

GESTION DE L'EQUIPE DE TRAVAIL ET EXERCICE DE L'AUTORITE CHEZ LES FEMMES CADRES SUPERIEURES.

Koua N'da Lazare

Docteur, enseignant-chercheur, à l'ISAD (Institut des sciences anthropologiques de développement), UFR des Sciences de l'homme et de la société (SHS), Université Félix Houphouët Boigny, Cocody-Abidjan (Côte d'Ivoire)

Abstract

This study deals with senior management women face to some factors as the adhesion of the work team and authority practice, the perception of their position in the hierarchy and daily conflicts management, the competence and authority practice. The study, show us in first time that senior management women are not affected in their authority practice when they are confronted with difficulties to obtain the adhesion of their work team. Secondly, we notice that senior management women think that they should have been out of daily conflicts if they haven't been at the first position (manager of the work team). At least we notice that these kinds of women are obliged to demonstrate frequently their competence to reinforce their authority.

Keywords: Senior management women, authority, competence, conflicts

Abstract

Cette étude traite de femmes cadres supérieures face à un certain nombre de facteurs, à savoir l'adhésion de l'équipe de travail et l'exercice de l'autorité, la perception de la position dans la hiérarchie et la gestion des conflits, et enfin la compétence et l'exercice de l'autorité. L'étude montre, en effet, dans un premier temps que les femmes cadres supérieures ne sont pas affectées dans l'exercice de leur autorité lorsqu'elles ont de la difficulté à obtenir l'adhésion de leur équipe. Dans un second temps nous pouvons noter que lorsqu'elles sont confrontées à des conflits récurrents, elles estiment qu'elles seraient à l'abri de cette situation si elles n'étaient pas les premières responsables du service. Enfin nous notons que pour faire valoir leur autorité, elles sont obligées de faire une démonstration fréquente de leur compétence.

Mots clés: Femmes cadres supérieures, autorité, compétence, conflit

Introduction

Le travail des femmes en général et des femmes intellectuels en particulier souffre souvent de préjugés et stéréotypes mal taillés surtout lorsqu'il se déroule dans un cadre mixte. Comme le souligne en effet le Bureau International du travail (BIT, 2004), les femmes travaillant dans les professions dominées par les hommes sont confrontées aux différentes contraintes par rapport aux femmes qui travaillent dans les professions traditionnellement féminines. Le problème du genre et du travail soulève encore des passions surtout lorsque l'on est persuadé que cela reste et demeure un problème de développement et que l'amélioration de la condition de la femme constitue un défi majeur pour la communauté internationale et l'une des garanties importantes pour le maintien de la paix et la progression du développement planétaire (Sabatier, 1998). On a également souligné, dans le milieu des institutions financières que l'amélioration du statut de la femme est facteur de croissance (FMI, 2007). Ainsi de plus en plus il y a une émergence de la femme moderne dans les hautes sphères de la société, dans un statut de cadre au plan professionnel. Beaucoup de progrès ont été réalisés, mais dans toutes les sociétés et particulièrement les sociétés africaines, il y a encore plus de chemin à parcourir du fait de la persistance des stéréotypes culturels sexistes qui pèsent sur la femme intellectuelle comme le soulignait Naré (1997). C'est pour l'une de ces raisons que nous avons dans une thèse déjà posé le problème de la motivation de la femme cadre au travail (Koua, 2007). En poursuivant notre lancée dans cette étude parente de la première ci-dessus évoquée nous voulons encore une fois comprendre les questions de responsabilité et de gestion d'équipe confiées à la femme cadre dans sa vie professionnelle. Puisque la problématique, genre et organisation (Angeloff T. & Laufer, 2007) ou encore, travail, genre et sociétés, avec des femmes cadres dans des entreprises innovantes, (Wagner & Birbaumer, 2007) est toujours d'actualité. Le phénomène du « *glass ceiling* » ou « *plafond de verre* » frappant l'ascension professionnelle des femmes continue son petit bonhomme de chemin. Ainsi pour les auteurs comme Marchand, Saint-Charles et Corbeil (2007) les positions supérieures au sein des organisations demeurent la prérogative des hommes qui continuent d'occuper dans une proportion très élevée, les postes les plus influents dans la majorité des entreprises. Constat fait également par Vincent (2010) qui relève que les femmes sont sous représentés dans les emplois de direction aussi bien dans le secteur privé que public.

Cette situation continue d'être justifiée par un certain nombre de clichés et stéréotypes, comme évoqués par Marchand, Saint-Charles et Corbeil (op. cit.), qui, s'appuyant sur une étude faite par Song Hing au Canada, dont la publication date de 2002, révèlent que 75% des hommes tendent à associer l'incompétence plutôt que la compétence aux femmes. Ces faits ne font que rappeler d'autres antérieurement évoqués par Chappuis & Paulaac (1985) qui stipulent que les inégalités hommes-femmes, se justifient par une inégalité d'aptitude. En clair il y a un certain nombre d'obstacles qui entretiennent cet état de fait. Dambrin et Lambert (2006) en évoquant l'exemple spécifique du « *plafond de verre* » dans les cabinets d'audit ont parlé d'obstacles, à la fois individuels, organisationnels et sociaux, qui à notre sens vont au-delà d'un seul secteur d'activité et d'un seul milieu social.

Pour toutes ces raisons et certainement en vue de faire face durablement à ce problème des auteurs comme Landry (1990), soulèvent eux aussi la question de l'insertion des femmes dans les hautes sphères de la société et semblent la comprendre sous l'angle d'un changement planifié qui pourrait participer du développement des organisations. L'autorité de la femme cadre au lieu de forcer l'admiration et le respect est souvent susceptible de contestation dans un climat pareil, tout comme sa motivation elle-même pourrait en souffrir.

C'est pourquoi il nous a paru opportun d'aborder les questions de l'exercice de l'autorité et de la gestion de l'équipe de travail chez cette catégorie de femmes. Notre objectif dans cette étude, qui se situe dans un cadre psychosocial, est précisément de savoir si :

- Les femmes cadres supérieures résistent, dans l'exercice de leur autorité, aux difficultés liées à l'obtention de l'adhésion de leur équipe de travail, à leurs instructions, notamment dans un contexte mixte;
- la position hiérarchique de chef, lorsqu'elles sont confrontées à des conflits réguliers dans le cadre professionnel, est indexée comme justificatif de ces conflits ;
- La compétence est utilisée comme un moyen voire une arme par les femmes cadres supérieures pour faire valoir leur autorité.

Ce travail suit l'articulation que voici : d'abord la méthode, puis les résultats et enfin la discussion.

1. Méthode

1.1. Participants

Nous avons interrogé 22 femmes cadres supérieures toutes issues de la Caisse Nationale de prévoyance sociale (CNPS) de la Côte d'Ivoire. Elles ont en commun d'être toutes à des postes de responsabilité, à des degrés divers : chef d'agence, de direction, de section ou de service. Ayant au moins trois ans dans ce statut. Elles évoluent toutes dans un cadre mixte. Ce qui permet d'avoir des réponses liées à des expériences réelles du terrain, dans un contexte où la problématique genre et travail peut être observée.

1.2. Matériel et procédure

A l'aide d'un questionnaire arborant d'une part quelques rubriques biographiques et d'autres parts des items évaluant l'expérience, l'attitude et le vécu psychologique relatif à ces expériences pratiques du terrain nous avons pu recueillir un certain nombre d'informations nous permettant d'évaluer le degré de fuite de responsabilité, la force de caractère ou la détermination à assumer sa responsabilité, à se positionner dans la hiérarchie, malgré les vents contraires et la conscience sur la nécessité de l'adhésion de l'équipe de travail à tout ce qui est fait et ordonné. Les variables suivantes ont été évaluées. Il s'agissait de savoir si les femmes cadres supérieures obtenaient difficilement et ce de manière fréquente l'adhésion de leur équipe : il fallait répondre par oui ou non ; ensuite nous appuyant sur cette question nous cherchions à savoir si l'implication des membres de l'équipe est régulièrement obtenue par une démonstration par l'exemple, avant que les membres ne s'exécutent. Il s'agissait également de savoir si elles sont confrontées souvent à des situations conflictuelles avec une large place à question de genre. « avez-vous souvent des difficultés ou des situations conflictuelles avec vos collègues et collaborateurs surtout de sexe masculin ? » « Jamais, rarement, quelque fois ou très souvent (fréquemment) » étaient les modalités de réponse à cette question. Enfin, les items ci-dessous, sont ceux sur lesquels nous nous sommes appuyés pour en établir une relation avec les variables précédentes :

1. Obtenir difficilement l'adhésion de mon équipe n'affecte nullement mon autorité.
2. On est à l'abri des conflits avec ses collaborateurs ou collègues quand on n'est pas le premier responsable.
3. Travailler en second dans un service est très sécurisant.
4. Il m'importe peu de faire valoir mon autorité par mes compétences.

Les variables concernant l'adhésion de l'équipe et la compétence ont été évaluées à item unique (items 1&4) et celle établissant une relation entre la responsabilité ou à la position dans la hiérarchie et les conflits, l'a été à double items (2 &3).

Les scores de chaque item varient de 1 à 4 dans un continuum de réponses de type Likert. « Tout à fait d'accord », « d'accord », « pas d'accord », « pas du tout d'accord ».

La note moyenne théorique est de 2 pour chaque item. Cependant notre questionnaire ayant été construit pour la spécificité de l'étude et ne comportant donc pas une standardisation de départ nous avons procédé au calcul des moyennes des notes observées en vue de rendre nos variables dichotomiques et en conserver un caractère qualitatif. Ainsi les moyennes suivantes ont été observées : 6,31(moyenne issue des notes du double item) pour la rubrique sur le sentiment de sécurité (être à l'abri des conflits) et la position dans la hiérarchie ; 2,95 pour la compétence et l'exercice de l'autorité et 2,68 pour l'adhésion de l'équipe et l'exercice de l'autorité. Ce qui nous a permis d'avoir deux catégories. Celle des femmes cadres supérieures regroupées en dessous de la moyenne et celle ayant une note supérieure ou égale à la moyenne, dans chaque cas.

1.3. Hypothèses

Nous nous appuyons sur l'hypothèse générale selon laquelle : la compétence, l'adhésion de l'équipe à ses instructions, ordres ou visions, ainsi que le sentiment de sécurité lié à la responsabilité ou à la position dans la hiérarchie sont des facteurs qui influencent la femme cadre supérieure dans l'exercice de ses fonctions.

De cette hypothèse générale nous avons pu obtenir les trois hypothèses spécifiques suivantes :

- la femme cadre est d'autant plus affectée dans l'exercice de son autorité qu'elle obtient difficilement l'adhésion de son équipe
- Les femmes cadres supérieures qui sont constamment confrontées à des conflits dans leur équipe de travail ont le sentiment qu'elles seraient plus à l'abri de ceux-ci (les conflits) si elles n'étaient pas les premières responsables du service.
- La femme cadre supérieure se sent d'autant plus assise ou renforcée dans l'exercice de son autorité qu'elle fait valoir ses compétences.

2. Résultats

2.1. Obtention de l'adhésion de l'équipe et exercice de l'autorité

	Femmes cadres peu affectées	Femmes cadres fortement affectées	Total
Difficile adhésion de l'équipe	4	5	9
Adhésion aisée	7	6	13
Total	11	11	22

Calcul du coefficient de corrélation ϕ (phi) :

$$\phi (\text{phi}) = \frac{(A.D) - (B.C)}{\sqrt{E.F.G.H}}$$

$$N*\phi^2 = \text{Khi2 (ou } \chi^2),$$

$$\phi = 0,0924$$

$$\phi^2 = 0,0085$$

$$\text{Soit } \chi^2 = 22*0,0085$$

$$\chi^2 = 0,18$$

$$\text{ddl}=1$$

Comme nous pouvons le constater les résultats préliminaires nous montrent que, sur 22 femmes cadres supérieures soumises à cette étude, 11 se sentent fortement affectées dans leur autorité contre 11 qui ne le sont pas. Ainsi les tendances s'équilibrent à 50% de part et d'autre. Le khi calculé ($\chi^2 = 0,18$) n'est significatif à aucun seuil de probabilité. Nous ne pouvons donc ne pas conclure à la confirmation de l'hypothèse selon laquelle la difficile adhésion de son équipe à ses instructions affecte la femme cadre supérieure dans l'exercice de son autorité. Il est certes vrai que le commandement issu d'une autorité consiste à donner des ordres et les voir exécutés. Mais cet état de fait reste certainement pour la femme cadre un défi.

2.2. Sentiment d'être à l'abri des conflits et position dans la hiérarchie

	Sentiment de sécurité	Absence de sentiment de sécurité	Total
conflits réguliers	13	4	17
Conflits rare voire absent	1	4	5
	14	8	22

$$\varphi = 0,4919$$

$$\varphi^2 = 0,2420$$

$$\text{soit } \chi^2 = 5,32$$

$$\text{ddl}=1$$

Nous observons ici dans les résultats préliminaires que 14 femmes cadres supérieures sur 22 soit 63,63% se sentiraient à l'abri des conflits si elles n'étaient pas les premières responsables. Les 8 autres ne croient pas à cette éventualité. Pendant que 17 femmes cadres supérieures sur 22 soit 77,27% estiment être personnellement soumises à des conflits fréquents dont la majeure partie est soupçonnée d'être des conflits de genre. On constate que celles qui se sentiraient à l'abri des conflits si elles n'étaient pas les premières responsables affirment dans une proportion de 92,85% soit 13 sur 14 avoir des conflits fréquents à gérer avec leurs collaborateurs ou collègues. Ces conflits peuvent être latents ou manifestes. Elles le vivent sous forme de difficultés ou de désapprobation de la part de certains collègues ou collaborateurs. La tendance se confirme donc pour cette hypothèse selon laquelle la femme cadre supérieure confrontée à des conflits se sent d'autant plus à l'abri de ceux-ci qu'elle n'est pas la première responsable du service. Mais nous pouvons en savoir davantage avec le coefficient de corrélation phi et le khi carré qui en découle.

A 1 degré de liberté, au seuil de probabilité $p < .05$ la valeur calculée du $\text{Khi}^2(5,32)$ est supérieure à la valeur théorique lue dans la table (3,84). On maintient l'hypothèse de travail. La tendance est confirmée que les femmes cadres se sentent d'autant plus à l'abri des conflits qu'elles ne sont pas les premières responsables du service. Elles trouvent donc que travailler en second dans un service les met à l'abri des conflits. Ce qui apparaîtrait comme un souhait latent de ne pas oser le leadership ou comme l'expression d'un dépit face à un combat de genre.

Que dire sinon que les femmes cadres supérieures, malgré le combat pour leur positionnement dans des rôles de leaders ont encore en elles une résurgence de ce moi enfant imprimé en elles par les stéréotypes et les clichés sociaux, qui fait qu'elles n'hésitent pas à évoquer leur statut de femme lorsqu'elles sont en difficulté pour se justifier. Dans ces conditions il est fréquent de constater que beaucoup se contenteraient de se confiner dans des tâches de second rang malgré le discours officiel.

2.3. *Compétence et exercice de l'autorité*

	Autorité ne dépendant pas de la compétence	Autorité fortement marquée par la compétence	Total
Démonstration fréquente par l'exemple avant exécution	2	15	17
Démonstration rare par l'exemple avant exécution	4	1	5
	6	16	22

$$\Phi = 0,642$$

$$\Phi^2 = 0,4122$$

$$\text{soit } \chi^2 = 9,07$$

1ddl

$P < .01$

Il apparaît clairement dans cette rubrique que 16 femmes cadres supérieures sur 22 soit 72,72% estiment que c'est par leur compétence qu'il est possible pour elle de commander. Autrement dit il leur importe beaucoup de faire valoir leur autorité par leur compétence. Et les tendances de la variable qui cherche à savoir si elles se mettent fréquemment à faire des démonstrations pratiques avant de faire exécuter leur équipe ou la voir exécuter vont dans le même sens. En effet sur les 16 femmes exprimant qu'il leur importe beaucoup de faire valoir leur autorité par leur compétence 15 font des démonstrations fréquentes pour amener leur équipe à exécuter.

A 1ddl au seuil de probabilité $P < .01$, la valeur calculée ($\chi^2 = 9,07$) est supérieure à la valeur théorique lue dans la table (6,64). On retient donc qu'il y a une différence significative permettant de confirmer l'hypothèse selon laquelle la femme cadre se sent d'autant plus assise ou renforcée dans son autorité qu'elle fait valoir ses compétences.

Cela est tout à fait compréhensible, et il l'est d'autant plus que ce n'est pas la spécificité des femmes. L'autorité est avant tout, dans le cas présent, une institutionnalisation obtenue par le fait de l'institution qui y établit l'individu en s'appuyant sur un certain nombre de facteurs ou conditions dont la compétence. A cet effet l'individu doit être reconnu et accepté comme tel et habilité à donner des ordres et les voir exécuter ; et ce indépendamment du sexe du chef. Cependant la spécificité tient au fait que la femme cadre n'est pas sortie totalement du problème du « *glass ceiling* » ou « *plafond de verre* ». Elle commande ici des groupes mixtes où souvent la contestation masculine n'est pas absente. Comme nous avons pu le relever, sur les 22 sujets de l'échantillon 16 affirment avoir au moins une fois rencontré des difficultés ou de la désapprobation de certains hommes du fait de leur statut de femme. La compétence apparaît donc pour la femme cadre dans l'exercice de l'autorité comme un parapluie protecteur, puisqu'elle ne semble pas avoir d'excuse.

3. Discussion

En menant cette étude nous avons essayé de mettre en relation un certain nombre de variables dont l'obtention de l'adhésion de l'équipe, la compétence et l'autorité, la position dans la hiérarchie et le sentiment de sécurité face aux conflits. Les résultats nous donnent de constater que deux hypothèses sur trois sont confirmées. Il nous apparaît donc important de comprendre tous les résultats issus des trois hypothèses.

Tout d'abord en observant la première hypothèse, à savoir, « *la femme cadre supérieure est d'autant plus affectée dans l'exercice de son autorité qu'elle obtient difficilement l'adhésion de son équipe* », nous constatons qu'elle n'est pas confirmée. Or l'une des difficultés majeures du commandement c'est de donner des ordres et ne pas les voir exécutés. Ce qui s'apparente à une contestation de notre autorité. Ce serait donc logique si la femme cadre supérieure se sentait affectée. La réalité montre que l'indifférence Zéro n'a pas existé face à cet état de fait, comme l'attestent les résultats préliminaires, 50% de part et d'autre. Elle ne semble pas aller dans le sens des données du BIT(2004), qui, à propos des femmes dans les emplois intellectuels et d'encadrement a relevé que la discrimination sur le lieu de travail, comme la non acceptation par les superviseurs ou collègues masculins sont entre autres les raisons qui de nature poussent les femmes à quitter leurs emplois.

L'institution affirme même que si les femmes continuent d'accroître leur part dans les postes d'encadrement, le taux de progression est lent, irrégulier et parfois décourageant pour elles ; car elles sont confrontées à des obstacles nés des préjugés comportementaux sur le lieu de travail. En effet le fait d'obtenir difficilement l'adhésion de son équipe, surtout des équipes mixtes comme c'est le cas ici, s'apparente, à une discrimination voilée, ou une non acceptation. Mais au moins deux raisons peuvent expliquer le fait que nous n'ayons tout à fait la même conclusion. La première est que les approches sont différentes, dans la mesure où pour une telle institution (BIT) il s'agit d'éliminer toute forme de contestation, de non acceptation ou de discrimination. Ce qui montre que les 50% de femmes contestées ou en difficulté que nous avons observé est suffisant, pour déclencher l'alerte. La deuxième raison est à trouver chez les sujets elles-mêmes qui pourraient considérer leur positionnement comme un défi. Ce sont des femmes averties qui savent qu'en se hissant dans les hautes sphères de l'entreprise, il va falloir se battre contre ces vents contraires pour se maintenir. Ainsi en affirmant qu'elles ne sont pas affectées dans leur autorité, elles ne semblent pas dire qu'elles sont indifférentes à ce qu'elles constatent, elles ne sont pas naïves. Elles pourraient utiliser des mécanismes de défenses, tels que le refoulement, la rationalisation, l'isolation ou la dénégation ou encore en puisant dans leurs ressources psychologiques pour se maintenir.

La deuxième hypothèse quant à elle est confirmée, elle pourrait avant tout proposer de dévoiler des réalités cachées qui n'ont pu être mises en exergue dans le point précédent. Cela nous renvoie aux travaux de Dambrin & Lambert (2006) qui soulèvent un certain nombre d'obstacles à la progression des femmes, dont les obstacles individuels. Ces obstacles individuels renvoient à la femme elle-même qui finit par intégrer les préjugés et crée sa propre représentation de la place de la femme dans la sphère socioprofessionnelle. Un Moi-Enfant, semble prendre le pas dès lors sur le Moi adulte. La femme qui est à sa place serait celle qui se positionne en second. C'est ce que Vincent (2010) tente de montrer lorsqu'il fait savoir que les femmes ont moins que leurs congénères masculins intériorisé dans leur éducation le fait qu'elles pouvaient prétendre aux postes les plus élevés dans la sphère du travail. Il y a donc un processus mental ici enclenché qui finit par la convaincre que, c'est parce que, en tant que femme elle a osé se hisser à ce niveau de la hiérarchie qu'elle subit les conflits et les contestations. D'où elle serait à l'abri des conflits si elle n'était pas la première responsable ou encore qu'elle serait en sécurité si elle travaillait en second. Elle contribue à construire son propre plafond de verre, de par cette stratégie de carrière qu'elle imprime à son propre système de valeur (Laufer, 2005)

La confirmation de la troisième hypothèse, nous conduit elle aussi à quelques réflexions. Ces résultats corroborent dans un certain sens les études de l'ORSE (2004), sur l'accès des femmes aux postes de décision, qui expliquent que les femmes en plus d'être obligées d'adopter un style masculin, ont dépassé les attentes de l'entreprise en étant en quelque sorte super-performantes et en fournissant de meilleurs résultats que leurs homologues masculins, la moindre erreur leur étant reprochée (OPE/SPPE, 2006). Données que confirment Desvaux, G., Devillard, S. & Baumgarten, P. (2007) dans leurs travaux qui stipule que les entreprises qui ont une plus forte représentation de femmes sont plus performantes. Il ne s'agissait pas ici d'une comparaison systématique avec les hommes, dans notre étude concernant cette variable. Cependant, nous disons que les femmes auraient pu se contenter de dire qu'exercer l'autorité, pour un chef, c'est-à-dire commander consiste à donner des ordres et les voir exécutés, puis peut-être superviser et coordonner. Mais elles ne se contentent pas seulement de ce premier niveau, elles sont obligées de se surpasser, d'où des démonstrations fréquentes par l'exemple. En effet l'ORSE (op. cit.), citant le sociologue Bordieu affirme que l'entreprise est une institution produisant les rapports sociaux de domination. De ce fait cette reproduction se caractérise par la généralisation d'un système de valeurs, d'idéaux collectifs qui définissent dans l'entreprise les *compétences désirables...* Le travail de la femme cadre est ainsi soumis à une tension et un stress élevé en vue de mériter sa place, rester dans la ligne des « *compétences désirables* ». Elle se sent obligé de brandir très souvent cette compétence pour se faire respecter, se faire obéir.

Cette étude qui nous a permis d'obtenir ces résultats a certainement des mérites, mais il convient aussi de souligner qu'il a des limites. Un échantillonnage faible, une seule technique d'investigation qui aurait pu être davantage fiable si elle avait été doublée d'une technique d'observation sur le terrain pendant un certain temps pour les questions surtout de démonstration pratique et d'adhésion de l'équipe. En plus l'évaluation de certaines variables a été faite avec des items uniques ou tout au plus deux. Cela gagnerait à être renforcé pour réduire les biais dans les réponses et en conséquence renforcer la pertinence des résultats obtenus. Il serait souhaitable qu'une étude plus large permettant de mieux appréhender la question qui a été déjà largement abordée sous certains angles par de nombreux travaux soit menée.

Conclusion

Cette étude nous a permis d'évaluer les relations entre la femme cadre supérieure et un certain nombre de facteurs liés à son travail, notamment, l'adhésion de l'équipe de travail à son autorité, sa confrontation à des conflits et la position désirée dans la hiérarchie, sa compétence en rapport avec son autorité.

Nous avons pu obtenir que, si la première hypothèse mettant en relation l'autorité de la femme cadre supérieure avec l'adhésion de son équipe à cette autorité, à travers ses instructions et ordres n'a pas été confirmée, les deux autres l'ont été. Il s'agit respectivement des hypothèses qui stipulent d'une part que les femmes cadres confrontées à des conflits dans leur équipe de travail (services) estiment qu'elles éviteraient cela si elles n'étaient pas les premières responsables et d'autre part qu'elles se sentent d'autant plus assises dans leur autorité, qu'elles font valoir leur compétence. Ces études nous ont encore une fois permis d'apporter une clarification sur certaines données psychosociologiques relatives à la question du genre et du travail.

Bibliographie:

Angeloff T. et Laufer J. (2007), « Genre et organisations », in *Travail, genre et sociétés* 2007/1, N° 17, p. 21-25.

Bureau International du travail, (2004). *Briser le plafond de verre, les femmes au poste de direction*, Genève, BIT.

Chapuis, R. & Paulaac, J., (1985). *Y a-t-il quelqu'un qui commande ici ?*, Paris, éd. d'organisation,.

Colas, V., (2008). *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la ville de Montréal*, Montréal, Conseil des Montréalaises.

Dambrin, C. & Lambert, C., (2006). « Le plafond de verre dans les cabinets d'audit. Questions théoriques et méthodologiques », in *Comptabilité, Contrôle, Audit et institution*, Tunis.

Desvaux, G., Devillard, S., Baumgarten, P. (2007). *Women matter : La mixité, levier de performance de l'entreprise*, Paris, Mckinsey & compagny .

Fonds Monétaire International, (2007). « L'amélioration du statut des femmes », in *Bulletin du FMI*, n°2, vol. 36, New York, 5 Février, p28-29.

Koua, N., L., (2007). *La motivation au travail chez les femmes cadres des entreprises privées et parapublique de Côte d'Ivoire*, Thèse, Abidjan, Université de Cocody.

Landry, S., (1990). « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations », in *Changement planifié et développement des organisations :priorités actuelles et futures*, 2^e édition, tome 2, Sillery, Presses universitaires du Québec, Montréal, p121-156.

Laufer, J., (2005). « La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel » in *travail et emploi* n° 102, Avril-Juin.

Lemay, G., (2001). « Le rapport au pouvoir des femmes et des hommes et la représentation des femmes au bureau de la fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. » In *les cahiers de l'IREF*, Montréal, Université du Québec à Montréal.

Marchand, I., Saint-Charles, J. et Corbeil, C. (2007), « l'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au québec » in *femme et gestion*. Sous la direction de Estelle Lebel ; éd. Revue Recherches Féministes, n° 1, Vol. 20, P27-54

Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, (2004). « L'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises : nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale des entreprises », in *Etude ORSE*, n° 5, Février.

Service pour la promotion de l'égalité/ Office du Personnel de l'Etat, (2006). *Rapport sur l'enquête effectuée auprès des femmes cadres des l'administration* , Genève, SPE/OPPE.

Sabatier, S., (1998). « Femmes en marche », in *coopération et développement*, n° 141, P.5-13.

Vincent B., (2010). *Du plafond de verre aux plafonds de verre : l'inégal accès des femmes et des hommes aux emplois de direction générale des grandes collectivités territoriales*, Institut National des Etudes Territoriales, Juillet.

Wagner, I., Birbaumer, A., (2007). « les femmes cadres dans les entreprises innovantes » in *Travail, genre et sociétés* , n° 17, Avril, P49-77

Naré, Z., C., (1997). « Etre une femme intellectuelle en Afrique : de la persistance des stéréotypes culturels sexistes », in *Africa Développement*, n°1, vol. XXII.