à Q25
	Résilience professionnelle	-Gestion du stress -Adaptabilité - Rebond après échec	De Q26 à Q28
	Sensibilisation à la carrière	-Participation à des ateliers - Consultation régulière de plans de carrière	De Q29 à Q31
<b>Violences basées sur le genre au travail</b>	Violence physique	-Actes de violence corporelle - Usage de la force	De Q1 à Q3
	Violence sexuelle	-Comportements à connotation sexuelle non désirés - Harcèlement sexuel	De Q4 à Q6
	Violence morale (psychologique)	-Harcèlement moral -Humiliation -Isolement -Dévalorisation	De Q7 à Q12
	Violence environnementale	-Exposition à des environnements toxiques ou précaires -Conditions de travail dangereuses	De Q13 à Q16

#### **4.7. Outil de collecte de données**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'adopter une méthode quantitative. Ce choix s'explique par la capacité de cette approche à recueillir des informations objectives, standardisées et mesurables auprès d'un grand nombre de participants, facilitant ainsi l'analyse statistique des données. Selon Quivy et Van Campenhoudt (2018), la méthode quantitative est idéale pour mesurer des faits, comportements ou opinions à l'aide d'instruments structurés. Fortin (2022) ajoute que cette méthode est appropriée pour étudier les relations entre variables et généraliser les résultats à une population plus large. Pour la collecte de données, nous avons principalement utilisé un questionnaire. Comme l'explique Thiétart (2018), cet outil permet d'interroger de manière standardisée un grand nombre de personnes en leur posant les mêmes questions dans des conditions identiques, garantissant des informations précises et comparables. Deux types de

questionnaires existent : ouvert (non structuré) et fermé (structuré). Le questionnaire ouvert offre une grande liberté de réponse, tandis que le questionnaire fermé propose des réponses prédéfinies, facilitant ainsi le traitement des données.

Dans cette étude, nous avons opté pour un questionnaire fermé basé sur l'échelle de Likert, permettant aux participants d'indiquer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle de cinq points, de « Jamais », « Rarement », « Parfois », « Souvent » à « Très souvent » pour la première partie et de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord » pour la deuxième partie et Cette échelle permet de mesurer finement les perceptions et attitudes des répondants tout en simplifiant le codage des réponses. Notre questionnaire se compose de quatre grandes parties : un préambule sur la recherche, un outil de mesure des violences basées sur le genre, une section dédiée à la motivation professionnelle, et enfin les données sociodémographiques.

#### **4.7.1. Préambule**

Le préambule est une introduction ou une déclaration qui présente les raisons et les objectifs d'un document ou d'un discours.

*Cher(e) participant(e),*

*Dans le cadre de l'amélioration des politiques de protection des travailleurs, nous menons une étude sur l'impact des violences basées sur le genre (VBG) sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires. Nous vous assurons que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 sur les enquêtes statistiques et les recensements au Cameroun. Vous aurez accès aux résultats finaux de l'étude en cas de demande. Le présent questionnaire est anonyme, est d'une durée estimée entre 10 et 15 minutes, est entièrement volontaire. Il est adressé aux femmes fonctionnaires des services centraux (Yaoundé) et déconcentrés et rattaches de la Région du Centre de certains départements ministériels.*

#### **4.7.2. Outil de mesure des violences basées sur le genre au travail**

Dans le cadre de cette recherche, les violences basées sur le genre au travail (VBGT) ont été mesurées à l'aide de l'outil proposé par Ein-Eli (2020). Cet outil comprend un total de seize (16) items permettant d'appréhender différentes formes de violences subies ou perçues dans le contexte professionnel. Elle repose sur une catégorisation en quatre dimensions fondamentales : la violence physique, représentée par cinq (03) items, incluant des situations telles que l'usage de la force, les agressions ou les actes de contrainte physique ; la violence sexuelle, également mesurée à travers cinq (03) items, englobant le harcèlement sexuel, les propos déplacés à connotation sexuelle ou encore les attouchements non consentis ; la

violence morale ou psychologique, évaluée par quatre (06) items, qui porte sur des comportements visant à porter atteinte à l'intégrité psychologique de la personne, tels que l'isolement délibéré, la critique injustifiée ou la discrimination verbale ; et enfin, la violence environnementale, appréhendée à travers deux (04) items, relative à la présence d'éléments dégradants ou toxiques dans l'environnement de travail, tels que des affiches pornographiques ou des actes de vandalisme. Pour chacun des 16 items, les candidats devaient indiquer leur niveau d'accord à l'aide d'une échelle de Likert à cinq (05) points, allant de « Jamais », « Rarement », « Parfois », « Souvent » à « Très souvent », permettant ainsi de recueillir l'intensité perçue des différentes formes de violences vécues dans le milieu professionnel.

**Tableau 4 : Exemple d'item représentatif par dimension de la violence basée sur le genre au travail**

<b>Dimension des VBGT</b>	<b>Item représentatif</b>
Violence morale (psychologique)	- J'ai été délibérément ignoré(e).
Violence sexuelle	- J'ai reçu des propositions insistantes à caractère sexuel.
Violence physique	- Une certaine force physique a été utilisée à mon encontre.
Violence environnementale	- Les cas de violence sont rarement sanctionnés dans mon organisation.

#### **4.7.3. Outil de collecte de données de la motivation professionnelle**

L'échelle intégrée de la motivation professionnelle développée par Grzeda et Prince (1997) permet de mesurer les dynamiques motivationnelles en milieu professionnel à travers cinq dimensions clés : l'avancement de carrière, le besoin de reconnaissance, la conscience de soi, la résilience professionnelle et la sensibilisation à la carrière. Chacune de ces dimensions est évaluée à l'aide d'un nombre précis d'items, soit quatre (03) items pour l'avancement de carrière, trois (03) items pour le besoin de reconnaissance, trois (03) pour la conscience de soi, trois (03) pour la résilience professionnelle et deux (03) pour la sensibilisation à la carrière. L'échelle permet ainsi d'appréhender les multiples facettes de la motivation individuelle, qu'il s'agisse de la volonté de progresser, du besoin d'être reconnu, de la capacité à se connaître, de la faculté à faire face aux défis ou encore de la clarté des objectifs professionnels. Les candidates devaient exprimer leur degré d'accord vis-à-vis de chaque affirmation en utilisant une échelle de Likert à cinq (05) points, allant de « Pas du tout d'accord », « Pas d'accord », « Neutre », « D'accord » à « Tout à fait d'accord ». Cette démarche permet de capter finement le positionnement des individus face aux différents aspects de leur engagement professionnel.

**Tableau 5 : Exemple d’item représentatif par dimension de la motivation professionnelle**

<b>Dimension de la motivation professionnelle</b>	<b>Item représentatif</b>
Avancement de carrière	- J'ai suivi des formations pour obtenir des diplômes liés à mon poste actuel.
Besoin de reconnaissance	- Je souhaite que mon supérieur hiérarchique reconnaisse mes réalisations professionnelles.
Conscience de soi	- Je suis conscient(e) de mes points forts en termes de compétences.
Résilience professionnelle	- Je suis capable de m'adapter aux changements professionnels, même dans des circonstances difficiles.
Sensibilisation à la carrière	- J'ai des objectifs de carrière spécifiques.

#### **4.7.4. Données sociodémographiques**

Dans le cadre de cette étude sur l’impact des violences basées sur le genre sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, les données sociodémographiques recueillies sont essentielles pour comprendre les réalités vécues par les participantes. Le « sexe » constitue une variable de base : seules les femmes ont été retenues pour mieux cerner l’impact du genre sur les expériences de violence et la motivation. L’« âge » permet d’identifier d’éventuelles tendances générationnelles influençant les perceptions et réactions face aux VBGT. Le « statut marital », révélant les charges familiales, ainsi que le « nombre d’enfants », renseigne sur les contraintes personnelles pouvant peser sur l’investissement professionnel. Le « niveau d’étude » éclaire sur le capital scolaire, qui peut conditionner la position hiérarchique et la capacité à faire face aux violences. La « profession » permet de situer les répondantes dans leur environnement de travail, avec des niveaux de responsabilité variés. Le « type de contrat », qu’il soit stable ou précaire, informe sur le sentiment de sécurité, facteur crucial dans la dénonciation ou la tolérance aux violences. Enfin, l’« ancienneté dans l’organisation » permet d’évaluer l’intégration, l’expérience et les dynamiques professionnelles accumulées.

#### **4.8. Déroulement de la collecte de donnée et difficultés rencontrés sur le terrain**

##### **4.8.1. Déroulement de la collecte de donnée**

La collecte des données a débuté par une démarche administrative incontournable. Nous avons d’abord sollicité et obtenu l’autorisation du chef de département de la Faculté des Sciences de l’Éducation, ce qui nous a permis d’engager le processus de descente sur le

terrain. Munis de cette autorisation, nous nous sommes rendus dans divers services publics de l'État où sont employées des femmes fonctionnaires, notamment dans différentes administrations publiques. Les difficultés rencontrées de manière informelle lors du prétest et le temps imparti pour notre collecte ne nous ont pas permis de procéder à une demande d'autorisation formelle auprès des responsables hiérarchiques de ces différentes administrations. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour une enquête en ligne avec un bref exposé introductif (briefing) accompagné d'un consentement éclairé sur la plateforme WhatsApp.

Le questionnaire leur a ensuite été administré, avec la consigne de le remplir avec attention et de manière complète. Certaines participantes ont posé des questions pour mieux comprendre certains termes ou thèmes abordés dans le document, tandis que d'autres ont exprimé des réticences, notamment par crainte de représailles ou de conséquences éventuelles liées à leurs réponses. Nous avons pris le temps de répondre à toutes les préoccupations soulevées, de manière à les rassurer sur la confidentialité et l'usage strictement académique des données recueillies. À l'issue de ce processus, nous avons pu constituer un échantillon de 119 femmes fonctionnaires ayant librement accepté de participer à l'étude.

#### **4.8.2. Difficultés rencontrées sur le terrain**

La phase de collecte des données, bien que rigoureusement préparée en amont, n'a pas été exempte de nombreuses difficultés sur le terrain, qui ont parfois ralenti, voire compromis temporairement, le bon déroulement de l'enquête. La première difficulté notable a été la réticence de certaines femmes fonctionnaires à participer à l'étude, malgré les garanties de confidentialité et l'explication claire de notre démarche. Certaines d'entre elles ont exprimé leur crainte de représailles, notamment lorsqu'il s'agissait d'aborder des sujets sensibles comme les violences basées sur le genre en milieu professionnel.

D'autres ont manifesté une certaine méfiance, soupçonnant que les informations recueillies pourraient être utilisées contre elles ou remonter à leur hiérarchie. Par ailleurs, la fatigue physique et mentale liée à la répétition des mêmes explications, au besoin constant de rassurer les enquêtées, à la gestion des refus et a été un défi important. Comme autres critiques enregistrés lors du prétest, les répondantes ont relevé la longueur du questionnaire. Ces premières difficultés rencontrées lors de notre prétest nous ont amené à opter pour une enquête en ligne. Enfin, la difficulté pour nous de ne pas maîtriser le montage du questionnaire sous la google forme et de présenter les données recueillies a exigé de notre part

de la patience, de la résilience et une grande capacité d'adaptation pour maintenir la motivation tout au long du processus.

#### 4.9. Etude de fiabilité

Lorsqu'on utilise un questionnaire ou une échelle pour mesurer un concept en recherche quantitative, il est crucial de s'assurer que tous les items de cet outil vont bien dans la même direction autrement dit, qu'ils mesurent bien le même phénomène. C'est là qu'intervient l'alpha de Cronbach, un indicateur très utilisé pour tester la fiabilité interne d'un instrument de mesure. Ce coefficient, proposé par Lee Cronbach en 1951, permet d'évaluer dans quelle mesure les différentes questions ou items d'un questionnaire « tiennent ensemble », c'est-à-dire s'ils sont suffisamment liés entre eux pour qu'on puisse dire qu'ils mesurent un même construit (comme la motivation, l'anxiété, ou tout autre concept abstrait). Plus concrètement, un alpha élevé, généralement supérieur ou égal à 0,70, comme le suggère Nunnally (1978), signifie que les réponses aux différents items sont cohérentes entre elles. Cela donne donc plus de poids aux résultats obtenus avec l'outil, car cela montre qu'il est fiable. À l'inverse, un alpha trop bas pourrait remettre en question la qualité de l'outil utilisé, et donc les conclusions de l'étude. Sur le plan technique, l'alpha de Cronbach peut se calculer à partir des variances des items et de la variance totale de l'échelle, à l'aide de la formule suivante :

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \cdot \frac{2 \sum_{i>j} \text{Cov}(X_i, X_j)}{\text{Var}(S)} = \frac{K}{K-1} \cdot \left[ 1 - \frac{\sum \text{Var}(X_i)}{\text{Var}(S)} \right]$$

Où K représente le nombre d'items. Ce calcul tient compte des liens (ou covariances) entre les items et leur contribution au score global.

**Tableau 1: Statistiques de fiabilité des dimensions des VBGT (Alpha de Cronbach)**

Dimension	α de Cronbach	Nombre d'items
Violence physique	,853	3
Violence sexuelle	,757	3
Violence morale ou psychologique	,813	6
Violence environnementale	,529	4

Le Tableau 6 présente les statistiques de fiabilité des différentes dimensions des violences basées sur le genre au travail (VBGT), évaluées à partir de l'alpha de Cronbach. Les résultats révèlent une cohérence interne globalement satisfaisante pour trois des quatre dimensions. En effet, la dimension violence physique affiche une très bonne fiabilité ( $\alpha = ,853$ ), indiquant une homogénéité élevée entre les trois items mesurant cette forme de

violence. La violence morale présente également une bonne cohérence interne ( $\alpha = ,813$ ) malgré ses six items, ce qui confirme la solidité de l'échelle. Quant à la violence sexuelle, elle atteint un niveau acceptable ( $\alpha = ,757$ ), montrant une fiabilité suffisante pour une utilisation en contexte de recherche. En revanche, la violence environnementale affiche une fiabilité faible ( $\alpha = ,529$ ), suggérant une hétérogénéité importante entre les items.

**Tableau 2: Statistiques de fiabilité des dimensions de motivation au travail (Alpha de Cronbach)**

Dimension	$\alpha$ de Cronbach	Nombre d'items
Avancement de carrière	,618	3
Besoin de reconnaissance	,610	3
Conscience de soi	,651	3
Résilience professionnelle	,772	3
Sensibilisation à la carrière	,708	3

Le Tableau 7 présente les coefficients de fiabilité (alpha de Cronbach) des différentes dimensions de la motivation au travail, mesurées à travers des échelles de trois items chacune. Les résultats indiquent une variabilité de la cohérence interne selon les dimensions évaluées. La dimension résilience professionnelle obtient la valeur la plus élevée ( $\alpha = ,772$ ), ce qui témoigne d'une bonne fiabilité et d'une homogénéité satisfaisante entre les items. De même, la sensibilisation à la carrière présente une fiabilité acceptable ( $\alpha = ,708$ ), suggérant que cette sous-échelle mesure de manière cohérente le concept visé. En revanche, les dimensions conscience de soi ( $\alpha = ,651$ ), avancement de carrière ( $\alpha = ,618$ ) et besoin de reconnaissance ( $\alpha = ,610$ ) affichent des niveaux de fiabilité modérés.

---

## CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

---

L'objectif de ce chapitre est de faire une présentation des résultats issus de l'analyse des données collectées auprès d'un échantillon des femmes fonctionnaires de la ville de Yaoundé et la région du Centre. La collecte des données s'est faite en ligne. Une fois les données saisies, elles ont été exportées sur Excel pour être mieux groupées. Les données ainsi collectées ont été analysées au moyen du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 26.

Dans le cadre de cette étude, deux types d'analyse ont été implémentés à savoir : l'analyse descriptive et l'analyse inférentielle. Dans cette partie de l'étude, il est question de présenter les outils statistiques utilisés afin de tester les hypothèses de l'étude. La première partie de ce chapitre est consacrée à l'analyse descriptive.

### 5.1. Analyse descriptive

L'analyse descriptive vise à résumer et à décrire les caractéristiques d'un ensemble de données. Elle utilise des mesures telles que la moyenne, la médiane, l'écart-type et des graphiques comme des histogrammes ou des diagrammes en boîte. Dans le cadre de cette étude, les analyses descriptives ont été réalisées sur les dimensions des variables de l'étude. Les facteurs secondaires font référence aux facteurs qui ne font pas l'objet d'une hypothèse dans la recherche. Cependant, ils apportent non seulement des informations détaillées sur les caractéristiques des participants mais aussi, permettent de voir leur influence sur le phénomène étudié.

#### 5.1.1. Description de l'échantillon de l'étude : caractéristiques individuelles

Dans le cadre de ce travail, cinq caractéristiques sociodémographiques ont été retenues (sexe, âge, nombre d'enfant, situation matrimoniale et niveau d'études).

➤ *Sexe*

Afin de décrire la composition sociodémographique de l'échantillon, le tableau ci-dessous présente la répartition des participants en fonction de leur sexe. Cette variable permet d'apprécier la représentation des femmes et des hommes dans l'étude, ce qui peut s'avérer pertinent dans l'interprétation des résultats, notamment lorsqu'il est question de phénomènes potentiellement genrés tels que les violences basées sur le genre ou la motivation au travail.

**Tableau 3: Répartition des participants selon le sexe**

Sexe	Fréquence	Pourcentage (%)	Pourcentage (%)	valide Pourcentage (%)	cumulé
Féminin	116	97,5	97,5	97,5	
Masculin	2	1,7	1,7	99,2	
Non précisé	1	0,8	0,8	100,0	
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	—	

Notes : 1= femmes ; 2= hommes ; 3=Non précisé.

Sur les 119 personnes interrogées, 116 sont des femmes (97,5 %), ce qui constitue la quasi-totalité de l'échantillon. Deux hommes (1,7 %) figurent également parmi les répondants, tandis qu'une seule personne (0,8 %) n'a pas précisé son sexe. Ce fort déséquilibre est cohérent avec notre démarche méthodologique, puisque notre objectif est d'explorer des réalités professionnelles propres aux femmes, notamment en matière de violences basées sur le genre au travail (VBGT) et de motivation professionnelle dans le contexte de la fonction publique. Ainsi, cette répartition confirme que les analyses et interprétations des résultats doivent être centrées sur les vécus des femmes fonctionnaires, ce qui renforce la pertinence des résultats pour cette population cible, tout en limitant la possibilité de généralisation à d'autres groupes mixtes ou masculins.

➤ **Age**

Ce tableau présente la distribution des participantes selon leur tranche d'âge, ce qui permet de mieux situer le profil démographique de l'échantillon. Comprendre la répartition par âge est essentiel pour contextualiser les résultats, notamment lorsque les expériences et perceptions liées au travail peuvent varier selon les générations et les étapes de vie professionnelle.

**Tableau 4: Répartition des participantes selon la tranche d'âge (en années)**

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage (%)	Pourcentage valide (%)	Pourcentage cumulé (%)
Non précisé	1	0,8	0,8	0,8
20–30 ans	9	7,6	7,6	8,4
31–40 ans	45	37,8	37,8	46,2
41–50 ans	47	39,5	39,5	85,7
Plus de 50 ans	17	14,3	14,3	100,0
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	—

Notes : 1= Non précisé ; 2=20-30 ans ; 3= 31-40 ans ; 4=41-50 ans ; 5=Plus de 50 ans

L'analyse montre que la majorité des participantes se situe dans la tranche d'âge 31–40 ans (37,8 %), suivie de près par la tranche 41–50 ans (39,5 %). Ces deux groupes regroupent donc près de 77 % de l'échantillon, indiquant que l'étude concerne principalement des femmes en milieu de carrière. Les participantes plus jeunes, âgées de 20 à 30 ans, représentent une minorité avec 7,6 %, tandis que les femmes de plus de 50 ans constituent une part notable mais moindre avec 14,3 %. Une seule participante (0,8 %) n'a pas précisé son âge. Cette répartition reflète une diversité relative en âge, avec une forte concentration autour des âges d'activité professionnelle optimale. Elle suggère que les résultats de l'étude concernent essentiellement des femmes fonctionnaires expérimentées, ce qui peut influencer leurs perceptions sur des thèmes comme la violence basée sur le genre au travail ou la motivation professionnelle.

➤ *Situation matrimoniale*

Ce tableau présente la distribution des participantes selon la situation matrimoniale, ce qui permet de comprendre l'influence des conditions sociales et personnelles sur la manière dont les femmes vivent et réagissent aux violences dans leur environnement professionnel.

**Tableau 5: Répartition des participantes selon la situation matrimoniale**

Situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage (%)	Pourcentage valide (%)	Pourcentage cumulé (%)
Valide 1	28	23,5	23,5	14,5
2	70	58,8	58,8	89,3
3	17	14,2	14,2	98,0
4	3	2,5	2,5	99,5
5	1	,5	,5	
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Notes : 1= célibataire ; 2=Marié(e) ; 3=Union libre ; 4=Divorcé(e) ; 5=Veuf (Ve)

Le tableau ci-dessus donne une visibilité des répondants en fonction du statut matrimonial. Cette répartition montre une forte dominance des personnels mariés avec un pourcentage de 58,8% soient 70 femmes. 28 femmes fonctionnaires travailleurs (23,5%) sont célibataires, 17 vivent en union libre, tandis que 3 sont divorcés contre 1 veuf.

➤ *Nombre d'enfants*

Ce tableau détaille la répartition des participantes en fonction du nombre d'enfants qu'elles ont, une variable importante dans le contexte d'une étude portant sur des femmes fonctionnaires, où la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale peut influencer les expériences au travail.

**Tableau 6: Répartition des participantes selon le nombre d'enfants**

Nombre d'enfants	Fréquence	Pourcentage (%)	Pourcentage valide (%)	Pourcentage cumulé (%)
Non précisé	1	0,8	0,8	0,8
0 à 2	61	51,3	51,3	52,1
3 à 4	42	35,3	35,3	87,4
4 à 5	8	6,7	6,7	94,1
Plus de 5	7	5,9	5,9	100,0
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	—

Notes : 1= Non précisé ; 2=0-2 enfants ; 3=3-4 enfants ; 4=4-5 enfants ; 5=Plus de 5 enfants

La majorité des participantes, soit 51,3 %, ont entre 0 et 2 enfants, ce qui correspond à un groupe majoritaire potentiellement dans une phase où la charge familiale reste modérée. Une proportion significative, 35,3 %, a entre 3 et 4 enfants, indiquant une part importante de femmes avec une charge familiale plus conséquente. Les groupes avec 4 à 5 enfants et 5 enfants ou plus représentent ensemble environ 12,6 % de l'échantillon, montrant la présence de femmes avec des responsabilités familiales élevées. Une seule participante n'a pas renseigné cette donnée. Cette diversité dans le nombre d'enfants permet d'envisager que les expériences professionnelles, notamment en termes de gestion du stress, de motivation ou de vécu des violences au travail, peuvent varier en fonction de la charge familiale. L'étude gagnera donc à considérer cette variable dans ses analyses pour mieux comprendre les dynamiques spécifiques au sein des femmes fonctionnaires interrogées.

➤ *Niveau d'études*

Ce tableau présente la distribution des participantes selon le niveau d'études, ce qui permet de comprendre comment le capital éducatif influence l'exposition aux violences, les stratégies de résistance, la perception des injustices et les capacités à les surmonter.

**Tableau 7: Répartition des participantes selon le niveau d'études**

Niveau d'études	Fréquence	Pourcentage (%)	Pourcentage valide (%)	Pourcentage cumulé (%)
Valide 1	9	7,5	7,5	7,5
2	28	23,5	23,5	29,1
3	61	51,2	51,2	65,3
4	10	8,4	8,4	92,3
5	11	9,2	9,2	100,0
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Notes : 1=CAP/BEPC ; 2=BAC ; 3=BAC+3 (Licence) ; 4=BAC+4 (Maitrise) ; 5= BAC+5 (Master 2/DEA).

Le tableau ci-dessus montre que 61 fonctionnaires (51,2%) de l'étude disposent d'une licence et que 9 soit 7,5% ont un Bepc. On note aussi une forte concentration des agents publics ayant un niveau baccalauréat 28 soit 23,5% et celui de master 2 (9,2%). Seuls 10 (8,4%) participants ont un master 1 cela semble se comprendre, car les concours avec ce diplôme sont rares dans notre pays.

## **5.1.2. Description de l'échantillon de l'étude : caractéristiques secondaires**

### **5.1.2.1. Analyse descriptive des dimensions des VBGT (VI)**

Dans la présente étude, les VGB constituent la variable indépendante. Elles ont été opérationnalisées à partir du modèle de Ein-Eli (2020) qui comprend quatre dimensions fondamentales à savoir : la violence physique, la violence sexuelle, la violence morale et la violence environnementale.

#### **➤ Violence physique**

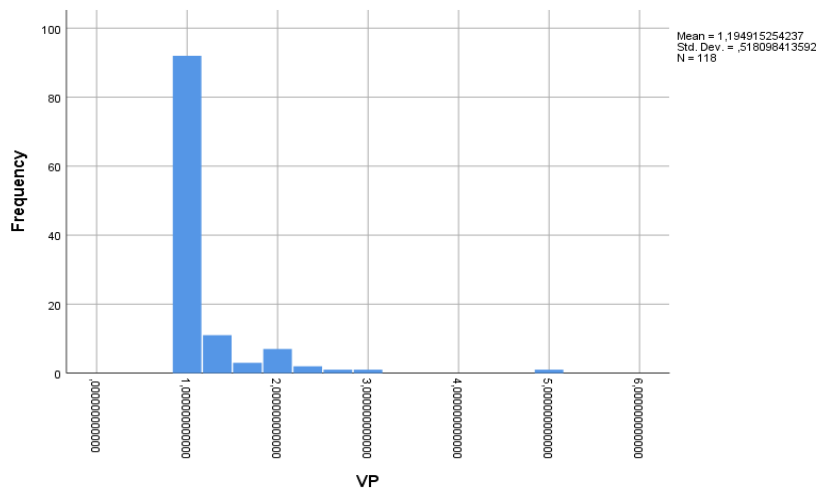
Cette section présente les résultats descriptifs relatifs à la dimension violence physique au sein de l'échantillon étudié. L'objectif est d'évaluer la fréquence et l'intensité perçues de cette forme de violence dans le contexte professionnel des participantes.

**Tableau 8: Analyse descriptive de la dimension violence physique**

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Violence physique (VP)	119	1,00	5,00	1,19	0,52

Le tableau présente les statistiques descriptives pour la dimension violence physique (VP) mesurée auprès de 118 participantes. La moyenne observée est de 1,19, ce qui indique une perception globalement faible de la violence physique au sein de l'échantillon. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points. Cela signifie que la majorité des femmes fonctionnaires rencontrées considère par exemple qu'elles n'ont pas été victime d'agression physiques. L'écart-type de 0,52 reflète une faible dispersion des réponses, suggérant que la plupart des participantes ont rapporté des niveaux similaires, proches de la moyenne basse. Ces résultats témoignent d'une expérience majoritairement peu fréquente ou peu intense de la violence physique dans le contexte professionnel étudié.

**Figure 4: Histogramme des Fréquences de la Violence Physique**



Le graphique ci-dessous de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de la violence physique sont concentrés légèrement à gauche du graphique. Il illustre la distribution de la fréquence de la violence physique (VP) au sein d'un échantillon de 119 individus (N=119). La grande majorité des participants, environ 92-93 personnes, ont un niveau de violence physique de « 1.0 », ce qui indique que c'est la catégorie la plus prévalente. Les niveaux de violence physique de « 2.0 », « 3.0 », « 4.0 » et « 5.0 » sont beaucoup moins fréquents, avec des occurrences diminuant progressivement. La moyenne de la violence physique est de 1.19, et l'écart type est de 0.52, ce qui confirme une forte concentration des données autour du niveau « 1.0 » et une faible dispersion, soulignant que la violence physique, telle que mesurée, est majoritairement présente à un niveau bas mais non nul dans cet échantillon.

➤ *Violence sexuelle*

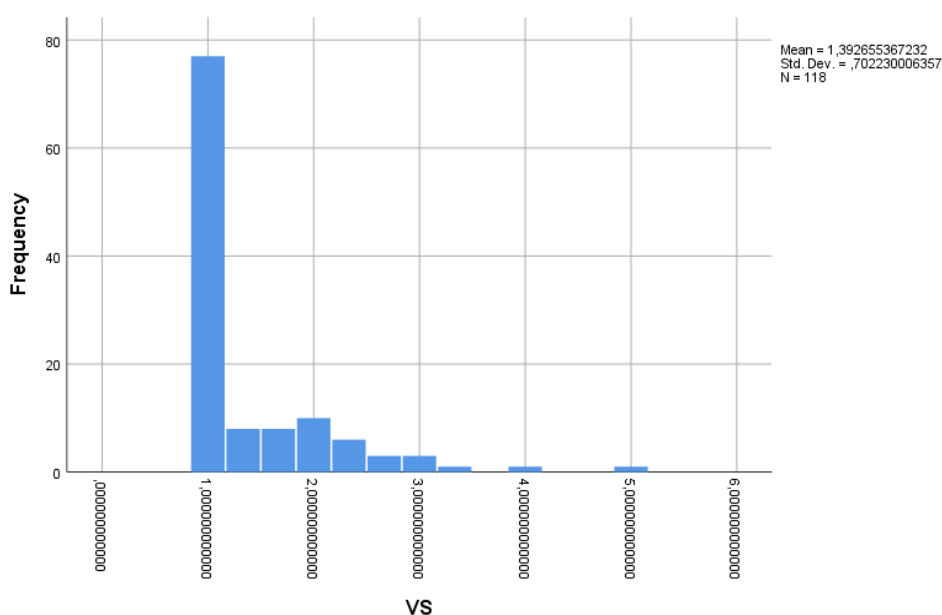
Cette section vise à présenter les résultats descriptifs concernant la dimension violence sexuelle telle que perçue par les participantes. L'objectif est de quantifier la fréquence et l'intensité de ce type de violence au sein du milieu professionnel, à travers l'analyse des réponses recueillies.

**Tableau 9: Analyse descriptive de la dimension violence sexuelle**

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne (M)	Écart-type (SD)
Violence sexuelle (VS)	119	1,00	5,00	1,39	0,70

Le Tableau 12 présente les statistiques descriptives de la dimension violence sexuelle basée sur les réponses de 119 participantes. Les scores obtenus varient entre 1 et 5, avec une moyenne de 1,39. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points. Cette moyenne relativement basse indique que la violence sexuelle est globalement perçue comme peu fréquente ou peu intense parmi les femmes fonctionnaires de l'échantillon. La majorité des femmes fonctionnaires rencontrées considère par exemple qu'elles n'ont pas été victime d'agressions sexuelles. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble importante au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 0,7). On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 5,000) enregistrés sur cette échelle. Toutefois, l'écart-type modéré révèle une certaine variabilité des réponses, ce qui suggère que, bien que la majorité des participantes signale peu ou pas d'exposition à cette forme de violence, quelques-unes peuvent avoir vécu ou perçu des situations plus marquées.

**Figure 5: Histogramme des Fréquences de la Violence Sexuelle (VS)**



Ce graphique représente la distribution de la fréquence de la violence sexuelle (VS) au sein d'un échantillon de 119 individus (N=119). La majeure partie de l'échantillon, environ 77-78 personnes, présente un niveau de violence sexuelle de « 1.0 », ce qui en fait la catégorie la plus dominante « 2.0 » et 3-4 pour « 3.0 ». Les niveaux « 4.0 » et « 5.0 » sont très rares, avec seulement 1 ou 2 occurrences chacun, tandis que les niveaux « 0.0 » et « 6.0 » sont absents de l'échantillon. La moyenne de la violence sexuelle est de 1,39, et l'écart type est de 0,70, confirmant que la plupart des cas de violence sexuelle recensés se situent autour du niveau « 1.0 », avec une dispersion limitée des données.

➤ **Violence morale**

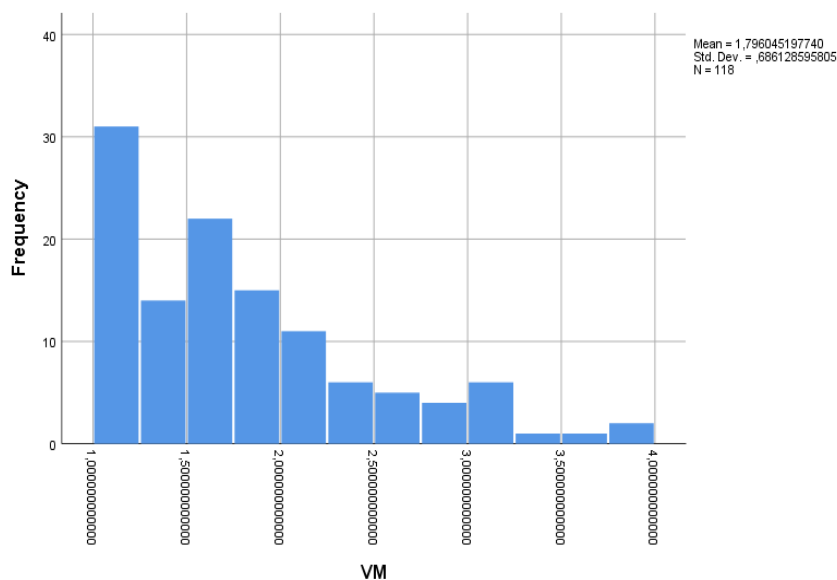
Cette section présente les résultats descriptifs relatifs à la dimension violence morale, une forme subtile mais néanmoins significative de violence au travail. L'analyse vise à évaluer la fréquence et l'intensité perçues de ce type de violence au sein de l'échantillon de femmes fonctionnaires, afin de mieux comprendre leurs expériences dans le cadre professionnel.

**Tableau 10: Analyse descriptive de la dimension violence morale**

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne (M)	Écart-type (SD)
Violence morale (VM)	119	1,00	3,80	1,80	0,69

Le tableau 13 montre que, parmi les 119 participantes, les scores de la violence morale varient entre 1 et 3,8 sur une échelle de mesure. La moyenne de 1,80 indique que cette forme de violence est perçue à un niveau modéré, supérieur aux dimensions de violence physique et sexuelle précédemment analysées. L'écart-type de 0,69 souligne une certaine dispersion des réponses, traduisant une diversité des vécus : certaines participantes rapportent une expérience faible de violence morale, tandis que d'autres perçoivent cette violence de manière plus marquée. Ces résultats suggèrent que la violence morale constitue une problématique à prendre au sérieux dans le milieu professionnel étudié, pouvant influencer le bien-être et la motivation des femmes fonctionnaires.

**Figure 6: Histogramme des Fréquences de la Violence morale (VM)**



Ce graphique, basé sur 119 individus, montre que la violence morale (VM) est majoritairement concentrée au niveau « 1.0 » (plus de 30 personnes), avec une fréquence décroissante pour les niveaux supérieurs. La moyenne de 1,79 et l'écart type de 0,68 révèlent que la VM se situe principalement aux niveaux inférieurs, avec une certaine variabilité.

➤ **Violence environnementale**

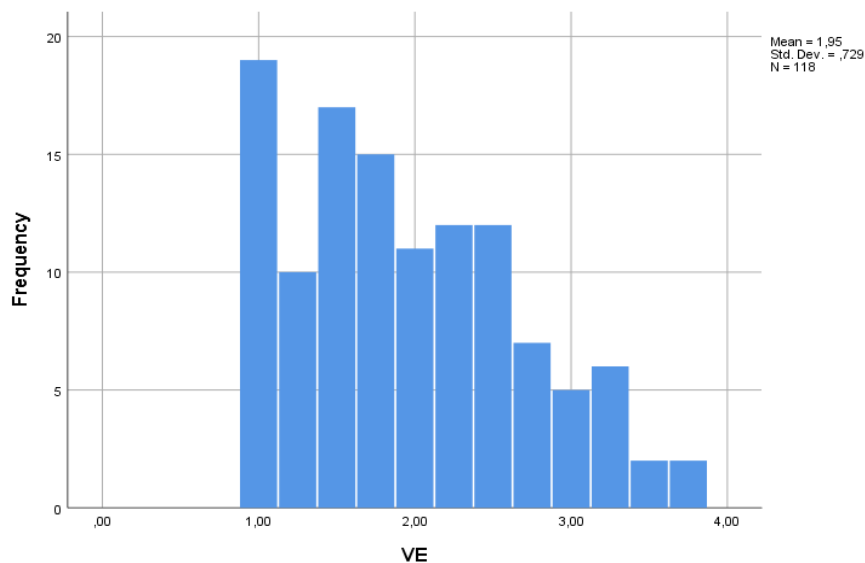
Cette section présente les statistiques descriptives relatives à la dimension violence environnementale, qui englobe les formes de violence liées aux conditions physiques et psychologiques de l'environnement de travail. L'objectif est d'évaluer la fréquence et l'intensité perçues de cette forme spécifique de violence parmi les femmes fonctionnaires, afin de mieux comprendre son impact dans le contexte professionnel étudié.

**Tableau 11: Analyse descriptive de la dimension violence environnementale**

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne (M)	Écart-type (SD)
Violence environnementale (VE)	119	1,00	3,75	1,95	0,73

Le tableau 14 révèle que, sur une échelle allant de 1 à 5, les réponses des 119 participantes varient entre 1,00 et 3,75, avec une moyenne de 1,95. Cette moyenne modérée, supérieure à celles des violences physique et sexuelle, suggère que la violence environnementale est perçue de manière plus marquée par les participantes. L'écart-type de 0,73 indique une variabilité modérée des perceptions, traduisant des expériences diversifiées au sein de l'échantillon.

**Figure 7: Histogramme des Fréquences de la Violence environnementale**



Ce graphique représente la distribution des fréquences de la variable « VE » (Violence Environnementale) au sein d'un échantillon de 118 individus (N=118). À noter que la fréquence la plus élevée se situe autour de « 1.0 », avec près de 19 personnes. La distribution des fréquences est ensuite relativement décroissante à mesure que la valeur de « VE » augmente. Par exemple, la valeur "1.50" est représentée par environ 16-17 personnes, puis « 2.0 » par 15 personnes, et « 2.5 » par environ 11 personnes. Au-delà de « 2.5 » les fréquences diminuent progressivement. La moyenne de la violence économique est de 1,95 et l'écart type est de 0,729.

### 5.1.2.2. Analyse descriptive des dimensions de la motivation professionnelle (VD)

Dans la présente étude, la motivation professionnelle constitue la variable dépendante. Elle a été opérationnalisée à partir d'une échelle intégrée structurée autour de cinq dimensions clés de Grzeda et Prince (1997) à savoir : l'avancement de carrière, la résilience professionnelle, la conscience de soi, la sensibilisation à la carrière et le besoin de reconnaissance.

#### ➤ *Avancement de carrière*

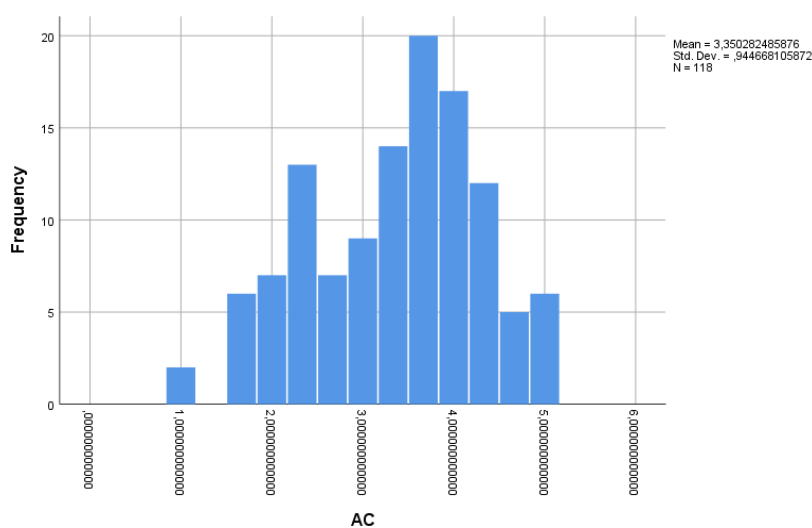
Cette section présente l'analyse descriptive de la dimension avancement de carrière, qui mesure la perception qu'ont les participantes de leurs perspectives d'évolution professionnelle. Elle permet d'apprécier la motivation liée aux attentes d'ascension ou de progression dans leur trajectoire professionnelle.

**Tableau 12: Analyse descriptive de la dimension avancement de carrière**

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne (M)	Écart-type (SD)
Avancement de carrière (AC)	119	1,00	5,00	3,35	0,94

Le tableau ci-dessus montre que le score moyen de l'avancement de carrière par les 119 femmes fonctionnaires interrogés s'élève à 3,35. Ce score est légèrement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points. Cela signifie que la majorité des femmes rencontrées considère par exemple qu'elles perçoivent des opportunités de progression de carrière. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble importante au regard de la valeur de l'écart-type ( $E-T = 0,94$ ). Avec une moyenne de 3,35 et un écart-type de 0,94, les résultats indiquent une motivation modérée des participantes en lien avec l'avancement de carrière. Cette dispersion relativement large suggère une hétérogénéité des perceptions : certaines femmes fonctionnaires perçoivent des opportunités de promotion, tandis que d'autres en ressentent moins. On note néanmoins un écart non négligeable entre le score minimum (Min = 1,000) et le score maximum (max = 5,000) enregistrés sur cette échelle. Cette variation peut refléter des inégalités d'accès à la mobilité interne ou des différences selon les postes occupés.

**Figure 8: Histogramme des Fréquences de l'avancement de carrière**



Cet histogramme illustre la distribution des scores relatifs à la dimension « Avancement de carrière », mesurée auprès de 119 participantes. On observe que les scores sont majoritairement concentrés entre 3,00 et 4,00, avec un pic de fréquence autour de 4,00, ce qui indique une tendance moyenne élevée dans la perception des possibilités d'évolution professionnelle. La moyenne observée est de 3,35, avec un écart-type de 0,94, ce qui traduit une variabilité notable dans les réponses. Autrement dit, si une majorité des participantes semblent percevoir un certain niveau de motivation lié à la progression dans leur carrière, une portion non négligeable exprime un sentiment plus faible, possiblement en raison de blocages structurels ou du manque de reconnaissance des efforts fournis.

➤ **Besoin de reconnaissance**

La présente section évalue la dimension du besoin de reconnaissance, qui reflète l'importance accordée par les participantes à la valorisation de leurs efforts et de leur contribution professionnelle.

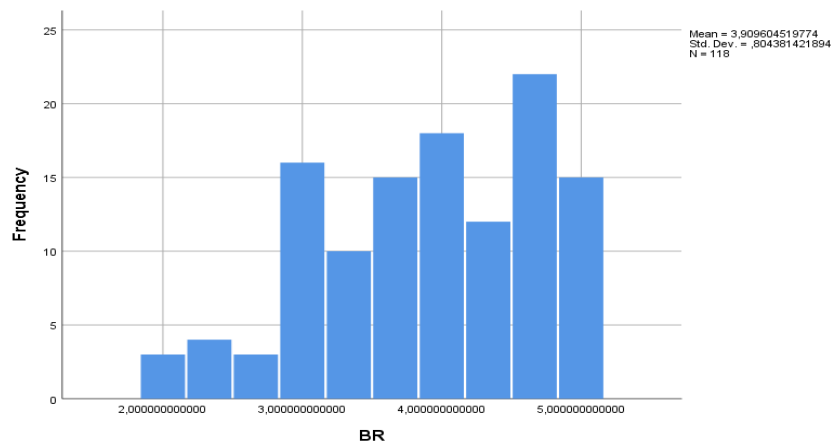
**Tableau 13: Analyse descriptive de la dimension besoin de reconnaissance**

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne (M)	Écart-type (SD)
Besoin de reconnaissance (BR)	119	2,00	5,00	3,91	0,80

La moyenne de 3,91 indique que les femmes fonctionnaires attachent une grande importance à la reconnaissance au travail. L'écart-type de 0,80 traduit une dispersion

modérée, ce qui signifie que, bien que cette motivation soit forte chez la majorité, certaines participantes y sont plus sensibles que d'autres. Cela met en lumière l'importance de développer une culture institutionnelle fondée sur la valorisation du personnel pour renforcer leur engagement professionnel.

**Figure 9: Histogramme des Fréquences du besoin de reconnaissance**



La figure illustre l'histogramme des réponses à la dimension « Avancement de carrière » auprès de 119 participantes. On observe une distribution asymétrique légèrement orientée vers la droite, avec une concentration des réponses entre les scores de 3,00 et 4,00, atteignant un pic à 4,00 avec environ 20 participantes. La moyenne est de 3,35, accompagnée d'un écart-type de 0,94, ce qui témoigne d'une variabilité notable des perceptions. Ces résultats suggèrent que si une majorité de femmes fonctionnaires perçoivent modérément à fortement des perspectives d'évolution professionnelle, une proportion non négligeable d'entre elles exprime des niveaux plus faibles de motivation dans ce domaine. Cette diversité dans les scores peut s'expliquer par des expériences professionnelles différenciées, des contextes institutionnels variables ou des obstacles perçus à la progression de carrière.

➤ **Conscience de soi**

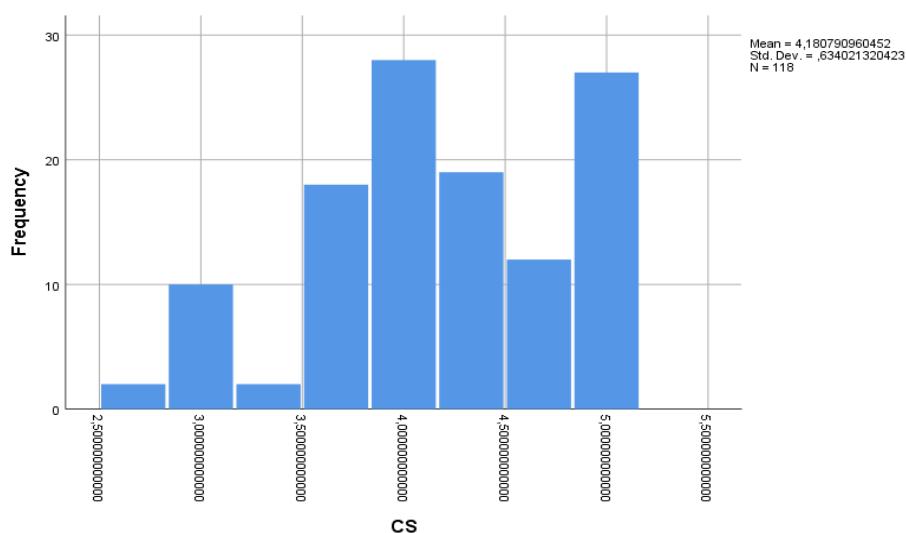
Cette section traite de la dimension conscience de soi, qui mesure le niveau de connaissance et de compréhension que les participantes ont de leurs propres compétences, forces et limites dans le cadre professionnel.

**Tableau 14: Analyse descriptive de la dimension conscience de soi**

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne (M)	Écart-type (SD)
Conscience de soi (CS)	119	2,67	5,00	4,18	0,63

Avec une moyenne élevée de 4,18 et un écart-type relativement faible de 0,63, les données montrent que les participantes font preuve d'une forte conscience de soi. Cela reflète une posture professionnelle construite, une bonne connaissance personnelle et une capacité à s'autoévaluer. Ce type de motivation intrinsèque est un levier important pour la performance, l'adaptabilité et le développement professionnel.

**Figure 10: Histogramme des Fréquences de la conscience de soi**



➤ **Résilience professionnelle**

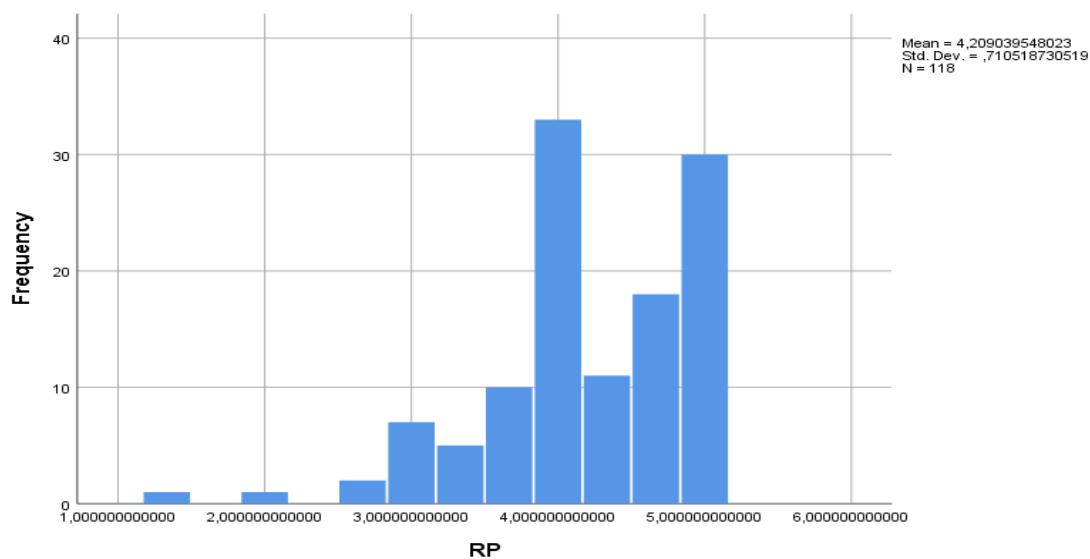
La résilience professionnelle désigne la capacité à surmonter les difficultés et à persister dans l'engagement au travail malgré les pressions ou les obstacles. Cette section en analyse les caractéristiques statistiques.

**Tableau 15: Analyse descriptive de la dimension résilience professionnelle**

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne (M)	Écart-type (SD)
Résilience professionnelle (RP)	119	1,33	5,00	4,21	0,71

Ce tableau présente l'analyse descriptive de la dimension résilience professionnelle. Avec une moyenne de 4,21, cette dimension ressort comme l'une des plus élevées, indiquant que les femmes fonctionnaires de l'échantillon disposent d'une forte capacité d'adaptation et de résistance au stress professionnel. L'écart-type de 0,71 indique une certaine variabilité, mais globalement, les réponses sont orientées vers le haut de l'échelle. Ces résultats suggèrent une force psychologique collective favorable à la gestion des contextes professionnels exigeants.

**Figure 11: Histogramme des Fréquences de la résilience professionnelle**



L'histogramme 11, corroboré par les statistiques descriptives du tableau 17, démontre clairement que les femmes fonctionnaires de l'échantillon possèdent globalement une forte capacité de résilience professionnelle. La distribution des scores est fortement orientée vers les valeurs élevées de l'échelle (autour de 4.0 et 5.0), avec une moyenne élevée et un écart-type relativement faible.

➤ ***Sensibilisation à la carrière***

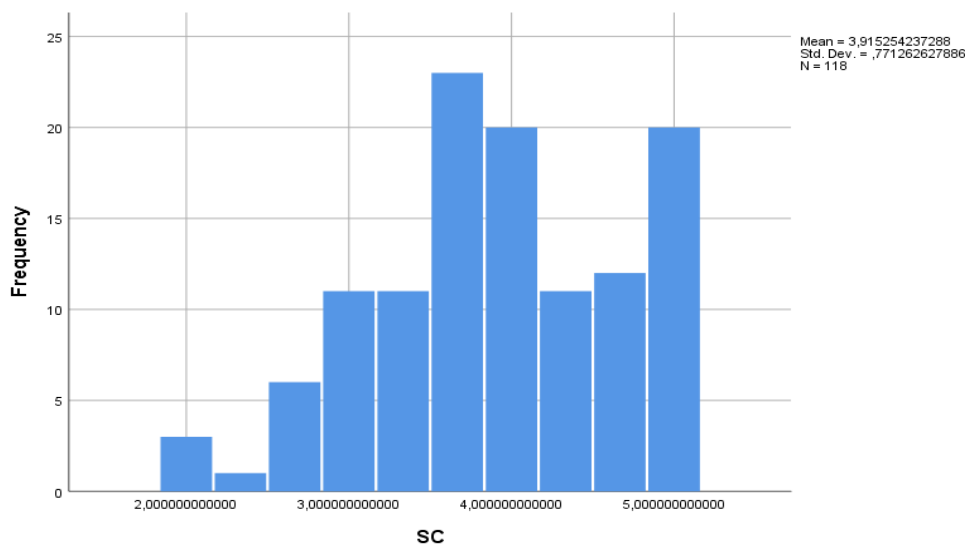
La sensibilisation à la carrière représente l'intérêt que les participantes accordent à la planification, à la gestion et à l'évolution de leur parcours professionnel. Cette section examine leur niveau de conscience et d'implication vis-à-vis de leur avenir professionnel.

**Tableau 16: Analyse descriptive de la dimension sensibilisation à la carrière**

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne (M)	Écart-type (SD)
Sensibilisation à la carrière (SC)	119	2,00	5,00	3,92	0,77

La moyenne de 3,92 montre une forte implication des participantes dans leur trajectoire de carrière. L'écart-type de 0,77 indique une dispersion modérée des réponses, ce qui révèle une tendance générale à accorder de l'importance à la gestion de carrière, bien que certaines y soient plus engagées que d'autres. Témoinant d'une dynamique de projection professionnelle qui peut être encouragée par des dispositifs de formation, de mentorat ou de promotion interne.

**Figure 12: Histogramme des Fréquences de la sensibilisation à la carrière**



Cet histogramme montre que la majorité des individus de l'échantillon ont un niveau de sensibilisation à la carrière moyen élevé, avec des concentrations notables autour de 3.75-4.0 et 5.0, et très peu d'individus ayant un faible niveau de sensibilisation.

## 5.2. Analyse corrélacionnelle

L'analyse de corrélation mesure la force et la direction de la relation entre deux variables pour déterminer si elles évoluent ensemble. Elle est souvent mesurée par le coefficient de corrélation de Pearson ou de Spearman. Dans cette section, nous avons examiné les relations statistiques entre les différentes dimensions de violences basées sur le genre au travail (VBG) et la motivation professionnelle qui a été considéré ici comme un construit

global. L'objectif de cette analyse est d'identifier si l'exposition à une forme de violence influence, de manière significative ou non, certaines attitudes, perceptions ou ressources internes liées à l'engagement professionnel. Pour ce faire, des corrélations de Pearson à deux variables (bilatérales) ont été calculées, afin de déterminer la force et la direction des associations entre les variables. Le seuil de signification retenu est  $p < ,05$ . Les résultats obtenus permettent d'explorer la coexistence ou l'indépendance des effets des violences vécues sur les mécanismes motivationnels et psychologiques des femmes dans leur environnement professionnel.

Le tableau ci-dessous présente les principales associations observées.

**Tableau 17: Corrélation entre les dimensions de la VBG et la motivation professionnelle**

Variable		VP	VS	VM	VE	MP
VP	Coefficient de corrélation r	-				
	Valeur p	-				
VS	Coefficient de corrélation r	0.657	-			
	Valeur p	< .001	-			
VM	Coefficient de corrélation r	0.270	0.430	-		
	Valeur p	0.003	< .001	-		
VE	Coefficient de corrélation r	0.094	0.220	0.506	-	
	Valeur p	0.311	0.017	< .001	-	
MP	Coefficient de corrélation r	-0.030	-0.074	0.193	0.204	-
	Valeur p	0.747	0.424	0.036	0.027	-

*Note. N = 119. Corrélation de Pearson bilatérale. Seuil  $p < ,05$ .*

Parlant de la violence physique, les résultats indiquent une corrélation négative et non significative entre la violence physique au travail et la motivation professionnelle ( $r = -,030$  ;  $p = ,747$ ). Cette association suggère que les femmes ayant été exposées à des actes de violence physique présentent de motivation professionnelle réduite, par rapport à celles non exposées. En d'autres termes, la violence physique semble altérer significativement la motivation professionnelle dans cet échantillon.

Quand la violence sexuelle, l'analyse révèle une corrélation négative entre la violence sexuelle et la motivation professionnelle ( $r = -,074$  ;  $p = ,424$ ). Ce lien statistiquement non significatif suggère que, dans cet échantillon, l'exposition à la violence sexuelle diminue la

perception qu'ont les femmes de leur motivation au travail. Autrement dit, ce type de violence semble réduit directement la motivation professionnelle, ce qui pourrait être lié à des stratégies de défense, un cloisonnement entre vécu personnel et attentes professionnelles, ou d'autres facteurs psychologiques intermédiaires.

En ce qui concerne la violence morale, les résultats indiquent une corrélation positive et significative entre la violence morale et la motivation professionnelle ( $r = ,193$  ;  $p = ,036$ ). Bien que le seuil conventionnel de significativité ( $p < ,05$ ) ne soit pas atteint, cette valeur frôle le seuil, ce qui pourrait indiquer une tendance émergente. Cela suggère que les femmes exposées à des formes de violence morale au travail peuvent développer, dans certains cas, une forme de motivation professionnelle possiblement comme un mécanisme d'adaptation ou de résilience face à un environnement hostile. Toutefois, la tendance positive, et significative, pourrait inviter à des recherches complémentaires pour explorer d'éventuels effets indirects ou différés.

Pour la violence environnementale, les résultats révèlent une corrélation positive mais significative entre la violence environnementale et la motivation professionnelle ( $r = ,204$  ;  $p = ,027$ ). Ce résultat signifie que les femmes exposées à des formes de violences environnementales au travail développent un niveau élevé de motivation professionnelle. Cette relation statistiquement significative pourrait refléter un processus d'adaptation dans lequel les contraintes environnementales, bien que délétères, renforcent certains mécanismes d'endurance, de gestion du stress ou d'autonomisation.

### **5.3. Analyse de régression et vérification des hypothèses**

L'analyse de régression est utilisée pour modéliser et prédire la relation entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes. Elle permet d'effectuer des prédictions et d'examiner l'impact des variables explicatives. L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact des VGB sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires du secteur public camerounais. Les variables des VBGT et celles de la motivation professionnelle ayant été mesurées à l'aide d'échelles numériques, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

#### **➤ Vérification de la première hypothèse**

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle la violence physique diminue le niveau de motivation professionnelle des femmes fonctionnaires au Cameroun.

Ayant fait usage des échelles numériques pour les deux variables, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

**Tableau 18: Modèle de régression de la violence physique sur la motivation professionnelle**

VI	VD	Beta	t	p	R <sup>2</sup>
<b>Violence physique</b>	<b>Motivation professionnelle</b>	-0,030	0,324	0,747	0,001

Les résultats révèlent que la violence physique exerce une influence négative sur la motivation au travail (Beta = -0,030 ; p= 0,747). Comme on pouvait s’y attendre, la violence physique au regard de la valeur du coefficient de régression, réduit le niveau global de la motivation professionnelle. Mais cette influence est statistiquement non significative. La contribution de la violence physique dans l’explication de la motivation professionnelle, évalué globalement s’élève à près de 0,1% (R<sup>2</sup>). L’observation effectuée va dans le sens contraire de ce qui était prévue par notre hypothèse. L’hypothèse **HO<sub>1</sub> est donc logiquement infirmée.**

➤ **Vérification de la deuxième hypothèse**

L’objectif de cette analyse est de vérifier l’idée selon laquelle la violence sexuelle diminue le niveau de motivation professionnelle des femmes fonctionnaires au Cameroun. Ayant fait usage des échelles numériques pour les deux variables, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

**Tableau 19: Modèle de régression de la violence sexuelle sur la motivation professionnelle**

VI	VD	Beta	t	p	R <sup>2</sup>
<b>Violence sexuelle</b>	<b>Motivation professionnelle</b>	-0,193	2,123	0,036	0,037

Les résultats révèlent que la violence sexuelle exerce une influence négative sur la motivation au travail (Beta = -0,193 ; p= 0,036). Comme on pouvait s’y attendre, la violence sexuelle au regard de la valeur du coefficient de régression, réduit le niveau global de la

motivation professionnelle. Mais cette influence est statistiquement non significative. La contribution de la violence sexuelle dans l'explication de la motivation professionnelle, évalué globalement s'élève à près de 3,7% ( $R^2$ ). L'observation effectuée va dans le sens contraire de ce qui était prévue par notre hypothèse. L'hypothèse **HO<sub>2</sub> est donc logiquement infirmée.**

➤ **Vérification de la troisième hypothèse**

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle la violence psychologique diminue le niveau de motivation professionnelle des femmes fonctionnaires au Cameroun. Ayant fait usage des échelles numériques pour les deux variables, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

*Tableau 20: Modèle de régression de la violence psychologique sur la motivation professionnelle*

VI	VD	Beta	t	p	R <sup>2</sup>
<b>Violence psychologique</b>	<b>Motivation professionnelle</b>	0,204	2,241	0,027	0,033

Les résultats révèlent que la violence psychologique exerce une influence positive sur la motivation au travail (Beta = 0,204 ; p= 0,027). Contrairement à nos attentes, la violence psychologique au regard de la valeur du coefficient de régression, augmente le niveau global de la motivation professionnelle. Cette influence est statistiquement significative. La contribution de la violence physique dans l'explication de la motivation professionnelle, évalué globalement s'élève à près de 3,3% ( $R^2$ ). L'observation effectuée va dans le sens opposé de ce qui était prévue par notre hypothèse. L'hypothèse **HO<sub>3</sub> est donc logiquement infirmée.**

➤ **Vérification de la quatrième hypothèse**

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle la violence environnementale diminue le niveau de motivation professionnelle des femmes fonctionnaires au Cameroun. Ayant fait usage des échelles numériques pour les deux variables, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

*Tableau 21: Modèle de régression de la violence environnementale sur la motivation professionnelle*

<b>VI</b>	<b>VD</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Violence environnementale</b>	<b>Motivation</b>	0,210	2,138	0,035	0,042

Les résultats révèlent que la violence sexuelle exerce une influence négative sur la motivation au travail (Beta = 0,210 ; p= 0,035). Contrairement à nos attentes, la violence environnementale au regard de la valeur du coefficient de régression, augmente le niveau global de la motivation professionnelle. Cette influence est statistiquement significative. La contribution de la violence physique dans l'explication de la motivation professionnelle, évalué globalement s'élève à près de 4,2% (R<sup>2</sup>). L'observation effectuée va dans le sens opposé de ce qui était prévue par notre hypothèse. L'hypothèse **HO<sub>4</sub>** est donc **logiquement infirmée**.

---

## CHAPITRE 6 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

---

### 6.1. Interprétation des résultats

Notre étude a mis en évidence plusieurs conclusions fondamentales

#### 6.1.1. VBG comme facteur de démotivation professionnelle

Les résultats de cette étude ont révélé que les violences physiques, morales, sexuelles ou environnementales subies par les femmes fonctionnaires ont des répercussions directes sur leur motivation et leur épanouissement professionnel. Ces violences se manifestent par des comportements de harcèlement, d'intimidation ou de marginalisation de la part de collègues ou de supérieurs hiérarchiques. Conformément à la **théorie de la tolérance organisationnelle** développée par **Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996)**, les environnements professionnels tolérant ou minimisant les actes de VBG créent un climat organisationnel où ces comportements deviennent systématiques. En nous appuyant sur cette théorie, nous avons démontré que ce n'est pas seulement l'acte de violence en lui-même qui démotive, mais bien la perception par la victime (et ses collègues) que l'organisation tolère, minimise ou ignore ces comportements.

Cette tolérance organisationnelle se traduit par :

- Un sentiment d'abandon institutionnel
- Une absence de sanctions effectives contre les auteurs de violences.
- Une normalisation des comportements discriminatoires envers les femmes.
- Une remise en cause de la parole des victimes ou encore la banalisation des "blagues" sexistes par la hiérarchie.
- Une marginalisation des victimes, perçues comme incapables de supporter la "pression" du milieu professionnel.

Cette tolérance organisationnelle envoie un message clair aux femmes fonctionnaires : leur sécurité et leur dignité ne sont pas une priorité pour l'institution. Cette dynamique organisationnelle contribue à une détérioration du bien-être psychologique des victimes, une baisse de leur estime de soi et, par conséquent, un désengagement progressif vis-à-vis de leurs responsabilités professionnelles.

#### 6.1.2. Impact différencié des facteurs de motivation et d'hygiène (Herzberg, 1959)

En s'appuyant sur la théorie des deux facteurs de Herzberg, nous avons analysé les effets des VBG sur deux dimensions fondamentales de la motivation professionnelle :

- **Les facteurs motivationnels (intrinsèques)**, tels que le besoin de reconnaissance, la sensibilisation à la carrière et l'épanouissement au travail.
- **Les facteurs d'hygiène (extrinsèques)**, tels que les conditions de travail, les relations interpersonnelles, la sécurité et les conditions de travail.

Les VBG affectent négativement ces deux types de facteurs :

- **Sur le plan intrinsèque**, et c'est là l'apport central de notre travail, les femmes victimes de violences se sentent dévalorisées et perçoivent leur travail comme une source de stress plutôt que d'épanouissement. Les comportements de harcèlement et de discrimination brisent leur sentiment d'accomplissement personnel, essentiel pour maintenir leur engagement.
- **Sur le plan extrinsèque**, nos résultats confirment avec force que les VBG agissent comme un "facteur d'hygiène" d'une toxicité extrême, au sens où l'entend Herzberg (1959). Dans sa théorie, Herzberg distingue les facteurs motivationnels (besoin de reconnaissance, accomplissement, sensibilisation à la carrière et épanouissement au travail), qui génèrent la satisfaction, des facteurs d'hygiène (conditions de travail, salaire, conditions de travail, relations interpersonnelles), dont l'absence ou la défaillance engendre l'insatisfaction. Nos données montrent que les VBG ne sont pas un simple facteur d'hygiène défaillant. Ces violences créent un environnement de travail hostile, marqué par l'insécurité, le manque de soutien institutionnel et des relations interpersonnelles conflictuelles. Ces éléments, bien qu'ils ne motivent pas directement, lorsqu'ils sont insuffisants ou dégradés, entraînent une démotivation accrue, conformément à la théorie de Herzberg. Une femme victime de harcèlement ne pourra tirer aucune motivation d'une nouvelle responsabilité ou d'une reconnaissance de son supérieur, car son énergie psychique est entièrement mobilisée par la gestion de la menace et la préservation de sa dignité. Les VBG créent ainsi un "plancher de verre" de l'insatisfaction, en deçà duquel aucune motivation ne peut germer.

### **6.1.3. Confrontation des théories de la tolérance organisationnelle de Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996) et des deux facteurs de Herzberg (1959)**

Cette analyse a révélé que les VBG ne se contentent pas de nuire à la santé psychologique et à la stabilité émotionnelle des femmes, mais s'inscrivent dans une dynamique plus large de dévalorisation et de désengagement professionnel. La tolérance organisationnelle (Hulin et al., 1996) agit comme un catalyseur qui démultiplie les effets

négatifs des VBG en tant que facteur d'hygiène (Herzberg, 1959). En d'autres termes, un climat de tolérance faible rend difficile la mise en place d'une culture organisationnelle protectrice, tandis. Et, l'absence de facteurs de motivation intrinsèques renforce les effets négatifs des facteurs hygiéniques déficients. Une organisation qui combat fermement les VBG peut contenir leur impact et potentiellement restaurer les conditions d'hygiène nécessaires à la motivation. À l'inverse, une organisation laxiste et tolérante transforme un incident de VBG, déjà grave, en une pathologie organisationnelle chronique qui contamine durablement l'ensemble de l'environnement de travail et rend toute politique de motivation inopérante.

## **6.2. Discussion des résultats**

### **➤ Discussion des résultats de la première hypothèse opérationnelle : violence physique et motivation professionnelle**

Les violences physiques, bien que moins fréquemment rapportées dans l'environnement administratif que dans certains secteurs industriels, ont des conséquences directes sur la santé physique et mentale des victimes. Ces violences, bien que rarement rapportées dans le secteur administratif, n'en demeurent pas moins une réalité préoccupante. Il ressort des résultats de la première hypothèse opérationnelle que les femmes fonctionnaires exposées à la violence physique sont moins susceptibles de se sentir motivé à poursuivre des opportunités d'avancement de carrière affectant leur motivation professionnelle. La violence physique menace directement la sécurité et l'intégrité physique des femmes, ce qui active des mécanismes de survie et d'évitement. Cela peut rendre difficile pour elles de se sentir en sécurité et à l'aise au travail, ce qui nuit à leur motivation.

Dans notre étude, les femmes ayant été exposées à de tels actes expriment une forte démotivation, une peur persistante d'être à nouveau agressées et une tendance à l'absentéisme, ce qui affecte directement leur performance professionnelle et leur engagement (ILO, 2017). Selon Garcia-Moreno et al. (2015), l'exposition à la violence physique sur le lieu de travail est associée à des troubles anxieux, un sentiment d'insécurité et une démotivation accrue. Nos résultats corroborent ces observations : plusieurs femmes interrogées déclarent une perte de confiance en elles et une diminution marquée de leur engagement professionnel après des épisodes de violence physique.

➤ **Discussion des résultats de la deuxième hypothèse opérationnelle : violence sexuelle et performance individuelle au travail**

Les violences sexuelles, incluant le harcèlement sexuel, demeurent un fléau persistant dans la fonction publique. Ces violences sexuelles qui incluent le harcèlement sexuel, demeurent l'une des formes de violence les plus destructrices pour la motivation au travail. Notre étude confirme que les femmes fonctionnaires victimes de harcèlement ou d'agressions sexuelles développent un sentiment d'insécurité et de honte, ce qui se traduit par un retrait progressif de la vie professionnelle, une baisse de la productivité et un impact négatif sur la dynamique des équipes (McDonald, 2012). Selon Fitzgerald et al. (1997), le harcèlement sexuel sur le lieu de travail provoque une diminution de la satisfaction professionnelle, une perte de confiance en soi et une volonté accrue de quitter l'organisation. Pour eux, le harcèlement sexuel affecte négativement la satisfaction au travail, la motivation et la rétention des femmes dans les institutions publiques. La violence sexuelle menace directement la sécurité et l'intégrité physique des femmes, ce qui active des mécanismes de survie et d'évitement. Cela peut rendre difficile pour elles de se sentir en sécurité et à l'aise au travail, ce qui nuit à leur motivation.

Notre étude confirme que les victimes de violences sexuelles développent un sentiment d'insécurité permanent, ce qui se traduit par un taux d'absentéisme élevé, une baisse de productivité et, dans certains cas, une volonté de quitter la fonction publique (McDonald, 2012). Les femmes ayant subi les violences de la violence sexuelle ressentent un besoin leur motivation professionnelle plus élevé, ce qui influence leur avancement de carrière. En d'autres termes, la violence sexuelle n'a pas d'effet statistiquement significatif sur la leur motivation professionnelle.

➤ **Discussion des résultats de la troisième hypothèse opérationnelle : violence morale et climat organisationnel**

La violence morale (ou harcèlement moral) se manifeste par des humiliations, des dénigrement répétés ou des mises à l'écart. Elle peut miner la confiance des femmes en leurs capacités et en leur valeur, ce qui les amène à douter d'elles-mêmes et à éviter les situations où elles pourraient être critiquées ou humiliées. Elle peut également créer un climat de travail hostile et inégalitaire, où les femmes se sentent marginalisées et privées de perspectives d'avenir. Cela peut les amener à perdre espoir et à se désengager de leur travail. Le harcèlement moral, caractérisé par des humiliations, intimidations, insultes ou isolement, a des répercussions majeures sur la santé mentale et la motivation. Hirigoyen (1998) souligne

que le harcèlement moral provoque une perte de l'estime de soi, une anxiété chronique et un désengagement professionnel. Elle la décrit comme une violence insidieuse qui détruit l'estime de soi, engendre de l'anxiété, du stress et favorise le désengagement professionnel. La violence morale peut miner la confiance des femmes en leurs capacités et en leur valeur, ce qui les amène à douter d'elles-mêmes et à éviter les situations où elles pourraient être critiquées ou humiliées.

Dans notre enquête, les victimes de violences morales relatent une détérioration du climat de travail, un manque d'investissement dans leurs tâches et une profonde démotivation. Nos données montrent que les femmes fonctionnaires victimes de violences morales expriment un désinvestissement progressif de leurs missions, un manque d'initiative et un stress constant qui affectent leur rendement. Ces effets se répercutent également sur la cohésion des équipes et la performance globale de l'organisation (Meyer & al., 2017). La violence morale diminue la leur motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, impactant ainsi leur performance professionnelle. Il est mentionné que cette relation ne diminue pas la leur motivation professionnelle, mais suggère plutôt une tendance à une vigilance intérieure accrue comme mécanisme d'adaptation. La motivation professionnelle n'est pas directement abordée en relation avec la violence morale dans les résultats présentés.

➤ **Discussion des résultats de la quatrième hypothèse opérationnelle : violence environnementale et bien-être au travail**

Les violences environnementales, telles que l'absence d'égalité des chances, la non-reconnaissance des compétences ou un climat de travail toxique, impactent également la motivation. Elles regroupent l'ensemble des discriminations systémiques, l'absence de reconnaissance, le manque de perspectives d'évolution et un environnement organisationnel toxique. La violence environnementale peut également miner la confiance des femmes en leurs capacités et en leur valeur, ce qui les amène à douter d'elles-mêmes et à éviter les situations où elles pourraient être critiquées ou humiliées. Heise et Kotsadam (2015) démontrent que de mauvaises conditions de travail et un environnement discriminatoire favorisent la démotivation et l'absentéisme. Ils montrent également que les femmes travaillant dans un environnement hostile ou discriminatoire font face à un stress persistant, un sentiment d'injustice et une démotivation profonde. Nos observations rejoignent ces conclusions : plusieurs femmes interrogées estiment que le manque de soutien institutionnel et l'absence de politiques claires de prévention des violences créent un environnement hostile, peu propice à l'épanouissement professionnel. La violence environnementale crée un climat de travail

hostile et inégalitaire, où les femmes se sentent marginalisées et privées de perspectives d'avenir. Cela peut les amener à perdre espoir et à se désengager de leur travail.

Notre étude souligne que l'absence de politiques de prévention et de mécanismes de soutien institutionnel aggrave la vulnérabilité des femmes fonctionnaires face à ces violences, accentuant leur désengagement professionnel (ONU-Femmes, 2020). La motivation professionnelle des femmes fonctionnaires atténue les effets négatifs de la violence environnementale. L'exposition à la violence environnementale tend à développer le niveau le plus élevé de leur motivation professionnelle, ce qui peut être interprété comme un mécanisme d'adaptation. Cependant, les résultats ne précisent pas si cette situation atténue les effets négatifs sur la motivation au travail de manière générale, mais plutôt qu'elle renforce la capacité d'adaptions.

➤ ***Conséquences organisationnelles***

Les conséquences de ces violences ne se limitent pas à la détresse individuelle. Elles affectent l'ensemble de l'organisation par la détérioration du climat de travail, l'augmentation de l'absentéisme, la baisse de la productivité, l'augmentation de la rotation du personnel et la baisse de la performance collective (ONU-Femmes, 2020 ; ILO, 2017).

Il est crucial de souligner qu'il n'existe pas d'études spécifiques publiées qui examinent directement l'impact des violences physique, sexuelle, morale et environnementale sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, en particulier au Cameroun. Par conséquent, cette réponse simulera une discussion des résultats potentiels d'une telle étude, en s'appuyant sur la littérature existante sur les VBG, la motivation, le stress traumatique, et les contextes organisationnels, tout en adaptant ces informations au contexte camerounais.

En résumé, notre étude met en évidence que les violences physique, sexuelle, morale et environnementale constituent des obstacles majeurs à la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, confirmant ainsi les résultats de la littérature. L'ensemble de ces violences a un impact non seulement sur les victimes, mais aussi sur l'organisation : augmentation de l'absentéisme, baisse de la productivité, rotation du personnel et détérioration du climat de travail (ILO, 2017).

### **6.3. Implications de l'étude**

Les implications de ces conclusions sont considérables.

➤ ***Sur le plan managérial***

La gestion de la VBG doit être intégrée dans les stratégies de motivation au sein de l'administration publique, par : la sensibilisation, des formations obligatoires, des procédures

de signalement claires, sûres et impartiales, un engagement sans faille de la hiérarchie, la mise en place de politiques de tolérance zéro et le renforcement de la culture organisationnelle. Il est important de renforcer les mécanismes institutionnels pour la prévention, le soutien et la sanction de la VBG dans la fonction publique, afin de garantir l'égalité des chances. Les employeurs doivent mettre en place des politiques et des procédures claires pour prévenir et combattre les VBG. Ces politiques doivent définir les VBG, interdire leur pratique, prévoir des mécanismes de signalement et de résolution des plaintes, et garantir la confidentialité et la protection des victimes. La lutte contre les VBG ne doit plus être conçue comme une simple politique de gestion des risques ou de conformité légale.

➤ *Sur le plan politique*

Nos résultats appellent à un audit systématique des politiques de lutte contre les VBG au sein de la fonction publique, non pas sur le papier, mais dans leur application réelle. Il s'agit de mesurer le climat organisationnel et la perception de la tolérance institutionnelle pour agir là où le bât blesse. Il est nécessaire de créer une culture organisationnelle qui valorise le respect, l'égalité et la diversité. Les employeurs doivent promouvoir un environnement de travail où les VBG sont inacceptables et où les femmes se sentent en sécurité et soutenues. Le Cameroun pourrait s'inspirer des exemples d'organisations telles que ONU-Femmes (2019) qui met l'accent sur la prévention, le soutien aux victimes et la transformation des normes sociales qui favorisent la lutte contre la VBG et l'OIT (2018) qui encourage la mise en œuvre de la Convention 190 sur la violence et le harcèlement, qui offre un cadre mondial pour garantir un environnement de travail sans violence.

➤ *Sur le plan théorique*

Notre étude démontre la pertinence de combiner des théories classiques de la motivation avec des modèles plus contemporains et spécifiques pour analyser des phénomènes complexes. Elle invite à intégrer la dimension du genre et des rapports de pouvoir dans l'étude de la motivation au travail.

#### **6.4. Suggestions**

Les suggestions qui découlent de cette étude suggèrent une révision des politiques internes et une mise en œuvre de mécanismes de soutien adaptés. Pour remédier aux impacts des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, il est essentiel d'adopter des stratégies globales et inclusives. Les suggestions suivantes sont proposées :

➤ ***Renforcement des mécanismes institutionnels de prévention, d'intervention et de sanction :***

Nous recommandons la promulgation de la loi sur la répression des VBG par la haute hiérarchie. La création et la mise sur pieds du Conseil National de la Femme au Cameroun (CNFC) rattaché au Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille est une nécessité afin de densifier la mise en place des politiques de "tolérance zéro" envers les VBG dans les administrations publiques. La systématisation de la création et de la mise sur pieds des comités genre dans les administrations est une nécessité impérieuse. La révision du cahier des charges des Points Focaux Genre (PFG) des administrations et le renforcement de leur rôle dans la collecte, l'analyse et l'interprétation des données de VBG au travail serait louable.

On pourrait également créer des espaces sûres telles des toilettes genre sensible, des cellules d'écoute, de soutien psychologique et de protection des victimes dans les administrations. L'installation des boîtes de dénonciation anonyme des cas de VBG au travail est également envisageable. La systématisation de la création d'un service de soins sanitaires dans les organigrammes des administrations est également souhaitable. Il en est de même de la création d'un centre national de prise en charge holistique des victimes de violence au travail rattaché au Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale. On pourrait ainsi poursuivre les investigations pour mieux comprendre les mécanismes de résilience individuelle et collective. Nous recommandons aussi la systématisation des médecins du travail au poste de Chef de Service de l'Action Sociale dans toutes les administrations.

➤ ***Promotion d'un environnement de travail inclusif et respectueux***

L'organisation des formations régulières et des campagnes de sensibilisation destinées à destination de tous les personnels des administrations est à envisager afin de promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux, en phase avec l'exigence d'ONU Femmes (2022). L'organisation des formations sur les VBG. On pourra également intégrer le genre et la lutte contre les VBG dans les plans de gestion des ressources humaines. On pourrait également promouvoir des initiatives de valorisation du personnel afin de restaurer le lien entre la satisfaction des besoins professionnels intrinsèques et un environnement de travail respectueux.

➤ ***Encouragement de l'autonomisation des femmes fonctionnaires***

Il est important d'offrir des opportunités de mentorat et de développement professionnel pour renforcer la résilience des femmes face aux VBG. Pour ce faire, nous recommandons la création du Conseil National pour l'Égalité de l'Homme et de la Femme au Cameroun (CNEHFEC) rattaché aux Services du Premier Ministre pour mener un plaidoyer

efficace pour favoriser la nomination de plus de femmes dans les postes de prise de décision pour réduire les asymétries de pouvoir, conformément aux recommandations de Kabeer (2020).

➤ ***Révision des pratiques organisationnelles***

Nous suggérons également que des audits organisationnels soient régulièrement organisés pour évaluer le climat de travail et identifier les comportements à risque.

## **6.5. Limites de l'étude et recherches futures**

Bien que les résultats confirment la relation négative entre VBG et motivation, il est important de noter que d'autres facteurs contextuels, comme le soutien organisationnel ou la perception de justice, peuvent modérer cette relation (Kark, 2017). Des études longitudinales seraient nécessaires pour mieux comprendre l'impact à long terme de ces violences sur la carrière des femmes fonctionnaires. Il est important de reconnaître les limites de l'étude et de suggérer des pistes pour les recherches futures :

➤ ***Méthodologie***

Cette étude de type quantitatif ne nous a pas permis de ressortir de manière approfondie avec des entretiens personnalisés tous les résultats que nous aurions aimé ressortir. Nous souhaiterions la continuer avec étude de type mixte (quantitative et qualitative).

➤ ***Biais potentiel***

Les résultats pourraient être affectés par des biais de sélection (les femmes qui acceptent de participer à l'étude pourraient être différentes de celles qui refusent) ou par des biais d'auto-déclaration (les femmes pourraient ne pas être disposées à divulguer des informations sensibles sur les VBG).

➤ ***Difficulté de généralisation***

Les résultats pourraient ne pas être généralisables à toutes les femmes fonctionnaires au Cameroun, en raison de la diversité des contextes de travail et des expériences individuelles. Les recherches futures pourraient utiliser des méthodes plus rigoureuses pour évaluer l'impact des VBG sur la motivation.

➤ ***Causalité***

L'étude peut ne pas être en mesure d'établir une relation de causalité claire entre les VBG et la motivation. Les recherches futures pourraient utiliser des études longitudinales ou expérimentales pour examiner la relation causale entre les VBG et la motivation.

➤ *Hétérogénéité*

Il en est de même de notre échantillonnage. L'étude peut être limitée par sa méthodologie, par exemple, par l'utilisation d'un échantillon non représentatif ou par le recours à des mesures subjectives de la motivation. L'étude peut ne pas tenir compte de l'hétérogénéité des expériences des femmes en matière de VBG. Les recherches futures pourraient examiner comment différents types de VBG (par exemple, harcèlement sexuel, discrimination, violence physique) affectent différemment la motivation des femmes et des hommes dans la fonction publique camerounaise.

En conclusion, l'étude sur l'impact des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires met en évidence un problème important qui nécessite une attention urgente. En comprenant les mécanismes par lesquels les VBG affectent la motivation et en mettant en œuvre des interventions appropriées, les employeurs peuvent créer un environnement de travail plus sûr, plus respectueux et plus équitable pour les femmes, ce qui peut améliorer leur motivation et leur performance.

---

## CHAPITRE 7 : APPLICATION DE L'INTERVENTION ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (IAC) POUR LA RESOLUTION DU PROBLEME

---

Nous ne saurions achever cette étude dont la thématique relève de la Psychologie du Travail et des Organisations sans proposer un projet professionnel dans notre spécialité Interintervention et Action communautaire (IAC) dans la filière Intervention Orientation Education Extrascolaire (IOE) du département de l'Education Spécialisée (EDS) de la Faculté des Sciences de l'Education (FSE). En effet, le problème de la contreperformance générée par la diminution de la motivation professionnelle issue la VBG dont sont victimes les femmes fonctionnaires appelle une Intervention Communautaire (IC) et une IAC pour sa résolution. Pour ce faire, nous allons commencer par définir les concepts y afférents. Par la suite, nous allons préciser les caractéristiques et les étapes de l'action sus visé. Enfin, nous allons décliner le guide relatif à cette intervention.

### 7.1. Définition des concepts

#### ➤ *Communauté*

La communauté est un regroupement de personnes réunies ayant une pertinence au niveau local (territoriale), relevant des avantages (intérêt particulier) ou alors de l'identité. Dans une communauté territoriale, les personnes sont liées par l'appartenance à une aire géographique. Pour ce qui est de la communauté d'intérêt, les personnes sont liées par une cause particulière. Quant à la communauté d'identité, les personnes ont en partage une culture et les valeurs qui la soutendent. Dans notre action, nous avons identifié la communauté des femmes fonctionnaires et son problème de VBG au travail qui impacte leur motivation professionnelle.

#### ➤ *Intervention Sociale (IS)*

Selon Dubois et Miley (2014), « L'intervention sociale consiste à mobiliser des ressources et à mettre en œuvre des stratégies professionnelles pour aider les individus, familles et groupes à résoudre ou prévenir des problèmes sociaux, renforcer leurs capacités et améliorer leur bien-être. ». L'IS est le processus par lequel des professionnels apportent aide et accompagnement aux personnes en difficultés sociales.

#### ➤ *Intervention Communautaire (IC)*

Selon Rifkin (2009), l'intervention communautaire est une démarche planifiée visant à mobiliser une communauté autour de la résolution d'un problème collectif (santé, environnement, cohésion sociale), généralement avec l'appui d'acteurs professionnels, tout en

impliquant les habitants dans la conception et la réalisation des actions. L'intervention communautaire décrit l'ensemble des méthodes de travail utilisées par des intervenants professionnels pour faciliter l'émergence d'une action collective. Elle apparaît ainsi comme une forme spécifique d'intervention sociale qui ne cible plus l'individu, mais une communauté (un quartier, un groupe de jeunes, etc.). Elle fait référence au travail militant ou professionnel d'intervenants qui visent à influencer l'action collective et le changement social pour contribuer au développement de la société.

Elle est généralement planifiée et mise en œuvre par des professionnels ou des institutions extérieures à la communauté pour résoudre un problème identifié par des experts. L'IC est une approche où une entité externe (professionnels, institution) agit sur ou pour une communauté pour résoudre un problème identifié. C'est une logique souvent descendante ("top-down") : on agit sur ou pour la communauté. Ici, la communauté est vue comme le "champ" d'intervention ou le "bénéficiaire" d'un service, mais peut parfois être impliquée dans le processus

➤ ***Action Communautaire (AC)***

Lamoureux et al. (2002) définissent l'action communautaire comme toute initiative issue de personnes, de groupes communautaires ou d'une communauté visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème social ou à un besoin commun. Pour Laverack (2007), l'action communautaire est un processus par lequel les membres d'une communauté s'organisent eux-mêmes pour identifier leurs besoins, définir des objectifs communs et agir collectivement, sans nécessairement le soutien initial de professionnels. Selon Bourque (2008), « l'intervention communautaire est une entrée professionnelle dans la communauté, qui vise à mobiliser ou à soutenir les groupes dans la résolution de leurs problèmes ». Elle désigne une démarche initiée ou accompagnée par un intervenant extérieur (travailleur social, institution, ONG, etc.) qui intervient auprès d'une communauté pour apporter un soutien, résoudre un problème ou promouvoir la santé et le bien-être.

Selon le dictionnaire critique d'action sociale (collection travail social 1995), « l'action communautaire est une méthode d'intervention sociale visant la mobilisation et la participation des citoyens afin de promouvoir l'autonomie et le développement de la communauté. Elle recouvre deux modèles différents : l'organisation communautaire et le développement communautaire. ». Dans cet esprit, l'AC désigne toute initiative issue des personnes, d'organismes communautaires, de communautés (territoriale, d'intérêt ou d'identité) visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème social ou à un besoin commun. L'action communautaire se réalise par l'entremise de groupes et

d'organismes qui constituent ce que certains auteurs qualifient de mouvement communautaire.

Ce mouvement communautaire est en réalité le reflet d'une vaste mosaïque ou nébuleuse d'initiatives provenant de plusieurs types de groupes communautaires, différenciés par leur origine, les problématiques ciblées et le contexte ou l'époque de leur apparition, mais qui ont un engagement commun. Il s'actualise donc sur des pratiques multiples et diversifiées (création de ressources et de services, à la transformation sociale et de l'éducation populaire, etc.) qui poursuivent des objectifs de justice sociale, de solidarité, de répartition plus juste de richesses, d'égalité pour favoriser l'autonomie des personnes et des communautés.

➤ ***Intervenant(e) communautaire***

Un(e) intervenant(e) communautaire désigne toute personne qui apporte un soutien organisationnel et technique à un groupe de personnes ou à une communauté qui entreprend ou mène une action communautaire. Selon les cas, cette personne sera soit un intervenant professionnel du réseau public (organisateur ou travailleur communautaire, agent de développement), soit un salarié d'un organisme communautaire ou encore un militant actif au sein d'un organisme social. L'ensemble des connaissances, des stratégies et des moyens mis en œuvre par l'intervenant communautaire ainsi défini devraient respecter un processus démocratique et éducatif favorisant la mobilisation ainsi que le développement du pouvoir d'agir des personnes, des organismes et des communautés (empowerment). Cette définition de l'action communautaire nous amène à considérer celle-ci comme étant issue et partie prenante des mouvements sociaux qui ont émergés dans le monde au tournant des années 1960.

## **7.2. Analyse comparée de l'Intervention Sociale (IS), de l'Intervention Communautaire (IC) et de l'Action Communautaire (AC)**

Bien que souvent utilisés de manière interchangeable dans le langage courant, les termes " intervention sociale", "intervention communautaire" et "action communautaire" désignent trois philosophies et trois approches distinctes du travail en communauté. La différence fondamentale réside dans la source de l'initiative et la distribution du pouvoir. L'intervention sociale désigne l'ensemble des actions professionnelles, menées dans un cadre institutionnel (public, privé ou associatif), visant à aider des individus, des familles ou des groupes en difficulté à trouver des solutions à leurs problèmes, à maintenir leur autonomie et à favoriser leur insertion. L'action communautaire est davantage centrée sur l'initiative et la participation des membres de la communauté, tandis que l'intervention communautaire et l'intervention sociale sont souvent initiées et encadrées par des professionnels. Il est important

de noter que ces définitions peuvent varier selon les auteurs et les contextes. Certains auteurs soulignent également l'importance de l'organisation communautaire, qui est une intervention de soutien professionnel au processus planifié d'action communautaire.

### **7.2.1. Origines et typologie de l'Intervention Sociale (IS)**

L'intervention sociale est le terme le plus large. C'est le champ historique du travail social (social work). StudySmarter (2024) dans sa définition de l'Intervention Sociale, mentionne qu'elle vise à aider les individus ou des groupes à trouver des solutions efficaces et durables à leurs problèmes sociaux. L'intervention sociale se concentre souvent sur la relation d'aide directe et la mobilisation de ressources pour une personne ou une famille. Elle vise à aider les individus ou des groupes à trouver des solutions efficaces et durables à leurs problèmes sociaux.

En fonction de l'évaluation de la situation on peut distinguer différents modèles d'intervention : l'intervention sociale individuelle (case work), l'intervention sociale d'intérêt collectif, le travail social de groupe (social group work) et le travail social communautaire (community work) ou l'action communautaire. L'intervention sociale individuelle (case work) est centrée sur une personne et a pour objectif de favoriser un processus de changement individuel. C'est la rencontre entre deux histoires, celle de l'accompagnant et celle de l'accompagné qui doivent se nouer pour faire route ensemble. L'intervention sociale d'intérêt collectif répond à la préoccupation de traiter un ensemble, un système, un environnement. Le travail social de groupe (social group work) est la relation d'aide mutuelle (femme seule chef de famille, parents d'enfants handicapés avec un objectif de soutien mutuel, les conjoint des malades alcooliques). Le travail social communautaire (community work) ou l'action communautaire est différent du travail social de groupe. Ici la localité ou la communauté est géographiquement située.

Ses origines modernes remontent au début du XX<sup>e</sup> siècle avec le développement du travail social pour répondre aux problèmes sociaux de l'industrialisation. Ceci a été possible grâce à Mary Ellen Richmond, qui a formalisé la méthodologie de l'accompagnement social aux États-Unis dans son ouvrage fondateur "Social Diagnosis" (1917). Elle a systématisé la méthode du "casework" (l'étude de cas), qui consiste en une enquête approfondie sur la situation d'un individu ou d'une famille pour poser un "diagnostic social" et proposer un plan de traitement. Cette approche est l'archétype de l'intervention sociale individualisée. Christian De Robertis (2007) dans Méthodologie de l'intervention en travail social : l'aide à la personne décrit les méthodes et techniques d'aide directe aux personnes, soulignant l'importance de l'écoute, du diagnostic social et de l'accompagnement personnalisé.

En Europe, l'intervention sociale s'est institutionnalisée après la Seconde Guerre mondiale avec la création des professions du social et l'essor de l'État-providence (Demailly, 2014). Richardson et Thévenon (2015) soulignent l'importance de l'intégration des services sociaux pour répondre aux besoins complexes des populations vulnérables. Pauzé, Audet et Pauzé (2020) mettent en évidence l'importance de soutenir l'intégration sociale des jeunes vulnérables en favorisant le développement de relations significatives avec des adultes.

### **7.2.2. Intervention Communautaire (IC) : Expertise au service de la communauté (Approche "Top-Down")**

Selon Desgagné (2008), l'intervention communautaire « implique l'action d'un professionnel ou d'une organisation externe qui travaille avec la communauté pour susciter des changements, souvent en s'appuyant sur la participation des membres ». L'intervention communautaire trouve ses origines dans le travail social, notamment aux États-Unis et en Amérique latine, où elle s'est développée en réponse à la paupérisation généralisée et aux ressources étatiques insuffisantes. Elle puise ses racines dans les mouvements d'hygiène publique et d'urbanisme du début du XXe siècle. Elle a émergé comme une alternative au travail social individuel, cherchant à combattre collectivement les causes profondes des problèmes sociaux. Elle est liée aux transformations des politiques publiques et des mouvements sociaux. Jack Rothman, dans son article séminal "Three Models of Community Organization Practice" (1979), a théorisé cette approche à travers son modèle de la "planification sociale".

Des experts collectent des données pour définir un problème (ex : taux de délinquance élevé) et conçoivent un programme pour le résoudre. La participation des habitants est souhaitable, mais pas centrale. Laframboise (1973) met en évidence l'importance de la participation active de la population à la définition des problèmes de santé et au choix des moyens d'améliorer le niveau de santé. Le Secrétariat Européen des Pratiques en Santé Communautaire (SEPSAC) souligne l'importance du renforcement de l'action communautaire pour améliorer la santé et le bien-être des populations. Jack Rothman (1979), dans son ouvrage fondamental "Three Models of Community Organization Practice" avec ses trois modèles d'organisation communautaire (développement local, planification sociale, action sociale), a théorisé cette approche à travers son modèle de la planification sociale et a fourni un cadre pour l'intervention communautaire. Le modèle de "développement local" est particulièrement pertinent pour les groupes vulnérables, car il met l'accent sur l'auto-assistance et la participation des membres de la communauté.

Dans ce modèle, des planificateurs experts collectent des données factuelles sur les problèmes d'une communauté et proposent les solutions les plus rationnelles. L'accent est mis sur la résolution de problèmes concrets et la fourniture de biens et de services. La participation citoyenne est souhaitable, mais pas essentielle à la réussite du processus. C'est l'archétype de l'intervention planifiée. Jocelyne Lavoie et Jean Panet-Raymond (éditions variées de La pratique de l'action communautaire) décrivent les méthodes et les principes de l'intervention communautaire, soulignant l'importance de la participation et de la mobilisation des citoyens. Savard, Richard et Garceau (2012) dans "L'intervention communautaire : une composante fondamentale du service social" affirment que l'intervention communautaire vise à améliorer les conditions de vie et l'environnement par des actions collectives, ce qui est crucial pour les groupes vulnérables.

### **7.2.3. Action Communautaire (AC) : Communauté comme moteur de son propre changement (Approche "Bottom-Up")**

L'action communautaire désigne l'ensemble des initiatives portées par la communauté elle-même pour répondre à ses besoins, défendre ses droits ou améliorer ses conditions de vie. Elle est une action collective fondée sur des valeurs de solidarité, de démocratie, d'équité et d'autonomie. La logique est ascendante ("bottom-up"). Il s'agit d'un processus de prise de pouvoir, d'émancipation (empowerment) et de mobilisation collective. Elle peut prendre différentes formes : mobilisation, revendication, création de services, organisation d'événements. Elle est souvent axée sur l'engagement et la mobilisation des membres d'une communauté pour résoudre des problèmes ou améliorer leur situation. L'action communautaire, selon Lévesque et al. (2001), « vise à transformer les conditions de vie par la mobilisation des personnes concernées ». Elle est issue d'une démarche collective, participative, souvent autogérée, où les membres de la communauté sont acteurs principaux. L'AC vise non seulement à résoudre un problème, mais aussi à renforcer les capacités de la communauté, à créer du lien social et à modifier les rapports de pouvoir. L'AC émane des membres de la communauté eux-mêmes. Elle part du principe que les personnes concernées par un problème sont les mieux placées pour le définir et trouver des solutions durables.

Marie-Hélène Bacqué précise que l'action communautaire renvoie à « une dynamique de participation des habitants à la vie de leur quartier, de mobilisation collective pour l'amélioration des conditions de vie » (Bacqué, 2005). Pour ce faire, elle désigne toute initiative issue de personnes, d'organismes communautaires ou de communautés visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème. Elle est centrée sur la participation et l'engagement des citoyens. Les citoyens y sont les acteurs principaux, ils décident,

planifient et agissent. Le processus commence par une prise de conscience collective à travers une analyse partagée des problèmes vécus. L'AC peut être spontanée et moins structurée que l'intervention. Elle vise à renforcer le pouvoir d'agir de la communauté (empowerment communautaire).

L'AC est née des luttes sociales des années 1960-70 (droits civiques, féminisme, lutte contre la pauvreté). Paulo Freire, dans sa "Pédagogie des Opprimés" (1970), en fournit le socle philosophique avec le concept de "conscientisation". C'est le processus par lequel un groupe prend conscience de sa condition d'oppression et devient acteur de sa propre libération. Saul Alinsky (1971), dans "Reveille for radicals" et "Rules for radicals", est le père de l'organisation communautaire moderne. Son approche est pragmatique et vise à construire un contre-pouvoir citoyen capable de négocier d'égal à égal avec les institutions.

Le mouvement de l'action communautaire est issu de la société civile, créé à l'initiative des citoyens et des communautés dans une perspective de prise en charge individuelle et collective, visant la transformation des conditions de vie et le respect des droits. Au Québec, la Politique gouvernementale de 2001 a défini l'action communautaire autonome (ACA) selon huit critères, soulignant son enracinement dans la communauté et sa liberté de déterminer sa mission. Pour Alinsky (1971), l'action communautaire n'est pas une simple participation, c'est une conquête du pouvoir par ceux qui en sont privés.

Au Québec, Jean Panet-Raymond et René Lachapelle, figures de proue de l'organisation communautaire ont beaucoup écrit sur la distinction entre les organismes "au service de" et les organismes "d'action communautaire autonome". Dans leurs travaux, comme ceux publiés dans la revue "Nouvelles pratiques sociales", ils ont théorisé l'importance de l'action communautaire autonome. Ils insistent sur le fait que l'action communautaire véritable doit être autonome des pouvoirs publics, contrôlée par ses membres et viser un changement social, se distinguant ainsi des organismes qui ne sont que des sous-traitants de l'État dont les interventions ne sont que des extensions des services de l'État.

Paulo Freire (1970), dans son livre majeur "Pédagogie des Opprimés" (Pedagogy of the oppressed) est une référence majeure pour l'action communautaire car il fournit son fondement philosophique. Son concept de "conscientisation" décrit le processus par lequel des individus en situation d'oppression développent une conscience critique de leur réalité, ce qui leur permet de passer du statut d'objet à celui de sujet de leur propre histoire et d'agir pour la transformer. L'action communautaire est donc indissociable de cette éducation populaire et de cette prise de conscience. Saul Alinsky (1971) dans Rules for Radicals propose des stratégies d'organisation communautaire pour permettre aux groupes défavorisés de s'organiser et de

revendiquer leur pouvoir face aux institutions établies. Bien que parfois controversée, son approche est très influente dans l'action communautaire de contestation.

La Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé (Organisation Mondiale de la Santé, 1986) quant à elle est une référence institutionnelle qui consacre l'importance de l'action communautaire. L'un de ses cinq axes stratégiques est de "Renforcer l'action communautaire", ce qui signifie "soutenir une participation et une direction effectives de la communauté dans la fixation des priorités, la prise des décisions et l'élaboration des stratégies de planification pour atteindre une meilleure santé". Yann Le Bossé (2009) avec le concept d'"empowerment" (développement de la capacité d'agir) est central pour comprendre l'objectif de l'action communautaire : renforcer le pouvoir des individus et des groupes vulnérables sur leur propre vie et leur environnement. Les critères de l'Action Communautaire Autonome (ACA) au Québec (Politique gouvernementale de 2001) illustrent bien la spécificité de l'action communautaire : enracinement dans la communauté, liberté de déterminer sa mission, approche globale, participation des membres, etc.

#### **7.2.4. Différenciations entre IS, IC et AC**

Avec l'intervention communautaire : L'intervention sociale peut être individuelle, collective ou communautaire. L'intervention communautaire est une forme spécifique d'intervention sociale qui se concentre sur le niveau collectif et territorial. Alors que l'intervention sociale peut se focaliser sur l'aide directe à l'individu, l'intervention communautaire vise à agir sur les causes collectives des problèmes sociaux en mobilisant la communauté elle-même. Avec l'action communautaire : L'intervention sociale est une démarche professionnelle structurée, souvent mandatée par des institutions, tandis que l'action communautaire est une initiative citoyenne, émanant de la base, et souvent plus autonome (voir ci-dessous).

Avec l'action communautaire : L'intervention communautaire est une pratique professionnelle qui vise à agir sur l'action communautaire en la démarrant, la soutenant, la structurant, l'animant et l'évaluant. L'action communautaire peut exister sans intervention communautaire, mais elle peut grandement bénéficier de l'expertise de cette pratique professionnelle. En d'autres termes, l'intervention communautaire est le processus par lequel un professionnel facilite ou soutient une action collective déjà existante ou potentielle au sein d'une communauté.

**Tableau 27 : Résumé synthétique des différences entre IS, IC et AC**

<b>Critères</b>	<b>Intervention Sociale</b>	<b>Intervention Communautaire</b>	<b>Action Communautaire</b>
<b>Echelle d'action</b>	Individu, famille	Groupe, territoire (communauté)	Collectif, rapport de force politique
<b>Origine de l'initiative</b>	Professionnel (Travailleur social) / Institution	Externe (institutions (service de santé, municipalité, ONG), experts, professionnels, ONG ou communauté) Action initiée par un intervenant extérieur auprès de la communauté.	Interne (membres de la communauté) Action de la communauté, par la communauté, pour la communauté.
<b>Logique</b>	Curative, adaptative	Descendante ("Top-Down")	Ascendante ("Bottom-Up")
<b>Cible</b>	Individus, familles, groupes	Ensemble de la communauté	Ensemble de la communauté
<b>Rôle de la communauté</b>	Client, usager, bénéficiaire	Bénéficiaire, cible, participant passif	Acteur principal, moteur, décideur
<b>Rôle des professionnels</b>	Evaluateur, facilitateur, conseiller, plaideur, formateur, défenseur	Expert, planificateur, prestataire	Facilitateur, accompagnateur, ressource technique
<b>Méthode</b>	Accompagnement individuel/collectif	Planification, participation collective	Participation, auto-organisation
<b>Objectif principal</b>	Répondre à un problème individuel	Résoudre un problème social ciblé : Renforcement des capacités, soutien, accompagnement, résolution d'un problème spécifique (ex : réduire le taux de tabagisme, améliorer la vaccination, prévenir la délinquance)	Transformer les conditions sociales, empowerment : Mobilisation, transformation des conditions de vie (empowerment)
<b>Degré de participation</b>	Variable	Elevé	Maximum
<b>Rapport au pouvoir</b>	Gérer les conséquences des inégalités	Mettre en œuvre des solutions expertes Pouvoir détenu par les experts et les institutions	Contester les causes, construire un contre-pouvoir Pouvoir construit et exercé par la communauté
<b>Auteur de référence</b>	Mary Ellen Richmond (1917) Demailly (2014) Dubois & Miley (2014).	Desgagné (2008), Bourque (2008) Jack Rothman (Modèle de Planification)	Freire (1970) Paulo Freire, Saul Alinsky, Panet-Raymond et Bacqué (2005) Lévesque (2001)

Eu égard à ce qui précède, l'intervention sociale, l'intervention communautaire et l'action communautaire sont complémentaires et peuvent être utilisées de manière synergique pour améliorer la situation des groupes vulnérables. L'intervention sociale apporte un soutien individualisé, l'intervention communautaire renforce les capacités des communautés et l'action communautaire permet aux citoyens de se mobiliser et de faire valoir leurs droits. Nous

relevons que la distinction n'est pas seulement sémantique, elle est profondément idéologique et politique.

L'intervention communautaire peut être considérée comme un soutien professionnel au processus d'action communautaire. Elle relève d'une logique de service et d'expertise, tandis que l'action communautaire s'inscrit dans une logique de démocratie participative, d'émancipation et de justice sociale. Les deux approches peuvent se compléter pour améliorer la qualité de vie au sein d'une communauté. Dans la pratique, de nombreux projets se situent sur un continuum entre ces deux pôles, mais comprendre cette distinction est essentiel pour tout praticien du champ social.

### **7.3. Rôles des intervenants**

La différence entre les concepts se reflète directement dans la posture des professionnels.

#### **7.3.1. Intervenant Social (Travailleur Social)**

L'intervenant social (assistant social, éducateur spécialisé...) est un professionnel qui met en œuvre l'intervention sociale. Selon Demailly (2014), « L'intervenant social est un professionnel qui accompagne, soutient et oriente les personnes en difficulté sociale vers l'autonomie et l'inclusion, en s'appuyant sur une expertise et des méthodes reconnues du champ social. ». Il aide les individus ou les familles à évaluer et examiner leur situation, à discuter de leurs problèmes et à proposer des solutions appropriées. Il est au cœur des réalités humaines et vise à trouver des solutions efficaces et durables aux problèmes sociaux.

L'intervenant social rencontre les personnes pour effectuer un diagnostic de la situation, définir les modalités d'accompagnement, contacter les interlocuteurs nécessaires et assurer le suivi. Ses missions sont variées et peuvent inclure l'aide à l'insertion sociale, le soutien aux victimes de violence, l'accompagnement des personnes âgées ou handicapées, la médiation, et l'orientation vers les ressources. Il travaille généralement pour une institution (conseil départemental, association mandatée par l'État, hôpital...). Il peut aussi travailler dans des centres hospitaliers, des centres scolaires, des organismes de services sociaux, des établissements correctionnels, ou même à son compte.

Son mandat est défini par l'institution et la loi. Sa relation principale est celle d'un professionnel à un usager (ou "client"). Il évalue une situation, mobilise des dispositifs et des ressources existantes et accompagne la personne. Sa posture est celle d'un expert de la relation d'aide et des dispositifs sociaux. Sa légitimité vient de son diplôme et de son statut

institutionnel. Il est issu de la professionnalisation du travail social, avec une formation diplômante et un cadre d'intervention défini (Richmond, 1917 ; Demailly, 2014).

Les intervenants sociaux travaillent à différents niveaux (individuel, familial, communautaire) pour offrir un soutien adapté aux besoins de chacun. On peut faire recourt à ses services dans les cas ci-après :

- Suivi de dossiers individuels (famille, enfance, handicap, insertion).
- Médiation familiale ou sociale.
- Orientation vers des dispositifs d'aide ou de soins.

### **7.3.2. Intervenant Communautaire ou Organisateur Communautaire**

L'intervenant communautaire est un professionnel dont le rôle principal est de faciliter l'émergence d'une action collective et de soutenir les communautés dans la résolution collective de leurs problèmes. Il agit comme une personne-ressource pour développer un sentiment d'appartenance, de valorisation et pour accompagner les résidents dans leurs démarches. Son rôle est plus ambigu car il peut osciller entre l'intervention et l'action. Dans une logique d'intervention communautaire, il est un agent de projet ou un médiateur social engagé par une institution pour mettre en œuvre un programme (ex: un "adulte-relais" dans un quartier).

L'intervenant communautaire travaille avec les personnes concernées pour trouver des solutions collectives. Il travaille ainsi avec des groupes. Il peut être impliqué dans l'analyse du milieu, la liaison, la formation, le soutien à la négociation et la gestion des conflits. Son rôle est de susciter la participation citoyenne, la conscientisation et l'empowerment (développement de la capacité d'agir) au sein de la communauté. Il est souvent au cœur des processus qui permettent d'établir des rapports de collaboration entre les acteurs locaux. Il peut travailler dans des organismes communautaires, des OSC, les CTD ou des services de proximité.

Dans une logique d'action communautaire, il est un organisateur communautaire ou un animateur-facilitateur. Son rôle n'est pas de faire à la place de, mais de faire avec. Il aide le groupe à s'organiser, à clarifier ses objectifs, à développer ses stratégies et à prendre le pouvoir. Il est une figure plus récente, liée à la montée des démarches participatives et à la valorisation du leadership local. Souvent issu de la communauté, parfois bénévole, parfois salarié, il reçoit une formation de terrain pour mobiliser, animer les dynamiques locales, accompagner la communauté dans ses projets collectifs et dans l'accès aux ressources (OMS, 2007).

Dans le cadre de l'action communautaire, sa posture n'est pas celle d'un expert qui sait, mais d'un facilitateur qui accompagne un processus démocratique. Sa légitimité ne vient pas seulement de son diplôme, mais surtout de la confiance que le groupe lui accorde. Il doit accepter de ne pas maîtriser le processus et de se mettre au service des objectifs définis par la communauté. Comme le dirait Saul Alinsky, son travail est d'aider les gens à construire leur propre pouvoir.

On recourt aux services de l'intervenant communautaire dans les situations suivantes :

- Animation de groupes d'entraide, sensibilisation à la santé publique.
- Mobilisation des habitants autour de projets locaux.
- Interface entre les besoins de la population et les institutions.

### **7.3.3. Différence fondamentale entre les intervenants**

La différence clé réside dans le détenteur du pouvoir et de la définition du problème. L'intervenant social détient un savoir et un pouvoir institutionnel qu'il met au service d'un usager pour résoudre un problème souvent défini par l'institution elle-même. L'intervenant communautaire (dans le sens de l'action communautaire) met ses compétences techniques au service d'un collectif qui est maître de la définition de son problème et de ses solutions. Le pouvoir reste dans les mains de la communauté.

Avec l'Intervenant communautaire : L'intervenant social a une approche plus large qui peut être individuelle, familiale ou collective. Son champ d'action est souvent centré sur l'aide directe aux personnes en difficulté et la gestion de cas. L'intervenant social peut travailler dans le milieu communautaire, mais son rôle peut aussi être très individualisé, axé sur le "traitement" des symptômes plutôt que sur les causes collectives.

Avec l'Intervenant social : L'intervenant communautaire se distingue de l'intervenant social par sa focalisation sur le collectif et la mobilisation des ressources internes de la communauté pour un changement social durable. Il ne s'agit pas de faire pour les gens, mais de faire avec eux, en renforçant leur autonomie et leur pouvoir d'agir. Tandis que l'intervenant social peut se concentrer sur l'aide individuelle, l'intervenant communautaire vise à renforcer le tissu social et les capacités collectives d'une communauté.

En résumé, l'Action communautaire est l'initiative et l'action propre de la communauté. L'Intervention communautaire est la démarche professionnelle qui soutient et facilite cette action. L'Intervention sociale est un terme plus large qui englobe toutes les formes d'aide et d'accompagnement social, qu'elles soient individuelles, collectives ou communautaires. Les rôles de l'Intervenant communautaire et de l'Intervenant social reflètent ces distinctions, le

premier étant spécifiquement axé sur le collectif et la mobilisation, et le second ayant un champ d'action plus vaste, incluant souvent l'aide directe aux individus.

## **7.4. Définition conceptuelle et caractéristiques des groupes vulnérables**

### **7.4.1. Définition conceptuelle des groupes vulnérables**

La vulnérabilité est une situation, pas une identité. Dans son travail sur le développement et la pauvreté, notamment dans l'article "Vulnerability, Coping and policy", Chambers (1989) définit la vulnérabilité comme ayant deux facettes :

- **Une facette externe** : la surexposition aux risques, aux chocs et au stress. Il peut s'agir de chocs soudains (catastrophe naturelle, crise économique), de tendances à long terme (dégradation environnementale, inflation) ou de saisonnalité (périodes de soudure agricole).
- **Une facette interne** : la défense à nu, c'est-à-dire le manque de moyens pour faire face à ces chocs sans subir de pertes dommageables. Cette incapacité à anticiper, à gérer et à se remettre d'un choc est le cœur de la vulnérabilité.

Bien que centré sur l'éthique de la recherche, le Rapport Belmont (1979) de la Commission nationale américaine pour la protection des sujets humains, a jeté les bases de l'identification des populations vulnérables. Il stipule que des protections supplémentaires sont nécessaires pour les personnes dont "l'autonomie est diminuée". Cette idée peut être élargie : un groupe est vulnérable lorsque son autonomie collective (son pouvoir d'agir, de décider, de se défendre) est structurellement limitée. Un groupe vulnérable n'est pas un groupe "faible", mais un groupe surexposé aux risques et sous-protégé face aux chocs.

Les groupes vulnérables sont donc des populations ou des segments de la société qui sont exposés à un risque accru de préjudice, de discrimination, d'exclusion ou de marginalisation en raison de facteurs socio-économiques, physiques, psychologiques, culturels ou environnementaux. Ces facteurs peuvent inclure la pauvreté, le handicap, l'âge (enfants, personnes âgées), l'appartenance à des minorités, le genre (ex : femmes victimes de VBG), la maladie chronique, le statut de réfugié ou de migrant, ou le fait d'être sans-abri. Leur vulnérabilité est souvent le résultat de dynamiques sociales, économiques et politiques inégalitaires qui limitent leur accès aux ressources, aux droits et aux opportunités.

Selon Flaskerud et Winslow (1998), « les groupes vulnérables sont ceux qui, en raison de facteurs spécifiques, ont une capacité réduite à anticiper, faire face, résister et se remettre des effets d'un danger ». (Flaskerud & Winslow, 1998, p. 69). La notion de "groupe vulnérable" ne désigne pas une faiblesse intrinsèque, mais une condition sociale, économique

ou politique qui expose un groupe à un risque accru de préjudice et qui diminue sa capacité à se protéger ou à se rétablir. En synthèse, un groupe vulnérable est un ensemble d'individus qui, en raison de caractéristiques partagées (économiques, sociales, physiques, politiques), sont plus susceptibles de subir des dommages et disposent de moins de ressources (matérielles, sociales, politiques) pour se protéger et se reconstruire.

#### **7.4.2. Caractéristiques d'un groupe vulnérable**

Les groupes vulnérables peuvent être confrontés à des risques accrus, avoir un accès limité aux ressources ou aux opportunités, et nécessiter un soutien et une protection spécifiques pour assurer leur bien-être et leur participation égale dans la société. La vulnérabilité est liée au contexte autant qu'à la situation d'une personne. Elle est multidimensionnelle et résulte souvent de l'accumulation de plusieurs facteurs. Voici un listing des caractéristiques principales d'un groupe vulnérable élaboré par le Haut-Commissariat des Réfugiés (HCR) à l'issue de nombreux travaux :

- ***Précarité socio-économique*** : Ils peuvent avoir un accès limité à l'éducation, aux soins de santé, à l'emploi stable, au logement, à d'autres ressources essentielles, aux faibles revenus et à l'absence de patrimoine. Cette précarité limite l'accès aux ressources essentielles (logement, santé, justice), à la capacité à épargner pour faire face à un imprévu et aux opportunités. Dans "La disqualification sociale : essai sur la nouvelle pauvreté", Paugam (1991) décrit le processus par lequel la précarité économique conduit à une rupture des liens sociaux et à une "disqualification", rendant les individus et les groupes extrêmement vulnérables.
- ***Exposition accrue aux risques sanitaires, sociaux ou environnementaux*** (UNICEF, 2014) : Les groupes vulnérables sont plus susceptibles d'être exposés à divers risques, tels que la pauvreté, la violence, la discrimination, les catastrophes naturelles et les problèmes de santé.
- ***Discrimination et stigmatisation sociale*** : Le fait d'appartenir à un groupe victime de préjugés, de stéréotypes ou de discrimination systémique (fondée sur l'ethnie, la religion, le genre, l'orientation sexuelle, le handicap, etc.) constitue une vulnérabilité majeure. La discrimination entrave l'accès à l'emploi, à l'éducation et aux services.
- ***Faiblesse du pouvoir politique et juridique*** : Manque de représentation dans les instances de décision, absence de "voix" politique, statut juridique précaire (ex: sans-papiers), ou capacité limitée de défense de leurs droits (par manque d'informations ou de pouvoir). Les groupes vulnérables ont souvent peu de pouvoir et d'influence pour faire valoir leurs droits et leurs besoins.

- **Dépendance physique ou psychologique** : Cela concerne les personnes qui dépendent d'autrui pour les soins quotidiens ou la prise de décision, comme les très jeunes enfants, certaines personnes très âgées ou les personnes atteintes de maladies invalidantes.
- **Intersectionnalité** : C'est une caractéristique cruciale. La vulnérabilité est rarement due à un seul facteur ; elle est souvent aggravée par le croisement de plusieurs identités discriminées. Crenshaw (1989) a forgé le concept d'intersectionnalité pour montrer comment les systèmes d'oppression (racisme, sexisme, etc.) s'entrecroisent pour créer des expériences de vulnérabilité uniques et cumulatives. Par exemple, une femme immigrée en situation de handicap subit une vulnérabilité qui n'est pas simplement l'addition de "femme" + "immigrée" + "handicapée", mais une forme spécifique et aggravée de discrimination.
- **Accès limité aux ressources et aux opportunités** : Ils peuvent avoir un accès limité à l'éducation, aux soins de santé, à l'emploi, au logement et à d'autres ressources essentielles.
- **Marginalisation sociale et exclusion** : Les groupes vulnérables sont souvent marginalisés et exclus de la participation sociale, économique et politique.
- **Discrimination et stigmatisation** : Ils peuvent être victimes de discrimination et de stigmatisation en raison de leur appartenance à un groupe particulier.
- **Absence de nationalité** : Selon le HCR est une forme extrême de vulnérabilité juridique privant les individus de la protection d'un État.

#### 7.4.3. Exemples de groupes vulnérables

La vulnérabilité est une notion dynamique. Elle peut être temporaire ou structurelle, cumulative (plusieurs facteurs) et contextuelle (varie selon l'environnement social et politique) (Ayres & al., 2006). Il est important de noter que ces groupes ne sont pas mutuellement exclusifs et que les individus peuvent appartenir simultanément à plusieurs groupes vulnérables. Voici quelques exemples illustrant comment les caractéristiques sus cités s'appliquent concrètement.

**Tableau 28 : Exemples de groupes vulnérables**

Groupes Vulnérables	Caractéristiques principales de leur vulnérabilité	Référence bibliographique
Les enfants	-Dépendance physique et émotionnelle ; -Incapacité juridique ; -Forte exposition aux conséquences à long	Convention internationale des droits de l'enfant (ONU, 1989). Ce texte reconnaît l'enfant comme un sujet de droit mais

	terme de la pauvreté, de la violence ou de la malnutrition. Leur autonomie est par définition limitée.	souligne sa vulnérabilité et la nécessité d'une "protection et de soins spéciaux".
<b>Les personnes en situation de handicap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Barrières physiques et sociales (inaccessibilité)</li> <li>-Discrimination à l'emploi et à l'éducation ; stigmatisation</li> <li>-Coûts supplémentaires liés au handicap ; dépendance potentielle pour les soins.</li> <li>-Confrontation à l'exclusion sociale et aux obstacles d'accès aux infrastructures (WHO, 2011).</li> </ul>	Rapport mondial sur le handicap (OMS & Banque Mondiale, 2011). Ce rapport documente de manière exhaustive comment les "barrières sociétales" et non le handicap lui-même sont la principale cause de vulnérabilité.
<b>Les réfugiés et déplacés internes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perte de la protection de l'État ;</li> <li>-Précarité juridique extrême ;</li> <li>-Traumatisme lié au conflit et à l'exil ;</li> <li>barrières linguistiques et culturelles ;</li> <li>-Dépendance de l'aide humanitaire.</li> </ul>	Convention de Genève relative au statut des réfugiés (1951). Le fondement même de ce texte est de reconnaître et de protéger ce groupe en raison de sa vulnérabilité extrême suite à la perte de la protection nationale.
<b>Les personnes âgées (en situation d'isolement ou de dépendance)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Déclin de la santé physique ; isolement social et solitude ;</li> <li>-Risque accru de pauvreté (petites retraites) ;</li> <li>-Vulnérabilité aux abus (financiers, physiques) ;</li> <li>-"Agisme" ou discrimination liée à l'âge.</li> </ul>	-Travaux de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sur le vieillissement et la santé. L'OMS souligne que si le vieillissement n'est pas une maladie, il est associé à une prévalence accrue de maladies chroniques et de fragilité.
<b>Les minorités ethniques ou autochtones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Discrimination systémique et racisme</li> <li>-Dépossession historique de leurs terres et ressources</li> <li>-Marginalisation politique et économique</li> <li>-Risque de perte de leur identité culturelle et linguistique.</li> <li>-Privation d'accès équitable aux services de base (Bhugra &amp; Becker, 2005).</li> </ul>	Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (2007). Ce texte reconnaît les injustices historiques subies et la vulnérabilité particulière de ces peuples face à l'assimilation forcée et à l'exploitation.
<b>Personnes atteintes de maladies chroniques, de VIH/SIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stigmatisation et exclusion sociale (Parker &amp; Aggleton, 2003).</li> <li>-Violence et harcèlement.</li> <li>-Problème de santé mentale.</li> <li>-Isolement social.</li> <li>-Manque d'accès aux soins de santé.</li> </ul>	-ONU-SIDA
<b>Les femmes et les filles victimes de violences basées sur le genre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inégalités de genre</li> <li>-Normes sociales néfastes</li> <li>-Dépendance économique.</li> <li>-Isolement social.</li> <li>-Stigmatisation et culpabilisation.</li> <li>-Impunité.</li> <li>-Faible accès à l'information et aux services.</li> <li>-Impact psychologique.</li> </ul>	-ONU Femmes -OMS
<b>Personnes LGBTQIA+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Discrimination et stigmatisation.</li> <li>-Violence et harcèlement.</li> <li>-Problème de santé mentale.</li> <li>-Isolement social.</li> <li>-Manque d'accès aux soins de santé.</li> </ul>	
<b>Minorités ethniques et raciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Discrimination et racisme.</li> <li>-Inégalités socioéconomiques</li> <li>-Accès limité aux soins de santé.</li> </ul>	-UNFPA

	-Barrières linguistiques et culturelles. -Isolement social. -Facteurs de risque liés à la santé.	
<b>Immigrants et migrants</b>	-Barrières linguistiques et culturelles. -Isolement social. -Précarité administrative. -Difficultés économiques. - Discrimination et stigmatisation. -Vulnérabilité psychologique	-HCR. -OIM.
<b>Les enfants des rues et les personnes sans abri</b>	- Exposition à l'exploitation, à la violence et à la privation de droits fondamentaux (UNICEF, 2014). -Précarité et insécurité matérielle. -Mauvais état de santé physique et mental. -Isolement social et rupture des liens familiaux. -Vulnérabilité face à la violence. -Difficultés d'accès aux droits et aux soins.	-PNUD -UNICEF

Nous pouvons conclure que la notion de groupe vulnérable est un outil d'analyse essentiel pour comprendre les inégalités sociales. Elle permet de dépasser une vision individualisante des problèmes pour mettre en lumière les facteurs structurels et systémiques qui créent et maintiennent des situations de risque et de précarité pour des pans entiers de la population.

#### **7.4.3. Facteurs de vulnérabilité spécifiques aux femmes fonctionnaires victimes de VBGT**

Les femmes fonctionnaires victimes de VBG sont vulnérables en raison de la dépendance hiérarchique, de la stigmatisation, de l'inefficacité des mécanismes de plainte, de la pression au silence et de l'impact psychologique et professionnel (ILO, 2018 ; Hossain & al., 2016). Les attentes de rôles de genre, souvent intériorisées, peuvent pousser les femmes à minimiser les violences subies pour ne pas apparaître comme "faibles" ou "incapables" dans un environnement professionnel qui valorise la force et le contrôle (Butler, 1990).

##### ➤ *Dépendance économique et stabilité de l'emploi*

Bien que fonctionnaires, les femmes peuvent dépendre fortement de leur salaire pour leur subsistance et celle de leur famille. La peur de perdre cet emploi stable, souvent obtenu après un concours difficile ou un recrutement compliqué, peut les rendre réticentes à signaler les VBG, surtout si l'agresseur est un supérieur hiérarchique ou une personne influente. Cette dépendance économique, même relative, constitue une forme de vulnérabilité. Des études sur les VBG soulignent que la dépendance économique est un facteur majeur qui empêche les femmes de quitter des situations abusives ou de dénoncer les violences, même lorsqu'elles ont un emploi.

➤ ***Culture du silence et peur des représailles***

Les institutions publiques peuvent être caractérisées par des hiérarchies rigides et une culture du silence, où la dénonciation peut être perçue comme une menace pour la cohésion ou la réputation de l'institution. La difficulté de changer de poste en raison de leur statut peut piéger les femmes fonctionnaires dans des situations de violence. Les victimes craignent des représailles (rétrogradation, mutation, mise à l'écart, harcèlement moral, évaluation négative) qui pourraient compromettre leur carrière. Le rapport de l'ONU Femmes sur la violence au travail met en évidence la peur des représailles comme l'un des principaux obstacles au signalement des violences, en particulier dans les environnements hiérarchiques (ONU Femmes, 2017). Le Guide d'Equipop (2022) souligne que les VBG sont souvent invisibilisées et banalisées, ce qui contribue à la culture du silence.

➤ ***Stigmatisation et honte***

Les victimes de VBG, quel que soit leur statut professionnel, peuvent ressentir de la honte et de la culpabilité, craignant d'être jugées, blâmées ou de voir leur réputation professionnelle ternie. Cette stigmatisation peut les isoler et les empêcher de chercher de l'aide. Des travaux comme ceux de Judith Butler sur la performativité du genre et les normes sociales montrent comment la honte est construite socialement et peut empêcher les individus de dévier des attentes normatives, y compris en matière de "comportement de victime" (Butler, 1990).

➤ ***Manque de mécanismes de signalement efficaces et de soutien adapté***

Malgré l'existence de politiques, les mécanismes de signalement au sein de la fonction publique peuvent être perçus comme inefficaces, complexes, non confidentiels ou non centrés sur la victime. L'absence de personnel formé et sensibilisé aux VBG peut également décourager les victimes. Le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE, 2023) en France a souligné les lacunes dans la prévention et la prise en charge des violences sexistes et sexuelles dans la fonction publique, notamment le manque de formation des agents et l'insuffisance des dispositifs d'alerte et de protection.

➤ ***Impact psychologique des VBG***

Les VBG, qu'elles soient vécues dans la sphère privée ou professionnelle, ont des conséquences psychologiques profondes (anxiété, dépression, stress post-traumatique, perte de confiance en soi, difficulté de concentration, épuisement) qui affectent directement la motivation, la performance et l'assiduité au travail. Lewis (1992) dans *Trauma and Recovery* décrit les effets dévastateurs des traumatismes, y compris les violences, sur la psyché des

victimes, affectant leur capacité à fonctionner normalement dans tous les aspects de leur vie, y compris professionnelle.

➤ ***Intersectionnalité des vulnérabilités***

La vulnérabilité peut être accrue si la femme fonctionnaire appartient également à d'autres groupes marginalisés (minorités ethniques, personnes handicapées, femmes LGBTQ+, etc.). L'âge, l'origine ethnique, le handicap et d'autres facteurs peuvent exacerber la vulnérabilité des femmes fonctionnaires aux VBG. Par exemple, les jeunes agentes et les agentes immigrées peuvent être plus à risque. Ces discriminations multiples peuvent rendre sa situation encore plus complexe et la peur de dénoncer plus grande. Le concept d'intersectionnalité, développé par Kimberlé Crenshaw (1989), est essentiel pour comprendre comment différentes formes d'oppression (genre, race, classe, etc.) se croisent et créent des expériences uniques de discrimination et de vulnérabilité, rendant le signalement et l'accès à la justice plus difficiles pour certaines femmes.

➤ ***Pressions pour maintenir une image professionnelle***

Les femmes fonctionnaires peuvent ressentir une pression supplémentaire pour maintenir une image de compétence et de résilience, craignant que la révélation de leur statut de victime ne soit perçue comme une faiblesse ou une incapacité à gérer leur vie personnelle, ce qui pourrait nuire à leur progression de carrière. Les relations hiérarchiques dans la fonction publique peuvent créer un environnement propice aux abus de pouvoir et au harcèlement. Ces caractéristiques de vulnérabilité soulignent la nécessité d'approches d'intervention et d'action communautaire spécifiques et sensibles au genre pour soutenir les femmes fonctionnaires victimes de VBG, en tenant compte des dynamiques institutionnelles et des réalités psychosociales.

➤ ***Exposition professionnelle***

Les agents de la fonction publique, en particulier ceux en contact avec le public (policiers, professions intermédiaires de la santé et du travail social), sont plus exposés aux violences.

## **7.5. Rôles et applications des interventions auprès des groupes vulnérables**

### **7.5.1. Rôle et applications de l'Intervention Sociale auprès des groupes vulnérables**

L'intervention sociale se concentre principalement sur l'aide directe aux individus, aux familles ou à de petits groupes au sein des populations vulnérables. Son rôle est de fournir un soutien immédiat, de répondre aux besoins urgents, d'accompagner les personnes dans la résolution de leurs problèmes personnels et de faciliter leur accès aux droits et aux services.

Elle vise à soulager la souffrance individuelle et à renforcer la capacité des personnes à faire face aux défis de leur vie.

L'IS pourrait être appliquée pour les situations suivantes :

- ***Suivi individuel par un assistant de service social, thérapie familiale, soutien aux familles, insertion professionnelle, accès aux droits***

Un intervenant social peut accompagner une personne sans-abri pour l'aider à trouver un logement, obtenir des aides financières et accéder aux soins de santé. Il peut également soutenir une famille monoparentale en difficulté en l'orientant vers des services de garde d'enfants, des programmes d'aide alimentaire ou des formations professionnelles.

- ***Gestion de crise et protection***

Dans les cas de violence domestique (VBG), l'intervenant social peut intervenir pour assurer la sécurité de la victime, l'orienter vers des refuges, des services juridiques et un soutien psychologique.

- ***Accès aux droits, action des services de protection de l'enfance, accès aux ressources, accompagnement de personnes en situation de précarité, exclusion, handicap par un éducateur spécialisé ou victimes de violence***

Il informe les personnes sur leurs droits (ex : droits des personnes handicapées) et les aide à naviguer dans les systèmes complexes (santé, éducation, justice) pour obtenir les prestations ou les services auxquels elles ont droit.

- ***Médiation, prévention et lutte contre l'exclusion sociale, chômage, racisme, etc.***

L'intervention sociale s'applique ainsi à divers groupes vulnérables tels que les personnes âgées, les personnes handicapées, les familles en difficultés, les jeunes en rupture sociale, les minorités ethniques et les personnes sans-abri. Elle peut se manifester par des entretiens individuels, des évaluations de besoins, des mises en relation avec des ressources, et un suivi personnalisé. Elle s'étend à des domaines variés comme la santé, l'éducation, la justice, le logement, et l'insertion professionnelle. Le champ de la santé publique est un domaine où l'intervention communautaire est très répandue. Les campagnes de prévention, les programmes de dépistage ou les politiques de santé environnementale sont souvent conçus par des agences gouvernementales et "livrés" aux communautés. Bien qu'elles visent le bien-être collectif, ces interventions placent l'expertise scientifique et institutionnelle au-dessus de la mobilisation citoyenne.

#### **7.4.2. Rôle et applications de l'Intervention Communautaire auprès des groupes vulnérables**

L'intervenant communautaire agit à un niveau plus collectif, en travaillant avec les groupes vulnérables pour identifier les problèmes partagés, mobiliser les ressources internes de la communauté et faciliter l'émergence de solutions collectives. Son rôle est de renforcer la capacité d'agir (empowerment) des groupes vulnérables, de stimuler leur participation active dans la résolution de leurs problèmes et de favoriser la création de liens sociaux et de solidarité au sein de la communauté. Il agit comme un facilitateur, un catalyseur et un soutien pour les initiatives collectives.

En guise d'applications, on pourrait faire appel à l'IC pour les situations suivantes :

➤ ***Mobilisation et organisation***

Un intervenant communautaire peut aider un groupe de personnes âgées isolées à former un comité pour organiser des activités sociales, des services de transport partagé ou un réseau d'entraide, une municipalité qui met en place un programme de prévention de la toxicomanie dans les écoles, un centre de santé qui lance une campagne de vaccination dans un quartier, des campagnes de santé publique (vaccination, prévention VIH/SIDA) (Ledogar & Fleming, 2008).

➤ ***Développement de projets collectifs***

Il peut accompagner des jeunes issus de quartiers défavorisés dans la mise en place d'un projet de jardin communautaire, d'un atelier de création artistique ou d'un programme de mentorat par les pairs, un projet de rénovation urbaine décidé par les pouvoirs publics, des projets d'empowerment.

➤ ***Plaidoyer local***

L'intervenant communautaire peut soutenir un groupe de parents d'enfants handicapés dans leurs démarches pour obtenir une meilleure accessibilité des infrastructures publiques ou des services scolaires adaptés, des programmes de développement local participatif, des comités de quartier, des actions pour l'environnement, la lutte contre la délinquance ou la violence à l'échelle d'un quartier.

Elle s'applique dans des domaines variés tels que la santé, l'éducation, l'environnement, le développement économique, la santé communautaire, le développement social local, la sécurité communautaire et l'animation socioculturelle. Elle peut cibler des communautés géographiques (quartiers, villages) ou des communautés d'intérêts (groupes de femmes, associations de jeunes). Elle implique la mobilisation des acteurs pertinents, la

négociation, la gestion des conflits, et le soutien à la capacité d'agir des groupes et des collectivités (empowerment).

### **7.5.3. Rôle et applications de l'Action Communautaire auprès des groupes vulnérables**

L'action communautaire est l'initiative et l'action directe des groupes vulnérables eux-mêmes, souvent organisés en associations ou en collectifs, pour défendre leurs droits, exprimer leurs besoins et provoquer des changements sociaux. Son rôle est de permettre aux groupes vulnérables de devenir les acteurs principaux de leur propre développement et de leur émancipation. Elle vise à transformer les rapports de pouvoir, à dénoncer les injustices et à construire des alternatives aux systèmes existants. C'est une démarche d'autonomie et de prise en charge collective.

Comme applications, on pourrait faire appel à l'AC pour les situations suivantes :

➤ ***Revendication et plaidoyer***

Des associations de personnes atteintes de maladies chroniques (ex : VIH/SIDA) mènent des campagnes de sensibilisation, de lutte contre la stigmatisation et de plaidoyer pour un meilleur accès aux traitements et aux soins Initiatives citoyennes pour améliorer le cadre de vie ou la solidarité locale.

➤ ***Création de services alternatifs***

Des collectifs de femmes victimes de VBG créent et gèrent des maisons d'hébergement, des lignes d'écoute ou des groupes de soutien mutuel, souvent en dehors des structures institutionnelles classiques, Des parents d'élèves qui se mobilisent pour obtenir une cantine bio, un collectif de citoyens qui s'organise pour créer une épicerie solidaire.

➤ ***Mobilisation pour la justice sociale***

Des groupes de migrants ou de réfugiés s'organisent pour défendre leurs droits, lutter contre la discrimination et exiger des politiques d'intégration plus justes, des locataires qui créent une association pour lutter contre l'insalubrité de leurs logements, création de groupes d'entraide, associations de quartier, jardins partagés, organisation de manifestations, plaidoyer pour la défense de droits locaux.

L'action communautaire se manifeste ainsi par la création d'organismes à but non lucratif qui répondent à des besoins exprimés par les citoyens. Elle implique la participation citoyenne, la mobilisation pour la justice sociale, et la mise en place de projets collectifs pour résoudre des problématiques sociétales (emploi, logement, désaffiliation, etc.). Elle est souvent préventive et ne se limite pas à la simple livraison de services. Elle peut concerner tous les domaines de la vie communautaire : accès aux services, logement, environnement, culture, etc.

En somme, l'intervention sociale, l'intervention communautaire et l'action communautaire forment un continuum d'actions essentielles pour travailler avec les groupes vulnérables. Leurs rôles et applications sont distinctes mais complémentaires, chacun contribuant à une approche holistique pour améliorer les conditions de vie et promouvoir la justice sociale. L'intervention sociale apporte une aide individualisée et directe. L'intervention communautaire soutient et facilite l'organisation collective des groupes vulnérables. L'action communautaire est l'expression de l'autonomie et de la force de ces groupes, qui se mobilisent pour un changement social structurel.

## **7.6. Application du processus d'intervention communautaire pour réduire l'incidence des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires (inspirée de Lamoureux & al., 2008)**

### **7.6.1. Définition du concept IAC**

L'Intervention et Action Communautaire (IAC) désigne une approche et un ensemble de pratiques visant à résoudre collectivement des problèmes sociaux et à promouvoir le changement social au sein des communautés. Cette démarche s'appuie sur des valeurs fondamentales de justice sociale, de solidarité, de démocratie, d'autonomie et de respect. Elle s'inscrit dans une perspective de développement social et reconnaît la capacité des individus à être les acteurs principaux de leur propre développement et de celui de leur collectivité. Pour Petiteville (1998), l'IAC s'appuie sur une logique de co-construction entre les professionnels et les populations concernées, et s'inscrit dans une démarche participative, fondée sur le respect des savoirs et des ressources locales. Ainsi, l'IAC combine des dimensions sociales, éducatives, politiques et culturelles en mobilisant des ressources locales, en renforçant les capacités des individus et des groupes, et en cherchant des solutions collectives durables aux problématiques sociales.

### **7.6.2. Caractéristiques de l'IAC**

- **Résolution collective des problèmes** : L'IAC vise un règlement collectif des problématiques affectant une collectivité.
- **Approche ascendante (bottom-up)** : Elle est fondée sur la mobilisation communautaire, elle part des basins et des initiatives locales.
- **Approche participative et mobilisation citoyenne** : Elle met l'accent sur l'implication active des citoyens et des communautés à chaque étape (l'identification des problèmes, la planification et la mise en œuvre des solutions).

- **Renforcement du pouvoir d'agir (empowerment)** : Elle renforce le développement des compétences et de l'autonomie.
- **Mobilisation des ressources locales** : Elle mobilise les ressources humaines, sociales, culturelles.
- **Transformation sociale** : L'IAC a une visée émancipatrice et critique. Elle s'engage pour la justice sociale et la défense des droits, cherchant à agir sur les réalités qui génèrent des problèmes sociaux comme la pauvreté, la discrimination et l'oppression.

### **7.6.3. Différentes étapes du processus d'intervention communautaire (inspirée de Lamoureux & al., 2008)**

Les étapes d'une intervention communautaire, elles se déclinent ainsi qu'il suit :

Introduction

#### ➤ **La préparation de l'intervention**

1. L'analyse de la base d'intervention
2. L'analyse de la situation
3. Le choix d'un projet d'action
4. L'élaboration d'un plan d'action

#### ➤ **La réalisation de l'intervention**

5. La sensibilisation et la mobilisation
6. La réalisation de l'action
7. La création d'une organisation
8. La vérification du plan d'action

#### ➤ **L'évaluation de l'intervention**

9. Le bilan de l'intervention
10. La fin d'un mandat d'intervention

### **7.6.4. Elaboration du guide d'intervention pour la résolution du problème d'étude (inspirée de Lamoureux & al., 2008)**

Les VBG en milieu professionnel, notamment dans la fonction publique, sont un facteur majeur de démotivation. Une IAC s'impose comme stratégie pertinente pour réduire l'incidence des VBG, tout en restaurant la dignité, la sécurité et la motivation des femmes fonctionnaires au travail. Pour réaliser cela, nous allons monter un guide d'intervention communautaire. Nous tiendrons compte des caractéristiques de l'IAC et nous ferons appel à ses principes fondamentaux que sont la participation, l'autonomisation, la mobilisation et le

plaidoyer, en les adaptant au contexte spécifique du milieu professionnel et des VBG au travail. Pour réaliser cela, nous avons élaboré un guide d'intervention communautaire. Les objectifs recherchés se déclinent ainsi qu'il suit :

- Identifier les formes et causes des VBG en milieu professionnel.
- Mobiliser la communauté des fonctionnaire (femmes, hommes, hiérarchie, syndicats, comités genres et points focaux genres des administrations) autour de la lutte contre les VBG.
- Renforcer les capacités d'auto-défense psychosociale et juridique des femmes fonctionnaires.
- Améliorer le climat de travail en favorisant une culture organisationnelle équitable et non sexiste.

#### **7.6.4.1. Préparation de l'intervention**

##### ➤ *Analyse de la base d'intervention*

Dans notre phase d'analyse de la base d'intervention, nous allons identifier les communautés de fonctionnaires en général, de femmes fonctionnaires en particulier et leurs problèmes de violence au travail. Pour ce faire, nous allons procéder par l'observation, par une écoute active et par des enquêtes anonymes. Il s'agira d'une sensibilisation et d'une conscientisation de tous les fonctionnaires. En précisant au préalable notre mandat d'intervention, nous procéderons par une approche participative centrée sur les femmes fonctionnaires survivantes au travers des entretiens personnalisés. Cette approche nous permettra également de trouver les solutions au problème sus visé. La première étape consistera à briser le silence et à éduquer sur la nature et les causes des VBG en milieu professionnel et leurs conséquences, non seulement pour les victimes, mais aussi pour l'environnement professionnel et la fonction publique. Il s'agira de faire prendre conscience que les VBG ne sont pas des problèmes privés mais des enjeux sociaux et institutionnels. Nous utiliserons le modèle de Freire (1970) pour favoriser l'expression libre des oppressions vécues avec une approche conscientisante.

##### ➤ *Exploration et analyse de la situation*

Pour analyser la situation et le problème social, des ateliers de sensibilisation pourront être organisés pour l'ensemble des personnels, y compris les hommes et les femmes, pour déconstruire les normes sociales et de genre néfastes qui perpétuent la violence.

##### ➤ *Choix du projet d'action et élaboration du plan d'action*

Il sera également question des groupes de discussion avec les femmes fonctionnaires victimes ou témoins de VBG pour choisir un projet d'action et élaborer un plan d'action.

L'objectif sera de mobiliser les femmes concernées et de les impliquer activement dans l'identification des problèmes et la co-construction de solutions. Une cartographie communautaire des risques sera également élaborée : identification des lieux, services, personnes ou pratiques problématiques. Il sera question d'identifier les besoins et de mobiliser les ressources nécessaires.

#### **7.6.4.2. Réalisation de l'intervention**

Le projet retenu est la création des espaces sûrs dans les administrations où les femmes fonctionnaires pourront exprimer leurs expériences et leurs besoins sans crainte de stigmatisation ou de représailles. Il s'agit concrètement d'aménager une salle de convivialités où les victimes pourront se réunir et trouver une oreille attentive. Il sera d'abord question de mener un plaidoyer auprès de la hiérarchie pour l'autorisation de la création de ces espaces sûrs. Le responsable des affaires générales sera approché pour la mise à disposition et l'aménagement desdits espaces sûrs. Une phase de sensibilisation et de mobilisation sur le projet retenu pourra se faire par des groupes de discussion confidentiels. La participation des femmes leaders communautaires telles les Points Focaux Genre (PFG) et des comités genre des administrations sera essentielle.

Lors de la phase de réalisation proprement dite, nous procéderons également par :

- La mise en place de comités locaux d'alerte et de médiation, impliquant les délégués de personnels, les syndicats de fonctionnaires, des femmes leaders, des responsables RH et les membres des Comités Genre.
- Le développement d'un code de conduite contre les VBG, validé collectivement.
- Les campagnes communautaires dans les services publics : ciné-forum, affichage, vernissage d'exposition d'oeuvres d'art sur les VBGT, les capsules vidéos internes qui seront diffusées dans les foras de fonctionnaires.
- La mise en place d'un cadre stratégique national de motivation et de valorisation des agents publics qui sera un dispositif de recensement, de proposition de promotion et d'octroi des distinctions et des récompenses aux femmes fonctionnaires motivées.

Avant d'y parvenir, nous allons procéder par le renforcement des capacités des femmes dans le domaine de l'autonomisation (Empowerment), de la prévention et de la gestion des VBG au travail. L'IAC visera à renforcer la capacité d'agir des femmes affectées. Cela pourra inclure des formations sur le leadership, le développement de compétences professionnelles, l'accès à des ressources juridiques et psychosociales, la connaissance des droits, la gestion du stress post-traumatique et le renforcement de la confiance en soi. L'autonomisation économique, par exemple via l'entrepreneuriat, sera également une stratégie clé pour les femmes victimes de violences. Des ateliers mixtes pour la sensibilisation des hommes et des responsables à la masculinité positive seront également organisés.

Il sera également question de l'appui psycho-social (groupes de parole, accompagnement juridique) et du développement de stratégies collectives et de plaidoyer. Sur la base des besoins identifiés, des stratégies collectives seront élaborées. Ces stratégies pourront varier et inclure la mise en place de mécanismes de soutien interne : création de cellules d'écoute, de réseaux de pairs-aidantes, ou de référents VBG au sein de l'administration. Ces mécanismes devront garantir la confidentialité et le respect des souhaits des survivantes.

Pour ce qui des plaidoyers pour des politiques institutionnelles claires, l'IAC pourra mener à la défense de politiques internes robustes contre les VBG, incluant des procédures de signalement accessibles, la collecte des données sur les VBG au travail, des sanctions pour les agresseurs, et des mesures de protection pour les victimes. Il est important que ces politiques soient centrées sur les survivantes et tiennent compte de leurs préoccupations en matière de sécurité. Une collaboration multisectorielle sera de mise car les VBG nécessitent une approche coordonnée. L'IAC encouragera également la collaboration entre l'administration, les services de santé, les services juridiques, et les organisations de la société civile spécialisées dans la lutte contre les VBG. C'est la raison pour laquelle, un Comité de prise en charge holistique des cas de VBG sera mis sur pieds. La mise sur pieds du Comité sus visé permettra la vérification de notre plan d'action et des réajustements si nécessaires.

#### **7.6.4.4. Évaluation de l'intervention**

On devra procéder à un suivi régulier à l'aide d'indicateurs (réduction des plaintes, amélioration du climat de travail, satisfaction professionnelle) et à une implication active des bénéficiaires dans l'évaluation afin de faire le bilan de l'intervention, selon l'approche de l'évaluation participative. Comme résultats attendus à la fin de l'intervention, nous pourrions évoquer :

- Réduction des VBG dans les services ciblés ;

- Renforcement de la motivation professionnelle chez les femmes fonctionnaires ;
- Émergence de leaders féminins communautaires au sein des administrations ;
- Création d'un cadre stratégique national de motivation et de valorisation des agents publics ;
- Création d'un modèle d'intervention reproductible dans d'autres institutions publiques.

## CONCLUSION

Notre étude, qui s'achève ici, a exploré une problématique aussi sensible que cruciale : l'impact des Violences Basées sur le Genre (VBG) sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, révélant des enjeux cruciaux pour le bien-être et l'engagement des personnels féminins dans les administrations publiques. Au terme de ce travail, il apparaît de manière claire que les VBG constituent un obstacle majeur à la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires. La persistance des VBG, dans leurs différentes formes (violence physique, violence sexuelle, violence environnementale et violence morale) mine à la fois le bien-être au travail, l'engagement et la performance des femmes dans la fonction publique (Bakary & al., 2022 ; Kouamé & Touré, 2023).

L'analyse conduite dans ce mémoire, à la lumière de la théorie de la tolérance organisationnelle de Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996), met en évidence le rôle des pratiques et de la culture organisationnelle dans la perpétuation ou la réduction des VBG. Ce mémoire a permis de mettre en évidence les multiples formes de violences auxquelles ces femmes sont confrontées et leurs répercussions sur leur engagement et leur efficacité au travail. L'ambition de ce mémoire était de dépasser le simple constat de l'existence de ces violences pour en analyser les mécanismes d'influence sur la motivation, en mobilisant deux cadres théoriques complémentaires : la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) et la théorie de la tolérance organisationnelle de Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996).

En nous appuyant sur ces deux théories, nous avons démontré que les VBG, en milieu professionnel, ne se contentent pas d'affecter les victimes individuellement, mais influent également sur la performance globale des organisations et sur la qualité des services publics rendus par les femmes fonctionnaires. En nous basant sur la théorie de la tolérance organisationnelle de Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996), nous avons constaté que la culture organisationnelle joue un rôle déterminant dans la prévalence des VBG. Une organisation qui tolère ou minimise ces comportements crée un environnement hostile, où les femmes se sentent souvent vulnérables et peu soutenues. Cela confirme les affirmations de Hulin et ses collaborateurs, selon lesquelles une tolérance accrue aux comportements inappropriés entraîne une dégradation du climat de travail et une diminution de l'engagement des employés.

Par ailleurs, l'application de la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) a permis d'éclairer les mécanismes sous-jacents à la motivation professionnelle. Les résultats de notre étude montrent que les VBG agissent non seulement comme des facteurs de démotivation, mais qu'ils entravent également la satisfaction des besoins fondamentaux des femmes en matière de reconnaissance et de réussite professionnelle. Les témoignages recueillis illustrent

que les femmes victimes de VBG ressentent une baisse significative de leur satisfaction au travail et une diminution de leur performance, ce qui corrobore les idées de Herzberg sur l'importance des facteurs d'hygiène et des facteurs de motivation. Cette conclusion générale synthétise ainsi les constats principaux du mémoire et propose des pistes de réflexion et d'action pour améliorer l'environnement professionnel des femmes fonctionnaires. En articulant les apports de la théorie de la tolérance organisationnelle et de celle des deux facteurs, elle offre une vision structurée et multidimensionnelle des enjeux liés aux VBG dans le secteur public.

Ce mémoire a permis d'apporter une contribution importante à la compréhension des conséquences des VBG sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires. Trois points majeurs peuvent être retenus :

- ***Les VBG s'inscrivent dans une dynamique systémique*** : Loin d'être des incidents isolés, les VBG s'enracinent dans une culture organisationnelle qui tolère ces comportements, comme le stipulent Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996). Cette tolérance institutionnelle perpétue le cycle de la violence en milieu professionnel.
- ***La motivation des femmes fonctionnaires est fragilisée par les VBG*** : Les violences subies affectent à la fois les facteurs intrinsèques et extrinsèques de la motivation. Comme le souligne Herzberg (1959), un environnement hostile réduit à la fois la satisfaction et le niveau d'engagement au travail.
- ***Les conséquences organisationnelles des VBG*** : Au-delà des victimes, les VBG ont un impact global sur les organisations publiques. Elles entraînent une baisse de productivité, un turnover accru et une détérioration des services publics rendus, confirmant ainsi les observations de Heise et Garcia-Moreno (2019).

Les VBG constituent donc un frein majeur à la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires, affectant leur bien-être, leur engagement et leur productivité au travail. Les résultats de ce mémoire attestent que les VBG, en contribuant à l'instauration d'un climat de méfiance et de non-reconnaissance, affectent de manière significative la motivation professionnelle et l'engagement des femmes au sein des administrations. Ces violences, tolérées dans de nombreux environnements organisationnels, s'inscrivent dans une dynamique systémique qui nécessite une réponse institutionnelle forte et coordonnée. Conformément à la théorie de la tolérance organisationnelle de Hulin, Fitzgerald et Drasgow (1996), il est urgent de transformer les institutions publiques en espaces sûrs et inclusifs, où les comportements violents et discriminatoires ne trouvent pas leur place. Par ailleurs, comme le souligne la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959), la motivation professionnelle des femmes

fonctionnaires ne peut être maintenue que si des conditions de travail respectueuses et valorisantes sont garanties.

En somme, la lutte contre les VBG en milieu professionnel est un impératif non seulement pour promouvoir l'égalité des genres, mais aussi pour améliorer les performances des institutions publiques. Seule une approche intégrée, articulant des mesures préventives et valorisantes, pourra permettre de renverser la tendance actuelle et d'ouvrir la voie à une véritable émancipation professionnelle des femmes fonctionnaires. Ce mémoire appelle à une mobilisation collective des décideurs politiques, des gestionnaires des ressources humaines et de la société civile pour éradiquer les VBG et garantir un environnement de travail propice à l'épanouissement de tous.

## REFERENCS BIBLIOGRAPHIQUES

- Abkick, T. (2019). *Vers l'émergence économique du Cameroun d'ici 2035*. Ministère de l'Économie, Cameroun.
- Acker, J. (1990). Hiérarchies, emplois, corps : une théorie des organisations genrées. *Genre et société*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (2006). Régimes d'inégalité : genre, classe et race dans les organisations. *Genre et société*, 20(4), 441-464.
- Adams, J. S. (1963). Vers une compréhension de l'inéquité. *Journal de psychologie anormale et sociale*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). L'inéquité dans l'échange social. *Avancées en psychologie sociale expérimentale* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Adjoumani, A. K. (2015). Profil de carrière, sexe et motivation au travail chez le personnel de Fraternité Matin. Mémoire de master, Institut Universitaire d'Abidjan.
- Afrobarometer. (2024). Les Camerounais considèrent la violence sexiste comme un enjeu majeur mais tolèrent l'usage de la force contre les femmes.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Avantages de la formation et du développement pour les individus, les équipes, les organisations et la société. *Revue annuelle de psychologie*, 60, 451-474.
- Ahmed, S., & Swan, E. (2006). *Créer de la diversité : Équité et diversité au travail*.
- Akoth, D., & Onyango, J. (2019). *Violence basée sur le genre dans le secteur public : étude au Kenya*. Nairobi University Press.
- Alniacik, Ü., Alniacık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relations entre motivation de carrière, engagement affectif et satisfaction au travail. *Procedia - Sciences sociales et comportementales*, 58, 355-362.

- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). Application de la théorie des deux facteurs de Herzberg à la satisfaction au travail dans des laboratoires cliniques dans les hôpitaux omanais. *Heliyon*.
- Anderson, C. A., & Dill, K. E. (2000). Jeux vidéo et pensées, sentiments et comportements agressifs en laboratoire et dans la vie. *Journal de psychologie de la personnalité et sociale*, 78(4), 772.
- Angel, V., & Déprez, G. R. M. (2024). VIII. Frederick Herzberg : La théorie des deux facteurs, motivationnels et d'hygiène. *Les grands auteurs en psychologie et le management* (pp. 303-320). Éditions EMS.
- Armstrong, M. (2020). *Manuel de gestion des ressources humaines d'Armstrong* (15e éd.). Kogan Page.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). La normalisation de la corruption dans les organisations. *Recherches en comportement organisationnel*, 25, 1-52.
- Australian Human Rights Commission. (2018). *Respect au travail : enquête nationale sur le harcèlement sexuel dans les lieux de travail australiens*.
- Ayres, J. R. C. M., Paiva, V., França Junior, I., Gravato, N., Lacerda, R., & Della Negra, M. (2006). Vulnérabilité, droits humains et besoins de soins de santé globaux des personnes vivant avec le VIH/SIDA. *Santé et Droits de l'Homme*, 8(2), 100-110.
- Babbie, E. (2016). *La pratique de la recherche sociale* (14e éd.). Cengage Learning.
- Bacqué, M.-H. (2005). *L'empowerment, une pratique émancipatrice*. La Découverte.
- Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2023). Leveraging spiritual intelligence to enhance workplace ethics and mitigate gender-based violence. *Journal of Business Ethics*.
- Bakary, A., Kaboré, S., & Diouf, M. (2022). Violences sexistes et motivation professionnelle dans la fonction publique africaine. *Revue Africaine des Sciences Sociales*, 18(2), 79-94.
- Baker, S., & McKenzie, L. (2010). The impact of workplace bullying on organizational culture. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 1-10.

- Baker, T. (2000). Workplace culture and gender-based violence : Implications for female employees. *Journal of Gender Studies*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). Le modèle des demandes et ressources au travail : État des lieux. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakul, H., & Demerouti, E. (2007). *Work-life balance : A cross-cultural perspective*. Routledge.
- Bálint, M., et al. (2020). Gender-based violence and job satisfaction : Evidence from women in public administration. *Gender & Work Organization*, 27(1), 78-94.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. New York : W.H. Freeman.
- Banque Africaine de Développement. (2018). *Gender equality and women's empowerment : An African perspective*.
- Banque mondiale. (2018). *World development report 2018 : Learning to realize education's promise*. Washington, DC : Banque mondiale.
- Banque mondiale. (2020). *Femmes, entreprises et le droit : Évaluer les obstacles légaux à l'autonomisation économique des femmes*. Washington, DC : Banque mondiale.
- Bantuelle, M., Morel, J., & Dargent, D. (2000). *La participation communautaire en matière de santé (IV)*. Bruxelles : asbl. « Santé, communauté, participation ».
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Batson, C. D., Early, S., & Salvarani, G. (1997). Perspective taking : Imagining how another feels versus imagining yourself feeling how another feels. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 751-758.
- Battandier, A. (2009). Motivation - La théorie des 2 facteurs de Herzberg. <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7>
- Beck, U. (2003). *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*. Aubier.
- Bem, S. L. (1993). *The lenses of gender : Transforming the debate on sexual inequality*. Yale University Press.
- Bentham, J. (1789). *An introduction to the principles of morals and legislation*. Oxford : Clarendon Press.
- Benya, A. (2017). Women and mining : Workplace violence and the struggles of South African miners. *Review of African Political Economy*.
- Berdahl, J. L. (2007). The sexual harassment of uppity women. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 425-437.
- Berdahl, J. L., & Moore, C. (2006). Workplace harassment : Double jeopardy for minority women. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 426.
- Berdahl, J. L., & Raver, J. L. (2020). Sexual harassment in the workplace : An organizational perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 341-363.
- Bereni, L., et al. (2012). Les violences faites aux femmes : un continuum en termes de fréquence et d'expérience. *Violences et rapports de genre*.
- Bertone, S. (2022). Gender stereotypes in the workplace : Barriers to women's career progression. *Journal of Organizational Behavior*.
- Bhugra, D., & Becker, M. A. (2005). Migration, cultural bereavement and cultural identity. *World Psychiatry*, 4(1), 18-24.

- Blanchard, P. N., & Lang, D. (2022). Cultivating equality : Organizational culture and gender equity in public administration. *Public Administration Review*.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2007). The gender pay gap : A survey of the evidence and policy options. *The Handbook of Labor Economics* (Vol. 3, pp. 1-66). Elsevier.
- Boniol, M., et al. (2019). Gender equity in the health workforce : Analysis of 104 countries. *World Health Organization*.
- Bourdieu, P. (1993). *La misère du monde*. Paris : Éditions du Seuil.
- Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*. Paris : Éditions du Seuil.
- Bourdon, S., et al. (2019). Violence in the workplace : A comprehensive review of literature. *Journal of Workplace Behavior*.
- Bourque, D. (2008). *Le travail social communautaire*. Presses de l'Université du Québec.
- Bourque, M., Comeau, Y., Favreau, L., & Fréchette, L. (dir.). (2007). *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management : What's the difference ? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Breslau, N., Davis, G., Andreski, P., Peterson, E., & Schultz, L. (1998). Sex differences in posttraumatic stress disorder.
- Breslin, F. C., & Smith, P. (2007). The relationship between workplace violence and mental health. *Occupational Medicine*, 57(5), 309-315.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4e éd.). Oxford University Press.
- Buchanan, N. T., et al. (2010). The impact of workplace policies on women's well-being : A review of the literature. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Buchanan, N. T., Settles, I. H., & Hall, S. (2018). The effects of workplace sexual harassment on women's motivation and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 301-317.

- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Bunch, C. (2018). Violence against women : A global perspective. Dans *The Oxford Handbook of Gender and Politics* (pp. 1-20). Oxford University Press.
- Bureau International du Travail. (2018). *Violence and harassment in the world of work : A guide to Convention No. 190*.
- Butler, J. (2004). *Gender trouble : Feminism and the subversion of identity* (10th Anniversary Edition). Routledge.
- Cameroon Tribune. (2024). Lutte contre les violences basées sur le genre : La contribution des employeurs attendue.
- Campbell, J. C., et al. (2002). Intimate partner violence and physical health consequences. *Archives of Internal Medicine*, 162(10), 1157-1163.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., & Lawler, E. E. (2002). The measurement and dimensionality of job performance. Dans *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 1-39). Consulting Psychologists Press.
- Catalyst. (2011). *The bottom line : Corporate performance and women's representation on boards (2004-2008)*. New York : Catalyst.
- Catalyst. (2020). The impact of gender-based violence on women in the workplace.
- Chappell, D., & Di Martino, V. (2000). *Violence at work*. International Labour Organization.
- Charles, M., & Grusky, D. B. (2004). *Occupational ghettos : The worldwide segregation of women and men*. Stanford University Press.
- Choudhury, P., & Roy, S. (2023). Gender pay gaps and leadership representation in public sector organizations. *Gender, Work & Organization*.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3e éd.). Wiley.

- Cohen, A., et al. (2006). The impact of workplace violence on productivity. *Organizational Psychology Review*.
- Cohen, T., & Spector, L. (2023). Policy interventions for gender equality in the workplace : A cross-national analysis. *International Journal of Human Resource Management*.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Commission de l'Union Africaine. (2015). *Report on gender-based violence in Africa*.
- Commission économique pour l'Afrique. (2017). *Economic Commission for Africa : Gender equality and women's empowerment in Africa*. Addis-Abeba : CEA.
- Commission Européenne. (2019). *Report on gender equality in the EU*.
- Commission nationale des droits de l'homme et des libertés. (2016). *Rapport sur la situation des droits de l'homme au Cameroun*.
- Connell, R. W. (1987). *Gender and power : Society, the person, and sexual politics*. Stanford University Press.
- Connell, R. W. (2002). *Gender*. Polity Press.
- Connell, R. W. (2005). *A very short introduction to masculinities*. Oxford University Press.
- Connell, R. W. (2005). *Gender : In world perspective*. Polity Press.
- Conseil de l'Europe. (2016). *Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale*.
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *Genre et gestion des ressources humaines*. De Boeck.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice : Incivility as gendered workplace aggression. *Journal of Social Issues*, 64(3), 475-494.

- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation : Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(4), 247-265.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2009). Incivility in the workplace : Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80.
- Cortina, S. D., & Berdahl, L. J. (2008). Sexual harassment in organizations : A decade of research in review. Dans *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 469-497).
- Cox, T. (1996). *Cultural diversity in organizations : Theory, research & practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1996). Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives, 10*(3), 34-47.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex : A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum, 1989*(1), 139-167.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review, 43*(6), 1241-1299.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4e éd.). SAGE Publications.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation : Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory, 7*(4), 499-518.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334.
- Daigneault, L. (2003). *Le développement communautaire*. Gaëtan Morin.
- Davis, N. Z. (1975). *Society and culture in early modern France*. Stanford University Press.

- Davis, N. Z. (1975). *Women on the margin : Three seventeenth-century lives*. University of California Press.
- De Robertis, C. (2007). *Méthodologie de l'intervention en travail social : l'aide à la personne*. Bayard.
- De Robertis, C., Orsoni, M., Pascal, H., & Romagnan, M. (2008). *L'intervention sociale d'intérêt collectif : De la personne au territoire*. Presses de l'EHESP.
- Debauche, C., et al. (2017). Enquête violences et rapports de genre. Institut National de la Statistique et des Études Économiques.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.
- Dejours, C. (2023). *Le facteur humain*. Presses Universitaires de France.
- Delisle, N. (2012). Définition des concepts et des principes d'intervention en développement des communautés. Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie.
- Delphy, C. (2001). *L'ennemi principal. Tome 2 : Penser le genre*. Syllepse.
- Desgagné, J.-Y. (2008). L'intervention communautaire : Une approche centrée sur la participation et l'empowerment. *Le travail social communautaire* (pp. 57-74). Presses de l'Université du Québec.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16<sup>e</sup> éd.). Pearson.
- Devries, K. M., et al. (2013). Violence against women is closely linked to women's mental health problems : A systematic review. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 67(5), 301-308.

- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2016). Promoting well-being : The contribution of emotional intelligence. *Frontiers in Psychology, 7*, 1182.
- Diouf, M. (2020). *Sexisme et violences dans l'administration sénégalaise*. Dakar : L'Harmattan.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review, 94*(7-8), 52-60.
- Duberley, J., & Carrigan, M. (2013). The career identities of 'mothers' in the UK public sector. *Human Relations, 66*(5), 699-718.
- Duby, G. (1981). *Histoire de la sexualité : La société médiévale*. Éditions du Seuil.
- Duflo, E. (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature, 50*(4), 1051-1079.
- Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.). (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 571-650). Consulting Psychologists Press.
- Dutton, M. A. (1996). *The domestic violence survivor's guide to the legal system*. The New Press.
- Dutton, M. A., & Golant, S. K. (2002). The emotional effects of domestic violence on women. Dans *Domestic violence : A handbook for health care providers*.
- Duvvury, N., Grown, C., & Gupta, J. (2013). Costs of intimate partner violence against women in India. *The World Bank*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage : An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly, 14*(6), 807-834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth : The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior : Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist, 54*(6), 408-423.
- EEOC. (2016). *Promising practices for preventing harassment*. Washington, D.C. : EEOC.

- EIGE. (2021). *Gender equality index 2021 : Health*.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. Boca Raton : CRC Press.
- Ein-Eli, M. (2020). Workplace gender-based violence typologies : A multidimensional approach. *Journal of Gender Studies*, 29(4), 395–412.
- Ein-Eli, Y. (2020). Dimensions of gender-based violence at work : A systematic review. *Journal of Gender Studies*, 29(3), 1-15.
- Ein-Eli, Y. (2020). Measuring gender-based violence in the workplace: An empirical approach. *Journal of Workplace Psychology*, 34(2), 134–148.
- Elson, D. (1999). Labour markets as gendered institutions : Equality, efficiency and empowerment issues. *World Development*.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations : A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2020). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization Science*.
- Engels, F. (1884). *L'origine de la famille, de la propriété privée et de l'État*. Editions sociales.
- Essomba, J. (2017). La motivation dans la fonction publique camerounaise : Enjeux et perspectives. *Revue Africaine de l'Administration Publique*, 25(3), 112-130.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
- Falquet, J. (2008). *Sexe, race et division du travail : Le féminisme au prisme de la mondialisation*. La Dispute.
- FAO. (2011). *Gender and food security : A guidance note*. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.
- Farrington, D. P. (1993). Understanding and controlling the development of offending. *Crime and Justice*, 17, 1-64.

- Favreau, L. (1989). Mouvement populaire et intervention communautaire de 1960 à nos jours : Continuités et ruptures. *Centre de Formation populaire et les Éditions du Fleuve, Inc.*
- Federici, S. (2004). *Caliban and the witch : Women, the body and primitive accumulation*. Autonomedia.
- Feldblum, C. R., & Lipnic, V. A. (2016). Select task force on the study of harassment in the workplace. U.S. Equal Employment Opportunity Commission.
- Felitti, V. J., Anda, R. F., Nordenberg, D., Williamson, D. F., Spitz, A. M., Edwards, V., & Marks, J. S. (1998). Relationship of childhood abuse and household dysfunction to many of the leading causes of death in adults : The adverse childhood experiences (ACE) study. *American Journal of Preventive Medicine, 14*(4), 245-258.
- Fitzgerald, L. F. (1988). Sexual harassment: A review of the literature. Dans *Sexual harassment in the workplace* (pp. 1-20). The New Press.
- Fitzgerald, L. F., Buchanan, N. T., Collinsworth, L. L., & Magley, V. J. (2022). Institutional betrayal in the public sector : How organizations fail victims of workplace harassment. *Journal of Public Administration Research and Theory, 32*(1), 45-60.
- Fitzgerald, L. F., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2021). Sexual harassment and self-silencing in professional environments. *Journal of Applied Psychology*.
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J., & Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations : A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 578-589.
- Fitzgerald, L. F., et al. (1988). The sexual experience survey : Reliability and validity. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*.
- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J., & Drasgow, F. (1997). Measuring sexual harassment in the workplace : The sexual experiences questionnaire (SEQ). *Journal of Occupational Health Psychology, 2*(4), 475-499.

- Fitzgerald, L. F., Swan, S., & Magley, V. J. (1997). Theoretical and empirical review of sexual harassment in the workplace : Implications for the management of human resources. *Journal of Management*, 23(1), 1-30.
- Fitzgerald, L., & Cortina, L. (2018). Sexual harassment in work organizations : A view from the 21st century. *Annual Review of Organizational Psychology*.
- Flaskerud, J. H., & Winslow, B. J. (1998). Conceptualizing vulnerable populations health-related research. *Nursing Research*, 47(2), 69-78.
- Fokam, R. (2022). Participation politique des femmes au Cameroun : Enjeux et perspectives. *Cahiers de la Femme et du Développement*.
- Ford, H. (1922). *My life and work*. Garden City : Doubleday, Page & Co.
- Fortin, M.-F. (2022). *Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Chenelière Éducation.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Gallimard.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge : Selected interviews and other writings, 1972-1977*. Pantheon Books.
- Foucault, M. (2001). *The birth of the clinic : An archaeology of medical perception*. Vintage Books.
- FRA - Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne. (2014). *Violence against women : An EU-wide survey*. European Union Agency for Fundamental Rights.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Galtung, J. (1969). Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, 6(3), 167-191.
- García-Moreno, C., & Pallitto, C. (2021). *Violence against women in Latin America and the Caribbean : A comparative analysis*. Pan American Health Organization.

- Garcia-Moreno, C., Pallitto, C., Devries, K., Stöckl, H., & Watts, C. (2015). Global and regional estimates of violence against women : Prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence. *World Health Organization*.
- Garcia-Moreno, C., Pallitto, C., Devries, K., Stoecker, C., & Watts, C. (2005). Violence against women in developing countries : An overview of the health consequences and the legal and policy initiatives undertaken. *Reproductive Health Matters*, 13(25), 110-121.
- Gill, R., & Orgad, S. (2018). The shifting terrain of sex and power : From the 'sexualization of culture' to #MeToo. *Sexualities*, 21(8), 1313-1324.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice : Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory : Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512.
- Gordon, T., & Loundon, R. (2020). Public sector motivation : A new model for the future. *Public Administration Review*, 80(4), 623-634.
- Gornick, J. C., & Meyers, M. K. (2003). *Families that work : Policies for reconciling parenthood and employment*. Russell Sage Foundation.
- Groves, R. M., Fowler Jr., F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology* (2e éd.). Wiley.
- Grzeda, M. M., & Prince, J. B. (1997). Career motivation measures : An application of the Career Orientation Inventory. *Journal of Career Assessment*, 5(3), 259-276.
- Grzeda, M., & Prince, M. (1997). The integrated scale of professional motivation : Development and application in the workplace. *Journal of Motivation and Organizational Behavior*, 29(4), 112-126.
- Guéguen, N. (2016). *Méthodologie de la recherche en psychologie sociale : 70 fiches pour réussir ses études*. Dunod.

- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What would you do if your boss was a woman ? *Gender, Work & Organization*, 16(1), 1-30.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2023). Gender-based violence in public sector employment : A hidden crisis ? *Gender, Work & Organization*, 30(2), 512-528.
- Gupta, R. (2023). Work-life balance challenges for women in public service : A cross-cultural perspective. *Gender & Society*.
- Gutek, B. A. (1985). *Sex and the workplace : Impact of sexual behavior and harassment on women, men, and organizations*. Jossey-Bass.
- Gutek, B. A., & Koss, M. P. (1993). Changed women and changed organizations : Consequences of and coping with sexual harassment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Gutek, B. A., & Koss, M. P. (2004). Sexual harassment in organizations. Dans M. S. Stockdale (Ed.), *Sexual harassment in the workplace : Perspectives, frontiers, and response strategies* (pp. 111-132). Sage Publications.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century : Preference theory*. Oxford University Press.
- Hamberger, L. K., & Hastings, J. E. (2008). The role of the perpetrator in intimate partner violence : A review of the literature. *Journal of Family Violence*, 23(1), 1-12.
- Hamza, N. (2006). *Les violences basées sur le genre : Manuel de formation à l'attention des écoutantes des Centres d'Ecoute de Femmes Victimes de Violence*. Maroc.
- Happer, C., et al. (2019). Understanding the prevalence of violence against women in Europe.
- Hartmann, H. (2017). Organizational resilience : Concepts and practices. *Journal of Business Research*, 88, 1-6.
- Hearn, J., & Parkin, W. (2001). *Gender, sexuality and violence in organizations: The unspoken forces of organization violations*. London : Sage.

- Hearn, J., Sheppard, D., & Tancred, P. (2016). *The gendered workplace: Understanding dynamics and preventing violence*.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior, 32*, 113-135.
- Heise, L. L. (1998). Mapping the universitism of gender violence. Dans *Gender violence : Interdisciplinary perspectives*. Routledge.
- Heise, L. L. (1998). Violence against women : An enduring problem. Dans J. L. W. H. (Ed.), *Gender-based violence : A global perspective*. New York : United Nations.
- Heise, L., & Garcia-Moreno, C. (2019). Violence against women : A global health issue. *The Lancet, 385*(9977), 1567-1579.
- Heise, L., Ellsberg, M., & Gottemoeller, M. (1999). Ending violence against women. *Population Reports, Series L, No. 11*.
- Heise, L., Ellsberg, M., & Gottemoeller, M. (2002). A global overview of gender-based violence. *International Journal of Gynecology & Obstetrics, 78*(S1), S5-S14.
- Hennekam, S., & Syed, J. (2018). Perceptions of organizational diversity management : A qualitative study of hospitality workers in France and India. *International Journal of Human Resource Management, 29*(16), 2370-2393.
- Herman, J. L. (2022). *Trauma and recovery : The aftermath of violence—From domestic abuse to political terror* (2e éd.). Basic Books.
- Herman, L. (1983). *Méthodologie et sciences sociales*. PUF.
- Hernández Orellana, A., & Kunert, A. (2014). Analyse des campagnes de prévention contre les violences faites aux femmes. *Revue de la communication*.
- Hersch, J. (2011). Compensating differentials for sexual harassment. *American Economic Review, 101*(3), 630-634.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2e éd.). Wiley.

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). One more time : How do you motivate employees ? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hesketh, K., & Cooper, C. L. (2003). Well-being and work : A review of the literature. *Occupational Medicine*, 53(8), 509-516.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral : La violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Femmes sous emprise : Les ressorts de la violence dans le couple*. Pocket.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 203-218). London : Taylor & Francis.
- Holtom, B. C., et al. (2005). How to measure turnover intent : A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*.
- Holvino, E. (2010). Intersections : The many dimensions of identity. *Explorations in Diversity*.
- Horton, S. (2006). The public service ethos in the British civil service : An historical institutional analysis. *Public Policy and Administration*, 21(1), 32-48.
- Hulin, C. L., & Fitzgerald, L. F. (1998). Sexual harassment : A review of the research and policy implications. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), 180-197.
- Hulin, C. L., Fitzgerald, L. F., & Drasgow, F. (1996). Organizational influences on sexual harassment. *Sexual harassment in organizations* (pp. 3-34). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

- Hulin, C. L., Fitzgerald, L. F., & Drasgow, F. (1996). Organizational tolerance : A theory of tolerance for organizational stressors. *Advances in industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 25-65).
- Hulin, C. L., Fitzgerald, L. F., & Drasgow, F. (1999). Theoretical perspectives on sexual harassment. *Sexual harassment in organizations* (pp. 3-34). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Human Rights Watch. (2019). *'You will be punished' : Gender-based violence in Cameroon*.
- Hyppolite, S. R., Parent, A. A., & Bourque, D. (2020). Chapitre 8. Stratégies d'action communautaire. *La promotion de la santé* (p. 201-228). Presses de l'EHESP.
- ILO. (2019). Convention 190 on violence and harassment in the world of work. *International Labour Organization*.
- Institut National de la Statistique du Cameroun. (2019). *Gender statistics yearbook*.
- International Labour Organization (ILO). (2021). *Ending violence and harassment in the world of work*. Genève : ILO.
- IRCC (Immigration, Refugees and Citizenship Canada). (2021-2022). *Annual report to Parliament on immigration*.
- Jauvin, N. (2003). *Le harcèlement sexuel au travail : Définitions, impacts et prévention*. L'Harmattan.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements : Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435-464.
- Kabeer, N. (2004). Globalization, labor standards, and women's rights : Dilemmas of collective action in an era of globalization. *Feminist Economics*, 10(1), 3-35.
- Kabeer, N. (2005). Gender equality and women's empowerment : A critical analysis of the third millennium development goal. *Gender and Development*, 13(1), 13-24.
- Kabeer, N. (2015). Genre, marchés du travail et pauvreté : Un aperçu. *Gender and Development*.

- Kabeer, N. (2016). Gender equality and inclusive growth : Balancing work and life. *UN Women Discussion Paper*.
- Kabeer, N. (2020). *Gender, poverty, and inequality : A rights-based perspective*. Londres : Routledge.
- Kahn, J., & Byers, L. (2018). Organised policies of gender-based violence : A necessity for employees' well-being. *Human Resources Management Review*.
- Kahn, K., et al. (2016). The role of leadership in preventing workplace bullying : A review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 290-307.
- Kahn, R. L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 571-650). Consulting Psychologists Press.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Kant, I. (1788). *Critique of practical reason*.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kantor, J., & Twohey, M. (2017). Harvey Weinstein paid off sexual harassment accusers for decades. *The New York Times*.
- Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership : Negotiating the labyrinth. *Handbook of gender research in psychology* (pp. 443-468). Springer.
- Kaul, V., Singh, R., & Agarwal, S. (2022). Gender bias in performance evaluations: Evidence from public sector organizations. *Human Resource Management Journal*.
- Kellerman, B., & Rhode, D. L. (2007). *Women and leadership : The state of play and strategies for change*. John Wiley & Sons.
- Kelly, L. (1988). *Surviving sexual violence*. Polity Press.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4e éd.). Harcourt College Publishers.

- Kim, S., Vandenabeele, W., et al. (2012). The role of public service motivation in the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Administrative Sciences*.
- Kimmel, M. S. (2004). *The gendered society*. New York : Oxford University Press.
- Kimmel, M. S. (2008). *Guyland : The perilous world where boys become men*. Harper Collins.
- Kish, L. (1965). *Survey sampling*. Wiley.
- Knapp, S. J., & Koller, L. E. (1980). The turning point : A study of organizational policies and procedures. *Journal of Business Ethics*, 5(4), 291-302.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health : An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11.
- Koss, M. P. (1993). The hidden rape victim: The impact of sexual assault on women's work, health, and relationships. *Journal of Interpersonal Violence*, 8(4), 453-471.
- Koss, M. P. (1993). The impact of sexual assault on women's employment. *Journal of Interpersonal Violence*, 8(4), 487-502.
- Koss, M. P., & Gidycz, C. A. (1985). Sexual experiences survey : Reliability and validity. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53(3), 455-457.
- Koss, M. P., et al. (1994). The impact of sexual assault on mental health. *American Journal of Public Health*.
- Kossoudji, S. A., & Witte, A. D. (1989). The role of organizational structure in the determinants of sexual harassment. *Journal of Gender Studies*, 19(1), 34-46.
- Kouamé, D., & Touré, F. (2023). Genre, violence et performance professionnelle dans l'administration publique. *Cahiers Africains de Sociologie du Travail*, 10(1), 55-68.
- Kouna, M., & Biloa, E. (2021). La gestion des carrières dans la fonction publique au Cameroun : Entre défis structurels et logiques politiques. *African Review of Public Administration*, 14(2), 45-62.

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10<sup>e</sup> éd.). McGraw-Hill.
- Lamoureux, H. (2002). *La pratique de l'action communautaire*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Lamoureux, H. (2008). Intervention communautaire : Des pratiques en quête de sens. *Le dossier : l'arrimage entre le communautaire et le secteur public*, 7(1), 33–43.
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation : History, theory, research, and practice*. Sage.
- Latham, G. P. (2016). *Motivation in the workplace : Theory and practice*. Wiley.
- Laufer, J., & Fougereyrollas-Schwebel, D. (2022). *Le harcèlement sexuel au travail : Entre déni et invisibilité*. La Découverte.
- Lavoie, J., & Panet-Raymond, J. (Éditions variées). *La pratique de l'action communautaire*.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Le Goff, J. (2004). *Le genre : Une construction sociale et culturelle*. Éditions L'Harmattan.
- Ledogar, R. J. (1998). *La santé communautaire : Une introduction*. Presses de l'Université de Montréal.
- Lee, J., et al. (2015). Workplace harassment and effect on the motivation of public sector female employees : Evidence from a survey. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 809-829.
- Leskinen, E. A., Cortina, L. M., & Kabat, D. B. (2011). Gender harassment: Broadening our understanding of sex-based harassment at work. *Law and Human Behavior*, 35(1), 25-39.
- Lévy, A., Pelletier, C., & Dubois-Shaik, F. (2022). Glass ceilings and sticky floors : Women in public sector leadership. *Administrative Sciences Quarterly*.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.

- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace : The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lohr, S. L. (2019). *Sampling : Design and analysis* (2e éd.). Chapman and Hall/CRC.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- Londres, M. (1983). Relations entre la motivation professionnelle, l'engagement affectif et la satisfaction au travail. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 355–362.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>
- Lopez, M., et al. (2019). The effect of workplace harassment on women's motivation and performance. *International Journal of Workplace Health Management*.
- Lussier, R. N. (2022). *Management fundamentals : Concepts, applications, and skill development* (9<sup>e</sup> éd.). Sage.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2004). Psychological capital : Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior* (pp. 59–74). Emerald Group Publishing Limited.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder : Do female and male executives follow the same route ? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86-101.
- Lynn, L. E. (2006). Public management : Old problems, new solutions. *Public Administration Review*, 66(4), 660-661.

- MacGregor, J. C., et al. (2017). Sexual harassment, workplace violence, and the effects on public sector workers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 385-402.
- MacKinnon, C. A. (1979). *Sexual harassment of working women : A case of sex discrimination*. Yale University Press.
- Maine de Biran, F. (1803). *De l'influence de l'habitude sur la faculté de penser*. Paris : F. Dufart.
- Makaya Khenge, K. (2023). Analyse de la motivation et l'engagement au travail : Cas des employés des petites et moyennes entreprises de Kinshasa. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), 251-274.
- Mâmor, H. (2018). Motivation autonome et qualité de la relation superviseur-supervisé. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper & Row.
- Masten, A. S., & Wright, M. O. D. (2010). Resilience over the life span : Developmental perspectives on resistance, recovery, and transformation. *Handbook of adult resilience* (pp. 7-30).
- McCoy, L. R., & Thein, R. (2013). The impact of sexual violence on women's workplace performance. *Violence Against Women*, 19(6), 688-702.
- McDonald, P. (2012). Workplace sexual harassment: Theoretical insights and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 135-155.
- McDonald, P., & Charlesworth, S. (2021). Workplace sexual harassment at the margins. *Work, Employment and Society*, 35(2), 314-329.
- McFadden, P., et al. (2019). The impact of gender-based violence on women's employment : A review of the evidence. *International Journal of Public Health*.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.

- McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2012). Sexual harassment, workplace authority, and the paradox of power. *American Sociological Review*, 77(4), 625-647.
- Merry, S. E. (2006). Transnational human rights and local activism : Mapping the middle. *Gender justice : A global perspective*. New York : Springer.
- Méry, M., Schneider, M., & Stoeber, J. (2018). Supporting women at work : The impact of workplace programs on women's motivation. *Journal of Applied Psychology*, 103(12), 1365-1378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- MINEPAT. (2020). *Rapport sur la Stratégie nationale de développement 30*.  
minepat.gov.cm.
- Ministère de l'Environnement. (2020). *Plan national pour l'environnement et le développement durable*.
- Ministère de la Santé Publique du Cameroun & ICF International. (2019). *Enquête démographique et de santé du Cameroun 2018*. Yaoundé, Cameroun : MSP/ICF.
- Ministère de la Santé. (n.d.). *cdnss.minsante.cm*
- MINPROFF & UNFPA. (2021). *Étude sur les violences faites aux femmes en milieu professionnel au Cameroun*.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2018). *Organizational behavior : Managing people and organizations* (13<sup>e</sup> éd.). Cengage.
- Morley, L. (2005). *Gender equity in Commonwealth higher education*. Routledge.
- Morof, D. F., Sami, S., Mangeni, M., et al. (2014). A cross-sectional survey on gender-based violence and mental health among female urban refugees and asylum seekers in Kampala, Uganda. *International Journal of Gynecology and Obstetrics*, 127(2), 138-143. <https://doi.org/10.1016/j.ijgo.2014.05.014>

- Moser, K., & Ghosh, S. (2023). Teacher motivation in public education : Applying Herzberg's two-factor theory. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Moss-Racusin, C. A., et al. (2010). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *PNAS*, 109(41), 16474-16479.
- Moulong, P. (2019). Les déterminants de la fuite des cadres au Cameroun : Une lecture socio-économique. *Cahiers de Recherche sur le Développement*, 8(1), 78-94.
- Mukendi, J. (2021). Les violences basées sur le genre et l'engagement au travail des femmes en Afrique subsaharienne. *Revue Internationale de Psychologie du Travail*, 13(3), 201-217.
- Namie, G., & Namie, R. (2011). *The bully-free workplace : Stop jerks, weasels, and snakes from killing your organization*. Wiley.
- Nations Unies. (n.d.). [digitallibrary.un.org](http://digitallibrary.un.org)
- Ndembiyembe, R., & Tagne, G. (2020). La lutte contre les violences sexistes au Cameroun : Entre engagements internationaux et réalités locales. *Revue camerounaise de science politique*, 18(2), 89-112.
- Ndiaye, A. (2015). *La violence sexuelle au travail : Une réalité à dénoncer*. Éditions L'Harmattan.
- Ndjodom, A. (2022). Migration qualifiée et fonction publique : Le cas des enseignants camerounais au Canada. *Université Laval, Mémoire de maîtrise*.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2021). The impact of workplace harassment on employee well-being : A longitudinal analysis. *Journal of Management*.
- Ngoh, S., & Kengne, A. (2020). L'autonomisation des femmes comme moteur de développement économique au Cameroun. *Revue de développement durable*.
- Ngongang, B. (2021). Aspirations migratoires des jeunes professionnels camerounais. *Observatoire de la Jeunesse Africaine, Rapport N°9*.

- Nguemgou, C., & Mbiame, E. (2019). L'impact du harcèlement sexuel sur la motivation au travail des femmes fonctionnaires au Cameroun. *Journal des Études Genre*, 3(1), 45-60.
- Niane, M., & Diouf, M. (2020). Femmes, pouvoir et discriminations dans l'administration publique en Afrique de l'Ouest. *L'Harmattan*.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 235-256.
- Nixon, R. (2011). *Slow violence and the environmentalism of the poor*. Harvard University Press.
- Njong, A. M. (2019). Barriers to gender equality in Cameroon's public administration. *African Journal of Public Affairs*, 11(2), 123-140.
- Nkoum Mele, V. (2018). Violence institutionnelle et mal-être au travail dans l'administration publique camerounaise. *Revue camerounaise de sociologie*, 6(1), 33-57.
- Nsom, P. (2022). L'impact des violences psychologiques sur le moral et la motivation dans la fonction publique au Cameroun. *Bulletin des Sciences Sociales*, 7(4), 33-50.
- O'Leary-Kelly, A. M., Bowes-Sperry, L., Bates, C. A., & Lean, E. R. (2023). Sexual harassment at work: A decade of progress? *Journal of Management*, 49(1), 80-110.
- Oakley, A. (1972). *Sex, gender and society*. Harper & Row.
- Observatoire des Droits de l'Homme. (2020). *Report on gender-based violence in Cameroon*.
- OCDE. (2021). *Public employment and management 2021*.
- OIT. (2016). *Ending violence and harassment in the world of work*. Genève : OIT.
- OIT. (2018). Violence and harassment against women and men in the world of work : Trade union perspectives and action. *International Labour Organization*.
- OIT. (2019). *Convention sur la violence et le harcèlement au travail (C190)*. Genève.

- OIT. (2021). *Rapport mondial sur la violence au travail*.
- O'Leary, P. J., et al. (2018). The impact of workplace violence on productivity in the healthcare sector. *Journal of Health Management*, 20(2), 203-218.
- OMS. (2017). Violence against women : A global health problem.
- OMS. (2021). *Violence against women prevalence estimates, 2018*.
- ONU Femmes. (2020). *Understanding gender-based violence : Definitions and approaches*. United Nations.
- ONU Femmes. (2021). *Rapport mondial sur les violences basées sur le genre en milieu professionnel*. New York.
- ONU Femmes. (2022). *Women in public service and leadership*.
- ONU. (1993). *Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes*.
- Organisation des Nations Unies. (2021). *Rapport sur l'intégration des ODD dans les politiques nationales : Cas du Cameroun*.
- Organisation internationale du travail (OIT) & Organisation mondiale de la santé (OMS). (2000). *Violence au travail dans le secteur de la santé : Déclaration conjointe OIT/OMS/CIE/CISP*.
- Organisation internationale du travail. (2016). *Ending violence and harassment in the world of work*. Genève : OIT.
- Organisation internationale du travail. (2018). *Global wage report 2018/19 : What lies behind gender pay gaps*. Genève : OIT.
- Organisation internationale du travail. (2018). *World employment social outlook 2018 : Greening with jobs*. OIT.
- Organisation mondiale de la santé. (2013). *Global and regional estimates of violence against women : Prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence*.

- Organisation mondiale de la santé. (2017). *Violence against women : A global health problem*.
- Organisation mondiale de la santé. (2021). *Violence against women : Key facts*.
- Parada, H., et al. (2011). *Promoting community change : Making it happen in the real world*. Toronto : Nelson.
- Parker, R., & Aggleton, P. (2003). HIV and AIDS-related stigma and discrimination : A conceptual framework and implications for action. *Social Science & Medicine*, 57(1), 13-24.
- Parker, S., & Griffin, M. (2021). Transforming workplace cultures : The role of gender training. *Journal of Applied Psychology*.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3e éd.). SAGE Publications.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality : Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Pereira, M. (2022). Mentorship programs and women's empowerment in public administration. *Public Personnel Management*.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1996). *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. New York : Harper & Row.
- Plutarque. (n.d.). *Vies parallèles*. Éditions Flammarion.
- PNUD. (2014). *Human Development Report 2014 : Sustaining human progress : Reducing vulnerabilities and building resilience*. Programme des Nations Unies pour le développement.

- Pochic, S. (2021). Carrières au féminin dans la haute fonction publique : Entre plafond de verre et autocensure. *Revue française d'administration publique*, 178(2), 345-360.
- Pong, S., & Fearnley, D. (2005). Escalator or escalator reversed : The impact of gender and family roles on women's career progression. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 145-163.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone : The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2018). *Méthodologie des sciences sociales* (7e éd.). Presses Universitaires de France.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers : A study of the public service motivation. *Public Administration Review*.
- République du Cameroun. (2009). *Vision 2035*. Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.
- République du Cameroun. (2020). *Examen national volontaire des ODD*.
- République du Cameroun. (2020). *Stratégie nationale de développement 2020-2030 (SND30)*. Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender : How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system : A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*, 18(4), 510-531.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior* (12e éd.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18e éd.). Pearson.
- Roberts, B., Damundu, E. Y., Lomoro, O., et al. (2009). Post-conflict mental health needs : A cross-sectional survey of trauma, depression and associated factors in Juba, Southern Sudan. *BMC Psychiatry*, 9(7). <https://doi.org/10.1186/1471-244X-9-7>

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors : A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Romeyer, A., & Moktefi, A. (2013). Étude de la réception des campagnes de communication sur les violences faites aux femmes. *Communication et société*.
- Rospenda, K. (2002). Workplace harassment : Double jeopardy for women ? *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 1-12.
- Rothman, J. (1979). Three models of community organization practice, their mixing and phasing. Dans F. M. Cox et al. (Eds.), *Strategies of community organization*. Peacock Publishers.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sabin, M., Lopes Cardozo, B., Nackerud, L., Kaiser, R., & Varese, L. (2003). Factors associated with poor mental health among Guatemalan refugees living in Mexico 20 years after civil conflict. *JAMA*, 290(5), 635-642.  
<https://doi.org/10.1001/jama.290.5.635>
- Savard, S., Richard, S., & Garceau, M.-L. (2012). L'intervention communautaire : Une composante fondamentale du service social. *Reflète*, 18(1), 101–117.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics : Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schmitt, M. T., et al. (2014). The role of gender in workplace harassment. *Psychology of Women Quarterly*.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford : Oxford University Press.

- Schneider, K. T., Swan, S., & Fitzgerald, L. F. (1997). Job-related and psychological effects of sexual harassment in the workplace : Empirical evidence from two organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 401-415.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. W. H. Freeman and Company.
- Sène, A. (2023). Égalité de genre et bien-être au travail : Défis et perspectives en Afrique francophone. *Revue Camerounaise de l'Administration Publique*, 21(1), 23-39.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces : A review and model. *Human Resource Management Review*, 21(3), 142-154.
- Sida. (2018). *Gender-based violence and women's economic empowerment*. Stockholm.
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance : An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.
- SILOGORA. (2023). *La lutte contre les violences basées sur le genre au Cameroun*.
- Sipe, S., Johnson, C., & Fisher, D. (2009). University students' perceptions of sexual harassment in the workplace. *Journal of Education for Business*, 84(6), 339-349.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress : The stress-recovery model. Dans *The Oxford Handbook of Work and Well-Being* (pp. 287-306). Oxford University Press.
- Sow, F. (2004). *Femmes et pouvoir en Afrique de l'Ouest*. Karthala.
- Sow, O. (2004). *Les violences basées sur le genre en Afrique : Une analyse des politiques publiques*. Éditions L'Harmattan.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *Counterproductive work behavior : Investigations of actors and targets*. Washington, DC : American Psychological Association.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four scales to measure the relationship between job stressors and employee counterproductive behaviors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.

- Standing, G. (1999). Global feminization through flexible labor : A theme revisited. *World Development*, 27(3), 583-602.
- Stockman, J. K., Hayashi, H., & Campbell, J. C. (2015). Sexual violence and female's work performance : A review of the literature. *Trauma, Violence & Abuse*, 16(2), 99-112.
- StudySmarter. (2024). *Actions communautaires : Techniques, exemples*.
- Sue, D. W., Cheng, J. K. Y., Saad, L., & Cheng, J. (2012). Racial microaggressions in everyday life : Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 67(1), 32-45.
- Sue, S., Cheng, J. K. Y., Saad, C. S., & Cheng, J. (2016). Asian American mental health : A cultural and contextual perspective. *American Psychologist*, 71(1), 32-43.
- Sue, S., et al. (2007). Racial microaggressions in the classroom : A teacher's guide. *Educational Psychologist*.
- Taira, E. B. (2019). Violences en milieu hospitalier : Approche par la démarche qualité à l'Hôpital Général de Douala. Mémoire de Master 2, Institut Supérieur Africain d'Enseignement Managérial et Technologique. Université de Douala.
- Talla, J., & Nganje, M. (2020). Motivations psychosociales à l'émigration des fonctionnaires en Afrique centrale : Étude de cas du Cameroun. *Cahiers Africains de Psychologie Sociale*, 11(2), 102-121.
- Tamale, S. (1999). *When hens begin to crow : Gender and parliamentary politics in Uganda*. Westview Press.
- Tan, K., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the retail sector : The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York : Harper & Brothers.
- Tchomba, C. (2022). *Violences faites aux femmes en milieu professionnel au Cameroun*. Yaoundé : PUYa.

- Tchouassi, G. (2016). Violences sexistes en milieu professionnel au Cameroun : État des lieux et pistes de réforme. *Cahier du Genre*, 61(1), 175-192.
- Tchouassi, G., & Njinkeu, D. (2020). Brain drain in Cameroon : Causes and consequences. *African Journal of Economic Policy*, 27(1), 91-109.
- Tchouassi, J. (2021). Discrimination de genre et motivation professionnelle dans la fonction publique camerounaise. *Revue Africaine de Sociologie*, 15(2), 80-99.
- Tchouatcha, D. (2021). Accès au crédit et entrepreneuriat féminin au Cameroun. *Journal d'Économie et de Sociologie*.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling : A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77–100.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*.
- Thiétart, R.-A. (2018). *Méthodes de recherche en gestion* (7e éd.). Dunod.
- Thomas, K. W. (1990). Cultural diversity in organizations : The need for a new approach. *Diversity in the workplace : Human resources initiatives* (pp. 293-314). The Guilford Press.
- Tinkler, J. E., & Riegle-Crumb, C. (2020). Organizational policies and women's experiences of workplace harassment : A review of the literature. *Gender & Society*, 34(5), 837-857.
- Tioyong Djomou, R. M. (2022). Rôle médiateur de l'intelligence émotionnelle dans la relation entre les exigences de travail et l'épuisement professionnel. Mémoire de Master en Psychologie, option Psychologie du Travail et des Organisations. Université de Yaoundé 1.
- Titi, A., & Ndong, P. E. (2021). Gender equality and economic growth in Cameroon : Synergies and challenges. *Journal of African Economies*, 30(2), 133-150.
- Tolman, R. M. (1999). The impact of domestic violence on women's mental health. *Journal of Family Violence*, 14(1), 1-16.

- True, J. (2012). *The political economy of violence against women*. New York : Oxford University Press.
- True, J., & Eddyono, S. (2020). Preventing gender-based violence through workplace policies. *Gender, Work & Organization*.
- Tsafack, S. (2020). Le harcèlement sexuel et ses effets sur la performance professionnelle des femmes dans la fonction publique camerounaise. *Revue camerounaise de Sociologie*, 15(1), 55-78.
- TUC (Trade Union Congress). (2016). *Still just a bit of banter ? Sexual harassment in the workplace in 2016*.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resume of positive emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1037-1050.
- UN Women. (2015). *Progress of the world's women 2015-2016 : Transforming economies, realizing rights*. ONU Femmes.
- UN Women. (2015). The economic cost of violence against women.
- UN Women. (2015). *The fundamentals of gender-based violence*. United Nations.
- UN Women. (2019). *Safe spaces: A global review of the evidence on violence against women in the workplace*. New York : UN Women.
- UN Women. (2020). *Sexual harassment of women : Climate, culture, and consequences in the public sector*. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.
- UN Women. (2020). *The impact of violence against women in the workplace : A global perspective*. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.
- UN Women. (2020). *The shadow pandemic : Violence against women during COVID-19*. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.

- UN Women. (2021). *Ending violence against women in public and private spaces*. New York : UN Women.
- UN Women. (2022). *Ending violence against women in the workplace : Policies and practices in Africa*. New York : United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.
- UNDP. (2021). *Gender equality strategy 2022-2025*. United Nations Development Programme.
- UNESCO. (2019). *Education for sustainable development : A global perspective*.
- UNESCO. (2020). *Les violences basées sur le genre et leurs impacts sur la participation des femmes au marché du travail*. Paris.
- UNESCO. (2023). *Gender-based violence in public institutions : Policy responses and preventive measures*.
- UNICEF. (2014). *The state of the world's children 2014 in numbers : Every child counts*. New York : UNICEF.
- United Nations. (1993). *Declaration on the elimination of violence against women*.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation : An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Voss, E., et al. (2014). Gender equality in the labour market : A multi-stakeholder approach. *European Journal of Industrial Relations*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Walby, S. (1990). *Theorizing patriarchy*. Blackwell.
- Walker, L. E. (1979). *The battered woman*. Harper & Row.
- Welsh, S., Carr, J., MacQuarrie, B., & Huntley, A. (2021). "I'm not a troublemaker" : Fear of retaliation in public sector workplaces. *Gender & Society*, 35(4), 578-603.
- Widom, C. S. (1989). The cycle of violence. *Science*, 244(4901), 160-166.

- Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology, 60*(1), 127-162.
- Wood, E., & Jewkes, R. (2006). Relationship between gender inequality, rape, and other forms of violence against women. *The Lancet, 368*(9543), 269-277.
- World Economic Forum. (2021). *Global gender gap report 2021*. Geneva : World Economic Forum.
- World Health Organization (WHO). (2011). *World report on disability*. Geneva : WHO.
- World Health Organization (WHO). (2013). *Global and regional estimates of violence against women : Prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence*. World Health Organization.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). Strategic human resource management and organizational behavior : Integrating multiple levels of analysis. *Research in Personnel and Human Resources Management, 25*, 1-30.
- Zerbo, S., & Traoré, M. (2022). Discriminations et violences au travail : Les défis des femmes fonctionnaires. *Revue de l'Égalité Professionnelle, 7*(1), 41-56.

# ANNEXES

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

*Paix - Travail - Patrie*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION DOCTORALE  
EN SCIENCES HUMAINES SOCIALES ET EDUCATIVES

\*\*\*\*\*

Unité de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences de  
L'Education et Ingénierie Educative



REPUBLIC OF CAMEROON

*Peace - Work - Fatherland*

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

POST GRADUATE SCHOOL FOR THE SOCIAL  
AND EDUCATIONAL SCIENCES

\*\*\*\*\*

Doctoral Research Unit of Education and  
Education Engineering

## ENQUÊTE SUR L'IMPACT DES VIOLENCE BASÉES SUR LE GENRE SUR LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE DES FEMMES FONCTIONNAIRES

Cher(e) participant(e),

Dans le cadre de l'amélioration des politiques de protection des travailleurs, nous menons une étude sur l'impact des violences basées sur le genre (VBG) sur la motivation professionnelle des femmes fonctionnaires. Nous vous assurons que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 sur les enquêtes statistiques et les recensements au Cameroun. Vous aurez accès aux résultats finaux de l'étude en cas de demande. Le présent questionnaire est anonyme, est d'une durée estimée entre 10 et 15 minutes, est entièrement volontaire. Il est adressé aux femmes fonctionnaires des services centraux (Yaoundé) et déconcentrés et rattaches de la Région du Centre de certains départements ministériels.

*NB : il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses seul votre avis nous intéresse.*

### **Section 1 : Exposition aux Violences Basées sur le Genre (VBG)**

Vous indiquez votre degré d'accord ou de désaccord en cochant la case qui convient.

Niveau	1	2	3	4	5
Signification	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent

***Dans quelles mesures êtes-vous d'accord avec ce qui suit***

*Au cours de cette période (6 derniers mois),*

Q1	J'ai été victime d'agressions physiques dans mon lieu de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q2	Une certaine force physique a été utilisée à mon encontre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3	J'ai été intentionnellement bousculé(e).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4	J'ai subi des attouchements sans mon consentement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5	J'ai reçu des propositions insistantes à caractère sexuel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6	J'ai été victime de chantage sexuel au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q7	J'ai été insultée ou humiliée dans le cadre professionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8	J'ai été victime de propos discriminants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q9	J'ai été régulièrement dévalorisée par mes supérieurs ou collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10	J'ai été délibérément ignorée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q11	Des tâches inférieures à mes compétences me sont systématiquement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	confiées.	
Q12	J'ai subi des remarques sur mon physique ou ma tenue vestimentaire.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q13	J'ai subi un climat de travail hostile.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q14	Les cas de violence sont rarement sanctionnés dans mon organisation.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q15	Il existe une tolérance implicite envers les comportements sexistes.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q16	J'ai subi du vandalisme.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

### **Section 2 : Motivation professionnelle**

Les participants doivent exprimer leur niveau de signification à chaque item ou proposition.

Niveau	1	2	3	4	5
Signification	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

*Dans quelles mesures êtes-vous d'accord avec ce qui suit*

Q17	Je consacre une partie de mon temps libre à des activités qui favorisent mon développement professionnel.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q18	Je perçois des opportunités de progression de carrière.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q19	J'ai rejoint des organisations professionnelles en lien avec mes objectifs de carrière.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q20	J'ai suivi des formations pour obtenir des diplômes liés à mon poste actuel.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q21	Je souhaite que mes réalisations professionnelles soient reconnues par mes pairs.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q22	Je souhaite que mon supérieur hiérarchique reconnaisse mes réalisations professionnelles.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q23	Je souhaite occuper un poste de leadership.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q24	Je me sens confiante dans mes compétences professionnelles.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q25	Je suis consciente de mes points forts en termes de compétences.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q26	Je sais rebondir après les difficultés professionnelles.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q27	Je suis capable de m'adapter aux changements professionnels, même dans des circonstances difficiles.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q28	Je suis enthousiaste à l'idée de travailler avec de nouvelles personnes et dans des environnements différents.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q29	Je suis prêt(e) à accepter les changements organisationnels au sein de mon entreprise.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q30	J'ai une vision claire de mon parcours professionnel.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Q31	J'ai des objectifs de carrière spécifiques.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

### **Section 3 : Informations sociodémographiques**

**Veillez encercler le numéro qui correspond à votre situation.**

Sexe	1-Féminin    2-Masculin
Âge	1-20__30ans    2- 31__40ans    3-41__50ans    4- plus de 50 ans
État civil/ Statut marital	1-Célibataire    2-Marié    3- Union libre    4- Divorcé    5-Veuf
Votre niveau d'étude	1- BEPC    2- Probatoire    3- BACC    4- Licence    5 Master
Nombre d'enfant	_____ Enfants

Profession	_____
Catégorie/Grade professionnel	_____
Niveau hiérarchique	_____
Ancienneté dans la fonction publique	_____ Ans
Ministère/Structure	_____

***Merci pour votre précieuse collaboration.***

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
\*\*\*\*\*  
Paix - Travail - Patrie  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
FACULTE DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
DEPARTEMENT D'EDUCATION  
SPECIALISEE



REPUBLIC OF CAMEROON  
\*\*\*\*\*  
Peace - Work - Fatherland  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
FACULTY OF EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
DEPARTMENT OF SPECIALIZED  
EDUCATION

N°...**881**...../24/UYI/FSE/EDS

### AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **Professeur BELA Cyrille Bienvenu**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiante **EYENGA Yvette**, Matricule **21V3635** est inscrite en **Master II** à la Faculté des Sciences de l'Education, Département de **EDS/IOE** Option : **Intervention et action communautaire**.

L'intéressée doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Master. Elle travaille sous la direction du Pr **NYOCK ILOUGA Samuel**.

Son sujet est intitulé : « *Etude de l'impact des violences basées sur le genre sur la motivation au travail des femmes fonctionnaires* ».

Je vous salue de bien vouloir lui recevoir et mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider à conduire ses travaux de recherches.

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

Fait à Yaoundé, le.....

08 AVR 2024

Pour le Doyen et par Ordre

*Dr. Michel Adolf Essi*

## TABLE DE MATIERES

SOMMAIRE .....	I
DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS .....	III
ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ANNEXES.....	VIII
RESUME.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL .....	5
ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	5
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE .....	6
1.1.CONTEXTE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	6
1.1.1. OBSERVATION DES FAITS ET MANIFESTATIONS D'UNE FEMME FONCTIONNAIRE MOTIVEE .....	7
1.1.2. RAISONS DE LA DEMOTIVATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE CAMEROUNAISE.....	9
1.1.3. MANIFESTATIONS ET PREVALENCE DES VBGT CHEZ LES FEMMES FONCTIONNAIRES .....	11
1.1.4.IMPACT DES VBGT SUR LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE .....	17
1.2. CONTEXTE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE .....	24
1.2.1. LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CAMEROUNAISE. .....	24
1.3. THEORIES EXPLICATIVES SUR LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE .....	79
1.3.1.LES THEORIES DE CONTENU .....	80
1.3.2.LES THEORIES DU CHOIX COGNITIF .....	83
1.3.3.LES THEORIES DU CHOIX DE L'AUTOREGULATION ET DE LA METACOGNITION.....	84
1.4. JUSTIFICATION DU THEME .....	27
1.4.1. PERTINENCE DU THEME.....	29
1.4.2. IMPORTANCE DE L'ETUDE .....	30
1.5. FORMULATION ET POSITION DU PROBLÈME .....	31

1.6. QUESTIONS DE RECHERCHE .....	33
1.7. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	34
1.8. INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE .....	34
1.9. DELIMITATION EMPIRIQUE ET CONCEPTUELLE .....	35
1.9.1. DELIMITATION EMPIRIQUE .....	35
1.9.2. DELIMITATION CONCEPTUELLE .....	35
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	36
2.1. MOTIVATION PROFESSIONNELLE .....	36
2.1.1. HISTORIQUE ET EVOLUTION DE LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE .....	36
2.1.2. DEFINITIONS DES CONCEPTS .....	37
2.1.3. CARACTERISTIQUES DE LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE .....	38
2.1.4. FACTEURS DE LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE CHEZ LES FEMMES FONCTIONNAIRES .....	39
2.1.5. CAUSES ET CONSEQUENCES DE DEMOTIVATION DES FEMMES AU TRAVAIL.....	41
2.1.5.1. CAUSES DE LA DEMOTIVATION .....	41
2.1.5.2. CONSEQUENCES DE LA DEMOTIVATION .....	42
2.2. FEMMES DANS LA FONCTION PUBLIQUE.....	44
2.2.1. DEFINITIONS ET CLARIFICATION DES CONCEPTS .....	44
2.2.2. ORGANISATION DU SERVICE PUBLIC ET DROITS DES FONCTIONNAIRES .....	45
2.2.2.1. PRINCIPES FONDAMENTAUX D'ORGANISATION DU SERVICE PUBLIC .....	45
2.2.2.2. DROITS DU FONCTIONNAIRE .....	45
2.2.2.3. OBLIGATIONS DU COMMIS DE L'ÉTAT .....	46
2.3. VIOLENCES BASEES SUR LE GENRE AU TRAVAIL (VBGT) .....	47
2.3.1. HISTORIQUE DES VBGT ET DEFINITIONS DES CONCEPTS.....	47
2.3.1.1. HISTORIQUE DES VBGT .....	47
2.3.1.2. DEFINITIONS DES CONCEPTS.....	48
2.3.3. DIMENSIONS DES VBGT SELON EIN-ELI (2020) .....	49
2.3.4. CAUSES DES VBG AU TRAVAIL (VBGT) .....	51
2.3.5. CYCLE DE LA VIOLENCE BASEE SUR LE GENRE AU TRAVAIL (VBGT) .....	52
2.3.6. CONSEQUENCES DES VBGT .....	53
2.3.7. DEFIS DES FEMMES FONCTIONNAIRES VICTIMES DE VIOLENCES BASEES SUR LE GENRE AU TRAVAIL (VBGT) .....	55
2.3.8. REACTIONS DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL FACE A LA VIOLENCE AU TRAVAIL.....	56

2.4. RECHERCHES ANTERIEURES SUR LES DIFFERENTES VARIABLES DE LA RECHERCHE ...	56
2.4.1. RECHERCHES ANTERIEURES EN LIEN AVEC LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE.....	56
2.4.2. RECHERCHES ANTERIEURES EN LIEN AVEC LES VBGT.....	58
2.4.3. SYNTHESE CRITIQUE DES RECHERCHES ANTERIEURES .....	60
CHAPITRE 3 : THEORIES EXPLICATIVES.....	62
3.1. THÉORIE DES DEUX FACTEURS DE HERZBERG (1959).....	62
3.1.1. HISTORIQUE DE LA THÉORIE DES DEUX FACTEURS DE HERZBERG (1959).....	62
3.1.2. POSTULAT DE BASE DE LA THÉORIE DES DEUX FACTEURS DE HERZBERG (1959) ...	62
3.1.3. TYPOLOGIE DE LA THÉORIE DES DEUX FACTEURS DE HERZBERG (1959) .....	63
3.1.3.1. FACTEURS DE MOTIVATION OU INTRINSEQUES .....	64
3.1.3.2. FACTEURS D’HYGIENE OU EXTRINSEQUES.....	64
3.1.3.3. GESTION EFFICACE NECESSITE UNE DOUBLE APPROCHE .....	65
3.1.4. LIEN ENTRE LA THEORIE DES DEUX FACTEURS DE HERZBERG ET LES VIOLENCES BASEES SUR LE GENRE AU TRAVAIL.....	65
3.1.4.1. VBGT COMME DEGRADATION DES FACTEURS D’HYGIENE .....	65
3.1.4.2. VBGT COMME ENTRAIVE AUX FACTEURS DE MOTIVATION.....	66
3.1.5. DEFIS SPECIFIQUES QUI NUISENT A LA MOTIVATION DES FEMMES FONCTIONNAIRES .....	66
3.1.6. LIMITES DE LA THÉORIE DES DEUX FACTEURS DE HERZBERG (1959) .....	68
3.2. THEORIE DE LA TOLERANCE ORGANISATIONNELLE (1996).....	69
3.2.1. HISTORIQUE DE LA TOLERANCE ORGANISATIONNELLE (1996) .....	69
3.2.2. POSTULAT DE BASE DE LA TOLERANCE ORGANISATIONNELLE (1996) .....	69
3.2.3. TYPOLOGIE DE LA TOLERANCE ORGANISATIONNELLE (1996).....	70
3.2.4. LIENS ENTRE LA THEORIE DE LA TOLERANCE ORGANISATIONNELLE (1996) ET LES VBG AU TRAVAIL CHEZ LES FEMMES FONCTIONNAIRES .....	72
3.2.4.1. POLITIQUES ORGANISATIONNELLES ET LEUR IMPACT SUR LES FEMMES FONCTIONNAIRES .....	73
3.2.4.2. ROLE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET DES NORMES SOCIALES .....	73
3.2.4.3. IMPACT DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL .....	74
3.2.4.4. INEGALITES DE POUVOIR ET DE STATUT .....	74
3.2.4.5. STRATEGIES D’INTEGRATION ET DE SOUTIEN AUX FONCTIONNAIRES FEMMES.....	75
3.2.5. LIENS ENTRE LA THEORIE DE LA TOLERANCE ORGANISATIONNELLE (1996) ET LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE .....	75

3.2.5.1. IMPACT DE LA THEORIE DE LA TOLERANCE ORGANISATIONNELLE (1996) ET LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE .....	75
3.1.5.2. OBSTACLES A LA MOTIVATION DES FEMMES FONCTIONNAIRES .....	76
3.2.6. RESILIENCE ORGANISATIONNELLE FACE AUX VBGT CHEZ LES FEMMES FONCTIONNAIRES .....	78
3.2.7. DOMAINES D'APPLICATION DE LA THEORIE DE LA TOLERANCE ORGANISATIONNELLE (1996).....	78
3.2.8. CRITIQUES ET LIMITES.....	79
<b>CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>90</b>
4.1. TYPE DE RECHERCHE.....	90
4.2. SITE DE RECHERCHE .....	90
4.3. POPULATION DE L'ETUDE.....	91
4.4. TECHNIQUE D'ECHANTILLONNAGE.....	92
4.5. VARIABLES DE RECHERCHE.....	93
4.5.1. VARIABLE INDEPENDANTE .....	93
4.5.2. VARIABLE DEPENDANTE .....	94
4.6. MODALITES DES VARIABLES .....	94
4.6.1. MODALITES DE LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE.....	94
4.6.2. MODALITES DES VIOLENCES BASEES SUR LE GENRE AU TRAVAIL.....	95
4.7. OUTIL DE COLLECTE DE DONNEES .....	97
4.7.1. PREAMBULE .....	98
4.7.2. OUTIL DE MESURE DES VIOLENCES BASEES SUR LE GENRE AU TRAVAIL .....	98
4.7.3. OUTIL DE COLLECTE DE DONNEES DE LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE .....	99
4.7.4. DONNEES SOCIODEMOGRAPHIQUES.....	100
4.8. DEROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNEE ET DIFFICULTES RENCONTRE SUR LE TERRAIN.....	100
4.8. 1. DEROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNEE.....	100
4.8.2. DIFFICULTES RENCONTREES SUR LE TERRAIN.....	101
4.9. ETUDE DE FIABILITE .....	102
<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>104</b>
5.1. ANALYSE DESCRIPTIVE .....	104
5.1.1. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE : CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES .....	104

5.1.2. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE : CARACTÉRISTIQUES SECONDAIRES	108
5.1.2.1. ANALYSE DESCRIPTIVE DES DIMENSIONS DES VBGT (VI)	108
5.1.2.2. ANALYSE DESCRIPTIVE DES DIMENSIONS DE LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE (VD)	114
5.2. ANALYSE CORRELATIONNELLE	119
5.3. ANALYSE DE RÉGRESSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHESES	121
CHAPITRE 6 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	125
6.1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	125
6.1.1. VBG COMME FACTEUR DE DÉMOTIVATION PROFESSIONNELLE	125
6.1.2. IMPACT DIFFÉRENCIÉ DES FACTEURS DE MOTIVATION ET D'HYGIÈNE (HERZBERG, 1959)	125
6.1.3. CONFRONTATION DES THÉORIES DE LA TOLÉRANCE ORGANISATIONNELLE DE HULIN, FITZGERALD ET DRASGOW (1996) ET DES DEUX FACTEURS DE HERZBERG (1959)	126
6.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS	127
6.3. IMPLICATIONS DE L'ÉTUDE	130
6.4. SUGGESTIONS	131
6.5. LIMITES DE L'ÉTUDE ET RECHERCHES FUTURES	133
CHAPITRE 7 : APPLICATION DE L'INTERVENTION ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (IAC) POUR LA RÉSOLUTION DU PROBLÈME	134
7.1. DÉFINITION DES CONCEPTS	135
7.2. ANALYSE COMPARÉE DE L'INTERVENTION SOCIALE (IS), DE L'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE (IC) ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (AC)	136
7.2.1. ORIGINES ET TYPOLOGIE DE L'INTERVENTION SOCIALE (IS)	137
7.2.2. INTERVENTION COMMUNAUTAIRE (IC) : EXPERTISE AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ (APPROCHE "TOP-DOWN »)	138
7.2.3. ACTION COMMUNAUTAIRE (AC) : COMMUNAUTÉ COMME MOTEUR DE SON PROPRE CHANGEMENT (APPROCHE "BOTTOM-UP")	
7.2.4. DIFFÉRENCIATIONS ENTRE IS, IC ET AC	
7.3. RÔLES DES INTERVENANTS	140
7.3.1. INTERVENANT SOCIAL (TRAVAILLEUR SOCIAL)	140
7.3.2. INTERVENANT COMMUNAUTAIRE OU ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE	141

7.2.4. DIFFERENCIATIONS ENTRE IS, IC ET AC.....	141
7.3. ROLES DES INTERVENANTS .....	144
7.3.1. INTERVENANT SOCIAL (TRAVAILLEUR SOCIAL).....	144
7.3.2. INTERVENANT COMMUNAUTAIRE OU ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE.....	144
7.3.2. INTERVENANT COMMUNAUTAIRE OU ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE.....	144
7.3.3. DIFFERENCE FONDAMENTALE ENTRE LES INTERVENANTS.....	145
7.4. DEFINITION CONCEPTUELLE ET CARACTERISTIQUES DES GROUPES VULNERABLES.....	145
7.4.1. DEFINITION CONCEPTUELLE DES GROUPES VULNERABLES.....	145
7.4.2. CARACTERISTIQUES D'UN GROUPE VULNERABLE.....	147
7.4.3. EXEMPLES DE GROUPES VULNERABLES .....	148
7.4.3. FACTEURS DE VULNERABILITE SPECIFIQUES AUX FEMMES FONCTIONNAIRES VICTIMES DE VBG.....	150
7.5. ROLES ET APPLICATIONS DES INTERVENTIONS AUPRES DES GROUPES VULNERABLES.....	152
7.5.1. ROLE ET APPLICATIONS DE L'INTERVENTION SOCIALE AUPRES DES GROUPES VULNERABLES.....	152
7.5.2. ROLE ET APPLICATIONS DE L'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE AUPRES DES GROUPES VULNERABLES.....	153
7.5.3. ROLE ET APPLICATIONS DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUPRES DES GROUPES VULNERABLES.....	154
7.6. APPLICATION DU PROCESSUS D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE POUR RÉDUIRE L'INCIDENCE DES VBG SUR LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE DES FEMMES FONCTIONNAIRES (INSPIRÉE DE LAMOUREUX & AL., 2008).....	155
7.6.1. DÉFINITION DU CONCEPT IAC.....	155
7.6.2. CARACTÉRISTIQUES DE L'IAC.....	156
7.6.3. DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROCESSUS D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE (INSPIRÉE DE LAMOUREUX & AL., 2008).....	156
7.6.4. ELABORATION DU GUIDE D'INTERVENTION POUR LA RÉOLUTION DU PROBLÈME D'ÉTUDE (INSPIRÉE DE LAMOUREUX & AL., 2008) .....	157
7.6.4.1. PRÉPARATION DE L'INTERVENTION .....	157

7.6.4.2. REALISATION DE L'INTERVENTION .....	158
CONCLUSION.....	159
REFERENCs BIBLIOGRAPHIQUES.....	134
ANNEXES .....	1344