



## **Représentations sociales du genre et autorité des femmes chefs d'administrations publiques dans la région de Bouaké, Côte d'Ivoire**

**KOUA Effo Fabrice**

Enseignant-Chercheur, département de sociologie et d'anthropologie  
Université Jean Lorougnon Guédé, Daloa (Côte d'Ivoire)

**YEBOUE Cyrile Bony Aimé**

Enseignant-Chercheur, département de sociologie et d'anthropologie  
Université Jean Lorougnon Guédé, Daloa (Côte d'Ivoire)

*This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](#) license.*



---

**Résumé :** Nous avons examiné le stéréotype de genre dans les administrations publiques dans un contexte spécifique, à savoir le retour de l'administration dans la région du Gbêkê, dans cette étude. Le lien entre les stéréotypes de genre, la construction des identités sexuées et la perception des femmes en situation de leadership est mis en évidence par les résultats de notre enquête menée auprès de 10 femmes, ainsi que par la façon dont les stéréotypes de genre sont utilisés pour décrire et justifier le pouvoir des femmes.

**Mots-clés :** Genre, Stéréotypes, Autorité, Empowerment, Pouvoir.

**Abstract:** In this study, we looked at gender stereotypes in public administrations in a specific context, namely the return of administration to the Gbêkê region. The link between gender stereotypes, the construction of gender identities and the perception of women in leadership positions is highlighted by the results of our survey of 10 women, as well as by the way in which gender-stereotypes are used to describe and justify women's power.

**Keywords:** Gender, Stereotypes, Authority, Empowerment, Power.

**Digital Object Identifier (DOI) :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.11313633>

---

## 1 Introduction

Dans la région du Gbêkê, il existe bien évidemment une mixité au sein des administrations publiques, mais on est loin d'atteindre la parité homme-femme. On note approximativement 38 femmes chefs de services publics sur à peu près 200 postes d'administration publique dans toute la Région du Gbêkê. (Préfecture de région, 2018).

En dépit de tout, on peut dire qu'un changement de mentalités est en cours, car les femmes sont en première ligne à plusieurs postes : Directions régionales, Directions départementales, sous-préfectures, commissariats, etc. De plus, des éléments de recherche viennent enrichir la compréhension du lien qui existe entre les stéréotypes de genre, la construction des identités sexuées et la perception des femmes en situation de leadership, ainsi que la manière dont les stéréotypes de genre sont mobilisés pour décrire et pour justifier le pouvoir des femmes. En effet, la transmission des stéréotypes féminins est à l'origine de la persistance de préjugés qui nourrissent les représentations des individus en ce qui concerne les femmes dans le monde du travail. Ce qui a pour conséquence de remettre en question le mérite des femmes à des postes de pouvoir. Ainsi, la place des femmes à ces postes de direction est justifiée par des préjugés et des tabous (plagiat sur l'Occident, pression des féministes, volonté de l'État de prouver son implication dans la réalisation de l'ODD 15 notamment concernant l'autonomisation des femmes, etc.) remettant en cause leurs compétences, mais reliant leur statut à des raisons farfelues.

D'ailleurs, l'idée de l'existence de différences biologiques et physiologiques entre les hommes et les femmes est inéluctable. Ce sont ces différences qui justifient les niveaux de traitements qui leur sont réservés dans la société du point de vue des perceptions et des représentations et des réactions quant à leur statut professionnel.

Dans la vie professionnelle, les femmes se heurtent toujours à des stéréotypes de genre et à un imaginaire social du pouvoir qui le confie exclusivement aux hommes. Et si le nombre de femmes à la tête d'administrations publiques a augmenté, que peut-on dire du pouvoir des femmes ? Les femmes sont-elles prises au sérieux ? Pourquoi le pouvoir des femmes pose-t-il problème ? Pourquoi leur autorité irrite-t-elle ? Tant de questions que suscite notre enquête exploratoire.

L'opinion des femmes semble avoir moins de poids que celle de leurs homologues masculins. Qu'elles soient leader ou experte, chaque femme a des anecdotes à raconter sur le fait d'avoir été sous-estimée, ignorée, traitée avec condescendance et généralement pas prise au sérieux comme un homme. Le cadre réglementaire qui fixe les rapports entre subordonnés et cadres est sécurisant. Il assure au minimum à ces femmes l'obéissance due à leur statut. Mais en situation de commandement, elles pensent avoir moins de ressources qu'un homme pour s'imposer physiquement à un public sensible aux valeurs viriles. Il semble que la réputation acquise par la femme (à propos du registre dans lequel elle se situe) soit destinée à ne plus la quitter et renforce l'idée selon laquelle elle n'a pas droit à l'erreur. Ainsi, dans un environnement où un homme se ferait obéir juste de par sa fonction, une femme devra, malgré sa fonction, user de son charisme, démontrer ses compétences, pour que son autorité soit reconnue et parfois même devenir autoritaire et stricte.

D'ailleurs, l'ambition porte des connotations différentes pour les femmes et les hommes : la lutte pour le pouvoir est encore perçue comme quelque chose de masculin, et les femmes abordent cette conquête avec une certaine difficulté.

Des qualités et comportements spécifiques sont associés aux femmes (stéréotypes) en ce qui concerne le pouvoir ; elles sont confrontées à des tabous et préjugés. « Une femme est faite pour être mère », « Quand on quitte la maison de ses parents, c'est pour celle d'un mari », « Une femme aussi bien placée ! C'est normal qu'elle soit seule, qui voudrait d'une femme qui est à la place d'un homme ? », « Qui sait ce qu'elle a fait pour en être là ? », « Ça, là, c'est femme ? », etc. Tant de propos qu'essuient les femmes au sommet d'une carrière. Leur réussite est rattachée pour la plupart à des soi-disant relations, et si ce n'est pas le cas, ça veut dire qu'elles ont des compétences remarquables et donc sont inaccessibles, voire même arrogantes et hautaines. Pour ces femmes, c'est un défi d'être là où elles en sont, une réussite qu'elles doivent justifier tout au long de leur vie, la reconnaissance qu'elles doivent la conquérir au quotidien.

Cet article se propose de comprendre la relation entre le genre et l'exercice du pouvoir dans les administrations publiques ayant à leur tête des femmes. La théorie du genre a été utilisée pour l'interprétation de nos données. L'étude est scindée en deux parties : le cadre méthodologique de l'étude et les résultats des données de notre enquête.

## 2 Méthodologie

Notre méthodologie nous a conduits dans les administrations publiques de la région du Gbêkê. Le choix de cette étude plus qualitative que quantitative s'est porté dans cette région pour des raisons d'ordre personnel, social et scientifique et surtout parce qu'elle fut l'objet de plusieurs polémiques pour sa réouverture après les affres de la crise militaire qu'elle a vécue.

Relativement à nos objectifs d'étude et à nos hypothèses, nous avons choisi comme technique de collecte de données des documents écrits, des interviews et l'Internet. Pour les instruments de collecte de données, nous avons utilisé le guide d'entretien qui, selon Deslauriers Jean-Pierre (1991), est approprié à l'étude des phénomènes complexes, auto-organisés et de la mésostructure, et qu'à cet égard, ce n'est pas un hasard si l'on s'y intéresse aujourd'hui : cet intérêt serait lié à des préoccupations théoriques, qui elles-mêmes sont liées à des transformations sociales. Etant donné la multitude de femmes répondant à nos critères, nous avons opté pour celles disponibles et disposées à participer à la recherche. De ce fait, nous avons interrogé 10 personnes, dont 5 femmes dirigeant des administrations publiques de Bouaké, ainsi que 5 agents d'administrations publiques. Comme critères de sélection pour la taille de notre échantillon, nous avons : – être de sexe féminin – être chef d'une administration publique – être en exercice dans une administration publique dirigée par une femme – avoir été en fonction dans l'administration sous les ordres d'un homme – être présent dans la ville de Bouake – disponible pour participer à l'étude. Les participants ont été choisis par nos soins avec à l'esprit les exigences de notre travail de recherche.

Pour effectuer ces choix, nous avons utilisé la technique d'échantillonnage par réseau ; éléments choisis à travers des réseaux sociaux d'amitié ; choisir quelques personnes correspondant au profil recherché et leur demander des noms ou des personnes similaires. Les seuls critères de choix qui ont prévalu étaient un ensemble d'éléments en lien avec les objectifs de l'étude préalablement déterminés.

## 3 Résultats et analyses

### 3.1 Recrutement à la fonction publique

Les conditions générales exigées pour l'accès aux emplois publics prévus par la loi n° 92-570 du 11 septembre 1992, portant sur le Statut général de la Fonction publique, constituent la première garantie de l'égalité de tous les candidats. Ce sont : avoir la nationalité ivoirienne, remplir les conditions d'âge, jouir de ses droits civiques et d'une bonne moralité, être en position régulière vis-à-vis des lois sur le recrutement dans l'armée, remplir la condition d'aptitude physique et mentale exigée pour occuper l'emploi, être reconnu indemne de toute affection grave ou contagieuse, conformément à une liste d'affections arrêtée par décret en Conseil des Ministres. En plus de la condition tenant à l'exigence du diplôme prévue par les textes, certaines autres conditions spécifiques peuvent être imposées aux candidats en raison de la spécificité de l'emploi. Exemples : exigence de l'attestation de non bégaiement pour le recrutement des enseignants ; Exigence de la taille pour les concours de la police nationale, de la gendarmerie nationale et de la police maritime.

Les fonctionnaires sont recrutés par voie de concours, sauf dérogations prévues par décrets. Le concours demeure donc la voie normale d'accès à la Fonction Publique. La voie dérogatoire par décret relève de la compétence exclusive du président de la République qui tient ce pouvoir de la Constitution.

### 3.2 Égalité professionnelle hommes - femmes à la fonction publique

L'égalité des citoyens vis-à-vis de l'Administration et de la chose publique qui trouve son fondement dans le préambule de la Constitution ivoirienne exclut toute discrimination relative à l'accès aux emplois publics. Aussi, la Fonction publique est-elle ouverte à tous les Ivoiriens. La conception ivoirienne de la Fonction Publique est à l'image de celle de la France. Celle-ci est une fonction publique de carrière ou Fonction publique fermée. Dans ce système, le fonctionnaire est lié à l'administration par un engagement qui ne prend en principe fin qu'à la retraite. Cette conception diffère de celle en cours aux États-Unis où l'on a une fonction publique dite d'emploi ou Fonction publique ouverte. Il est clair qu'il y eut un bouleversement social majeur ces dernières décennies : la féminisation des élites administratives. Comment est-il devenu possible que des femmes accèdent à des positions de pouvoir au

sein de l'État, longtemps monopolisées par des hommes ? Qui sont celles qui peuvent prétendre à ces positions en haut de la hiérarchie sociale ? Comment s'approprient-elles des rôles professionnels historiquement construits comme masculins ? Pour répondre à ces questions, il faudra s'intéresser au rapport entre genre et pouvoir.

### 3.3 Genre et pouvoir

On remarque que les caractéristiques normatives valorisées par la masculinité hégémonique sont également associées à la conception dominante du pouvoir et même considérées comme essentielles pour réussir à des postes de pouvoir. Les codes de la gouvernance sont toujours masculins, d'ailleurs la virilité est gage de crédibilité et de légitimité.

#### 3.3.1 Légitimations du pouvoir masculin et virilisation des femmes, comme condition de légitimité de leur pouvoir

Dans nos sociétés africaines, le pouvoir a toujours été détenu par les hommes, dans la famille, dans la société civile, comme dans l'État. Qu'on le veuille ou non, c'est encore ancré en nos sociétés et légitimé. Ce constat est très matérialisé dans nos administrations publiques. C'est dans ce sens que l'un de nos enquêtés affirme que :

*« Qu'on avance les arguments qu'on veut et positionne les femmes aux postes de pouvoir qu'on veut, on sait tous qu'il n'y avait aucun problème quand les hommes occupaient ces postes. Vous parlez d'efforts gouvernementaux et d'efforts surhumains de la part de ces femmes mais il n'y a jamais eu à faire de tels efforts quand il s'agissait de pouvoir masculin parce que c'est inné et ancré en nous les hommes alors je ne sais pas de quoi on parle »* (Chef 3).

Ici, on parle de la légitimation du pouvoir masculin au nom d'une prétendue plus grande puissance naturelle. Ainsi, il paraît clair que pour certains le fait que des femmes occupent des postes de haute responsabilité est contre-nature et donc problématique. Cela est clairement exprimé par un autre locuteur. Selon lui :

*« Comment une femme peut dire être capable à 100% d'assumer un poste de pouvoir ? Est-ce sa place ? C'est bien de plagier l'occident n'importe comment mais chez nous c'est l'homme qui commande et la femme, elle, s'occupe de la famille, du foyer, de la maison ».* (Col 3)

Il importe ici de questionner l'ordre sexué c'est à dire ce qui fait autorité, et hiérarchise à la fois les identités de genre et les relations sociales. Dans cette perspective, les débats autour de la parité, entendue comme le partage à égalité du pouvoir politique, ont eu pour principale vertu de rendre visible et de remettre en cause le fondement des inégalités entre les sexes à savoir, l'exclusion des femmes du pouvoir en général :

*« Aujourd'hui on a la chance d'oser espérer en tant que femme être au sommet d'une hiérarchie. Je parle ainsi, pas parce qu'on en était incapables mais parce qu'on n'en avait pas la chance ou pire le droit. Comment aurions-nous, nous femmes, oser aspirer à des postes qui étaient dits d'hommes »* (Chef 1)

Ainsi s'exprime un membre de l'administration de sexe féminin. En clair, hommes et femmes émettent des critiques à l'égard du pouvoir traditionnellement masculin, et qui semble malgré tout, ne pas avoir disparu dans l'imaginaire social. La légitimation de la détention du pouvoir par les hommes, l'assimilation du pouvoir à la virilité des hommes entraîne par là même une perception différente d'une femme qui occupe un poste de pouvoir. Si elles exercent le pouvoir avec bravoure c'est parce qu'elles ont des traits d'homme. Dans la lecture classique de l'histoire du pouvoir, les hommes disposent d'un long passé de reconnaissance. L'intérêt suscité actuellement par la problématique des rapports entre le phénomène du pouvoir et le sexe féminin est vif.

Autant la société attribue à un homme qui évolue dans un métier dit de femme (coiffure, couture, maquillage, etc.), des attributs féminins ou encore l'expose à des stéréotypes et préjugés, autant la femme qui détient un poste de pouvoir est perçue par certains comme un rôle d'homme va se voir dénaturer. Par dénaturer je veux dire, qualifiée d'homme, ou encore de mauvaise femme et donc c'est ce qui lui vaut ce statut :

*« Une femme ? Non. Un cœur d'homme, un tempérament d'homme, c'est juste le physique d'une femme avec l'âme d'un homme. C'est pour ça qu'elle est là et quelle s'en sort, il n'y a pas de place pour la douceur des femmes elle le sait »* (Col 3).

Certaines femmes ont fini par s'en convaincre et semblent adopter des codes considérés comme masculins pour se faire entendre : parler fort, être dans l'agressivité, couper la parole de leur interlocuteur, etc. A ce propos :

*« On est obligées de s'affirmer pour imposer le respect, on n'a pas le droit à l'erreur et on ne doit pas fléchir. Par moment on est obligées de taper du poing sur la table pour se faire entendre, quitte à réagir comme un homme ».* (Chef 3) dit une chef de service.

Elles doivent surinvestir le modèle masculin et se conformer à une arène masculine, pour se faire oublier en tant que femmes. Il ne s'agit plus ici de se battre en tant que femmes mais au contraire pour être considérées comme des hommes et leur prouver leur égalité :

*« Quand on me dit madame la directrice régionale je dis non madame le directeur. C'est un homme que vous voulez voir, je suis cet homme et plus encore »* (Chef 3) confirme cette directrice régionale

Qu'elles se montrent féminines ou imitent les hommes, les femmes sont toujours perdantes. S'écarter de la norme dominante de la féminité est tout aussi sanctionnée que de s'y conformer à outrance. Quoi qu'elles fassent, il s'agit de féminisation du pouvoir, et le simple fait qu'elle en soit les détentrices suffit à créer des polémiques car leur capacité ou compétence est toujours remise en question. La progression de la mixité au sein de la direction des administrations soulève aujourd'hui une question importante.

### 3.3.2 Accès des femmes au pouvoir

Même si elles semblent aujourd'hui devoir leurs postes aux luttes contre les inégalités et les injustices faites aux femmes dans le monde de l'emploi, que l'on légitime leur statut par la discrimination positive qui donnerait priorité aux femmes quant à la délégation des postes de haute responsabilité pour le simple désir de l'Etat d'atteindre l'égalité homme/femme, pour ces femmes, leur statut n'est que le fruit de leurs efforts et dû à leurs compétences. C'est un processus de la fin des études jusqu'à leur place actuelle et elles ne l'ont pas démerité.

*« Après le BAC D, j'ai fait la fac de médecine puis j'ai gravi les échelons, j'ai été Directrice Départementale de la sante avant d'être promue Directrice Régionale. Et tenez-vous bien ma première affectation en tant que Directrice Départementale c'était pendant la crise politico-militaire de 2002, je m'occupais du centre de rassemblement nord-ouest, j'ai dû traiter avec la rébellion tout en m'assurant de la santé des populations et de la vaccination des enfants, et j'ai même été décorée par l'Etat, alors autonomisation des femmes oui mais je pense que c'est au mérite »* (Récit de vie Chef 3)

D'ailleurs le parcours des unes est tout aussi impressionnant que celui des autres ; armées de patience, courage et ténacité, puisant en soi l'ambition nécessaire pour avancer, il est personnel, jalonné d'obstacles et tout aussi remarquable :

*« J'ai commencé au bas de l'échelle. Entrée à l'ENA au cycle moyen-supérieur, J'ai commencé en tant qu'attachée administrative et il m'a fallu près de 10 ans pour réussir mon concours professionnel et monter en grade. Ayant fait mes preuves et m'étant faite remarquer par mes compétences j'ai été nommée au Poste de Sous-Directrice d'administration du Conseil Régional, avant d'enfin être nommée comme Sous-Préfet dans une localité. Encore là-bas mon travail acharné m'a valu d'être affectée à Bouaké et d'ailleurs en tant que première femme Sous-Préfet de ladite ville en période d'instabilité politique. Il fallait faire fi de toute inquiétude pour rassurer la population, j'ai même dû aller dans des zones en pleine désobéissance civile accompagnée de la gendarmerie avec leur insistance pour assurer ma protection, vous devinez à quel point c'était dangereux. Au final j'étais satisfaite d'être arrivée à ramener le calme et avoir passé les élections sans dommages graves »* (Récit de vie Chef 1)

Même si le mérite de leur position ne fait pas l'unanimité, pour les collaborateurs, ces femmes chefs administrations publiques font de leur mieux. Elles agissent, et leur travail est remarquable. L'avis des collaborateurs est le même et unanime : *« elles font leurs preuves »*.

La question de l'accomplissement des tâches dépend certainement du statut et du règlement en vigueur dans l'administration. Et elles n'hésitent pas à tenter de faire mieux quand bien même elles pourraient s'en tenir à ce qui leur incombe comme tâches :

*« Elle se démène, on l'a vu résoudre ici des situations devant lesquelles même des hommes auraient pu flancher »*. (Col 1)

A la question de savoir si toute femme peut occuper ces postes :

*« Je pense qu'il faut de la détermination, de la volonté mais surtout du cran. Je suis moi-même une femme mais plus je travaille sous les ordres de cette femme, plus je me dis qu'elle en a sous la peau. »* (Col 1)

Concernant la problématique de relier la femme au rôle de mère ou d'épouse, elles répondent toutes être certes des travailleuses mais arriver à gérer la carrière professionnelle et la vie familiale est vraiment difficile. Cependant, certaines pensent pouvoir gérer les deux situations avec brio. Ainsi, On doit arrêter de dire quelles ne peuvent pas réussir sur les deux tableaux à la fois :

*« C'est une question d'organisation, c'est dur mais on arrive à jouer notre rôle en nous appuyant sur certaines ressources bien évidemment »*. (Chef 4)

Mentionnons que les femmes n'ont traditionnellement pas eu accès aux postes et aux rôles de pouvoir dans nos sociétés patriarcales qui tendent à privilégier encore largement les hommes pour ses fonctions. Ainsi on peut parler de persistance de l'imaginaire social du pouvoir qui le lie à l'homme.

En effet pour certains pour accéder à des postes de haut cadre, il faut avoir des réseaux c'est à dire un capital social et humain grâce auquel la voie s'ouvrirait plus facilement :

*« C'est facile pour les femmes, il y aura toujours quelqu'un pour les aider alors qu'un homme doit se débrouiller »*. (Col 4).

D'ailleurs ses femmes doivent essayer des propos et des pensées péjoratives voire même insultants comme relier leur réussite professionnelle à de quelconques relations douteuses :

*« Pour moi qui suis très jeune et à ce poste tu n'imagines pas ce qui se dit dans mon dos, avant j'étais la maîtresse de je ne sais quel homme puissant et quand ils ont su qui est mon époux ça n'est pas allé en s'arrangeant. Maintenant c'était " elle a la chance son mari l'a aidé " ». (Chef 5)*

Pour d'autres il s'agit juste en Côte d'Ivoire de suivisme des tendances occidentales et c'est dans le souci de montrer un soi-disant développement au niveau des questions de genre :

*« On parle tellement des femmes victimes d'inégalités que bientôt ça sera à nous les hommes de nous plaindre. On a nos réalités ici mais le plagiat sur l'occident nous mène à toute cette histoire de mettre les femmes au-dessus des hommes » (Col 3).*

Comme le leadership au féminin, le leadership au masculin n'est pas une méthode, ni une façon de manager, mais un état d'esprit. De même, il a tendance à être perçu négativement car il représente la dureté et l'autorité. Pourtant, et dans une certaine mesure, un dirigeant doit faire preuve d'une capacité d'autorité dans son ensemble : application et dosage. Quant à celui des femmes il représente l'émotivité, la compassion et d'autant plus se focalise sur le volet social. C'est peut-être dans ces nuances que se trouvent la différence entre le leadership au féminin et au masculin.

### 3.4 Genre et inégalités dans les administrations

Un bon leadership, c'est la capacité à partager sa vision. Mais aussi à la transmettre à une équipe soudée autour de sa mise en œuvre. Unir tout le monde autour d'un projet et se servir de ses forces pour le réaliser. Beaucoup de leaders y arrivent, seules les méthodes de gestion et de management changent. Et c'est bien là que se démarque le leadership au féminin du masculin. Les clichés n'ont pas toujours tort : on ne manage pas de la même façon selon qu'on soit femme ou homme. Des différences notables sont en effet régulièrement constatées entre ce que l'on pourrait qualifier de management au masculin et de management au féminin parfois pratiqué par des hommes, et vice versa. Si la notion de leadership est clairement documentée, celle du leadership féminin repose beaucoup sur des stéréotypes comme l'affirme un collaborateur :

*« Une femme chef de service, se comporte un peu comme une mère ou une sœur c'est sa nature, les hommes eux c'est le travail et rien de plus » (Col 2).*

De plus, pour fédérer une équipe, il faut offrir un vrai sentiment d'appartenance à celle-ci, et ça tombe bien, les femmes excellent dans ce domaine :

*« Elle participe à tous nos évènements, s'intéresse à notre vie personnelle et à notre état moral ou physique. Toujours aux petits soins » (Col 1).*

L'homme s'est imposé depuis toujours et, inconsciemment aux des places de leaders, il a forcé les femmes à se battre dix fois plus lorsqu'elles souhaitent obtenir un poste de responsabilité. De ce fait, il est rare de croiser des leaders féminins dont on pourrait douter de la légitimité. Arriver à ce niveau de réussite pour une femme implique d'avoir appris à imposer ses idées dans des milieux hostiles, parfois misogynes et souvent réducteurs :

*« Qu'on soit homme ou femme, en tant que leader on doit faire la part des choses quand il s'agit de travail, garder l'équilibre sur cette chaise haute qui est la nôtre. Pour les hommes c'est plus facile mais pour nous ce n'est pas impossible non plus. » (Chef 4)*

Ce qui change fondamentalement entre un leader homme et son homologue femme, c'est le rapport au pouvoir. Chez l'homme, l'approche du leadership est territoriale. Le pouvoir se traduit par la capacité du leader à garder la main sur ses équipes, sur ses administrés. Dans un management au féminin, au contraire, on est face à un pouvoir de faire. L'exercice du leadership relève alors davantage de la capacité à faire aboutir un projet, à gérer plusieurs dossiers de front. Conséquence : la femme ou du moins le manager au féminin se démarquera par son pragmatisme, sa rigueur, son organisation. Concrètement, elle déléguera plus facilement, s'accrochera moins à son expertise que son collègue masculin. Elle recherchera avant tout l'adhésion : une qualité à double-tranchant qui favorisera certes la concertation, mais pourra ralentir la prise de décision. Autre point pénalisant : la femme peut être piégée dans l'affect. Elle développe souvent une relation clanique avec son équipe. Le manager homme, lui, a moins d'états d'âme. Il tranche plus facilement. Ainsi certains collaborateurs ont retenu que :

*« On sait tous comment la femme est. Elle prend les choses à cœur, son complexe d'infériorité et son manque de confiance en elle la rendent irritante, elles réfléchissent trop et s'attardent sur tous les détails. Alors que les hommes sont sur le qui-vive, rapides et efficaces et vont à l'essentiel. En plus de ça ses émotions...seigneur quand ça ne va pas à la maison elle déverse ça sur tout le monde ou limite se laisse aller, mais c'est la patronne on ne peut rien dire. » (Col 3)*

Le leadership repose sur deux conditions : les émotions et la situation. C'est une personne capable d'exprimer ses émotions, de construire une relation de confiance, et de donner envie d'être suivi. Le second critère est la question de la gestion des émotions, de l'empathie et de l'écoute active :

*« On ne nous trouve pas assez agressives ou assertives ou empathiques, et donc faibles. Alors qu'on peut être compatissant et fort. D'ailleurs les mêmes nous traitent d'arrogantes hautaines et etc dès qu'on élève la voix ou qu'on exige d'eux certaines choses et c'est ce caractère sévère qui nous différencie des hommes selon eux. » (Chef 2)*

### 3.5 Impact des stéréotypes de genre sur l'expérience des femmes chef d'administration

Malgré la libération sexuelle, culturelle et technologique, les femmes n'ont pas suivi la même direction que les hommes sur le plan professionnel. Souvent prisonnières de leur inconscient, de leurs croyances limitantes et de leur autocensure, les femmes doivent continuellement se battre pour aller au bout d'elles-mêmes. C'est pourquoi l'empowerment au féminin, à travers le leadership, est indispensable pour donner aux femmes les outils et les méthodes pour briser les traditions, challenger le statu quo et oser s'affirmer dans le monde professionnel. On remarque également que l'exercice du pouvoir par les femmes repose sur certains préceptes notamment la formation permanente, le dépassement de soi et surtout une remise en question constante de leurs compétences par elles-mêmes.

De ce fait, pour elle le pouvoir n'est pas considéré comme acquis, il faut mériter son poste tout au long de son occupation. Il s'agit donc aussi bien de désir de faire leurs preuves mais surtout parce que, il est ancré en elles que les hommes l'auraient fait sans effort et que même si ce n'est pas le cas pour elles, elles doivent le mériter :

*« Il y a des chances qu'on ait des failles à nous accomplir dans le monde des organisations, car on ne connaît pas les règles non écrites qui le gouvernent et que les hommes connaissent instinctivement car elles sont aussi celles de leurs jeux d'enfants. » (Chef 3)*

Pour ce qui est des limites en ce qu'il en est du pouvoir exercé par les femmes, le manque de confiance et la recherche de la perfection posent problème :

*« Le problème est que dès qu'elles ont un peu de pouvoir, elles veulent tout faire parfaitement, sont exigeantes et stressantes pour les collaborateurs. » (Col 2).*

Cependant ce n'est pas forcément mauvais car cela peut aussi entraîner le bon fonctionnement de l'administration à leur charge :

*« Un leader c'est celui qui sait gérer ses ressources humaines et répartir les tâches. Quand la patronne est arrivée elle a tenu une réunion avec nous afin de savoir notre rôle, sinon notre fonction et ce qu'on en pense. Elle a remanié les tâches mais de sorte à nous rendre autonomes et qu'on puisse évoluer dans les tâches qui nous sont les plus familières » (Col 1)*

Pourtant, malgré tous leurs efforts pour prouver leurs compétences et gérer de façon efficace les ressources humaines et matérielles à leurs dispositions, les stéréotypes de genre font inexorablement leurs apparitions. En effet, si on pense avoir évolué dans les mentalités, le problème majeur qui se pose concernant l'exercice du pouvoir par les femmes est celui de l'expression de l'autorité et de la reconnaissance de celle-ci :

*« Les hommes ont du mal à se faire commander par une femme. On voit et entend beaucoup de choses mais heureusement notre statut de chef nous épargne ces choses. On est là pour le travail donc on ferme les yeux et on fait ce qu'on a à faire et eux aussi d'ailleurs parce qu'ils n'ont pas le choix » (Chef 3)*

*« Pour ma part, ce n'était pas vraiment avec tous les subordonnés hommes, mais précisément avec ceux qui avaient peut-être les mêmes qualifications ou étaient plus diplômés que moi. J'ai constaté un certain mépris peut-être parce qu'ils se trouvaient plus méritants et trouvaient injuste que ce soit une femme plutôt que l'un des deux, les doyens » (Chef 1)*

### 3.6 Insertion de la perspective genre à la fonction publique

La Côte d'Ivoire a ratifié la plupart des conventions Internationales et régionales de promotion du genre. Par ailleurs, le principe d'égalité entre femmes et hommes est consacré dans la Constitution ivoirienne de novembre 2016. Dans la loi fondamentale, outre un préambule où la Côte d'Ivoire s'engage à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, consacre plus de 12 dispositions visant l'atteinte de la parité et l'autonomisation de la femme. Ces engagements se sont traduits par diverses politiques, stratégies, réformes institutionnelles, législatives. Ainsi, une des chefs d'administration explique ici les efforts faits par le ministère de la fonction publique :

*« Tu m'as trouvé en train de lire un livre de développement personnel, et bien le Ministère de la Fonction publique nous invité à une formation sur le leadership féminin afin de faire de nous de meilleurs leaders et cela passe par la confiance en soi qui est difficile quand on est en perpétuel recherche de reconnaissance ». (Chef 4)*

Cependant, en dépit des avancées et efforts consentis de nombreux domaines de préoccupation demeurent dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme qui constituent un frein au développement et à l'émergence du pays.

## 4 Discussion générale

L'ampleur avec laquelle se pose la problématique de l'influence des représentations sociales du genre et de l'autorité des femmes chefs au sein des administrations publiques a suscité un intérêt particulier pour la sphère scientifique. Faisant face, en effet, à une multiplicité de préoccupations sur le sujet, plusieurs chercheurs ont, de par leurs travaux, proposé des pistes de réflexion afin de répondre aux différentes interpellations pour la recherche du bien-être et de l'épanouissement des femmes au sein des administrations publiques. Ces travaux nous ont permis de saisir et d'aborder plusieurs points saillants, en termes de similitudes et de dissemblances en lien avec notre sujet de recherche. Aussi riche que variée, la littérature offerte par ces travaux de recherche propose plusieurs modèles théoriques débouchant sur le champ de la discussion des résultats de notre étude traitant les représentations sociales du genre et l'autorité des femmes chefs au sein des administrations publiques.

### 4.1 Genre et pouvoir dans les administrations publiques

Nos données de terrain ont révélé que les femmes sont toujours perdantes lorsqu'elles se montrent féminines ou imitent les hommes. S'écarter de la norme dominante de la féminité est tout aussi sanctionnée que de s'y conformer à outrance. Quoi qu'elles fassent, il s'agit de féminisation du pouvoir, et le simple fait qu'elles en soient les détentrices suffit à créer polémique, car leur capacité ou compétence est toujours remise en question. Malgré tous leurs efforts pour prouver leurs compétences et gérer de façon efficace les ressources humaines et matérielles à leurs dispositions, les stéréotypes de genre sont toujours présents. En effet, si on pense avoir évolué dans les mentalités, le problème majeur qui se pose concernant l'exercice du pouvoir par les femmes est celui de l'expression de l'autorité et de la reconnaissance de celle-ci. Ghislaine Doniol-Shaw et Laurence Le Douarin (2005) vont dans le même sens que les résultats de nos recherches. Pour elles, la question de l'accès des femmes aux postes de direction n'est ni nouvelle ni propre à la fonction publique. La proportion de femmes aux postes les plus élevés, dans les entreprises comme dans l'administration, peine à évoluer et la discrimination des carrières entre les hommes et les femmes cadres s'inscrit très précocement dans les parcours professionnels. Dans ce même élan, Cathérine Marry (1994) affirme que si les femmes sont de plus en plus nombreuses à accéder à des postes de cadre, elles restent essentiellement cantonnées à des postes fonctionnels (administration, communication) ou d'expertise qui ne correspondent pas à une mise en pratique de l'exercice de l'autorité au féminin.

### 4.2 Genre et inégalités face la pratique du leadership dans les administrations

Dans cette partie de la recherche, nous avons pu faire ressortir que l'homme s'est imposé depuis toujours et, inconsciemment, au sein des places de leaders, il a forcé les femmes à se battre dix fois plus lorsqu'elles souhaitent obtenir un poste. De ce fait, il est rare de croiser des leaders féminins dont on pourrait douter de la légitimité. Arriver à ce niveau de réussite pour une femme implique d'avoir appris à imposer ses idées dans des milieux hostiles, parfois misogynes et souvent réducteurs. Nous avons tout aussi bien compris que l'on ne manage pas de la même façon selon qu'on soit femme ou homme. Des différences notables sont en effet régulièrement constatées entre ce que l'on pourrait qualifier de management au masculin et de management au féminin, parfois pratiqué par des hommes, et vice versa. Notre position se voit être confortée par les écrits de Gisèle Szczyglak (2019). En effet, les attentes envers le leadership sont d'abord des attentes liées à des représentations sociales, symboliques, organisationnelles : le leadership s'inscrit dans un phénomène de reconnaissance par les autres. Les attentes sociales envers les femmes ne sont pas les mêmes qu'envers les hommes : une femme en position de pouvoir reste un phénomène encore inhabituel et suscite toute une série de suspicions et de questions ; une femme leader reste une curiosité anthropologique. Sa représentation n'a pas encore acquis la puissance symbolique de la norme, représentée encore essentiellement par le masculin. Les femmes en position de leadership rencontrent donc des difficultés spécifiques liées : aux représentations limitantes issues d'attentes sociales stéréotypées quant à leurs positions et leurs rôles respectifs dans la société et à la tenue de l'organisation familiale ; à la persistance d'iniquités (salaires, promotion, mobilité, etc.).

### 4.3 Impact des stéréotypes de genre sur l'expérience des femmes chef d'administration

Au sortir de cette étude, nos travaux de recherche nous ont permis de faire ressortir que les femmes n'ont pas suivi la même direction que les hommes sur le plan professionnel. Ces dernières sont bien souvent prisonnières de leur inconscient, de leurs croyances limitantes et de leur autocensure. Les femmes doivent continuellement se battre pour aller au bout d'elles-mêmes. De ce fait, pour elle, le pouvoir n'est pas considéré comme acquis, il faut mériter son poste tout au long de son occupation. Il s'agit donc aussi bien du désir de faire leurs preuves, mais surtout parce qu'il est ancré en elles que les hommes l'auraient fait sans effort et que, même si ce n'est pas le cas pour elles, elles doivent le mériter. Nos résultats vont dans le même sens que ceux de S. Nielson et M. Huse (2010).

Pour ces deux chercheurs, les femmes apportent un plus au leadership en administration publique, car à l'opposé des qualités masculines mettant en avant une certaine rigueur et fermeté dans la prise de décision, la complémentarité des femmes fait ressortir une nouvelle façon d'exercer le pouvoir. Au-delà d'un simple emploi, elles doivent se valoriser, voire même se maintenir au même rang que leurs collaborateurs masculins.

## 5 Conclusion

Il convient de relever que pendant longtemps, la femme ivoirienne a été confinée dans les rôles traditionnels et culturels de reproductrice. Elle a longtemps été considérée comme une personne vulnérable, soumise, dénuée d'un réel pouvoir. Il faudra attendre 1946 pour que l'égalité femmes-hommes devienne un principe constitutionnel, que l'objet des lois ne soit plus de protéger les femmes, mais de leur garantir des droits égaux à ceux des hommes. Lui reconnaître aujourd'hui un certain pouvoir à travers l'empowerment des femmes et la lutte contre les inégalités n'est pas un fait nouveau. La condition de la femme, sa place et son rôle dans la société, ont toujours été le sujet de débats et de luttes pour plus d'égalité. Les femmes ont toujours travaillé et participé à l'évolution des sociétés, même si leurs actions ont longtemps été invisibilisées, leurs fonctions étant limitées à la gestion du foyer, les écartant ainsi des organes de décisions. Dans notre pays, les institutions publiques continuent d'être dominées par les hommes et patriarcales, perpétuant ainsi des attitudes et des pratiques discriminatoires et frustrantes pour les femmes. L'étude montre que le pouvoir peut être différent d'un genre à un autre. Pour les femmes, il y a de grandes difficultés malgré les évolutions en termes de textes de loi antidiscriminatoires, notamment au niveau de l'exercice de leurs fonctions de chef d'administration. En somme, la transmission des stéréotypes masculins et féminins est à l'origine de la persistance des préjugés qui nourrissent les représentations des individus en ce qui concerne les femmes dans le monde du travail et surtout l'empowerment de celles-ci.

## REFERENCES

- [1] **Anton N. (2021)**, *Le manuel qui dézingue les stéréotypes*, Ed Eyrolles, p182.
- [2] **Bidet-mordrel A. (2010)**, *Les rapports sociaux de sexe*, PUF, coll. « actuel marx confrontation », 192 p.
- [3] **Bihl A. et pfefferkorn R. (2002)**, *Hommes, femmes, quelle égalité ? École, travail, couple, espace public*. Paris, les Éditions de l'Atelier, 352 p.
- [4] **Brown W. (1984)**, *Women's Review of Books 2* (November), Challenging bureaucracy, p. 14-17.
- [5] **Coté S. (2006)**, *Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance*. *Administrative Science Quarterly*, 51, p. 1-28.
- [6] **Deslauriers J. P. (1991)**, *Recherche qualitative : guide pratique*. McGraw-Hill.
- [7] **Doniol-Shaw G. et Le Douarin L. (2005)**, L'accès des femmes aux emplois supérieurs dans la fonction publique : avancées et résistances, *Revue française d'administration publique* 2005/4 (no116), pages 671 à 686.
- [8] **Eagly A. H., Wood W. et Diekmann A. B. (2000)**, *Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal*. In T. Eckes & H.M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 123–174.
- [9] **Gaborit P. (2009)**, *Les stéréotypes de genre. Identités, rôles sociaux et politiques publiques*. Paris, L'Harmattan.
- [10] **Jan S. (1999)**, *Communication policy and planning for social change*, Chapter 5, Hampton Press.
- [11] **Joan A. (1990)**, *Hierarchies, jobs, bodies : a theory of gendered organizations*, Vol 2 Margaret Maruani, *Hommes et femmes au travail*, Dans *Revue Projet* 2005/4 (n° 287), pages 37 à 42.
- [12] **Jo R. (1999)**, *Empowerment à l'examen*, Taylor & Francis, Ltd, p101-107.

- [13] **Kaufman M. et Alfonso H. (1997)**, *Community power and grassroots democracy: the transformation of social life*.
- [14] **Marry C. (1994)**, « *Les femmes ingénieurs : au-delà de l'antinomie entre le métier et la carrière, la famille...* », Les cahiers du GEDISST, Division du travail, rapports sociaux de sexe et de pouvoir, no 11.
- [15] **Melkote S. et Steeves H. (2015)**, *Communication for Development: Theory and Practice for Empowerment and Social Justice*, SAGE Publications India, p586.
- [16] **Nielsen S. et Huse M. (2010)**, The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate governance: An international review*, 18(2), 136-148.
- [17] **Oakley A. (1972)**, *Sex, gender and society*, London, Maurice Temple Smith Ltd, p 234.
- [18] **Szczyglak G. (2019)**, *Développez votre leadership. Cultiver son influence pour entraîner dans l'action*, paru aux éditions Eyrolles, 136 pages.