



ISSN : 2958-5805 (E)
2958-5813 (P)



N° 7 / Juil - 2026

Cahier De La Recherche Africaine

Revue pluridisciplinaire : Lettres, Arts et Sciences Humaines



Problématiques africaines : Compétitivité et société

Revue indexée : Scientific Journal Impact Factor (SJIF)



CAHIER DE LA RECHERCHE AFRICAINE

**Revue Pluridisciplinaire
Lettres, Arts et Sciences Humaines**

Université Omar Bongo

Année 4 / Numéro 7 / Juillet 2026

ISSN : 2958-5805 (E)

2958-5813 (P)

PROBLÉMATIQUES AFRICAINES : COMPÉTITIVITÉ ET SOCIÉTÉ



TOGETHER WE REACH THE GOAL

Revue indexée

Scientific Journal Impact Factor (SJIF)

<https://sjifactor.com/passport.php?id=23299>

Impact Factor : 5,338



MENTION LEGALE

La rédaction du *CRA* rappelle que les opinions exprimées dans les articles ou reproduites dans les analyses n'engagent que leurs auteur(e)s.

© CNM Éditions Gabon 2026

cnmeditions.gab@gmail.com

ISSN : 2958-5805 (E) / 2958-5813 (P)

ISBN : 978-2-494270-20-6

Tous droits réservés pour tous les pays.

Toute modification interdite



Fortis Fortuna Adiuvat



Revue pluridisciplinaire : Lettres, Arts et Sciences Humaines

ISSN : 2958-5805 (E) / 2958-5813 (P)

Contacts



revue.cra@revue-cra.com

site : www.revue-cra.com

Bp. 17004, Université Omar Bongo, Libreville – Gabon

DIRECTEUR DE PUBLICATION

NDOMBI-SOW Gaël, Maître de Conférences, Université Omar Bongo

REDACTEUR EN CHEF

MAGNIMA-KAKASSA Arsène, Maître de Conférences, Université Omar Bongo

SECRETARIAT

KOMBILA YEBE MAKOUNDOU Jean Mariole, Université Omar Bongo

KOUMBA ALIHONOU Gwladys, Ecole Normale Supérieure de Libreville

MESSA Guy Christian, Université Omar Bongo

MILEBOU NDJAVE Kelly Marlène, Université Omar Bongo

MOUVONDO Epiphane, Université Omar Bongo

NGAMILOLO Loïc-Rodney, Université de Lorraine

TRESORIERE

MBANG MOULENGUI Stancia Maeva

COMITE SCIENTIFIQUE

- **DIENE Babou**, Professeur Titulaire (Littérature), Université Gaston Berger – Sénégal
- **FOTSING MANGOUA Robert**, Professeur Titulaire (Littérature), Université de Dschang – Cameroun
- **IDIATA Franck Daniel**, Professeur Titulaire (Linguistique), Université Omar Bongo – Gabon
- **LAMAH Daniel**, Professeur Titulaire (Géographie), Université de Kindia – Guinée
- **MADEBE Georice Berthin**, Directeur de Recherche (Sémiotique), Institut de Recherches en Sciences Humaines (IRSH) de Libreville – Gabon
- **MAMADOU DINDE Diallo**, Professeur Titulaire (Histoire), Université de Kankan – Guinée
- **MBONDOBARI Sylvere**, Professeur des Universités (Littérature), Université Bordeaux Montaigne – France
- **MENGUE M'OYE Alexis**, Professeur Titulaire (Histoire), Université Omar Bongo – Gabon
- **MONGUI Pierre-Claver**, Professeur Titulaire (Littérature), Université Omar Bongo – Gabon
- **N'GORAN David**, Professeur Titulaire (Littérature), Université Félix Houphouët-Boigny – Côte d'Ivoire
- **NZINZI Pierre**, Professeur Titulaire (Philosophie), Université Omar Bongo – Gabon



- **RENOMBO Steeve**, Professeur Titulaire (Littérature), Université Omar Bongo – Gabon
- **TONDA Joseph**, Professeur Titulaire (Sociologie/Anthropologie), Université Omar Bongo – Gabon
- **AKOMO ZOGHE S. Cyriaque**, Maître de Conférences (Civilisations hispano-africaines), Ecole Normale Supérieure de Libreville – Gabon
- **BIKOMA Florence**, Maître de Conférences (Anthropologie), Université Omar Bongo – Gabon
- **BISSIELO Gaël Samson**, Maître de Conférences (Linguistique appliquée), Université Omar Bongo – Gabon
- **KONAN Richmond Alain**, Maître de Conférences (Littérature), Université Félix Houphouët-Boigny – Côte d'Ivoire
- **MAGNIMA-KAKASSA Arsène**, Maître de Conférences (Littérature), Université Omar Bongo – Gabon
- **MAKITA-IKOUAYA Euloge**, Maître de Conférences (Géographie), Université Omar Bongo – Gabon
- **MAPANGOU Dacharly**, Maître de Conférences (Littérature), Université Omar Bongo – Gabon
- **MBOYI BONGO Serge**, Maître de Conférences (Histoire), Université Omar Bongo – Gabon
- **MEBIAME ZOMO Maixant**, Maître de Conférences (Anthropologie), Université Omar Bongo – Gabon
- **MOUNGUENGUI Faustin**, Maître de Conférences (Psychologie), Université Omar Bongo – Gabon
- **MOUSSOUNDA IBOUANGA Firmin**, Maître de Conférences (Linguistique), Université Omar Bongo – Gabon
- **MVE EBANG Bruno**, Université Omar Bongo, Maître de Conférences (Science Politique), Université Omar Bongo – Gabon
- **NDOMBI-SOW Gaël**, Maître de Conférences (Littérature), Université Omar Bongo – Gabon
- **OBIANG NNANG Noël Christian-Bernard**, Maître de Conférences (Histoire), Université Omar Bongo – Gabon
- **OVONO EBE Mathurin**, Maître de Conférences (Littérature espagnole), Université Omar Bongo – Gabon
- **PAMBO PAMBO N'DIAYE Anges Gaël**, Maître de Conférences (Littérature anglaise), Université Omar Bongo – Gabon
- **SANDOUONO FAYA Moïse**, Maître de Conférences (Histoire), Université de Kindia – Guinée
- **SOUMAHO MAVIOGA Orphée Martial**, Maître de Conférences (Sociologie), Université Omar Bongo – Gabon



SOMMAIRE

EFFETS LITTÉRAIRES ET COMMUNICATIONNELS 9

NDONG NDONG Yannick Martial (Université Omar Bongo – Gabon)« Promenades frontalières », un paradigme de la *weltliteratur* ?

Lire les dialogues d'écrivains ou d'artistes dans

L'énigme du retour de Dany Laferrière 11**LUÉ Jonathan** (Université Félix Houphouët Boigny – Côte d'Ivoire)

Kemitisme et rastafarisme : de la reconstruction à la déconstruction

identitaire dans *Tels des astres éteints* de Leonora Miano 31**MOUNZIEGOU-MOMBO Narcice Wolgan** (Université Omar Bongo – Gabon)**MOUTANGOU Fabrice Anicet** (Université Omar Bongo – Gabon)

Les élites intellectuelles gabonaises et l'affirmation

d'une audience historico-politique : approche à

partir des mémoires et des récits de vie 45

CAMARA Aya Anita (Université Alassane Ouattara – Côte d'Ivoire)**KONAN Koffi Syntor** (Université Alassane Ouattara – Côte d'Ivoire)

De las minorías sexuales en el inmediato posfranquismo :

análisis de *El mismo mar de todos los veranos* de Esther Tusquets 61

HUMANITÉS CLASSIQUES ET PERSPECTIVES MODERNES

EN SCIENCES SOCIALES 73

NGUIABAMA-MAKAYA Fabrice (Université Omar Bongo – Gabon)

Les migrations forcées et encadrées de la politique coloniale française

au Gabon (1887-1946) 75

MEITE Ben Soualiouo (Université Félix Houphouët-Boigny – Côte d'Ivoire)**YEO Mamadou** (Université de San Pedro – Côte d'Ivoire)

Marie Diongoye Konate, trajectoire d'une entrepreneure migrante

au cœur de l'intégration ivoiro-malienne (1984-2002) 91

OMBIGATH Pierre Romuald (Université Omar Bongo – Gabon)

Héritages coloniaux et recompositions postindépendance :

les télécommunications au Gabon entre logiques administratives

et contraintes structurelles (1930–1990) 111

MOUDJOURI Bienvenue Merci (Université de Garoua – Cameroun)

La francophonie dans la construction de la stabilité constitutionnelle

en Afrique Centrale 127



NSANGOU Amadou (Université de Maroua – Cameroun)

MOUNTAPMBEME Jean Paul (Université de Dschang – Cameroun)

L'art de bronze dans le royaume Bamun (1917-1960) :

patrimoine, symbole politique et enjeux touristiques 139

SORO Sotianhoua (Université Peleforo Gon Coulibaly – Côte d'Ivoire)

COULIBALY Yalamoussa (Université Alassane Ouattara – Côte d'Ivoire)

Le poro privé des Senoufo de Côte d'Ivoire et son importance :

cas du waw des Nafanra et du Noncara des Fodonnon 149

BIVEGHE BI NDONG Wilfried (Institut de Recherche en Sciences Humaines – Gabon)

Genre et pouvoir dans l'entreprise gabonaise : vers de nouvelles formes

de leadership féminin ? 165

MEITE Méfégbé (Université Alassane Ouattara – Côte d'Ivoire)

Entre efficacité et illusion, les pratiques divinatoires en Afrique :

une béquille morale 179

SEKONGO Nonhoua Thomas (Université Alassane Ouattara – Côte d'Ivoire)

Regard croisé sur la pratique médicale à l'ère de l'intelligence artificielle :

enjeux et limites 191

MASSALA MBINDZOUKOU Marius (Université Omar Bongo – Gabon)

MOUKETOU TARAZEWICZ Dieudonné (Université Omar Bongo – Gabon)

OBIANG OBIANG Luckin (Université Omar Bongo – Gabon)

Évaluation comparative des algorithmes d'identification

des plantations agricoles et des cultures à partir

des algorithmes du Réseau de Neurones Convolutifs (RNC),

de Machines à Vecteurs de Support (SVM) et

du Maximum de Vraisemblance (MV) 205



HUMANITÉS CLASSIQUES ET PERSPECTIVES MODERNES EN SCIENCES SOCIALES

**GENRE ET POUVOIR DANS L'ENTREPRISE GABONAISE :
VERS DE NOUVELLES FORMES DE LEADERSHIP FÉMININ ?**

Wilfried BIVEGHE BI NDONG

Institut de Recherche en Sciences Humaines

wbiveghebindong@gmail.com

Résumé : Cet article analyse les transformations des formes de pouvoir au sein de l'entreprise gabonaise à travers le prisme du genre et du leadership féminin. En s'inscrivant dans une approche d'anthropologie du travail et des organisations, l'étude considère l'entreprise comme un espace social où se reproduisent, se négocient et se transforment les rapports de genre. À partir d'une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens, des récits de trajectoires professionnelles et l'observation des pratiques managériales, la recherche met en lumière les conditions d'accès des femmes aux postes de responsabilité ainsi que les formes d'autorité qu'elles développent. Les résultats montrent que, malgré la persistance d'inégalités structurelles et de stéréotypes genrés, l'émergence de femmes leaders contribue à une reconfiguration progressive des styles de management. Ces dernières privilégient souvent des pratiques relationnelles, participatives et médiatrices, qui redéfinissent les normes locales du pouvoir sans pour autant effacer les tensions liées à la légitimité féminine. L'entreprise apparaît ainsi comme un lieu ambivalent, à la fois espace de reproduction des rapports sociaux de sexe et laboratoire de transformations sociales. Le leadership féminin y constitue un révélateur des mutations contemporaines du travail et des recompositions du pouvoir dans la société gabonaise.

Mots-clés : Genre ; Leadership féminin ; Pouvoir ; Entreprise gabonaise ; Anthropologie du travail

Abstract : This article examines the transformation of power relations within Gabonese companies through the lens of gender and female leadership. Drawing on an anthropological approach to work and organizations, the study views the company as a social space where gender relations are reproduced, negotiated, and transformed. Based on a qualitative methodology combining semi-structured interviews, professional life histories, and observations of managerial practices, the research highlights both the conditions that enable women's access to leadership positions and the forms of authority they develop. The findings reveal that, despite persistent structural inequalities and gender stereotypes, the rise of women leaders contributes to a gradual reconfiguration of managerial styles. Women in leadership roles often promote relational, participatory, and mediating practices that reshape local norms of power, while still facing ongoing challenges regarding legitimacy. The company thus appears as an ambivalent space, simultaneously reproducing gendered power relations and serving as a site of social transformation. Female leadership emerges as a key indicator of broader changes in work dynamics and evolving forms of authority in contemporary Gabonese society.

Keywords : Gender ; Female leadership ; Power ; Gabonese company ; Anthropology of work

Introduction

Longtemps pensée comme un espace neutre régi par la compétence, la rationalité et la performance, l'entreprise apparaît, dans une perspective anthropologique, comme un lieu profondément traversé par des rapports sociaux, des normes culturelles et des systèmes de pouvoir. Au Gabon, comme dans de nombreuses sociétés africaines, les dynamiques professionnelles ne peuvent être dissociées des logiques sociales plus larges qui



structurent les rapports entre hommes et femmes. L'entreprise ne constitue pas une rupture avec l'ordre social : elle en est plutôt une extension, un espace de reformulation des hiérarchies, des légitimités et des identités de genre.

Dans ce contexte, la question du leadership féminin revêt une importance particulière. Si l'on observe une présence croissante des femmes dans les sphères professionnelles qualifiées, leur accès aux positions de pouvoir demeure limité et socialement encadré. Pourtant, de nouvelles figures féminines émergent dans les entreprises gabonaises, occupant des fonctions d'encadrement et développant des styles d'autorité qui semblent parfois se démarquer des modèles hiérarchiques masculins dominants. Cette évolution invite à interroger non seulement la place des femmes dans les structures organisationnelles, mais aussi les transformations possibles des formes mêmes de pouvoir en entreprise.

Dès lors, la problématique centrale de cette étude est la suivante : dans quelle mesure l'accès croissant des femmes aux postes de responsabilité dans l'entreprise gabonaise contribue-t-il à transformer les formes de leadership et les modes d'exercice du pouvoir ?

Cette recherche repose sur l'hypothèse générale selon laquelle l'entreprise gabonaise constitue un espace où se reproduisent, mais aussi se recomposent, les rapports sociaux de sexe. D'une part, les organisations professionnelles tendent à reproduire les inégalités de genre présentes dans la société globale, ce qui limite structurellement l'accès des femmes aux positions de pouvoir. D'autre part, les femmes qui parviennent à occuper des fonctions de direction développent des stratégies spécifiques de légitimation de leur autorité, situées à l'intersection des normes professionnelles contemporaines et des attentes sociales traditionnelles liées au genre. Dans ce contexte, le leadership féminin semble favoriser des formes de management davantage relationnelles, participatives et médiatrices, susceptibles de transformer progressivement les modalités d'exercice du pouvoir au sein des entreprises. Toutefois, ces évolutions demeurent ambivalentes, dans la mesure où les femmes dirigeantes doivent continuellement composer avec des résistances organisationnelles, des stéréotypes persistants et des contraintes socioculturelles qui encadrent leur action.

Sur le plan méthodologique, cette étude s'inscrit dans une démarche d'anthropologie du travail et des organisations. Elle privilégie une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de femmes cadres, de dirigeants et d'employés dans différentes entreprises gabonaises ; des récits de trajectoires professionnelles, permettant de saisir les expériences

vécues du pouvoir et de la légitimité ; ainsi qu'une observation des interactions professionnelles et des pratiques managériales, afin d'analyser concrètement les formes d'autorité à l'œuvre.

Pour analyser ces dynamiques, l'étude s'organise en quatre parties. La première propose un cadre théorique articulant genre, pouvoir et leadership dans l'analyse des organisations. La deuxième examine l'entreprise gabonaise comme espace socialement et culturellement situé, où se reproduisent et se négocient les rapports de genre. La troisième partie met en lumière l'émergence et les caractéristiques du leadership féminin dans ce contexte. Enfin, la quatrième interroge les recompositions du pouvoir en entreprise, entre transformations réelles, résistances et perspectives d'évolution vers des formes de gouvernance plus inclusives.

1. Cadre théorique : genre, pouvoir et leadership dans l'analyse des organisations

L'étude du leadership féminin dans l'entreprise gabonaise nécessite de mobiliser les concepts de genre, de pouvoir et d'organisation. Dans une perspective anthropologique, l'entreprise est envisagée comme un espace social où se reproduisent des normes, des valeurs et des hiérarchies issues de la société globale (Bazin, 2007 ; Abélès, 1995). Les rapports de pouvoir qui s'y déploient dépassent ainsi le cadre de l'autorité formelle et s'inscrivent dans des rapports sociaux plus larges, notamment ceux liés au genre (Bourdieu, 1998 ; Scott, 1986).

1.1. Le genre comme construction sociale dans le monde du travail

Le genre désigne un ensemble de normes et de représentations socialement construites qui définissent les rôles attribués aux hommes et aux femmes (Scott, 1986 ; Butler, 1990). Dans le monde du travail, ces normes influencent les parcours professionnels, les fonctions occupées et les possibilités d'évolution (Kergoat, 2000 ; Maruani, 2011).

Les processus de socialisation associent généralement aux hommes des qualités d'autorité et de leadership, tandis que les femmes sont davantage renvoyées à des compétences relationnelles et de soutien (Duru-Bellat, 2010). Cette différenciation contribue à la division sexuée du travail et à la sous-représentation des femmes dans les postes les plus valorisés (Kergoat, 2000 ; Maruani & Nicole, 1989).

L'entreprise apparaît ainsi comme un lieu de production et de reproduction des rapports de genre, où les critères de réussite et les modèles de



leadership demeurent souvent associés à des caractéristiques socialement perçues comme masculines (Acker, 1990 ; Eagly & Karau, 2002).

1.2. Pouvoir et rapports sociaux de sexe dans l'entreprise

Le pouvoir organisationnel ne se limite pas à la position hiérarchique. Il repose également sur l'accès aux ressources, à l'information et aux réseaux d'influence (Crozier & Friedberg, 1977). Ces mécanismes s'inscrivent dans des rapports sociaux de sexe qui participent à la hiérarchisation des positions masculines et féminines (Kergoat, 2000 ; Bourdieu, 1998).

Cette dynamique se manifeste notamment par la ségrégation verticale ou « plafond de verre », qui limite l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités malgré l'existence de règles formellement égalitaires (Laufer, 2005 ; Marry, 2004). Les stéréotypes de genre et les modes de cooptation informels continuent ainsi de produire des inégalités professionnelles (Ridgeway, 2011 ; Eagly & Carli, 2007).

Par ailleurs, la légitimité du pouvoir reste souvent différenciée selon le sexe : alors que l'autorité masculine est fréquemment perçue comme naturelle, celle des femmes tend à être davantage questionnée et doit constamment être démontrée (Bourdieu, 1998 ; Eagly & Karau, 2002).

1.3. Les théories contemporaines du leadership : vers une lecture genrée

Les approches classiques du leadership privilégiaient des modèles fondés sur l'autorité, le contrôle et la performance individuelle (Burns, 1978 ; Bass, 1985). Les théories contemporaines accordent désormais une place croissante aux dimensions relationnelles, collaboratives et émotionnelles du management.

Le leadership transformationnel met notamment l'accent sur la capacité à mobiliser, inspirer et accompagner les équipes (Bass, 1985 ; Northouse, 2019). Les approches participatives valorisent quant à elles l'écoute, la coopération et la prise de décision collective (Yukl, 2013).

Dans une perspective genrée, ces évolutions contribuent à reconnaître des compétences longtemps associées au féminin, telles que l'attention aux relations humaines ou le sens du collectif (Eagly & Carli, 2007). Il ne s'agit toutefois pas de postuler l'existence d'un leadership intrinsèquement féminin, mais de montrer que les transformations des modèles managériaux peuvent favoriser de nouvelles formes d'exercice du pouvoir tout en laissant subsister des normes de genre persistantes (Ridgeway, 2011).

2. L'entreprise gabonaise : un espace professionnel marqué par des héritages sociaux et culturels

Dans une perspective anthropologique, l'entreprise ne constitue pas un espace autonome régi uniquement par des logiques économiques. Elle s'inscrit dans un environnement social et culturel qui influence les comportements, les relations de pouvoir et les formes de légitimité. Au Gabon, les dynamiques organisationnelles demeurent marquées par des représentations du masculin et du féminin ainsi que par des normes sociales héritées, faisant de l'entreprise un lieu de reproduction mais aussi de transformation des rapports de genre.

2.1. Héritages culturels et représentations du féminin et du masculin

Les rapports de genre dans le monde professionnel gabonais s'appuient sur des représentations sociales qui attribuent traditionnellement aux hommes les rôles d'autorité et de décision, tandis que les femmes sont davantage associées aux fonctions relationnelles et familiales. Bien que ces conceptions aient évolué sous l'effet de la scolarisation et de l'urbanisation, elles continuent d'influencer les attentes au sein des organisations.

Ainsi, l'accès d'une femme à un poste de direction peut encore être perçu comme une remise en question des rôles traditionnellement assignés aux sexes. Le témoignage de Chantal Koumba, cheffe de service à la direction commerciale de la SMAG, illustre cette réalité. Elle souligne avoir dû faire face à des doutes sur sa légitimité, certains collaborateurs s'adressant davantage à son adjoint masculin lors de ses débuts. Elle évoque également la nécessité de démontrer continuellement ses compétences pour obtenir une reconnaissance souvent accordée plus spontanément aux hommes.

Par ailleurs, les normes liées à l'âge, au respect et à la hiérarchie peuvent accentuer ces difficultés. Une femme jeune occupant une position d'autorité face à des collaborateurs plus âgés peut ainsi se trouver confrontée à des résistances liées à l'articulation entre rapports de genre, d'âge et de pouvoir.

2.2. Inégalités de genre dans l'accès aux postes de pouvoir

Malgré leur niveau d'instruction croissant et leur présence accrue dans le salariat, les femmes demeurent sous-représentées dans les postes de décision. Cette situation résulte de facteurs structurels et sociaux qui dépassent les seules questions de compétence.

Les femmes sont encore majoritairement présentes dans des fonctions de soutien, offrant moins d'opportunités d'accès aux responsabilités



stratégiques. À cela s'ajoutent les contraintes liées à la répartition inégale des responsabilités familiales, qui peuvent limiter leur disponibilité pour certaines exigences professionnelles.

Les mécanismes de promotion reposent également sur des réseaux relationnels souvent dominés par les hommes. Ces logiques de cooptation favorisent indirectement la reproduction des inégalités en restreignant l'accès des femmes aux cercles d'influence où se construisent les trajectoires professionnelles.

2.3. L'entreprise comme lieu de reproduction des rapports de genre

L'entreprise peut contribuer à maintenir les inégalités de genre à travers ses pratiques quotidiennes et ses modes d'évaluation. Les stéréotypes continuent d'associer plus facilement les hommes aux fonctions de direction, tandis que les femmes doivent fréquemment démontrer davantage leur légitimité.

Le sexisme ordinaire, qu'il prenne la forme de remarques, de plaisanteries ou de questionnements sur les capacités des femmes à assumer des responsabilités importantes, participe à la construction d'un environnement professionnel inégalitaire.

Enfin, l'organisation du travail repose souvent sur un modèle valorisant la disponibilité permanente, la compétition et l'affirmation de soi, des normes qui peuvent défavoriser les femmes en raison des attentes sociales qui continuent de peser sur elles. L'entreprise gabonaise apparaît ainsi comme un espace où les rapports de genre sont simultanément reproduits, négociés et parfois remis en question par l'émergence de nouvelles figures féminines du pouvoir.

3. Émergence et affirmation du leadership féminin dans l'entreprise gabonaise

Si l'entreprise gabonaise demeure marquée par des rapports de genre inégalitaires, elle constitue également un espace de transformations sociales où de nouvelles figures féminines du pouvoir se rendent visibles. L'augmentation du niveau d'éducation des femmes, leur présence accrue dans les professions qualifiées et l'influence des normes internationales en matière d'égalité contribuent à l'émergence progressive de femmes occupant des fonctions de direction. Cette évolution ne se limite pas à une simple féminisation des postes : elle s'accompagne de reconfigurations des styles d'autorité et des pratiques

managériales, que l'on peut analyser à la lumière des travaux contemporains sur le leadership et le genre.

3.1. Facteurs favorisant l'accès des femmes aux positions de leadership

Plusieurs dynamiques structurelles participent à l'ascension professionnelle des femmes. D'abord, la massification de l'éducation féminine a profondément modifié les trajectoires sociales. Comme l'ont montré les recherches sur le capital culturel (Bourdieu, 1980), l'accès aux diplômes constitue un levier essentiel de légitimation dans les espaces professionnels. Au Gabon, les femmes diplômées investissent désormais des secteurs autrefois dominés par les hommes, notamment dans l'administration, les entreprises parapubliques et certains domaines du secteur privé (Biveghe Bi Ndong, 2015).

Ensuite, la diffusion de référentiels internationaux en matière d'égalité professionnelle – portés par les institutions internationales, les ONG et les politiques de responsabilité sociale des entreprises – encourage la promotion des femmes aux postes de responsabilité (Ely & Meyerson, 2000). Même lorsque ces politiques sont appliquées de manière incomplète, elles contribuent à rendre légitime la présence féminine dans les sphères décisionnelles.

Enfin, l'émergence de réseaux féminins, de pratiques de mentorat et de solidarités professionnelles joue un rôle déterminant. Ces espaces permettent aux femmes de partager des expériences, de construire des stratégies de carrière et de renforcer leur confiance dans des environnements où elles restent minoritaires. Ces dynamiques rejoignent les analyses de Kanter (1977), qui montre que la présence accrue de femmes dans les organisations modifie progressivement les cultures professionnelles.

3.2. Des styles de leadership marqués par des logiques relationnelles

Les femmes qui accèdent à des postes de responsabilité ne se contentent pas d'adopter les modèles managériaux existants ; elles développent souvent des pratiques d'autorité qui s'inscrivent dans des logiques plus relationnelles. Les travaux sur le leadership transformationnel (Bass, 1985 ; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) soulignent que les femmes dirigeantes ont tendance, plus fréquemment que leurs homologues masculins, à privilégier la communication, la motivation collective et l'accompagnement des équipes. Pour Léonie Adou Abessole :

Je ne conçois pas mon rôle uniquement comme celui de donner des ordres. Pour moi, il est important que chacun comprenne le sens du travail qu'on fait. J'essaie



beaucoup d'expliquer les objectifs, de discuter avec l'équipe avant de prendre certaines décisions. Je privilégie la concertation parce que quand les agents se sentent écoutés, ils s'impliquent davantage. Par exemple, avant de réorganiser les tâches, j'ai réuni tout le monde pour qu'on échange sur les difficultés. Certaines idées venaient d'eux, pas de moi. Je prends le temps de parler individuellement avec les personnes concernées. Parfois, les problèmes ne sont pas seulement professionnels. Je pense que le rôle d'un responsable, c'est aussi d'accompagner humainement, pas seulement de contrôler le travail. Cette façon de diriger influence la dynamique de notre équipe je vois plus de solidarité entre eux. Ils osent proposer des idées, prendre des initiatives. Mon objectif, ce n'est pas qu'ils dépendent de moi, mais qu'ils gagnent en confiance.¹

Dans le contexte gabonais, où les relations interpersonnelles occupent une place centrale dans la vie sociale, ces formes de leadership trouvent une résonance particulière. L'écoute, la médiation et la recherche du consensus permettent de gérer les tensions hiérarchiques tout en préservant la cohésion du groupe. Ces pratiques ne doivent pas être interprétées comme des dispositions « naturelles » féminines, mais comme des compétences socialement construites et stratégiquement mobilisées dans des environnements professionnels spécifiques. Pour Jeanne Martine Mavoungou, cheffe d'équipe à Siat Gabon entretien dans le département de l'Okano, à cette interrogation : Comment gérez-vous les tensions ou les désaccords au sein de votre service ?

Ici, on ne peut pas diriger seulement avec des notes de service. Les relations comptent beaucoup. Quand il y a un conflit, je préfère rencontrer les personnes concernées, écouter chaque version et essayer de trouver un terrain d'entente. Si on brusque les choses, les blocages restent. Je privilégie l'écoute et la médiation, c'est un choix personnel. C'est une manière de travailler que j'ai développée avec l'expérience. J'ai compris que pour que l'équipe avance, il faut préserver la cohésion. Même quand une décision est difficile, j'essaie d'expliquer, de discuter, pour que chacun se sente respecté. Je ne crois pas que ce soit une question de nature. Ce sont des compétences qu'on apprend. Dans notre contexte, si on ne sait pas gérer les relations humaines, on ne peut pas bien diriger. J'utilise ces méthodes parce qu'elles sont efficaces, pas parce que je suis une femme.²

Cette orientation relationnelle peut contribuer à transformer les normes locales du pouvoir, en valorisant des qualités longtemps considérées comme secondaires dans les modèles managériaux classiques. Elle participe ainsi à une redéfinition progressive de ce que signifie « bien diriger » au sein des entreprises.

¹ Léonie Adou Abessole, agent au service comptabilité à la Société et d'Energie et d'Eau du Gabon (SEEG), agence de Ntoum, mariée et mère de 3 enfants, entretien réalisé à Bikelé le 16 janvier 2026.

² Jeanne Martine Mavoungou, Cheffe d'équipe à Siat Gabon dans la plantation du département de l'Okano, marié et mère de 6 enfants, entretien réalisé à Mitzi le 22 juin 2023 à Mitzi.

3.3. Stratégies féminines de légitimation du pouvoir

L'accès au leadership ne signifie pas pour autant une reconnaissance automatique de l'autorité. Les femmes dirigeantes doivent souvent déployer des stratégies spécifiques pour asseoir leur légitimité dans des univers professionnels encore largement masculins. Les recherches sur le genre et les organisations montrent qu'elles sont fréquemment confrontées à une double contrainte : si elles adoptent un style d'autorité affirmé, elles peuvent être perçues comme autoritaires ou « trop dures » ; si elles privilégient la coopération, leur leadership peut être jugé insuffisamment ferme (Eagly & Karau, 2002).

Dans le contexte gabonais, ces tensions se doublent d'attentes sociales liées à la respectabilité féminine, à la modestie et au rôle familial. Les femmes leaders doivent ainsi négocier en permanence entre affirmation professionnelle et conformité aux normes sociales. Beaucoup misent sur la compétence technique, la rigueur et la performance pour consolider leur position, illustrant ce que certaines recherches décrivent comme une surperformance stratégique destinée à contrer les doutes sur leur légitimité (Biveghe Bi Ndong, 2015).

Ces trajectoires montrent que le leadership féminin ne correspond pas à un modèle homogène, mais à un ensemble de pratiques situées, façonnées par les contraintes organisationnelles et culturelles. En ce sens, les femmes dirigeantes apparaissent comme des actrices clés des transformations en cours : en occupant des positions de pouvoir, elles rendent visibles d'autres manières d'exercer l'autorité et contribuent, parfois de manière discrète, à élargir les possibles du leadership en entreprise.

4. Vers de nouvelles formes de pouvoir en entreprise ? Enjeux, tensions et perspectives

L'émergence de femmes aux postes de responsabilité dans l'entreprise gabonaise ne constitue pas seulement un changement quantitatif ; elle interroge plus largement les formes mêmes du pouvoir au travail. À travers leurs pratiques, leurs stratégies et les réactions qu'elles suscitent, les femmes leaders participent à une recomposition progressive des normes d'autorité. Toutefois, ces transformations restent marquées par des tensions, des résistances et des ambiguïtés qui en limitent parfois la portée.

4.1. Une redéfinition progressive des normes de leadership

L'un des effets majeurs de la présence accrue des femmes dans les fonctions d'encadrement réside dans la diversification des styles de



management. Les pratiques centrées sur l'écoute, la médiation et la coopération contribuent à remettre en question le modèle du chef autoritaire, longtemps valorisé dans de nombreuses organisations. Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation des cultures managériales, où la performance collective, le bien-être au travail et la qualité des relations interpersonnelles prennent une importance croissante.

Au gabonais, où les liens sociaux et les logiques relationnelles occupent une place centrale, ces formes de leadership trouvent une légitimité particulière. Elles permettent d'articuler exigences professionnelles et valeurs sociales locales, favorisant une autorité perçue comme plus humaine et plus accessible. Ainsi, le leadership féminin participe à une hybridation des modèles de pouvoir, entre références managériales globalisées et pratiques sociales localement situées.

4.2. Résistances, ambivalences et limites du changement

Malgré ces évolutions, les transformations restent incomplètes. Les femmes leaders continuent de faire face à des résistances ouvertes ou diffuses : contestation de leur autorité, isolement dans les cercles décisionnels, remise en cause plus fréquente de leurs décisions. Ces réactions traduisent la persistance de représentations sociales associant le pouvoir à la masculinité.

Par ailleurs, la valorisation du leadership féminin peut produire un effet ambivalent : en soulignant les qualités « spécifiques » des femmes, elle risque de renforcer une forme d'essentialisation, enfermant les dirigeantes dans des attentes relationnelles ou maternelles. Cette assignation peut limiter leur liberté d'action et masquer la diversité réelle de leurs styles de management.

Il existe également un risque d'exceptionnalisation : les femmes qui accèdent au pouvoir sont parfois perçues comme des figures extraordinaires, plutôt que comme les signes d'une transformation structurelle. Tant que leur présence reste minoritaire, elle peut être interprétée comme une exception confirmant la règle plutôt que comme une redéfinition durable des normes organisationnelles.

4.3. L'entreprise gabonaise comme espace de transformation sociale

Malgré ces limites, l'entreprise constitue un observatoire privilégié des mutations sociales en cours. Les trajectoires de femmes leaders offrent de nouveaux modèles identificatoires pour les jeunes générations et contribuent à redéfinir les horizons du possible en matière de carrière féminine. À travers

leurs pratiques quotidiennes, ces dirigeantes participent à une transformation silencieuse mais significative des représentations du pouvoir.

En ce sens, l'entreprise gabonaise peut être envisagée comme un laboratoire de recomposition des rapports de genre. Les changements observés dans les styles de leadership ne se limitent pas à la sphère professionnelle : ils entrent en résonance avec les évolutions plus larges des rapports entre hommes et femmes dans la société. Même si ces transformations sont progressives, inégales et parfois contradictoires, elles témoignent d'un déplacement des normes de légitimité et d'autorité.

Ainsi, le leadership féminin apparaît à la fois comme le produit de mutations sociales plus larges et comme un facteur actif de changement. Il ne supprime pas les rapports de pouvoir genrés, mais contribue à les reconfigurer, ouvrant la voie à des formes d'organisation potentiellement plus inclusives et plus attentives à la pluralité des expériences et des compétences.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les relations entre genre, pouvoir et leadership dans l'entreprise gabonaise à partir d'une approche anthropologique. Elle a montré que le leadership ne constitue pas une compétence neutre, mais qu'il s'inscrit dans des rapports sociaux de genre qui influencent les trajectoires professionnelles, les critères de légitimité et les formes d'exercice de l'autorité.

L'étude met en évidence que l'entreprise gabonaise reste fortement marquée par des représentations culturelles associant traditionnellement le pouvoir à la masculinité. Les inégalités d'accès des femmes aux postes de direction s'expliquent ainsi non seulement par des facteurs organisationnels, mais aussi par des contraintes sociales, familiales et symboliques plus larges.

Cependant, l'émergence progressive de femmes dans les sphères décisionnelles révèle une transformation des pratiques de leadership. Grâce à l'amélioration du niveau d'instruction, à la diffusion des principes d'égalité et au développement des réseaux professionnels, certaines femmes accèdent à des fonctions de responsabilité et privilégient souvent des modes de management fondés sur la communication, la médiation et la coopération. Ces évolutions contribuent à redéfinir les normes traditionnelles du pouvoir, malgré la persistance de résistances et de stéréotypes.

L'analyse souligne ainsi une dynamique ambivalente : si l'entreprise demeure un lieu de reproduction des rapports de genre, elle constitue également un espace de recomposition des modèles d'autorité. Le leadership féminin ne



supprime pas les inégalités existantes, mais participe à l'élargissement des formes légitimes d'exercice du pouvoir.

Sur le plan scientifique, cette recherche confirme l'intérêt d'une approche anthropologique pour comprendre les pratiques managériales comme des faits sociaux inscrits dans des systèmes de valeurs et de relations. Elle contribue également à enrichir les réflexions sur les transformations contemporaines du travail en Afrique.

Enfin, les résultats soulignent l'importance de promouvoir des environnements professionnels plus inclusifs, capables de reconnaître la diversité des styles de leadership. Ils ouvrent également des perspectives de recherche portant sur les comparaisons entre secteurs d'activité, l'évolution des identités professionnelles masculines et les effets à long terme de la présence des femmes dans les instances de décision.

Ainsi, le leadership féminin apparaît comme un révélateur des mutations sociales et organisationnelles qui traversent l'entreprise gabonaise, à l'intersection du changement et des continuités culturelles.

Bibliographie

- ABELES Marc, (1995), *Anthropologie de l'État*, Paris, Armand Colin.
- ACKER Joan, (1990), « Hierarchies, jobs, bodies : A theory of gendered organizations », *Gender & Society*, n°4, vol. 2, pp. 139-158.
- BAZIN Laurent, (2007), *Anthropologie des organisations et du travail*, Paris, Armand Colin.
- BASS Bernard M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.
- BIVEGHE BI NDONG Wilfried, (2015), « Genre, salariat et conjugalité : cas des employées de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) », Gwladys Esseng Aba'a & Joseph Tonda (dir.), *Le féminin, le masculin et les rapports sociaux de sexe au Gabon*, Paris, L'Harmattan, pp. 117-130.
- BOURDIEU Pierre, (1980), *Le sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BOURDIEU Pierre, (1998), *La domination masculine*, Paris, Seuil.
- BURNS James Mac Gregor, (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.
- BUTLER Judith, (1990), *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, New York Routledge.
- CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard, (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DURU-BELLAT Marie, (2010), *Le genre à l'école*, Paris, Presses de Sciences Po.
- EAGLY Alice H. & CARLI Linda L., (2007), *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Boston, Harvard Business School Press.
- EAGLY Alice H. & JOHANNESSEN-SCHMIDT Mary C., (2001), « The leadership styles of women and men », *Journal of Social Issues*, n°57(4), pp. 781-797.

- EAGLY Alice H. & KARAU Steven J., (2002), « Role congruity theory of prejudice toward female leaders », *Psychological Review*, n°109(3), pp. 573-598.
- ELY Robin J. & MEYERSON Debra E., (2000), « Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change », *Research in Organizational Behavior*, vol. 22, pp. 103-151.
- KANTER Rosabeth Moss, (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- KERGOAT Danièle, (2000), « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », Helena Hirata, Françoise Laborie, Hélène Le Doaré & Danièle Senotier (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, PUF.
- LAUFER Jacqueline, (2004), *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.
- MARCHAL Emmanuelle & MUSSELIN Christine, (2010), *Les marchés du travail*, Paris, La Découverte.
- MARRY Catherine, (2004), *Les femmes ingénieurs : une révolution respectueuse*, Paris, Belin.
- MARUANI Margaret, (2011), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.
- MARUANI Margaret & NICOLE Chantal, (1989), *Au labour des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros.
- MINTZBERG Henry, (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- NORTHOUSE Peter G., (2019), *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications.
- RIDGEWAY Cecilia L., (2011), *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*, New York, Oxford University Press.
- SAINSAULIEU Renaud, (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SCOTT Joan Wallach, (1986), « Gender: A Useful Category of Historical Analysis », *American Historical Review*, n° 91(5), pp. 1053-1075.
- SCOTT Joan Wallach, (1988), *Gender and the Politics of History*, New York, Columbia University Press.
- WEST Candace & ZIMMERMAN Don H., (1987), « Doing Gender », *Gender & Society*, n°1(2), pp. 125-151.
- YUKL Gary, (2013), *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River (New Jersey), Pearson.



Crédit Photo de couverture
« Croisement à La Lopé », août 2022
Fuzio'Imag.ga

Composition : CNM Éditions
Graphisme : Efry Trytch Mudumumbula
Pour le compte du Groupe CRA
Conception : Crépin Bihoundou Ella
Dépôt légal : Juin 2026

Cahier De La Recherche Africaine

REVUE PLURIDISCIPLINAIRE : LETTRES, ARTS ET SCIENCES
HUMAINES

Université Omar Bongo



TOGETHER WE REACH THE GOAL

Revue indexée

Scientific Journal Impact Factor (SJIF)

<https://sjifactor.com/passport.php?id=23299>

Impact Factor : 5,338

Année 4 - N°7 - Juil-2026

revue.cra@revue-cra.com

www.revue-cra.com

ISSN : 2958-5805 (E)

2958-5813 (P)

Tel(s) : (+241) 66 600 380 / (+33) 6 474 897 81
cnmeditions.gab@gmail.com – 10.000f/15,24€



ISBN : 978-2-494270-20-6



9 782494 270206