

THE
641

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

THÈSE DE DOCTORAT:

**LA PROGRESSION DES FEMMES
DANS DES POSTES DE DIRECTION
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
EN TUNISIE ET AU MAROC**

PAR :

**SOPHIE BRIÈRE
CANDIDATE AU DOCTORAT**

REMISE AU JURY DE THÈSE :

**MARIE-MICHÈLE GUAY, PROFESSEURE ENAP, DIRECTRICE DE THÈSE
NATALIE RINFRET, PROFESSEURE ENAP, MEMBRE DU COMITÉ
BACHIR MAZOUZ, PROFESSEUR ENAP, MEMBRE DU COMITÉ
HÉLÈNE LEE-GOSSELIN, PROFESSEURE UNIVERSITÉ LAVAL, EXAMINATRICE
EXTERNE**



SEPTEMBRE 2006

REMERCIEMENTS

Mes remerciements:

- À ma directrice de thèse, Mme Marie-Michèle Guay, pour sa grande connaissance du sujet, sa rigueur académique, son soutien au plan personnel, sa générosité, sa disponibilité constante et sa contribution exceptionnelle dans la préparation et la révision de chacun des chapitres de cette thèse;
- Aux membres de mon comité de thèse à l'ENAP, Mme Natalie Rinfret et M. Bachir Mazouz pour leur disponibilité et leurs judicieux conseils;
- À la direction de l'ENAP, à la direction des services aux organisations et au service de la coopération internationale pour m'avoir fourni les conditions et la motivation nécessaires à la réalisation de cette thèse. Ces remerciements s'adressent particulièrement à M. Yves Poulin, directeur de la coopération internationale, à Mme Madeleine Moreau, directrice des services aux organisations et à Mme Emma Bélanger qui était à l'époque agente de personnel;
- À toutes les femmes gestionnaires tunisiennes et marocaines qui ont accepté avec une générosité et une ouverture remarquables de m'accueillir dans leur vie privée et au sein de leur milieu de travail pour la réalisation des entrevues. Mes remerciements vont également à toutes les autres personnes qui ont participé à la cueillette des données;
- Au personnel de l'École nationale d'administration (ENA) de Rabat et de Tunis pour leur soutien à la réalisation de la cueillette des données. Mes remerciements s'adressent particulièrement à M. Mustapha Taimi, directeur de l'ENA de Rabat, Mme Chafika Agueznay, directrice du centre de recherches administratives et de perfectionnement à l'ENA de Rabat, M. Hamadi Bel Hadj Aïssa, directeur des études à l'ENA de Tunis et Mme Anissa Ben Hassine, chargée de cours à l'ENA de Tunis;
- Au personnel de la bibliothèque de l'ENAP qui, par leur service personnalisé, m'ont permis d'avoir rapidement accès à la documentation pertinente pour la réalisation de cette thèse;

- Au Centre de recherche en développement international (CRDI) et à l'Agence universitaire francophone (AUF) pour l'octroi de bourses de recherche qui ont permis la cueillette de données en Tunisie et au Maroc;
- À mon conjoint Patrick Bouvry, pour son appui sans faille, pour m'avoir fourni les meilleures conditions possibles pour la réalisation de mes études doctorales et pour m'avoir accompagnée tout au long de la préparation de cette thèse que ce soit au Québec, en Tunisie ou au Maroc;
- À mon fils Renaud qui a vu le jour au moment de la rédaction de cette thèse et qui m'a donné l'inspiration et la force me permettant de mener à terme ce projet;
- À ma famille, pour leur soutien et leurs encouragements constants lors de mes études doctorales. Un merci spécial à ma mère, Pauline Rochette, pour son travail de relecture de tous mes travaux et de cette thèse et à mon père, Gaston, pour m'avoir transmis ce goût pour les études;
- À tous mes amis (es) qui n'ont cessé de s'informer et de m'encourager à tous moments lors de mes études doctorales. Un merci spécial à Christiane Ngo Manguelle, ma fidèle compagne d'études au doctorat et à deux de mes proches amies, Hélène St-Hilaire et France Paquet;
- À mon fidèle compagnon, Victor, à qui j'ai donné le titre « d'assistant de recherche » car il a su me tenir compagnie lors des longues étapes menant à la préparation de cette thèse et m'assurer d'un certain équilibre en me forçant à sortir tous les jours pour de belles promenades en forêt.

Sophie Brière

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Sommaire	9
Introduction	12
Chapitre un : les femmes, le développement et la gouvernance :	17
L'égalité entre les sexes : une question de droits humains	17
Les politiques mises de l'avant par les organismes internationaux : une décennie révolutionnaire	18
Les Nations unies	19
La Banque mondiale	19
L'Agence canadienne de développement international (ACDI)	20
L'Union européenne	20
La participation des femmes à la gouvernance : pourquoi est-ce nécessaire ?	21
La réduction de la pauvreté	22
La bureaucratie représentative	22
La promotion de thèmes spécifiques	24
Une plus grande transparence	24
L'accroissement de la présence des femmes dans différents domaines d'activités	25
Une augmentation des femmes sur le marché du travail	25
Un meilleur accès des femmes à l'éducation	26
L'introduction de mécanismes gouvernementaux à l'égard des femmes	27
Un plus grand accès des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique	28
La Tunisie et le Maroc : deux pays qui s'inscrivent dans cette progression	29
Les femmes arabes au sein d'une modernité en émergence	30
Un plus grand accès des femmes à l'emploi	31
Un effort important de scolarisation pour les filles	33
Les réformes juridiques : le code du statut personnel	33
Un accès des femmes aux postes de décision au sein de l'administration publique	35

Chapitre deux: la sous-représentation persistante des femmes dans des postes de décision au sein de l'administration publique..... 37

Le plafond de verre	37
La situation en Tunisie et au Maroc	39
Les obstacles à la progression des femmes aux postes de décision selon les différentes perspectives de recherche.....	40
Les barrières individuelles	42
Les barrières structurelles et culturelles	44
Limites des différentes perspectives de recherche liées aux barrières individuelles, structurelles et culturelles.....	59

Chapitre trois: les déterminants de carrière des femmes dans des postes de direction : perspectives, problématique et modèles de recherche 63

Les déterminants de carrière.....	64
Les modèles de déterminants de carrière	64
Le modèle de Guérin et Wills (1993)	65
Les modèles liés aux spécificités de la carrière des femmes.....	67
Des trajectoires de carrière spécifiquement féminines	67
Le succès de carrière chez les femmes gestionnaires	69
Le modèle de Tharenou et Conroy (1994)	82
Le modèle de Omar et Davidson (2001)	84
Le modèle « femmes et développement » spécifique à la recherche	87

Chapitre quatre : le cadre méthodologique de recherche 92

Une étude descriptive qualitative.....	93
La collecte de données principales	93
L'enquête auprès de femmes qui détiennent des postes d'encadrement de haut niveau au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine	93
La collecte de données secondaires	100
La collecte de données secondaires via une analyse documentaire et des rencontres avec des acteurs clés	100
Des groupes nominaux auprès de femmes fonctionnaires susceptibles d'être intéressées par des postes de direction	101
Le mode de compilation des résultats	102
Les entrevues individuelles.....	102
Les rencontres avec les acteurs clés et les groupes nominaux	103
Les codes utilisés pour le traitement des données.....	103
Les limites de la recherche aux plans culturel et méthodologique	106
La fiabilité et la validité des données de recherche	107
Les considérations éthiques	108

Chapitre cinq : la présentation et l'analyse des résultats de recherche; les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes dans des postes de décision en Tunisie et au Maroc 109

Les modalités de présentation des résultats : la matrice d'analyse des données	109
La pondération et la valeur attribuée à chacun des facteurs	110
Les facteurs déterminants et contraignants pour la progression de carrière selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données.....	112
Le classement des facteurs par ordre d'importance	119
Les facteurs déterminants	119
Première portion du classement.....	122
Deuxième portion du classement	128
Troisième portion du classement	141
Quatrième portion du classement	146
Les facteurs contraignants	149
Première portion du classement.....	151
Deuxième portion du classement	152
Troisième portion du classement	165
Quatrième portion du classement	167
La synthèse des résultats selon le cadre conceptuel <i>Femmes et développement</i> adapté.....	169

Chapitre six : la progression de carrière des femmes tunisiennes et marocaines dans des postes de décision dans l'administration publique : acteurs, déterminants, stratégies..... 172

L'influence des différents acteurs et les perspectives de recherche	172
L'influence de l'État et la participation des femmes au développement et à la gouvernance	173
L'influence de la société civile et les variables familiales	175
L'influence de l'administration publique et les perspectives structurelle et culturelle	179
L'influence de la culture et des organismes internationaux	183
Les stratégies adoptées par les femmes pour progresser dans leur carrière selon l'influence du contexte	184
Les caractéristiques du nouveau schéma intégrateur	196
L'influence de l'approche systémique sur la progression de carrière des femmes selon les différents acteurs	197
La présence de stratégies adoptées par les femmes gestionnaires selon une approche basée sur le changement.....	199
L'enracinement de la progression de carrière dans le contexte spécifique aux femmes tunisiennes et marocaines	200

Conclusion et implications pour la recherche et l'accès des femmes à des postes de décision	202
Implications pour la théorie et la recherche sur les femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine.....	205
Les stratégies mises de l'avant par les femmes gestionnaires	206
La connaissance du contexte organisationnel	208
La conciliation travail-famille	209
Implications pour l'accès des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine.....	210
Dresser la toile de fond composée d'éléments variés et complexes	210
Rechercher les points de convergence	211
Éviter les considérations prescriptives	212
Références bibliographiques	214
Appendices	231

Liste des tableaux

Tableau 1 :	nombre et pourcentage de femmes et d'hommes dans des postes de décision dans l'administration publique tunisienne	40
Tableau 2 :	nombre et pourcentage de femmes et d'hommes dans des postes de décision dans l'administration publique marocaine	40
Tableau 3 :	perspectives et approches liées à l'étude des femmes en gestion	62
Tableau 4 :	âge des participantes	95
Tableau 5 :	statut marital	95
Tableau 6 :	âge au mariage	95
Tableau 7 :	nombre d'enfants	96
Tableau 8 :	âge des enfants	96
Tableau 9 :	type d'occupation du père	96
Tableau 10 :	rang dans la famille	97
Tableau 11 :	origine géographique	97
Tableau 12 :	type d'emplois fonctionnels	97
Tableau 13 :	nombre d'années dans l'emploi fonctionnel	98
Tableau 14 :	secteurs d'activités	98
Tableau 15 :	nombre d'employés supervisés	99
Tableau 16 :	type de grades	99
Tableau 17 :	date de recrutement dans l'administration publique	99
Tableau 18 :	formes de recrutement	100
Tableau 19 :	rémunération mensuelle approximative	100
Tableau 20 :	liste des codes utilisés pour le traitement des données	104
Tableau 21 :	pondération et valeur attribuée à l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données	111
Tableau 22 :	facteurs déterminants selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données	113
Tableau 23 :	facteurs contraignants selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données	116
Tableau 24 :	classement des facteurs par ordre d'importance	119
Tableau 25 :	facteurs déterminants ; compilation par ordre d'importance	120
Tableau 26 :	type de réseaux et niveau de participation	135
Tableau 27 :	type de diplômes	138
Tableau 28 :	pays d'obtention des diplômes	139
Tableau 29 :	facteurs contraignants ; compilation par ordre d'importance	150
Tableau 30 :	déroulement, rythme de carrière et niveau hiérarchique	161
Tableau 31 :	stratégies adoptées par les femmes selon l'influence du contexte	185

Liste des figures

Figure 1 :	le modèle de Guérin et Wills (1993)	65
Figure 2 :	le modèle de Tharenou et Conroy (1994)	83
Figure 3 :	le modèle de Omar et Davidson (2001)	84
Figure 4 :	le cadre conceptuel sur les déterminants de carrière selon une perspective <i>Femmes et développement</i>	90
Figure 5 :	la synthèse des résultats selon le cadre conceptuel <i>Femmes et développement adapté</i>	170
Figure 6 :	la progression des femmes tunisiennes et marocaines dans des postes de direction dans l'administration publique : acteurs, déterminants et stratégies	196

SOMMAIRE

La présente thèse porte sur la progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc. La problématique de départ vise à identifier comment les femmes parviennent à accéder à des postes de décision au sein de l'administration publique en Tunisie et au Maroc dans un contexte où elles sont toujours sous-représentées. Les considérations liées à l'égalité entre les sexes, aux politiques mises de l'avant par les organismes internationaux, à la participation des femmes à la gouvernance, à l'accroissement de la présence des femmes dans différents domaines d'activités et aux réalités vécues par les femmes en Tunisie et au Maroc constituent le point de départ de cette recherche.

En tenant compte des diverses perspectives théoriques de recherche qui présentent les barrières individuelles, structurelles et culturelles qui expliquent la persistance du plafond de verre, des études portant sur les femmes qui ont connu du succès dans leur carrière et de différents modèles de déterminants de carrière, cette recherche a principalement comme objectif d'identifier les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc.

Cette recherche a identifié les acteurs, les déterminants et les stratégies liées à la progression de carrière des femmes tunisiennes et marocaines dans des postes de décision dans l'administration publique. Ces résultats ont été recueillis lors d'une étude de type qualitative réalisée par le biais d'une enquête auprès de femmes qui détiennent des postes de décision au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine. Un modèle a été développé spécifiquement pour la présente recherche afin de servir de cadre théorique.

Celle-ci montre que cette progression s'inscrit à l'intérieur de plusieurs perspectives de recherche et qu'elle est particulièrement influencée par le contexte (acteurs) et les diverses stratégies déployées par les femmes pour progresser dans leur carrière. Globalement, les résultats de recherche mettent de l'avant ces différents acteurs et les facteurs déterminants et contraignants qui s'y dégagent par ordre décroissant. Premièrement, ils montrent une influence importante de l'État (volonté politique, cadre légal, mesures spécifiques pour les femmes et la famille, accès des filles à l'éducation et

avènement des femmes sur le marché du travail), celle-ci étant liée à la participation des femmes au développement et à la gouvernance. Deuxièmement, ils montrent une influence des différents acteurs de la société civile (rôles et responsabilités familiales, soutien des parents, attitudes liées au sexe, relation avec les enfants, support du conjoint, culture de revendication étatique et structures d'accueil pour la famille), celle-ci étant liée aux études sur les femmes ayant connu du succès dans leur carrière. Troisièmement, ils montrent l'influence de l'administration publique (attitudes envers les femmes, pratiques de conciliation travail-famille, pratiques de gestion des ressources humaines, rôle des supérieurs et relations avec les collègues), celle-ci étant liée aux écrits portant sur les perspectives structurelle et culturelle. Enfin, ils montrent l'influence de la culture et des organismes internationaux sur la progression de carrière des femmes, celle-ci étant liée aux études issues de la littérature portant sur la société patriarcale.

Les résultats montrent aussi les stratégies adoptées par les femmes pour progresser dans leur carrière (primauté de la compétence, niveau de scolarité, participation à des réseaux et à la vie associative, gestion de la vie familiale, vision différente de l'organisation du travail, appui de mentors et de supérieurs hiérarchiques, solidarité féminine, relever des défis significatifs et vision non féministe). Ces résultats s'inscrivent dans les travaux portant sur les femmes qui ont connu du succès dans leur carrière, particulièrement ceux qui ont trait à la perspective individuelle, ainsi que ceux qui mettent l'accent sur les stratégies adoptées par les femmes gestionnaires selon l'influence du contexte organisationnel.

Finalement, la recherche met de l'avant un nouveau schéma intégrateur qui illustre l'influence de l'approche systémique sur la progression de carrière des femmes selon les différents acteurs présents en Tunisie et au Maroc, la présence de stratégies adoptées par les femmes gestionnaires selon une approche basée sur le changement et l'enracinement de la progression de carrière dans le contexte spécifique aux femmes tunisiennes et marocaines. Ce schéma permet de dresser différentes pistes de recherche pour les femmes qui occupent des postes de décision au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine et quelques pistes de travail pour les gouvernements de la Tunisie et du Maroc ainsi que pour les organismes internationaux qui oeuvrent dans ce domaine. Les pistes de recherche concernent plus particulièrement les stratégies mises de l'avant par les femmes gestionnaires, la connaissance du contexte organisationnel et la conciliation travail-famille alors que les pistes d'action suggèrent de dresser la toile de

fond composée d'éléments variés et complexes, de rechercher les points de convergence et d'éviter les considérations prescriptives.

INTRODUCTION

À la lumière des données recueillies par des chercheurs dans plusieurs pays européens et américains (Adler et Izraeli, 1994; Coderre, Denis et Andrew, 1999; Davidson et Burke, 2000; Fagenson, 1993; Wirth, 2001), on observe que, selon une dynamique mondiale, les femmes sont plus nombreuses à exercer des fonctions d'encadrement et à avoir accès à des postes de haut niveau au sein de l'administration publique. Des progrès importants ont donc été accomplis puisqu'au cours des vingt dernières années, les femmes se dirigent de plus en plus vers des emplois, des professions et des postes de gestion auparavant occupés par des hommes. Ces progrès s'inscrivent dans un contexte où l'on constate une plus grande présence des femmes sur le marché du travail (Adler et Izraeli, 1988; Banque mondiale, 2001; Coderre et al., 1999; Davidson et Burke, 2000), un meilleur accès des femmes à l'éducation (Banque mondiale, 2001; BIT, 1997; Davidson et Burke, 2000; Coderre et al., 1999) et une introduction de mécanismes gouvernementaux à l'égard des femmes dans un grand nombre de pays développés (Belle, 1991; Coderre et al., 1999; Davidson et Burke, 2000; Fagenson, 1993; Gouvernement du Québec, secrétariat du Conseil du Trésor, 2005; Powell, 2000).

Ainsi, les gouvernements, de même que les organisations féminines et internationales, ont déployé beaucoup d'énergie, et ce, dans plusieurs pays, pour vaincre la discrimination comportementale et institutionnelle qui empêchent les femmes d'accéder à certains emplois et qui, de ce fait, entravent leur progression professionnelle. La promotion des femmes dans le développement et dans la bonne gouvernance figure dorénavant parmi les priorités de plusieurs organismes internationaux et gouvernements. Il a été constaté que cette participation des femmes à la gouvernance permet, notamment, de réduire la pauvreté (Banque mondiale, 2001; Nations unies, 1995), de rendre les bureaucraties plus représentatives (Ashworth, 1996; Riccuci et Saidel, 1997), de faire la promotion de thèmes spécifiques tels que la reproduction, la nutrition, l'éducation (Fox et Schuman, 1999; PNUD, 2000) et de favoriser la transparence dans le secteur économique et gouvernemental (Banque mondiale, 2001).

Parmi les pays en développement, la Tunisie et, plus récemment, le Maroc sont des pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient qui s'inscrivent dans cette progression car ils ont permis un plus grand accès des femmes à la fonction publique (Benradi, 1993; Chtioui Aouij, 1992; ENA, 1998; Gagnon, 2002; Guerraoui, 2002; Zghal, 1993). Des efforts importants dans ces pays ont été ainsi faits dans ce contexte relativement à la

scolarisation des filles (Benradi, 1993; Bouattour, 2002; Charaibi-Bennouna, 1997; ENA, 1998; OCF, 2004) et à l'implantation de réformes au niveau juridique (Blili, 1994; Chtioui Aouij, 1992; ENA, 1998; Kria Chaker, 1998; Mouddani, 2004).

Cela dit, malgré ces progrès, force est de constater que de réels obstacles sont toujours présents à la représentation des femmes à des postes de décision et ils sont souvent enracinés dans les politiques et pratiques d'organisation du travail et dans les processus informels des organisations. De façon globale, dans les pays occidentaux, la participation des femmes à des postes de décision est d'environ 20% et de 5% dans les plus hautes fonctions (Wirth, 2001). Dans les pays en développement, cette participation est encore plus faible. Malgré les mesures mises de l'avant en Tunisie et au Maroc, la présence des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique est d'environ 10% pour les postes de directeurs en Tunisie et d'environ 7% au Maroc (ministère de la Modernisation des secteurs publics, 2003; OCF, 2004).

Plusieurs raisons peuvent expliquer la lente progression des femmes à des postes de direction au sein des administrations publiques de pays développés et en développement. Les études réalisées par la communauté scientifique à ce sujet ont relevé différentes barrières à la progression des femmes aux postes de décision, notamment les responsabilités familiales assumées encore essentiellement par les femmes (Adler et Izraeli, 1988; Davidson et Burke, 2000; Lalonde, 1993; Naff, 1993; Northcraft et Gutek, 1993), le poids pour les femmes de la société patriarcale au sein de la famille (Benradi, 1993; Blili, 1994; Laala Hafdane, 2003; Larrivée, 1993), la présence persistante de stéréotypes masculins en gestion (Adler et Izrael, 1988 ; Davidson et Burke, 2000 ; Guy, 1994; Powell, 2000; Schein, 2001), la présence de barrières structurelles et culturelles (Adler et Izraeli, 1994 ; Fagenson, 1993 ; Ferguson, 1984; Kanter, 1977; Laufer, 2004; Powell et Graves, 2003) et la présence de barrières individuelles telles que l'ambivalence des femmes face à l'exercice du pouvoir (Davidson et Burke, 2004; Harel-Giasson, 1993; Mahut, 2004).

Dans le but de mieux saisir cette réalité au sujet des obstacles toujours présents à la progression des femmes à des postes de décision, plusieurs recherches sur les femmes gestionnaires ont été réalisées sur le sujet afin de mieux comprendre comment les femmes parviennent à accéder, malgré tout, à des postes de décision au sein de l'administration publique. Ainsi, des études portant sur les déterminants de carrière

auprès des femmes qui ont connu du succès dans leur parcours professionnel ont été produites, surtout à partir d'expériences issues de pays développés, plus particulièrement en Amérique du nord et en Europe (Fagenson, 1993). Des auteurs (Fagenson, 1993; Gerraoui, 2002; Mouddani, 2004) ont souligné, à cet égard, la nécessité que davantage de recherches scientifiques soient réalisées au sein de pays en développement afin que les femmes occupant des postes de direction dans le secteur public dans ces pays soient aussi au cœur de la réflexion sur la progression de carrière des femmes.

Dans ce contexte, la présente thèse porte sur la progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc. Elle comporte six chapitres. Le premier et le deuxième chapitres présentent l'état de situation qui a mené à la problématique et aux questions de recherche. Le premier chapitre porte plus spécifiquement sur les considérations liées à l'égalité entre les sexes, les politiques mises de l'avant par les organismes internationaux, la participation des femmes à la gouvernance et l'accroissement de la présence des femmes dans différents domaines d'activités. À cet état de situation s'insèrent les réalités vécues par les femmes en Tunisie et au Maroc, deux pays qui s'inscrivent dans cette progression. Le deuxième chapitre est consacré à la sous-représentation persistante des femmes dans des postes de décision au sein de l'administration publique. À partir des diverses perspectives théoriques de recherche qui considèrent spécifiquement les femmes dans la gestion, différentes barrières individuelles, structurelles et culturelles sont présentées afin d'expliquer la persistance du plafond de verre et la lente progression des femmes à des postes de décision, particulièrement en Tunisie et au Maroc. Les limites des différentes perspectives de recherche qui expliquent les diverses barrières sont également considérées.

Le troisième chapitre, qui porte sur les déterminants de carrière des femmes dans des postes de direction, est consacré à la problématique de recherche qui vise à comprendre comment des femmes en Tunisie et au Maroc peuvent surmonter les différents obstacles et atteindre des postes de décision au sein de l'administration publique. En fonction de cette problématique, la question principale de recherche vise plus spécifiquement à identifier : *quels sont les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc ?* En tenant compte des limites inhérentes à chacune des perspectives et des résultats de recherches portant sur les femmes qui ont connu du succès dans leur carrière, différents modèles de déterminants de carrière sont explorés

(Guérin et Wills, 1993 ; Omar et Davidson, 2001; Tharenou et Conroy, 1994) afin de déboucher sur une hypothèse et un modèle développé spécifiquement pour la présente recherche.

Le quatrième chapitre présente le cadre méthodologique qui a été privilégié pour cette recherche. Dans un premier temps, ce chapitre présente le type d'étude qui a été réalisée, soit une étude descriptive qualitative. Dans un deuxième temps, ce chapitre expose le processus qui a été suivi pour collecter les données de recherche. La collecte de données principales qui est présentée concerne une enquête réalisée auprès de femmes qui détiennent des postes de décision au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine, alors que la collecte de données secondaires concerne une analyse documentaire, des rencontres avec des acteurs clés et des groupes nominaux auprès de femmes fonctionnaires susceptibles d'être intéressées par des postes de direction. La dernière partie de ce chapitre présente l'analyse et le traitement des données de recherche, soit la compilation des résultats et les réponses aux questions de recherche, de même que différentes considérations relatives aux aspects culturels, à la fiabilité, à la validité des données de recherche ainsi qu'aux aspects éthiques.

Le cinquième chapitre présente les résultats issus de la recherche, soit les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes en Tunisie et au Maroc. Les résultats sont présentés à partir d'une matrice d'analyse des données développée spécifiquement pour répondre au contexte de la recherche. Cette matrice permet de mettre de l'avant une pondération qui attribue une valeur à chacun des facteurs en fonction de l'ensemble des opinions exprimées par les personnes ayant participé à la cueillette des données. Les facteurs déterminants et contraignants ayant eu une influence sur la progression de carrière des femmes sont, par la suite, présentés par ordre d'importance. Ces facteurs sont enrichis par les citations les plus significatives recueillies lors de la collecte des données.

L'analyse des résultats permet, dans le chapitre six, d'identifier les acteurs, les déterminants et les stratégies liées à la progression de carrière des femmes tunisiennes et marocaines dans des postes de décision au sein de l'administration publique. Compte tenu que cette recherche vise, en complément, à faire une comparaison avec la littérature existante sur les facteurs qui ont été déterminants pour les femmes qui ont connu du succès dans leur carrière, ce chapitre a comme objectif de vérifier si les facteurs identifiés

à partir des résultats de recherche s'inscrivent dans les différentes perspectives théoriques de recherche, notamment celle qui met l'accent sur l'influence du contexte et sur la façon dont les femmes participent, par différentes stratégies, à la construction sociale de leur milieu (Baudoux, 2005 ; Desrosiers, 1989 ; Schein, 1988). Cette comparaison des résultats issus de notre recherche avec la littérature existante vise également à vérifier si le modèle développé au départ reflète adéquatement la réalité observée en Tunisie et au Maroc.

En conclusion, l'interprétation des résultats de recherche permet, à l'aide d'un nouveau schéma intégrateur issu de la présente recherche, de connaître de quelle façon les facteurs répertoriés peuvent alimenter l'état de situation portant sur les obstacles persistants à la sous-représentation des femmes à des postes de décision dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc. Des implications pour la théorie et la recherche sur les femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine sont aussi proposées afin d'alimenter les travaux de la communauté scientifique dans ce domaine. Ces aspects concernent tout particulièrement les stratégies mises de l'avant par les femmes gestionnaires, la connaissance du contexte organisationnel et la conciliation travail-famille.

CHAPITRE UN : LES FEMMES, LE DÉVELOPPEMENT ET LA GOUVERNANCE

Ce premier chapitre fait respectivement état du contexte général dans lequel s'inscrit la recherche et montre essentiellement l'importance qu'a pris, à l'échelle mondiale, le thème de la participation des femmes au processus décisionnel. Ces aspects contextuels concernent les dimensions liées à une plus grande équité sociale et économique, particulièrement le processus d'égalité entre les hommes et les femmes, le développement durable, la lutte contre la pauvreté et la gouvernance, et portent également sur les progrès déjà accomplis, notamment en Tunisie et au Maroc, pour favoriser la progression des femmes à des postes de gestion. Ces progrès sont principalement liés à la présence des femmes sur le marché du travail, à leur scolarisation et à l'introduction de mécanismes gouvernementaux à leur endroit.

L'égalité entre les sexes : une question de droits humains

Cette recherche sur la progression des femmes dans des postes de décision dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc s'inscrit dans le thème de la promotion des femmes dans le développement, car l'expérience démontre des liens de plus en plus évidents entre la prise en compte de l'égalité des sexes, les droits humains et le développement équitable, efficient et durable. Tant aux Nations Unies (PNUD, 1996), à la Banque Mondiale (2001), à l'Agence Canadienne de Développement International (1999), qu'à l'Union européenne (Hafner-Burton et Pollack, 2002), l'égalité entre les sexes figure parmi les principales politiques institutionnelles.

La promotion de la femme a, depuis les dernières décennies, pris une ampleur considérable puisque, tel que souligné plus haut, l'expérience démontre qu'il existe des liens entre la prise en compte de l'égalité des sexes et un développement équitable, efficient et durable. L'équité entre les sexes signifie « que les femmes et les hommes ont le même statut et qu'ils jouissent des mêmes conditions, pour réaliser pleinement leurs droits humains et les mêmes aptitudes pour contribuer au développement national, politique, économique, social et culturel et bénéficier des résultats » (ACDI, 1999, p.7).

Le mouvement pour l'égalité entre les sexes est étroitement lié au mouvement des droits humains. Une étude menée par le Programme des Nations Unies pour le Développement

(PNUD, 2000) par ailleurs, que le concept de l'égalité entre les sexes date de plusieurs siècles; Platon parlait dans la République « de la relation naturelle entre les sexes »; Condorcet, l'auteur de *The Progress of the Human Mind* écrivait, deux ans avant la Révolution française de 1789, que les femmes devraient être déclarées éligibles pour les élections au sein des instances gouvernantes; Mary Wollstonecraft proposait de son côté, une déclaration des droits des femmes en 1792 dans *Vindication of the Rights of Women*.

Cela dit, c'est avec la naissance des Nations Unies et la promulgation de la déclaration universelle des droits de l'homme en 1948, que l'égalité entre les sexes sera véritablement portée à l'agenda international. La première conférence mondiale sur les femmes tenue à Mexico en 1975 constitue à cet égard un point marquant.

Plus récemment, le *Programme d'action de Beijing* (1995), issu de la quatrième Conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes, a témoigné de la volonté de 189 nations d'appuyer le renforcement du pouvoir des femmes, de garantir le respect de leurs droits et d'atteindre l'égalité entre les sexes. La déclaration stipule à cet effet que « la promotion de la femme et l'égalité entre hommes et femmes sont un aspect des droits de l'homme; c'est une condition de la justice sociale; c'est un objectif qui ne doit pas être considéré comme intéressant exclusivement les femmes. C'est le seul moyen de bâtir une société viable, juste et développée » (Programme d'action de Beijing, 1995, p.41).

À cet égard, le PNUD affirme dans *Le Rapport mondial sur le développement humain* « qu'aucun pays ne traite les femmes aussi bien que les hommes » (1996, p.38). La Banque Mondiale va dans le même sens en soulignant dans un ouvrage complet sur le *Genre et le développement*, qu'il n'y a aucune région dans le monde où les femmes sont égales aux hommes d'un point de vue social et économique (2001, p.1). En 2000, les femmes représentaient 67% du travail total sur la terre et elles ne possédaient que 1% des richesses mondiales (El Khayat, 2003). Les écarts entre la situation des femmes et des hommes soulignés par ces rapports sont donc troublants.

Les politiques mises de l'avant par les organismes internationaux : une décennie révolutionnaire

Dans ce contexte, tel que le présentent Hafner-Burton et Pollack (2002), les organisations internationales à travers le monde se sont empressées durant la dernière décennie

d'adopter de nouvelles et, potentiellement, révolutionnaires approches pour intégrer l'égalité entre les sexes dans la gouvernance globale. Selon Kaber (2003), le lien entre les femmes et le développement s'est véritablement fait en fonction de deux principaux arguments, soit que les femmes représentent un acteur économique important et qu'elles figurent parmi les plus pauvres de la société.

Les Nations unies

Les Nations Unies font la promotion de l'égalité entre les sexes depuis 1965. De façon plus diffuse au départ, c'est véritablement dans les années 1980 et 1990 que l'ONU, à travers le PNUD, a accordé une importance considérable aux femmes dans ses programmes et qu'un cadre stratégique sur les femmes et le développement a été développé à titre de politique de développement international (Hafner-Burton et Pollack, 2002). Durant cette période, une division portant sur ce thème a également été créée afin d'assurer l'intégration systématique des femmes à travers toute l'organisation. Depuis ce temps, le PNUD a fait des gains substantiels pour renforcer les mécanismes institutionnels et l'implantation de cette dimension à tous les niveaux de l'organisation. Un fonds, *United Nations Development Fund For Women* (UNIFEM, 2001), a été mis sur pied afin de fournir une assistance technique et financière à des programmes novateurs et à des stratégies qui ont pour but de promouvoir les droits des femmes, leur participation politique et leur sécurité économique.

La Banque mondiale

Du côté de la Banque mondiale, le premier geste posé par cet organisme concernant la dimension femme et développement a eu lieu au milieu des années 1970 avec la première conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes (Hafner-Burton et Pollack, 2002). Selon ces auteures, contrairement aux Nations Unies, la Banque Mondiale a traditionnellement été une organisation plus centralisée, caractérisée par une approche néo-libérale et par une résistance à l'introduction de critères non économiques ou sociaux à son cadre institutionnel. Ce n'est qu'au milieu des années 1980 que la Banque a pris un virage sur cette question en démontrant, études après études, les gains qui pouvaient être réalisés en terme d'efficacité économique et par les investissements faits au profit des femmes. Ce virage a donné officiellement lieu, en 1994, à la première politique sur l'égalité entre les sexes. Depuis, la Banque a institutionnalisé cette

perspective dans ses politiques et programmes et est devenue un des principaux leaders dans le dossier de la promotion des femmes. À ce jour, trois axes de développement sont retenus par la Banque, soit la réforme des institutions afin d'établir l'égalité entre les hommes et les femmes, la promotion du développement économique en vue d'une meilleure répartition des ressources et enfin, la mise en place de mesures pour redresser les disparités persistantes en matière de prise de décision et de participation politique (Banque mondiale, 2001).

L'Agence canadienne de développement international (ACDI)

De son côté, l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), depuis la parution de ses premières lignes directrices en 1976 et de sa politique novatrice sur l'intégration de la femme au développement en 1984, a toujours cherché, avec ses partenaires, les autres donateurs et les institutions internationales, à promouvoir la pleine participation des femmes au développement, à la fois à titre d'agentes et de bénéficiaires (Hafner-Burton et Pollack, 2002). Pour cette agence, l'égalité entre les sexes contribue de manière significative à l'amélioration du bien-être des femmes, des hommes, des filles et des garçons des pays partenaires, ce qui est au coeur même de sa mission. L'ACDI a revu à cet effet sa politique en 1995 afin de mettre l'accent sur le renforcement du pouvoir des femmes et on observe qu'un des objectifs poursuivis par la politique de l'ACDI vise à promouvoir la participation des femmes au développement durable de leur société, à titre de décideuses et ce, sur un pied d'égalité avec les hommes (ACDI, 1999).

L'Union européenne

Plus récemment, l'Union européenne a formulé des recommandations pour que les femmes aient davantage accès au processus politique (Hafner-Burton et Pollack, 2002). La structure politique de l'Union est devenue, avec le temps, plus favorable aux aspects liés à l'égalité entre les sexes, notamment avec l'adoption du traité de Maastricht en 1993, avec l'accession en 1995 de trois nouveaux États membres possédant un long engagement en matière d'égalité entre les sexes, soit la Suède, l'Autriche et la Finlande et avec la plate-forme d'action de Beijing issue de la conférence Mondiale des Nations Unies. L'Union a donc élaboré un cadre politique formel sur l'égalité entre les sexes et depuis, cette dimension ne cesse de prendre de l'ampleur au sein de l'Union.

Cette attention des organismes internationaux au sujet de l'égalité entre les sexes, conjuguée au mouvement des femmes, est un des facteurs qui a donné, en somme, une plus grande visibilité aux rôles des femmes dans la société (Fagenson, 1993). L'égalité entre les sexes est ainsi devenue un cadre politique mis de l'avant par des acteurs stratégiques qui souhaitent faire prendre conscience et s'assurer qu'une plus grande attention soit portée à cette dimension dans la gouvernance internationale. Comme le souligne Fagenson (1993), ces organismes ont effectué un travail important qui s'est traduit par de nombreuses activités : des collectes de données, des analyses issues d'études sur le terrain, des publications, la mise en œuvre de programmes et politiques, l'instauration de forums, le développement des groupes d'intérêts, etc.

La participation des femmes à la gouvernance : pourquoi est-ce nécessaire ?

Un des principaux objets qui fait particulièrement consensus en matière d'égalité entre les sexes pour ces organismes, est l'importance du développement du leadership chez les femmes et leur pleine participation à la prise de décision afin d'influencer le développement économique et social, la vie des femmes elles-mêmes et celle de leur famille. De façon générale, les organismes internationaux reconnaissent que la présence active des femmes représente une force de changement et joue un rôle clé dans la gouvernance et de la démocratisation de la société (Ashworth, 1996; PNUD, 2000).

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance, mais retenons pour la présente recension celle du PNUD qui présente la gouvernance comme l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. Cela comprend les mécanismes, les processus et les institutions à travers lesquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits, rencontrent leurs obligations et négocient des ajustements (PNUD, 2000, p. 29).

Selon Ashworth (1996), la gouvernance est présumée neutre en matière d'égalité entre les sexes, mais dans les faits, au sein des discours, des procédures, des structures et des fonctions de la gouvernance, il subsiste de lourds biais généralement en faveur des hommes. Ce partage inégal du pouvoir conduit donc à un partage inégal des ressources, ce qui a comme conséquence, notamment, qu'un nombre disproportionné de femmes vivent dans la pauvreté.

La réduction de la pauvreté

Pour les Nations Unies (1995), il existe également des liens étroits entre le processus de réduction de la pauvreté et l'inégalité entre les sexes. La prise en compte des intérêts des femmes au sein des institutions devient donc nécessaire pour réduire la pauvreté et instaurer une bonne gouvernance. Pour la Banque Mondiale, l'égalité entre les hommes et les femmes constitue un enjeu majeur du développement puisqu'il vise à renforcer les capacités des pays en matière de croissance, de réduction de la pauvreté et contribue ainsi à une gouvernance effective (Banque Mondiale, 2001).

Une étude récente menée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2005), auprès d'un échantillon de pays membres de l'OCDE, a conclu que l'égalité entre les hommes et les femmes engendre la croissance économique et pourrait même expliquer, en partie, les écarts récents de croissance des pays de l'OCDE. Les résultats de cette étude ont permis de constater que les économies modernes, où prévalent des structures familiales plus traditionnelles, enregistrent des taux de natalité chroniquement faibles, alors que les pays où l'égalité entre les hommes et les femmes est plus avancée dans le milieu de travail, présentent une évolution positive du taux de natalité et une structure démographique plus équilibrée. Selon les résultats, cela crée moins de problèmes liés au vieillissement, procure un taux d'activité plus élevé et permet une économie plus robuste. Ainsi, les pays dominés par des attitudes masculines, laissant peu de place aux femmes, risquent une stagnation économique à long terme, puisque les politiques familiales qui ne tiennent pas suffisamment en compte des besoins et intérêts des femmes se traduisent par un faible taux d'activité, un taux de natalité bas et une croissance plus faible. Les résultats de l'étude concluent que ces facteurs conduisent à la mise en place d'un cercle vicieux.

La bureaucratie représentative

Pour ces organismes, l'absence continue des femmes dans la gouvernance se reflète aussi par une représentation inéquitable et leur faible participation dans les structures institutionnelles des gouvernements, des partis politiques, des ONG et du secteur privé. La légitimité des structures et le processus de gouvernance peuvent donc être questionnés si les intérêts, les besoins et la voix de près de la moitié de la population ne

sont pas reflétés dans les décisions qui sont prises au nom de l'ensemble de la collectivité (Ashworth, 1996).

Cette idée s'inscrit dans le cadre de la théorie de la bureaucratie représentative selon laquelle la composition démographique de la bureaucratie doit être le miroir de celle de la société (Ricucci et Saidel, 1997). Tel que le stipule ces auteurs, cette représentation peut être passive, soit que la bureaucratie a les mêmes origines démographiques que la population qu'elle sert et, par ailleurs, elle peut être active lorsque que les fonctionnaires agissent au nom de leurs homologues au sein de la population en général.

En ce sens, l'égalité de participation aux prises de décisions est vue, non seulement comme une simple question de justice et de démocratie, mais aussi comme une condition nécessaire à la prise en compte des intérêts des femmes. L'analyse différenciée entre les sexes dans les pratiques gouvernementales représente, dans ce contexte, une mesure qui a été adoptée par divers gouvernements de pays occidentaux, dans la foulée du programme d'action de Beijing en 1995, afin de « discerner de façon préventive, au cours de la conception et de l'élaboration d'une politique ou de toute autre mesure, les effets distincts que peut avoir son adoption par le gouvernement sur les femmes et les hommes ainsi touchés, compte tenu des conditions socio-économiques différentes qui les caractérisent » (Massé, 2002, p. 80).

Parmi ces pays, mentionnons que le Royaume-Uni, le Danemark, la France, la Belgique et la Finlande travaillent activement à instituer l'approche intégrée de l'égalité comme stratégie officielle dans les pratiques gouvernementales et ce, afin de respecter les législations existantes visant l'égalité entre les femmes et les hommes. Tel que le souligne Massé (2002), cette analyse différenciée a pour but d'inscrire, dans les pratiques gouvernementales, une approche de gestion qui s'adapte au travail courant et qui apporte un éclairage aux décisions à prendre, en discernant à l'avance les effets insoupçonnés porteurs d'inégalités entre les hommes et les femmes et de nature à compromettre l'atteinte des objectifs visés.

Mentionnons également qu'une gouvernance responsable basée sur la représentativité des femmes requiert un leadership des femmes dans la prise de décision et une responsabilisation des institutions publiques envers les femmes (UNIFEM, 2001, p.18). Toutefois, pour Ashworth (1996), la place des femmes ne réfère pas seulement à un

nombre suffisant, mais à une présence active des femmes dans la prise de décision et à un leadership leur permettant d'exercer une influence légitime. Une participation suffisante des femmes à la prise de décision donnera ainsi aux femmes un poids qui permettra l'intégration d'une perspective plus égalitaire dans l'élaboration des politiques. Selon un rapport du PNUD, « sans une participation active des femmes et la prise en compte de leurs points de vue à tous les niveaux de la prise de décision, les objectifs d'égalité, de développement et de paix sont impossibles à réaliser » (Programme d'action de Beijing, 1995, paragraphe 181).

La promotion de thèmes spécifiques

Comme le stipule le PNUD (2000), la participation des femmes dans l'arène politique a souvent contribué à mettre de l'avant l'importance de thèmes spécifiques tels que la reproduction, la nutrition, l'éducation, l'équité en emploi, les soins apportés aux enfants, etc. Selon une recherche menée par Fox et Schumann (1999) auprès de gestionnaires en poste au sein de plusieurs villes américaines, les femmes gestionnaires sont plus portées que les hommes à incorporer les besoins des citoyens, à faciliter les communications et à encourager la participation des citoyens dans le processus de prise de décision. La voix des femmes par rapport à ces thèmes permet donc de hausser l'attention des dirigeants face à ces problématiques et de résoudre des problèmes existants qui étaient négligés ou ignorés. Pour ces auteurs, les femmes représentent donc une voie distinctive dans les politiques de gestion de la ville et semblent plus facilement promouvoir le processus démocratique traditionnel.

Une plus grande transparence

La Banque mondiale (2001) affirme aussi que de meilleurs droits pour les femmes et une participation plus égalitaire à la prise de décision peuvent être associés à une plus grande transparence dans le secteur économique et gouvernemental, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance. Bien qu'il existe actuellement peu d'études qui permettraient de mieux appuyer cette observation, mentionnons que la Banque a effectué un lien entre l'index de corruption et l'index des droits économiques et sociaux des femmes démontre que, plus la présence des femmes dans la vie publique est grande, moins le niveau de corruption est élevé (Banque mondiale, 2001). S'appuyant notamment sur les résultats d'une récente étude menée auprès de 350 firmes de la république de Georgie, la Banque

souligne que les femmes dans le milieu des affaires semblent moins enclines à soudoyer un fonctionnaire et agiraient avec de hauts standards en matière d'éthique (Banque mondiale, 2001).

L'accroissement de la présence des femmes dans différents domaines d'activités

Compte tenu de cette valeur ajoutée liée à la participation des femmes à la gouvernance, des efforts importants ont été consentis depuis plusieurs années, tels l'introduction de mécanismes gouvernementaux à l'égard des femmes (Belle, 1991; Coderre et al., 1999; Davidson et Burke, 2000; Fagenson, 1993; Gouvernement du Québec, secrétariat du Conseil du Trésor, 2005; Powell, 2000), afin d'accroître la présence des femmes dans différents domaines d'activités. Parmi ces progrès, on constate une plus grande présence des femmes sur le marché du travail (Adler et Izraeli, 1988; Banque mondiale, 2001; Coderre et al., 1999; Davidson et Burke, 2000), un meilleur accès des femmes à l'éducation (Banque mondiale, 2001; BIT, 1997; Coderre et al., 1999; Davidson et Burke, 2000), et enfin, un plus grand accès des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique (Banque mondiale, 2001; BIT, 1997; Gouvernement du Canada, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique, 2004; Gouvernement du Québec, secrétariat du Conseil du Trésor, 2005; Ould Daddah, 1997). Ces progrès sont détaillés dans les paragraphes suivants.

Une augmentation des femmes sur le marché du travail

Cette progression des femmes à des postes de décision s'inscrit dans un contexte où les femmes ont joint massivement le marché du travail. (Adler et Izraeli, 1988; Banque mondiale, 2001; Coderre et al., 1999; Davidson et Burke, 2000; Guay, 2002; Mavin, 2001; Wirth, 2001). Selon une étude réalisée par le Bureau International du Travail (1997), les femmes représentent plus de 40 % de l'emploi mondial.

La progression, qui a eu lieu depuis les années 1970, a été marquée par l'examen de la place des femmes sur le marché du travail rémunéré et a été perçue comme la condition de l'accès à l'égalité pour les femmes dans la société (Coderre et al., 1999). La mondialisation et la globalisation des marchés ont fortement accentué le besoin de maximiser le capital humain et, dans un contexte éventuel de pénurie de main-d'œuvre

qualifiée, les femmes sont donc perçues comme une force de travail sur laquelle il faut sans aucun doute miser (Adler et Izraeli, 1988; Guerraoui, 2002). Dans les grandes villes situées dans les pays en développement, les transformations économiques et sociales ont permis à une partie de la population féminine d'accéder à certains emplois jusqu'alors réservés aux hommes et cette réalité s'observe dans la progression des femmes dans l'administration publique. Actuellement, cette tendance s'affirme davantage vu l'augmentation du coût de la vie qui oblige le recours aux deux salaires pour subvenir aux besoins du ménage (Benradi, 1993).

Dans l'ensemble des secteurs d'emploi, la fonction publique dans les pays développés et en développement semble offrir aux femmes de meilleurs débouchés pour accéder à des emplois de haut niveau, à l'exception du Japon et de l'Australie (Adler et Izraeli, 1988; BIT, 1997; CAWTAR, 2001; Fagenson, 1993). Par exemple, une étude réalisée par Tremblay et Chenevert (1993) auprès de cadres masculins et féminins dans une quarantaine d'organisations publiques au Québec a révélé que les cadres masculins et féminins, qui désirent accéder à des niveaux hiérarchiques élevés, auraient tout avantage à œuvrer dans le secteur public, en raison de l'étendue plus grande de la structure organisationnelle et de la multitude des voies de carrière qu'on y retrouve.

Un meilleur accès des femmes à l'éducation

La progression des femmes à des postes de décision est également liée à l'accès des femmes à l'éducation qui n'a cessé de s'améliorer au cours des dernières décennies. Dans bien des pays, les femmes ont atteint des niveaux d'instruction comparables à ceux des hommes (Banque mondiale, 2001; BIT, 1997; Coderre et al., 1999; Davidson et Burke, 2000). Au Royaume-Uni par exemple, en 1995, 60% des étudiantes étaient des femmes (Davidson et Burke, 2000). Au Québec, la proportion de femmes inscrites à l'université entre 1978 et 1994, est passée de 44% à 56 %, ce qui est semblable à la moyenne canadienne de 54% (Guay, 2002). Cette auteure souligne également qu'en 2001, à l'École nationale d'administration publique (ENAP), 57% des personnes inscrites dans les programmes de deuxième cycle étaient des femmes alors qu'au troisième cycle, elles représentaient 55% des étudiants inscrits. Pour l'année 2004, les femmes représentaient globalement 54,6% des étudiants inscrits aux différents programmes crédités de l'ENAP.

À cet effet, Davidson et Burke (2004) soulignent que les femmes qui accèdent à des fonctions d'encadrement à différents niveaux dans les organisations sont généralement des diplômées de l'enseignement supérieur et d'université. Les recherches menées par ces auteurs dans plusieurs pays démontrent que les femmes entrent sur le marché du travail à un niveau comparable à celui de leurs collègues masculins et qu'elles présentent les mêmes références et expriment les mêmes attentes.

Le BIT souligne que « ces changements influent déjà sur le type de professions que choisissent les femmes et influenceront à l'avenir, en termes de répartition sexuelle, la composition des effectifs des professions intellectuelles et des emplois de direction » (BIT, 1997, p.39). « Cet accès plus large aux études de niveau supérieur n'est sûrement pas étranger à l'entrée des femmes dans la profession de gestionnaire, car le diplôme universitaire est nécessaire pour pouvoir l'exercer » (Coderre et al., 1999, p. 28). L'éducation est sans contredit un pré-requis important pour l'accès des femmes à des postes de gestion dans la plupart des pays et une formation appropriée, non seulement propulse les femmes vers les postes de direction, mais renforce également leur efficacité une fois qu'elles les occupent (Adler et Izraeli, 1988; BIT, 1997).

L'introduction de mécanismes gouvernementaux à l'égard des femmes

L'introduction de mécanismes gouvernementaux se traduit plus spécifiquement ici par l'introduction de lois et de politiques d'égalité entre les sexes dans de nombreux pays, car ces dernières ont permis à des femmes qualifiées d'avoir accès à des postes au sein de l'administration publique (Davidson et Burke, 2000; Coderre et al., 1999; Fagenson, 1993; Powell, 2000). Par exemple, plusieurs gouvernements de pays occidentaux, particulièrement les pays scandinaves, ont mis en place des mesures d'accès à l'égalité. Les interventions de certains gouvernements, au cours des vingt dernières années, semblent donc avoir produit des résultats significatifs concernant l'accès des femmes aux postes de responsabilités dans le secteur public.

Le gouvernement canadien et le gouvernement du Québec ont à cet égard élaboré des programmes d'accès à l'égalité pour les femmes dans la fonction publique. Au Québec plus particulièrement, ces programmes, développés en 1987 et en 1992, ont permis d'accroître de façon significative le nombre de femmes dans des catégories d'emploi où elles étaient sous-représentées, comme celle des cadres supérieurs, puisque le

pourcentage de femmes est passé au cours des vingt dernières années de 7,2% à 30,6% (Gouvernement du Québec, secrétariat du Conseil du Trésor, 2005). Gagnon et Létourneau (1996; 1997) ont démontré de leur côté, dans une étude réalisée auprès de hauts dirigeants de la fonction publique québécoise, que l'affirmation de la volonté de l'État, les programmes d'accès à l'égalité et l'engagement des hauts dirigeants figuraient parmi les facteurs favorables en ce qui a trait à la correction de la sous-représentation des femmes dans les emplois supérieurs. Au Canada, la représentation des femmes aux rangs de cadres supérieurs de la fonction publique fédérale est passée de 15% à la fin des années 1980 à 32% au début des années 2000 (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005).

Une recherche menée aux États-Unis par Cornwell et Kellough (1994) a aussi indiqué que les agences qui consacrent un pourcentage de leur budget à des programmes permettant de redresser les inégalités semblent avoir une plus grande représentation des femmes et des minorités. Pour le BIT, « le principal objectif des programmes d'égalité des chances est de supprimer le voile invisible qui enveloppe fréquemment les femmes et leurs contributions » (BIT, 1997).

Des mesures visant à promouvoir l'égalité de la main-d'œuvre et à améliorer la qualité de vie de tous les employés, et non seulement des femmes, ont également été adoptées par les organisations. Par exemple, au Canada, des politiques en matière d'avantages sociaux (congrés pour obligations familiales et parentales), des services de planification professionnelle, des formules de travail souples, des formules spéciales de formation et de perfectionnement, etc., ont été mises de l'avant (Guérin, St-Onge et Wills, 1994; Mercier-Savoie et Cyr-Hicks, 1997). Guérin et al. (1994) ont observé, notamment, qu'un taux de féminisation élevé dans une organisation favorise l'implantation de la plupart de ces pratiques.

Un plus grand accès des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique

Compte tenu de la valeur ajoutée liée à la participation des femmes à la gouvernance et des progrès accomplis dans différents domaines, des efforts importants ont été consentis depuis plusieurs années afin que davantage de femmes participent à la prise de décision, plus particulièrement au sein des administrations publiques. « L'amélioration de la situation des femmes dans la haute fonction publique et dans les niveaux élevés des

sphères du pouvoir constitue l'un des problèmes majeurs de notre époque » (Ould Daddah, 1997, p.8).

À cet égard, bien que les écarts qui existent entre les hommes et les femmes soient loin d'être comblés, des progrès importants ont été accomplis pour favoriser la promotion des femmes au cours des dernières années. Les femmes se dirigent de plus en plus vers des emplois, des professions et des postes de direction auparavant occupés exclusivement par des hommes (Banque mondiale, 2001; BIT, 1997). De plus, lorsque l'on examine leur contribution professionnelle, on remarque qu'elles ont répondu à un éventail d'offres de plus en plus large et qu'elles se sont surtout investies dans les affaires, l'administration et la finance (BIT, 1997).

Par exemple, au Canada, un pays qui est souvent cité pour les progrès accomplis à cet égard, la représentation des femmes dans la catégorie de direction (personnel d'encadrement supérieur) s'établit actuellement à 34,9% (Gouvernement du Canada, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique, 2004). Au Québec, les femmes aux postes d'encadrement supérieur dans la fonction publique québécoise en 2005 représentent 30,6% de l'effectif à ce niveau (Gouvernement du Québec, secrétariat du Conseil du Trésor, 2005). La représentation des femmes dans des postes de haute direction dans la fonction publique canadienne a ainsi connu une nette progression car elle s'établissait au Canada à 19% en 1982 (Mercier-Savoie et Cyr-Hicks, 1997) et à 19,1% au Québec en 1999 (Guay, 2002).

La Tunisie et le Maroc : deux pays qui s'inscrivent dans cette progression

La Tunisie est un des pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient qui, aux yeux de plusieurs, s'est inscrit dans cette progression et a davantage favorisé la présence des femmes dans la région (Banque Mondiale, 2004). Ce progrès semble exercer une influence sur le Maroc qui tend lui aussi à vouloir améliorer la situation de la femme marocaine. Dans l'ensemble, il a été constaté que ces pays ont favorisé, dans les récentes décennies, un plus grand accès des femmes à l'emploi (Aouij, 1992; Benradi, 1993; Chtioui, 1992; ENA, 1998; Gagnon, 2002; Guerraoui, 2002; Zghal, 1993), ont fait des efforts importants pour la scolarisation des filles (Benradi, 1993; Bouattour, 2002; Charaibi-Bennouna, 1997; ENA, 1998; OCF, 2004), ont procédé à des réformes juridiques (Blili, 1994; Chtioui Aouij, 1992; Kria Chaker, 1998; ENA, 1998; Mouddani, 2004) et ont

amélioré l'accès des femmes à des postes de décision (ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, 2003; OCF, 2004). Ces progrès constatés concernant la situation des femmes arabes s'inscrivent aussi dans un courant où la modernité est en émergence (CAWTAR, 1998; Charaibi-Bennouna, 1997; El Khayat, 2003; Laala Hafdane, 2003; Medimegh Dargouth, 2000; Ould Daddah, 1997).

Les femmes arabes au sein d'une modernité en émergence

Plusieurs études abordent la place des femmes arabes dans le contexte d'une modernité en émergence et voient l'intégration de la femme comme un enjeu stratégique actuellement pour le monde arabe (CAWTAR, 1998; Charaibi-Bennouna, 1997; El Khayat, 2003; Laala Hafdane, 2003; Medimegh Dargouth, 2000; Ould Daddah, 1997). Selon Medimegh Dargouth (2000), le statut de la femme dans les pays arabes, les lois qui régissent sa place au sein de la famille et de la société, ainsi que le vécu et la pratique de ses droits constituent les variables-tests par lesquelles les sociétés en mutation intègrent et gèrent les paramètres du développement et du changement. Qu'ils soient orientés vers le progrès, ou le recul passéiste, ces paramètres ont pour indicateur infaillible la place et le rôle dévolu à la femme dans la société.

Pour El Khayat (2003), le monde arabe aujourd'hui ne peut plus politiquement ignorer la problématique liée à la situation des femmes et les défis qui se posent concernant leur degré d'alphabétisation, l'avènement d'une politique nataliste, la mise en œuvre de solutions juridiques, économiques et politiques modifiant le statut de la femme et le déploiement de solutions culturelles permettant le changement des mentalités. Dans les pays islamiques, cette tendance à la modernisation a débuté avec les réformes mises en place au 19^e siècle (CAWTAR, 1998). Durant le colonialisme des puissances européennes, le sort des femmes allait changer dans les pays arabes; les mentalités figées et structurées allaient se mettre à bouger vers une modernisation des conceptions de la vie sociale, économique et politique (El Khayat, 2003).

Dans son enquête sociologique auprès de diverses couches de la population marocaine, Laala Hafdane (2003) illustre que la réalité des femmes arabo-musulmanes ne se réduit pas à des situations traditionalistes. Cette auteure observe notamment l'émergence d'une minorité innovatrice, issue le plus souvent des classes aisées, et qui tente d'acquiescer un statut social plus autonome. Elle démontre aussi que le vécu quotidien du couple laisse

émerger une nouvelle relation dans un espace familial qui se modernise de plus en plus chaque jour. La relation hiérarchique étant toujours très forte dans le couple, cette auteure a constaté que les femmes sont relativement plus libres et plus présentes dans les décisions familiales. Certains couples vivent même une vie conjugale au sein de laquelle la femme participe activement à la prise des décisions familiales.

De plus, bien que dans la société marocaine traditionnelle la priorité du travail est ancrée dans les mentalités comme un temps qui n'appartient pas à l'homme mais à Dieu, la femme marocaine accorde de plus en plus d'importance au temps libre, car elle voit qu'elle peut se réaliser autrement que par les tâches traditionnelles (famille, enfants, etc.). Il est cependant difficile pour la femme marocaine de se donner le droit d'être différente du modèle traditionnel, que ce soit grâce au sport, à l'art ou au voyage, car le travail a longtemps été considéré comme une continuité temporelle qui commence avec le lever du soleil et se termine avec son coucher. Cela laisse à l'individu de rares moments uniquement réglés par les fêtes rituelles (Laala Hafdane, 2003).

Cette cohabitation du moderne et du traditionnel a donné naissance à la catégorie de femmes que Laala Hafdane (2003) qualifie de « métissées culturellement », car elles sont le fruit de l'éducation traditionnelle intériorisée et du contact avec un mode de vie plus moderne. Cette imbrication les conduit à inventer des activités hétérogènes issues de l'une ou l'autre des influences manifestes et ce, selon les exigences actuelles de la société.

Un plus grand accès des femmes à l'emploi

Dans ce contexte, les femmes tunisiennes et marocaines ont connu un plus grand accès à l'emploi. En Tunisie, le volume d'emploi féminin a connu une expansion (Zghal, 1993) et les travailleuses accaparaient, en 1993, 27% du marché de l'emploi par rapport à 21% en 1987 (Gagnon, 2002). Du côté de la fonction publique, on constate que ce secteur représente le premier employeur pour les femmes dans le pays. Depuis 1975, l'État tunisien a beaucoup fait pour valoriser l'emploi féminin, puisqu'on observe que l'administration publique a été le plus grand recruteur de main-d'œuvre féminine à l'échelle nationale, avec une proportion du tiers du total des emplois féminins (ENA, 1998). Au sein de la Fonction publique, en 1998, le quart des employés sont des femmes. À la fin des années 90, elles représentaient 42,5% des agents d'exécution, 31,9% des

agents de maîtrise et 23,5% des cadres. Les ministères où elles étaient le plus présentes étaient celui de la Santé Publique, avec 43,1% et de l'Education, où l'on observe 33,1% de femmes (ENA, 1998).

En Tunisie, on note que la ratification des conventions internationales sur la non-discrimination dans l'emploi par le gouvernement tunisien, l'adoption du Code du travail et du statut de la fonction publique permettent théoriquement à la femme d'avoir les mêmes droits que l'homme en ce qui concerne le recrutement, la promotion et la protection sociale (Zghal, 1993). Dans la Fonction publique tunisienne plus précisément, le principe du recrutement reste le concours, consacrant ainsi le principe d'égal accès aux emplois publics. Quant à l'avancement d'échelon et à la promotion, le statut général et les décrets d'application en la matière ne font référence qu'à un seul critère, soit celui du mérite (ENA, 1998). Des dispositions législatives introduisent toutefois des éléments spécifiques pour la femme sur la mise en disponibilité, les congés de maternité et postnatal, le travail à mi-temps, les heures d'allaitement, etc.

Au Maroc, il a été également reconnu que le secteur public offre plus de possibilités d'emploi aux femmes que le secteur privé, étant donné sa taille et son importance. La majorité des femmes le préfère au secteur privé, où les discriminations sont plus prononcées quant aux salaires et aux promotions. De plus, le secteur public assure une stabilité aux femmes qui ne se sentent pas à la merci d'un gestionnaire quant à leurs possibilités d'avancement (Benradi, 1993). En 1999, les emplois dans le secteur public marocain représentaient 58,3% des emplois créés dans l'administration, contre 36,6% en 1995 (Benradi, 1993; Guerraoui, 2002). Dans ce contexte, la femme peut postuler, dans les conditions prévues pour tous les citoyens, aux grands corps d'Etat : Diplomatie, Finances, Magistrature. Le droit de la fonction publique garantit aussi l'égalité dans les conditions et les modalités de recrutement, d'avancement et de promotion en cours de carrière (Charaibi-Bennouna, 1997; Guerraoui, 2002).

Un statut légal régit la fonction publique marocaine depuis 1958 et consacre l'égalité aux emplois publics dans son article premier en stipulant que « tout marocain a droit d'accéder dans des conditions d'égalité aux emplois publics » et qu'aucune distinction n'est faite entre les deux sexes pour l'application de ce statut. Ce principe vise à écarter toute discrimination ou arbitraire en matière d'accès aux emplois publics et s'impose également tout au long de la carrière du fonctionnaire. Les modalités de mise en œuvre

sont les concours, les règles d'avancement et de promotion sans distinction de sexe, bien qu'il existe en outre des aménagements dans la gestion du personnel féminin liés notamment à la maternité (Mouddani, 2004).

En Tunisie, et en 2005 au Maroc, un quota minimum de femmes dans les listes électorales aux différents niveaux électifs a partiellement été établi afin d'inclure la femme dans la sphère politique de décision. Cela constitue un engagement moral de la part des dirigeants des partis du gouvernement. Au niveau de l'administration publique, aucun programme de ce type n'a été, au moment de la présente recension, mis en place.

Un effort important de scolarisation pour les filles

Un effort important pour scolariser les filles a aussi été fait autant en Tunisie qu'au Maroc. En Tunisie, depuis les années 60, il y a eu un effort de scolarisation massif qui engage annuellement plus du tiers du budget de l'État. La scolarisation de tous les enfants est devenue obligatoire de 6 à 16 ans, que ce soit pour les filles ou pour les garçons. Le taux d'analphabétisme féminin a fortement reculé (de 96% en 1956 à 36,3% en 1999), même si des progrès restent à faire, pour certains adultes en milieu rural (Bouattour, 2002). L'accès des filles aux filières de l'enseignement supérieur, et particulièrement aux filières techniques, est encouragé (ENA, 1998). En 2000, le taux de scolarisation des femmes était de 47,6% pour l'enseignement primaire, 51,3% pour l'enseignement secondaire et 51,9% dans l'enseignement supérieur (OCF, 2004).

Au Maroc, malgré l'inégalité des chances au niveau de l'accès à l'instruction, quatre filles pour dix garçons sont scolarisées au niveau de l'enseignement primaire et secondaire (Benradi, 1993). Depuis l'indépendance de ce pays, la scolarisation des filles est favorisée sur le plan juridique par le premier article de la constitution en vigueur; on y précise qu'aucune inégalité n'existe en ce qui concerne le droit à l'instruction (Charaibi-Bennouna, 1997).

Les réformes juridiques : le code du statut personnel

L'introduction de mécanismes assurant de meilleurs droits aux femmes a eu aussi un impact significatif sur la carrière des femmes en gestion (Banque mondiale, 2001). En

Tunisie et au Maroc, les gouvernements ont en effet introduit une législation basée sur le principe d'égalité entre les hommes et les femmes.

En Tunisie, selon Kria Chaker (1998), la volonté d'améliorer le statut de la femme demeure une constante de la politique de ce pays. Depuis son indépendance en 1956, on observe une évolution dans le sens du respect du droit de la femme à la liberté, à l'égalité et à une citoyenneté effective, tant dans la vie privée que dans la vie publique. La législation tunisienne a introduit, depuis l'indépendance, une série de réformes favorables à l'émancipation de la femme.

L'article six de la Constitution tunisienne affirme à cet effet que « tous les citoyens ont les mêmes droits et les mêmes devoirs; ils sont égaux devant la loi » (ENA, 1998). Plus précisément, la constitution tunisienne prévoit un certain nombre de dispositions afin de garantir aux femmes leur nationalité pour elles et leurs enfants, le droit à l'instruction, le droit au travail, l'accès aux services de santé, le droit matrimonial et familial, etc. (Chtioui Aouij, 1992). Selon Bouattour (2002), la discrimination en matière matrimoniale qui contraignait les filles à des mariages et à des maternités précoces a été jugulée, puisque l'âge moyen au premier mariage des jeunes filles est passé de 20,8 ans en 1966 à 25,3 en 1999. De plus, trois articles de la constitution tunisienne visent à mettre fin à la discrimination et à assurer l'épanouissement et la promotion de la femme (Chtioui Aouij, 1992). L'article un définit la discrimination comme « toute forme de distinction, d'exclusion ou de restriction fondée sur le sexe », l'article deux exige des gouvernements qu'ils mettent fin à la discrimination à l'égard des femmes et établit leurs obligations à promouvoir l'égalité par tous les moyens appropriés qu'ils soient constitutionnels, juridiques ou autres. Quant à l'article trois, il exige des gouvernements l'adoption de mesures en vue d'assurer l'épanouissement et la promotion de la femme.

De plus, à la fin des années 80, la Tunisie a ratifié diverses conventions internationales portant sur les droits de l'homme qui concernent directement ou indirectement l'égalité des droits de la femme tels que la déclaration universelle des droits de l'homme, le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, le pacte international relatif aux droits civils et politiques, la convention internationale sur la nationalité des femmes mariées et la convention internationale sur les droits politiques (Chtioui Aouij, 1992).

La réforme la plus importante dans ce pays est sans aucun doute la réforme du code du statut personnel qui a réhabilité la femme dans la nouvelle société civile (Blili, 1994; Chtioui Aouij, 1992). Principalement, celui-ci abolit la polygamie, interdit le mariage forcé, institue le divorce judiciaire, limite l'âge minimum du mariage à 17 ans et modifie la procédure en matière de succession. Bien qu'il laisse subsister des situations discriminatoires à l'égard des femmes, selon Chtioui Aouij (1992), le code demeure l'élément moteur de changements. Concernant la condition de la femme, il représente une prise de conscience des femmes de leur nouvelle condition, un remodelage de la société civile et une vision nouvelle de l'interprétation de la religion. La création en 1992 de mécanismes institutionnels pour la promotion de la femme (ministère de la Famille et de la Promotion de la Femme, le Centre de recherches, d'études et d'information sur la femme (CREDIF), la ligue des femmes fonctionnaires, la Commission nationale femmes et développement, etc.) a marqué également un tournant qualitatif dans le processus d'intégration des femmes à la prise de décision en Tunisie (Bouattour, 2002; Chaker, 1997).

Dans le cas du Maroc, la condition juridique de la femme est aussi dominée par le principe général d'égalité de l'homme et de la femme, tel que le stipule la constitution marocaine de 1972. Tout récemment, en octobre 2003, le Maroc a également procédé à une importante réforme du code civil, plus particulièrement à la réforme du code du statut personnel (Moudawana), appelé désormais le code de la famille (Mouddani, 2004). Cette réforme, considérée comme historique, amène des innovations majeures concernant l'égalité entre l'homme et la femme dans certains domaines, principalement la tutelle matrimoniale, le divorce, la polygamie, la gestion des biens, le mariage des marocains résidant à l'étranger et les droits de l'enfant.

Un accès des femmes aux postes de décision au sein de l'administration publique

Enfin, mentionnons que, dans ce contexte, la Tunisie et le Maroc ont connu une légère augmentation de la représentation des femmes dans des postes de décision. En Tunisie, environ 11% des femmes détiennent actuellement des postes de décision dans la fonction publique (OCF, 2004), alors que ce pourcentage était de 8% en 1994. Au Maroc, ce pourcentage est en augmentation et représente environ 7% (ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, 2003).

En somme, les informations précédentes montrent que la Tunisie et le Maroc ont fait des efforts comparables pour favoriser la progression des femmes dans différents domaines (juridique, marché du travail, éducation). Cette progression, bien que plus marquée en Tunisie qu'au Maroc puisque les réformes en Tunisie ont majoritairement été entreprises avant celles du Maroc, ont permis l'accès des femmes aux postes de décision au sein de l'administration publique. Ce phénomène au sein de ces pays représente ainsi un terrain de recherche pertinent et fertile qui mérite d'être étudié plus en profondeur.

CHAPITRE DEUX: LA SOUS-REPRÉSENTATION PERSISTANTE DES FEMMES DANS DES POSTES DE DÉCISION AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Dans ce contexte, le deuxième chapitre montre, malgré les efforts effectués et les progrès accomplis, la présence encore très limitée des femmes à des postes de décision dans l'administration publique dans les deux pays visés par la recherche. Afin de mieux comprendre cette sous-représentation persistante, cette portion de la thèse a comme objectif, à partir de différentes perspectives théoriques de recherches portant sur les femmes en gestion, de présenter les principales barrières individuelles, structurelles et culturelles à la progression des femmes dans des postes de décision au sein de l'administration publique et la présence d'un plafond de verre. Bien qu'elles contribuent de manière significative à apporter un éclairage sur ce phénomène, ce chapitre montre toutefois que prises de façon isolées, les différentes perspectives de recherche liées à ces barrières comportent certaines limites qui doivent être considérées afin de mieux cerner l'ensemble des éléments qui ont une influence sur la progression de carrière des femmes.

Le plafond de verre

Malgré les efforts entrepris et les progrès réalisés, force est de constater que le nombre de femmes à des postes de direction dans l'administration publique demeure encore peu élevé, autant dans les pays développés que ceux en développement (BIT, 1997; Burke, 2001; Davidson et Burke, 2000; Guy, 1993).

Lors de la conférence de Beijing en 1995, il a été constaté que dix ans après la conférence de Nairobi, l'égalité entre les femmes et les hommes n'était toujours pas réalisée. Malgré le mouvement généralisé en cours à l'échelle mondiale, les femmes ne représentent en moyenne à peine 10 % de tous les législateurs élus et, dans la plupart des structures administratives nationales et internationales, tant publiques que privées, elles demeurent sous-représentées (Banque Mondiale, 2001; Programme d'action de Beijing, 1995). Dans les pays occidentaux, les femmes voient leur participation à des postes de direction rarement dépasser 20 % et rarement 5% aux plus hauts postes de décision (Wirth, 2001).

Bien qu'il faille interpréter avec prudence les moyennes globales qui ne tiennent pas toujours compte de la complexité du problème et des distinctions entre les pays, « on peut affirmer sans risque de se tromper que l'insuffisance du nombre des femmes dans la vie publique au niveau de la prise de décision est une donnée constante quel que soit le pays, l'histoire, la culture ou le niveau de développement de ce dernier » (Ould Daddah, 1997, p.9).

Pour Fagenson (1993), un examen en profondeur de la situation et des tendances dans différents pays suggère que l'intégration des femmes dans la gestion n'est pas seulement une question de temps et que la croissance de la proportion de femmes sur le marché du travail n'est pas une assurance de l'augmentation de leur représentation à des postes de gestion. Le progrès à cet effet n'est pas linéaire et on assiste à des reculs en cette matière. La majorité des initiatives de redressement de la situation par les gouvernements sont faites sur une base volontaire et seulement une minorité de gouvernements s'y engage de façon visible et structurée (Davidson et Burke, 2000).

Cette concentration de la majorité des femmes à des niveaux inférieurs de gestion représentent un phénomène qualifié de *plafond de verre* (BIT, 1997; Davidson et Burke, 2000; Morisson, White et Van Velsor, 1987; Mouddani, 2004; Omar et Davidson, 2001; Powell et Graves, 2003; White, 1995; Wirth, 2001). Le *plafond de verre* est « un terme inventé dans les années soixante-dix aux États-Unis pour décrire les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » (BIT, 1997, p. 3).

Par exemple, une recherche de Gidengil et Vengroff (1997) portant sur la présence d'un plafond de verre au sein de plus de 250 municipalités urbaines a démontré que, malgré le fait que le nombre de femmes à la tête de services municipaux dans les villes du Québec a plus que doublé, les entraves à la promotion sont toujours présentes, car près de 40% des villes n'avaient même pas une seule femme chef de service et que 30% des villes avaient un seul service dont le chef est une femme. De plus, cette croissance semble avoir été symbolique puisque très souvent, la nomination d'une femme à la tête d'un service ou d'une direction n'entraînait pas d'autres nominations. On observait aussi qu'une grande partie de l'avancement des femmes s'était produite dans les fonctions traditionnellement féminines (gestion des ressources humaines, communications, etc.).

Orser (2000) qui a réalisé de son côté une étude pour le Conference Board du Canada sur les grandes entreprises privées au Canada, a conclu que malgré des progrès réalisés et la présence des femmes dans les équipes de la haute direction, les organisations ne peuvent tenir pour acquis que les problèmes d'équité en matière d'emploi sont résolus. Selon les résultats de cette étude, il reste des attitudes antagonistes et des obstacles systémiques qui nuisent à l'avancement des femmes dans les organisations.

Enfin, une autre recherche réalisée sur la situation des femmes gestionnaires au sein du gouvernement américain a illustré que, malgré les progrès des femmes dans l'obtention de postes de haut niveau, cela ne permet pas d'éviter ou de circonscrire le plafond de verre (Bullard et Wright, 1993). Les travaux de recherche menés par Lyness et Judiesch au sein d'entreprises privées (1999) démontrent également que la différence entre les hommes et les femmes au niveau de leur promotion à des postes de gestion se situe surtout au niveau des postes supérieurs car les femmes y sont moins promues que les hommes. Naff (1994) conclut de son côté, à partir des résultats d'une recherche menée au sein du service fédéral américain, que le plafond de verre est bien présent et que, de ce fait, les femmes sont limitées dans leur développement de carrière.

La situation en Tunisie et au Maroc

La situation en Tunisie et au Maroc démontre bien l'inaccessibilité des femmes à la filière gestion. Bien qu'on ne puisse pas parler de la présence d'un plafond de verre à ce stade-ci au sein de ces pays, il a été constaté que, malgré des progrès évidents au niveau de la présence des femmes sur le marché du travail, elles continuent à être quasi absentes des postes de décision. Les chiffres disponibles ne permettant pas de faire une comparaison sur une dizaine d'années, la répartition des femmes dans ces deux pays est présentée selon des données recueillies en 2003 et 2004.

En Tunisie, bien que les femmes représentent près de 49,6 % de la population Tunisienne, 24,4% de la population active et 40% de la main-d'œuvre dans la fonction publique en 2000 (OCF, 2004), la présence et la répartition des femmes à des postes de décision est encore faible, tel que le démontre le tableau 1.

Tableau 1 : nombre et pourcentage de femmes et d'hommes dans des postes de décision dans l'administration publique tunisienne*

Structures administratives	Nombre global	Nombre Femmes	Pourcentage de femmes	Nombre Hommes	Pourcentage d'hommes
Directeurs généraux	330	20	6,06	310	93,94
Directions	1251	136	10,87	1115	89,13
Divisions	2090	305	14,59	1785	85,4
Services	4027	796	19,77	3231	80,23

*source : Observatoire de la condition féminine, Credif, Tunis, 2004

Le même phénomène s'observe au Maroc puisque malgré un taux de près de 51 % de femmes au sein de la population marocaine, de 34% au sein de la population active et un taux de féminisation de la fonction publique de 31,3% en 2002 (Mouddani, 2004), la présence et la répartition des femmes à des postes de décision est aussi faible, tel que le démontre le tableau 2.

Tableau 2 : nombre et pourcentage de femmes et d'hommes dans des postes de décision dans l'administration publique marocaine*

Structures administratives	Nombre global	Nombre Femmes	Pourcentage de femmes	Nombre Hommes	Pourcentage d'hommes
Directeurs généraux	8	0	-	8	100%
Directions	339	24	7,08	315	92,92
Divisions	1432	94	6,56	1338	93,43
Services	3319	396	12,69%	2923	87,31%

*source : ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, 2003

Les obstacles à la progression des femmes aux postes de décision selon les différentes perspectives de recherche

Selon le BIT, le terme «plafond de verre» illustre bien le constat selon lequel il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes, jusqu'aux plus hautes fonctions. Toutefois, plusieurs hypothèses sont mises de l'avant au sein de différentes études afin d'expliquer cet état de fait sein des administrations publiques, autant dans les pays développés que dans les pays en développement.

Selon les travaux de Parpart, Connelly et Barriteau (2000), l'intérêt pour les études liées à la dimension *genre* a émergé avec les théories féministes afin de comprendre les complexités liées à la subordination des femmes. De façon plus spécifique, la recherche concernant la place des femmes dans les postes de direction est un domaine relativement nouveau, bien que les premières études sur le personnel d'encadrement remontent au début des années 1960 (Coderre et al., 1999). En 1977, la première recherche d'envergure a été publiée par Kanter. Cette étude américaine établit l'influence du sexe dans le type d'emploi que détiennent les femmes au sein des organisations, leur sous-représentation dans les postes de direction et le fait qu'elles sont souvent nommées à de tels postes pour servir d'alibi à l'effet qu'on pratique l'égalité en emploi (Gagnon et Létourneau, 1996).

Depuis les travaux de Kanter (1977), différentes perspectives théoriques qui considèrent spécifiquement la présence des femmes dans la gestion au sein des organisations ont fait leur apparition et proposent diverses hypothèses afin d'expliquer cette lente progression des femmes à des postes de direction au sein des administrations publiques. Quatre perspectives s'inscrivent plus spécifiquement dans l'étude de la présence des femmes au sein des organisations soit la perspective individuelle, la perspective stratégique, la perspective structurelle et la perspective culturelle (Desrosiers et Lépine, 1991). Chacune des perspectives vise à mettre en lumière un nouveau savoir permettant de mieux connaître les différents obstacles qui entravent la progression des femmes dans les organisations

Mentionnons que la littérature scientifique sur la carrière des femmes en gestion dans les entreprises privées et dans le secteur de l'administration publique a été surtout produite à partir d'expériences issues de pays développés, plus particulièrement en Amérique du nord et en Europe (Fagenson, 1993).

La littérature sur les femmes gestionnaires oeuvrant au sein des administrations publiques de pays en développement semble, pour sa part, surtout publiée par des organismes internationaux. Selon Gerraoui (2002), la plupart des études sur les femmes fonctionnaires dans les pays en développement demeurent toutefois très descriptives. Ces études privilégient soit la dimension strictement économique, soit la dimension strictement juridique puisant l'argumentation dans les textes de droit. Comme le souligne

Fagenson (1993), les études nationales qui ont été réalisées sur le sujet citent le plus souvent des statistiques générales sur le pourcentage de femmes occupant des postes de direction dans des entreprises privées ou dans le secteur public. Certaines enquêtes fournissent également des données concernant les femmes à différents niveaux de direction. Pour Mouddani (2004), la femme est de plus en plus au cœur de la réflexion des intellectuels sur le développement et sur la démocratie, mais la « femme fonctionnaire » n'apparaît pas clairement dans les études réalisées.

Les barrières individuelles

Tel que le présentent Desrosiers et Lépine (1991), la perspective individuelle regroupe des recherches qui analysent les caractéristiques personnelles des femmes et leurs effets sur les performances ou la réussite professionnelle. Ces recherches, telles que présentées subséquemment, s'appuient sur le postulat que les problèmes d'avancement des femmes sont dus à des barrières individuelles ou à des carences liées aux habiletés, à la personnalité, aux motivations, aux attitudes, etc. Ces carences amèneraient les femmes à adopter des comportements nuisibles à leur performance et à leur avancement dans les organisations, ce qui expliquerait leur faible présence à des postes de décision.

Cette perspective suggère également que les problèmes de progression des femmes à des postes de décision sont dus plus spécifiquement à la faible capacité des femmes à utiliser des stratégies pour faire face à toutes sortes de situations comme, par exemple, la création d'alliance pro-action, l'utilisation des habiletés politiques, la capacité à prendre des risques, etc. (Harel-Giasson, 1993; Simard et Tarrab, 1986).

L'étude des femmes dans ce contexte n'a pas pour objectif de remettre en cause le système en place, mais plutôt d'accorder une plus grande importance à l'inclusion des femmes dans la vie organisationnelle. L'ambivalence des femmes face à l'exercice du pouvoir et la sous-formation des femmes, particulièrement en Tunisie et au Maroc, sont deux barrières individuelles qui peuvent être illustrées au sein de ces perspectives.

L'ambivalence des femmes face à l'exercice du pouvoir

Selon cette conception centrée sur l'individu, il existe des différences entre les capacités, les qualifications et les motivations des femmes et celles des hommes occupant des

postes de cadres supérieurs dans les organisations (Northcraft et Gutek, 1993). Les ambivalences de certaines femmes face à l'exercice du pouvoir illustrent que certaines d'entre elles ont de la difficulté à accepter que la gestion exige la maîtrise d'habiletés politiques : savoir trouver des appuis, négocier, savoir choisir des alliés, faire du réseautage, prendre des décisions impopulaires, etc. (Harel-Giasson, 1993). Selon cette auteure, les réticences face aux habiletés politiques peuvent s'expliquer notamment par la mauvaise réputation de la politique et du pouvoir souvent associés à la tricherie et à la tromperie, par l'anxiété que ces habiletés provoquent, par la crainte de trop bien réussir ou par un manque de motivation. L'auteure ajoute que les femmes, pour leur part, sont souvent prises dans les illusions liées à la *méritocratie* qui entretiennent le mythe d'une société tout à fait rationnelle où les récompenses sont accordées sans autre considération que celle du mérite objectif (Harel Giasson, 1993).

Les femmes peuvent aussi elles-mêmes renoncer à des postes de responsabilité à cause de l'image négative entretenue par certaines femmes de leur entourage qui doutent de leurs compétences et de leur engagement professionnel (Davidson et Burke, 2004). L'étude de Belghiti Mahut (2004) a également montré que certaines femmes n'éprouvent pas le désir de progresser dans leur carrière et qu'elles n'aspirent pas à avancer en terme de niveau hiérarchique.

La sous-formation académique et professionnelle des femmes

La sous-formation académique et professionnelle des femmes est un obstacle qui mérite plus particulièrement d'être souligné pour la Tunisie et le Maroc puisque des écarts importants entre les sexes persistent en ce qui concerne la nature et la qualité de l'éducation, écarts qui ne sont pas constatés avec la même ampleur dans les pays développés. Selon le BIT (1997), ces derniers peuvent constituer de réels obstacles pour de nombreuses femmes au stade du recrutement et dans la suite de leur carrière car l'accès des femmes à une meilleure éducation dépend en grande partie du soutien et des possibilités d'instruction que les filles peuvent recevoir de leur famille et de la collectivité.

L'étude menée par Zghal (1993) a montré que le nœud du problème qu'affrontent les femmes au travail en Tunisie est la sous-formation, qui exclut une forte proportion d'entre elles des emplois qualifiés, et le fait qu'elles sont moins outillées en formation

professionnelle et académique pour prétendre à une concurrence égale avec les hommes sur le marché de l'emploi.

Au Maroc, bien que les filles puissent accéder à tous les niveaux d'instruction, la population active féminine ayant bénéficié d'une formation universitaire reste numériquement faible. Les chiffres disponibles donnent quelques indications à l'effet qu'elles représentent 6% dans le milieu rural et, dans le milieu urbain, 45% des femmes ne savent ni lire ni écrire (Charaibi-Bennouna, 1997).

Les barrières structurelles et culturelles

Tel que le stipulent Desrosiers et Lépine (1991), la perspective structurelle, propose pour sa part une explication tout à fait différente de la faible présence des femmes en gestion. Selon cette perspective, ce sont les caractéristiques des organisations et non celles des individus qui causent les problèmes et expliquent les comportements.

Mis de l'avant principalement par les travaux de Kanter (1977) et de Rinfret et Lortie-Lussier (1997; 2003), cette perspective suggère notamment qu'une distribution inégale des groupes crée une situation qui désavantage la minorité au profit de la majorité et qui incite les femmes à adopter des stratégies d'accommodation, tout en imitant les modèles dominants pour survivre dans leur milieu.

Cette perspective suggère également que la présence des femmes au niveau des postes de direction demeure également concentrée dans certains secteurs (Davidson et Burke 2000; Guy, 1994 ; Hupper-Laufer, 1982; Riccucci et Saidel, 1997; Symons, 1984b). Ainsi dans les grandes entreprises et organisations où les femmes sont parvenues à atteindre des postes de direction de haut niveau, ceux-ci se trouvent souvent dans des filières qui occupent une position moins centrale ou moins stratégique pour l'organisation, telles que les ressources humaines et l'administration, les affaires publiques, les communications et les affaires juridiques. D'après les travaux de recherche menée aux États-Unis par Lewis (1994), ce phénomène est accentué par le fait que les agences, dont les missions requièrent plusieurs emplois traditionnellement féminins, emploient plus de femmes et à des plus hauts niveaux que les agences dont les missions reliées à des emplois traditionnellement masculins.

Dans la foulée de la perspective structurelle, la perspective culturelle s'attache plus précisément à scruter les aspects les plus intangibles et symboliques des organisations ainsi que la relation entre la culture et les femmes dans la gestion. La culture organisationnelle est souvent citée dans ce contexte pour expliquer l'accès difficile des femmes aux postes de gestion (Desrosiers et Lépine, 1991). Les études qui s'inscrivent dans cette perspective et qui tentent d'expliquer la faible représentation des femmes en gestion mettent de l'avant des sujets tels que le rôle et les comportements des gestionnaires, la place des femmes dans l'organisation, le processus d'acculturation des femmes à la gestion, l'imaginaire, les stéréotypes, les processus inconscients, les valeurs et comportements masculins, etc.

Ces perspectives de recherche sur la présence des femmes dans la gestion au sein des organisations peuvent être regroupées sous le courant de la théorie critique et du constructivisme. Ces courants de pensée critiquent la primauté scientifique accordée au positivisme et se présentent comme une remise en question et une alternative à la rationalité instrumentale. D'un point de vue constructiviste, Berger et Luckmann (2002) soulignent que la réalité sociale est à la fois *objective* et *subjective*, c'est-à-dire qu'elle est définie par les institutions et qu'elle est présente dans la conscience de chaque individu. Pour eux, la réalité institutionnelle se maintient dans la mesure où elle a été internalisée par les membres de la société. Selon ce courant de pensée, la plupart des sociétés modernes sont pluralistes et possèdent un univers de connaissances partagées qui coexistent dans un état de mutuelle accommodation. L'étude de la connaissance doit, en ce sens, s'intéresser aux relations entre la pensée humaine et le contexte dans lequel elle surgit.

Dans cette optique, l'étude de la place des femmes dans les organisations souhaite plutôt reformuler la question du pouvoir, de la rationalité et des structures, afin de mettre de l'avant une nouvelle manière de comprendre la façon dont l'action émerge et de suggérer des points critiques d'action à travers lesquels la résistance s'exprime. Ces courants remettent en question la nature du savoir et sont à la recherche d'une nouvelle connaissance. Ultiment, ils visent à implanter une vision alternative de la société qui peut nous aider à comprendre les organisations et à aller au-delà de celles-ci. Les organisations peuvent ainsi se transformer et offrir des alternatives à la hiérarchisation, à la

division du travail, à la rationalité, à la compétition entre les individus, etc. (Ferguson, 1984).

Ces obstacles aux plans structurel et culturel peuvent plus précisément se traduire par la persistance des stéréotypes masculins au niveau des postes de décision, la présence d'obstacles tissés à même l'organisation, une inadaptation des femmes à la culture organisationnelle dominante, la domination des systèmes bureaucratiques, un féminisme d'État qui perpétue le système, une influence de la société patriarcale dans les pratiques discriminatoires en milieu organisationnel et enfin, des responsabilités familiales encore assumées essentiellement par les femmes.

La persistance des stéréotypes masculins au niveau des postes de décision

Un obstacle à l'avancement des femmes en gestion est dû à la persistance des stéréotypes masculins. Le stéréotype qui associe le poste de dirigeant à des traits dits masculins porte à croire que les caractéristiques et les comportements des hommes constituent la norme effective en matière de performance managériale (Adler et Izraeli, 1988; BIT, 1997; Davidson et Burke, 2000; Eagly et Karau, 2002; Gagnon et Létourneau, 1997; Guy, 1994; Heilman, 2001; Powell, 2000; Powell et Butterfield, 2003; Powell et Graves, 2003). Schein (2001), qui a réalisé des recherches sur ce thème, arrive à la conclusion que l'expression *penser gestionnaire, penser homme (think manager-think male)*, est un phénomène global qui s'observe dans plusieurs pays développés tels que les États-Unis, la Grande Bretagne, la Chine et le Japon et ce, malgré les différences historiques, politiques et culturelles.

Suite à leur étude sur les femmes et la gestion dans onze pays différents, Adler et Izraeli (1988) ont aussi fait remarquer que partout, le leadership en général et la gestion en particulier appartiennent au domaine masculin. Selon ces auteures, les rôles managériaux sont associés aux hommes. Les croyances populaires au sujet des qualifications nécessaires à la gestion sont socialement construites à partir de traits stéréotypés masculins et les codes sociaux qui gouvernent les interactions dans l'arène managériale sont forgés à partir de l'expérience collective et des intérêts des hommes. Les caractéristiques considérées comme masculines (indépendant, logique, compétitif, manipulateur, décidé, etc.) sont généralement jugées indispensables pour les postes de gestion et sont très souvent opposées aux caractéristiques ou stéréotypes féminins

(spontanée, souple, émotive, minutieuse, coopérative, etc.) qui apparaissent secondaires pour avoir accès à des postes de décision (BIT, 1997; Davidson et Burke, 2004; Heilman, 2001).

Ces perceptions et stéréotypes affectent la progression de carrière des femmes, car les stéréotypes contribuent à dévaluer leur performance et à les discréditer lorsqu'elles ont du succès en les forçant à continuellement prouver leur compétence (Heilman, 2001; Schein, 2001). Heilman (2001) soutient, dans ce contexte, que les mesures d'action positives peuvent renforcer ce phénomène puisque celles-ci peuvent être associées à un traitement de préférence. À ce moment, on perçoit que les femmes sont nommées parce qu'elles reçoivent un traitement de faveur dû au fait qu'elles appartiennent à un groupe ciblé. Cela peut être lié au statut « Token » qui réfère au fait qu'une femme est admise dans un groupe parce qu'elle est une femme en réponse aux pressions extérieures. Ce statut réfère également à la place marginale des femmes au sein de domaines exclusivement réservés aux hommes (Gidengil et Vengroff, 1997; Kanter, 1977; Lyness et Thompson, 2000).

Des obstacles tissés à même l'organisation

Pour Guy (1994), la persistance du plafond de verre et les obstacles à l'avancement de la carrière des femmes en gestion seraient tissés à même l'architecture de l'organisation, c'est-à-dire à même les structures formelles et informelles. Pour cette auteure, la culture de chacune des organisations est imprégnée d'un « gender ethos ». Ce concept souligne les caractéristiques distinctives d'une organisation et les attitudes des individus qui en font partie, lesquelles affectent les relations entre les hommes et les femmes et la capacité des femmes à gagner et à utiliser le pouvoir disponible.

Par exemple, une étude canadienne de Paul (1995) portant sur les facteurs organisationnels et culturels qui limitent la progression de carrière des femmes gestionnaires dans les organisations financières, a illustré que le processus de sélection de l'organisation revêt une importance particulière pour la progression de carrière des femmes. Les femmes interrogées considèrent que les décisions quant aux promotions sont souvent influencées par la présence de réseau informel masculin dit le *old boys club* et que la subjectivité pour l'application du processus de sélection est très présente.

Selon Laufer (2004), le rôle des pratiques et normes organisationnelles dans la contribution du plafond de verre est donc important puisque les organisations constituent la forme dominante de l'action coordonnée dans la société et sont, par excellence, le lieu d'exercice du pouvoir. Aussi, bien que les organisations constituent des lieux de reconnaissance méritocratique où des femmes de mieux en mieux formées accèdent en nombre croissant à des professions de niveaux supérieurs, les organisations sont aussi des lieux où se structurent les relations de pouvoir et les processus informels, souvent inégalitaires, qui déterminent l'accès aux postes de pouvoir. Powell (1999) souligne à cet égard que les critères objectifs comme un niveau élevé d'années d'études ont moins de poids lors de nomination à des postes élevés de décision, puisque les décideurs masculins, au sommet, auront tendance à privilégier d'autres hommes, selon des modèles et des critères de sélection caractérisés par des stéréotypes de genre. Ce phénomène est renforcé par le fait que les processus de décision au sommet des organisations sont souvent moins structurés et moins contrôlés.

En Tunisie plus particulièrement, la législation n'a pas eu raison des représentations culturelles et des pratiques qui perpétuent une discrimination de fait à l'égard des femmes. Comme c'est le cas dans d'autres pays, les employeurs cèdent à des réflexes traditionnels et dressent souvent des obstacles au recrutement et à la promotion des femmes et ce, tout en restant dans la légalité (Zghal, 1993). Au niveau des salaires, le différentiel en faveur des hommes, tel que dégagé à partir de deux échantillons de salariés lors d'enquêtes sur l'emploi réalisées en 1980 et en 1999 est respectivement de 11,2 et de 15,3%. Les différences de salaire peuvent être imputées au niveau des investissements éducatifs et professionnels (Bouattour, 2002).

Au Maroc, la discrimination fondée sur le sexe est profondément enracinée dans la société marocaine et les conséquences sont particulièrement manifestes sur les lieux du travail. Il arrive qu'elle soit directe et flagrante, mais les formes les plus répandues viennent naturellement de certaines pratiques ou de structures d'emploi. Selon Benradi (1993), en dépit du principe d'égalité des chances pour les femmes et les hommes concernant les possibilités de promotion interne, les femmes, en raison du cumul de charges (travail salarié et travail domestique), n'arrivent presque jamais à se perfectionner et à passer des concours pour avancer. Toutes les femmes fonctionnaires ayant participé à une étude menée par Guerraoui (2002) ont fait ressortir leur déception en regard du comportement des décideurs vis-à-vis une valorisation différenciée et sexiste des ressources humaines

au sein de leur administration. La prise de décision, en tant qu'étape dans le processus de participation des femmes à la gestion des affaires de la collectivité nationale, demeure largement du ressort des hommes (Guerraoui, 2002).

Une inadaptation des femmes à la culture organisationnelle dominante

Les barrières structurelles font en sorte que les membres d'un groupe minoritaire ont de la difficulté à s'adapter à la culture du groupe majoritaire (Kanter, 1977). Selon cette auteure, les femmes, peu nombreuses en gestion, sont placées dans des emplois avec peu de mobilité et d'opportunités, tout en possédant peu de pouvoir dans l'organisation, comparativement aux hommes. « Pour réussir à se frayer un chemin significatif dans la hiérarchie, les femmes doivent en effet composer avec une culture de gestion dominée par des hommes, dont elles ont été historiquement exclues » (Guay, 2002, p.255). L'explication structurelle suggère que la nature du travail confronte les femmes qui aspirent à la gestion au niveau des valeurs, des habiletés ou des comportements (Lyness et Thompson, 2000; Powell, 2000). À cet égard, Rinfret et Lortie-Lussier (2003) ont également conclu, suite à leur étude, que l'isolement et le peu de considération de leur contribution à la culture organisationnelle étaient des facteurs déterminants concernant les intentions de départ des femmes cadres d'entreprises québécoises.

Tel que le soutiennent Davidson et Burke (2004) dans leur enquête réalisée dans un contexte international, les systèmes organisationnels conçus avant l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, tels les systèmes de prestations et les mesures de productivité, ne tiennent pas compte de certaines politiques nouvelles comme la flexibilité de l'organisation du travail. Selon ces auteurs, cette inadéquation prend ainsi la forme de « découragement culturel » au sein d'un environnement de travail valorisant davantage les horaires longs que les résultats réels et qui ne favorise pas suffisamment la conciliation entre le travail et la famille.

Dans leur enquête, Davidson et Burke (2004) ont aussi soutenu que la perception d'une inadaptation des femmes à la culture d'entreprise, l'absence d'anticipation en matière de carrière et l'inadéquation de leurs expériences professionnelles aux futurs besoins de l'organisation constituaient des obstacles organisationnels à la progression des femmes. Ces auteurs ont souligné la difficulté de rendre les supérieurs hiérarchiques responsables de l'évolution professionnelle des femmes, les différences dans l'application des grilles

d'évaluation et de rémunération, l'existence de pratiques discriminantes envers les femmes, le harcèlement sexuel, l'accès limité à des « mentors » et l'exclusion des réseaux informels professionnels où se situent les règles non écrites de succès.

Baudoux (2005), dans sa récente recherche portant sur les femmes cadres dans le milieu universitaire, démontre de son côté que plusieurs inégalités entre les sexes sont profondément enracinées dans les institutions et dans les individus, que ce soit au niveau des processus de sélection, des structures et au niveau de la culture organisationnelle (langage, symboles, rituels, mythes, etc.). Cette inégalité conforte, selon elle, la croyance en une supériorité masculine et en une infériorité des expériences et des comportements des femmes, les excluant, de fait, des lieux de pouvoir.

Dans ce contexte, plusieurs auteurs soutiennent que l'ascension des femmes dans la hiérarchie organisationnelle implique nécessairement qu'elles partagent les valeurs reconnues par les hommes puisque les organisations ont tendance à valoriser les valeurs masculines (Julien, 1997 ; Lalonde 1993). Selon Rinfret et Lortie-Lussier (1997), les femmes utilisent plus que les hommes des styles de gestion masculins et féminins et s'attribuent plus de caractéristiques managériales masculines et féminines que leurs collègues masculins, tel que le recours au pouvoir. L'adoption par les femmes des valeurs masculines pourrait expliquer les résultats d'une recherche menée par Guy et Duke (1991) auprès de gestionnaires de niveaux intermédiaire et supérieur au sein d'agences dans plusieurs états américains. Celle-ci concluait que les variables liées aux styles de comportements entre les hommes et les femmes ne semblent pas permettre de démontrer qu'il existe un comportement différencié entre les hommes et les femmes.

Les femmes essaient donc fréquemment de s'adapter à un milieu de travail créé par des hommes et aux attentes de ceux-ci. Ce sont donc les femmes elles-mêmes qui doivent changer afin de se rapprocher davantage de la norme établie. « La difficulté des femmes à obtenir des postes importants est liée à leur inobservance des normes et des conduites informelles proposées par leur organisation, ces normes étant habituellement bien assimilées par les hommes » (Julien, 1997, p.9).

Belghiti Mahut (2004), qui a effectué une enquête quantitative auprès de 604 cadres hommes et femmes de grandes entreprises françaises dans le secteur des télécommunications, montre en ce sens l'existence d'un lien entre le score de masculinité

des femmes et leur avancement. Elle souligne plus particulièrement le fait que les femmes qui arrivent à grimper les échelons sont amenées à adopter plus de traits et de comportements généralement associés au domaine masculin.

Pour Laufer (2004), les normes organisationnelles ne sont pas neutres et sont calquées sur les modèles masculins tels que l'investissement professionnel, la performance, la disponibilité et la mobilité. Au sein des organisations, ces normes peuvent donc contribuer à entretenir chez les responsables masculins des attentes plus favorables envers les hommes, puisque les femmes n'apparaissent pas conforme aux modèles. Selon Hupper-Laufer (1982), dans les organisations les plus traditionnelles « axées vers la poursuite de finalités *masculines*, la femme est utile mais la féminité est neutralisée à travers des modèles de comportements et de carrière qui exigent des cadres une conformité à un modèle masculin » (Hupper-Laufer, 1982, p.18).

Cette situation peut contribuer à expliquer notamment que des femmes adoptent des attitudes envers des collègues ou subordonnées féminins qui dénotent un manque de solidarité féminine et qui peuvent parfois nuire à la progression des femmes. « Les femmes ont tendance à dévaloriser le travail de leurs supérieurs féminins, à faire courir de fausses rumeurs sur leur statut social ou leur vie privée, adoptent des attitudes de jalousie ou un comportement désagréable, établissent des rapports hautement compétitifs sur une base non pas professionnelle, mais personnelle » (Larrivée, 1993, p.10).

Une étude réalisée par le CAWTAR (1998) a souligné en ce sens que les femmes qui accèdent à des postes politiques et administratifs réussissent à surmonter les difficultés liées à la carrière, mais pas à élargir leur pouvoir et à faciliter l'accès au pouvoir des autres femmes. Leur nombre restreint peut constituer un élément de réponse, mais l'autre élément se rapporte à l'attitude des femmes elles-mêmes qui, lorsque qu'elles arrivent à investir des espaces politiques, reproduisent, dans leur domaine, des mécanismes de marginalisation d'une classe de femmes par une autre.

Cette tendance a aussi été observée au Maroc. Selon Mouddani (2004), les barrières psychosociales existent et indiquent la masculinité de la culture organisationnelle ou le développement de la carrière individualisée. Pour cette auteure, cela favorise les hommes car au Maroc, la progression de carrière demeure pour les femmes « une prouesse

individuelle exceptionnelle » et est reproduite quotidiennement par l'État à travers des choix qui ne sont jamais neutres dans la perspective du genre.

La domination des systèmes bureaucratiques

Dans sa dimension plus radicale, des auteures tels que Ferguson (1984) et Martin (2000) soutiennent que la faible participation des femmes en gestion, particulièrement au sein de l'administration publique, serait également due à la domination des systèmes bureaucratiques. Suivant cette perspective, les auteures soulignent que l'élimination de la discrimination requiert des transformations en profondeur au niveau des processus de pouvoir afin d'enrayer les effets néfastes des systèmes bureaucratiques sur les individus, particulièrement sur les femmes.

Les organisations de type bureaucratique ont garanti la prééminence du pouvoir masculin, considéré comme légitime, car il se confond avec la poursuite des finalités universelles telles que le progrès et la rentabilité (Laufer, 2004). Ce type d'organisation, selon Laufer, a fondé le pouvoir des hommes sur les femmes dans des sociétés caractérisées par une domination masculine à la fois matérielle et symbolique, tendant à exclure les femmes considérées « illégitimes » dans les sphères du pouvoir formel.

Aussi, pour le mouvement féministe radical, les modes de fonctionnement et le discours du capitalisme bureaucratique institutionnalisent les types de domination qui recréent les véritables modèles d'oppression combattus par le féminisme de tendance libérale. La dichotomie entre la sphère publique (le marché, l'arène politique et le système légal) et la sphère privée (maison, famille), qui est centrale dans plusieurs théories et pratiques organisationnelles, représente un obstacle pour les femmes et contribue à dévaloriser l'expérience des femmes (Guy, 1994; Martin, 2000). Selon Martin (2000), les efforts organisationnels pour aider les femmes ont refoulé les conflits concernant l'égalité entre les sexes et ont créé une fausse dichotomie entre les réalités vécues au travail et dans la vie privée. Cette dichotomie entre la sphère publique et privée est inévitablement liée à l'égalité entre les hommes et les femmes, car la vie organisationnelle est très souvent associée aux hommes alors que la vie privée est plutôt associée aux femmes.

La nécessité d'agir sur l'organisation du travail rejoint notamment les propos de Lunghi (2002) dans son ouvrage intitulé *Si les femmes réinventaient le travail*. On y trouve le

résultat d'une enquête menée auprès d'une trentaine de femmes qui occupent des positions de décideurs dans les domaines économique, financier, administratif et politique en France. Cette auteure soutient que les femmes jouent un rôle de pionnières dans l'équilibrage de la vie professionnelle et privée, puisqu'elles n'envisagent pas d'établir une cloison étanche entre les deux sphères. Les femmes pratiquent dans ce contexte une gestion du temps très serrée et plus linéaire que les hommes. Elles sont dans une dynamique de construction de leur vie et apportent ainsi les éléments nécessaires à leur réalisation soit : l'organisation, la gestion du temps, la gestion des relations humaines et la planification.

Un féminisme d'État qui perpétue le système

Selon Ferguson (1984), le féminisme libéral, qui fait notamment la promotion de l'intégration des femmes dans l'administration publique, est un des éléments importants qui contribue à perpétuer le système bureaucratique plutôt qu'à le changer. De façon générale, le féminisme contemporain libéral a largement adopté le discours administratif et juridique dominant. Les comportements des femmes au sein des bureaucraties, qualifiés souvent *d'humanistes*, sont donc plutôt vus comme le contrepoids et un moyen de survie au système de subordination et de domination, ce qui contribue paradoxalement à le maintenir. Leur capacité à écouter et leur empathie sont utilisées comme des stratégies de réussite pour les structures bureaucratiques. D'un côté, les féministes libérales luttent pour briser les obstacles à la carrière des femmes et de l'autre, elles effectuent un lobbying important pour que des changements légaux et des arrangements organisationnels soient apportés.

En Tunisie, dans son ouvrage, Marzouki (1993) soutient à cet effet que le mouvement des femmes ne renvoie pas, au premier abord, à aucun phénomène social notable, identifiable et défini, mais exprime plutôt une connotation floue, diffuse et une réalité fragmentée. Selon cette auteure, l'émergence du mouvement féminin ne coïncide pas avec les différents types de spéculations sur les questions féminines, mais avec l'incarnation vivante du mouvement par ses propres actrices, c'est-à-dire des femmes évoluant sur le terrain du politique, du culturel et du social ou plus précisément des organisations féminines proprement dites. La perspective du mouvement des femmes se présente ainsi comme un féminisme pluriel, une succession ou une juxtaposition d'organisations qui, loin

de se compléter, se présentent comme une chaîne de réactions l'une à l'autre (Marzouki, 1993). Chaque regroupement s'est rallié à un « système de valeurs » qui lui était particulier, ce qui est perçu par Marzouki comme une transposition et une adoption des valeurs dominantes puisque ces formations, notamment l'Union nationale des femmes tunisiennes (UNFT), se sont dotées d'un « système normatif » dicté par les normes, la conformité et la discipline.

Ainsi, selon Marzouki (1993), plutôt que d'acquérir leur légitimité par opposition aux règles de fonctionnement et en s'attaquant à elles, les organisations ont reconduit et consolidé ces règles. Marzouki (1993) remet donc en cause la construction d'un véritable mouvement féministe en Tunisie et voit les différents regroupements des femmes comme des agents au service de la promotion de l'une ou l'autres des politiques ou de l'une au l'autre des idéologies, plutôt qu'une attaque aux conceptions projetées sur leur individualité et un rejet de la notion de pouvoir.

Pour Ferchiou et Medimegh Dargouth (2000), le féminisme d'État en Tunisie, appellation liée aux notions de modernité et de développement, est avant tout un féminisme masculin qui prend sa source dans le mouvement politique réformiste qui pose l'émancipation de la femme comme l'une des conditions nécessaires à la renaissance arabe. Qu'il soit réformiste, colonialiste ou nationaliste, ce féminisme masculin ne visait pas à transformer les rôles traditionnels de la femme, mais à les rendre plus efficaces dans le cadre de la structure patriarcale de la famille. Par exemple, selon ces auteures, le code du statut personnel n'a pas eu l'impact escompté sur la condition des femmes tunisiennes, puisque l'écart entre les droits reconnus aux femmes et ceux que leur situation concrète leur permet d'exercer est demeuré considérable. Pour ces mêmes auteures, cela s'explique par le fait que contrairement à ce qui s'est passé dans les pays occidentaux où les lois sont venues entériner des comportements sociaux de plus en plus admis, les réformes juridiques ont été prises par le haut et n'ont pas été imposées par l'adoption de nouvelles conduites, ni motivées par un changement des mentalités. L'État est le principal initiateur et les réformes s'inscrivent dans le cadre de son orientation politique.

De son côté, au Maroc, Belarbi (1997) souligne que le mouvement féministe au Maroc présente en général une vision positive de la femme dans l'Islam évitant d'aborder les questions pertinentes comme l'héritage et cherche ainsi avec persévérance, les chemins les plus efficaces pour intégrer les femmes au développement et les faire participer

effectivement au processus. Par ailleurs, l'obédience politique de certaines associations ou leur affiliation à l'État interfère dans leur autonomie et crée un système de dépendance. Cette auteure soutient que le mouvement féministe marocain est aussi confronté à des problèmes d'organisation interne et à des difficultés d'insertion dans le contexte social puisque l'idéologie patriarcale tend généralement à placer les mouvements de femmes sous la tutelle de l'État.

L'influence de la société patriarcale dans les pratiques discriminatoires en milieu organisationnel

Les perspectives structurelle et culturelle mettent aussi de l'avant, par les travaux de Gilligan (1982) notamment, que la théorie organisationnelle cherche à comprendre comment les femmes, à partir de leur expérience, perçoivent la réalité organisationnelle et de quelle façon elle est biaisée par des conceptions liées à la société patriarcale.

Tel que le souligne un rapport des Nations-Unies (1995), cette influence liée à l'héritage de la société patriarcale en matière d'inégalité dans la vie publique commence souvent par des comportements et des pratiques discriminatoires et des rapports de force déséquilibrés entre les sexes au sein de la famille. Selon Bendris (1987), l'intensité du patriarcat dans une société donnée détermine le degré d'inégalité sociale auquel la femme est assujettie. Une force importante à considérer, dans le contexte social contribuant à faire obstacle aux femmes à travers l'histoire, est donc le système social patriarcal dans lequel l'homme a le pouvoir et l'autorité sur les femmes (Hupper-Laufer, 1982 ; Larrivée, 1993; Levinson, 1996 ; Parpart et al., 2000). Les études ethnologiques les plus récentes démontrent que le matriarcat entendu comme l'équivalent du patriarcat n'a jamais existé. « Tout au plus, retrouve-t-on des sociétés matrilineaires ou des sociétés où les femmes jouissent de quelques pouvoirs plus ou moins étendus, selon les différentes cultures » (De Groote, 1997, p.17).

En Afrique de façon générale, dans les milieux traditionnels constituant la majorité des populations africaines, « l'homme est le protecteur de la famille, le soutien financier et représente l'autorité. Le principe de la division du travail est posé de façon très nette. La femme se voit assignée au rôle domestique de gardienne du foyer, éducatrice des enfants, au service des mâles de la famille qui l'entretiennent » (Larrivée, 1993, p.6). Selon cette auteure, « la plupart des hommes dans les sociétés étudiées sont fermement convaincus de leur supériorité (morale, physique, intellectuelle) et de la *nature* inférieure

des femmes. Ceci est le résultat de toute une éducation que les femmes elles-mêmes perpétuent, au détriment parfois de leurs propres filles» (Larrivée, 1993, p.7). De plus, le travail féminin est souvent mal perçu. « Un homme dont l'épouse travaille est un homme qui se sent diminué dans ses fonctions de chef et qui doit reconsidérer et partager sa prédominance parentale » (Larrivée, 1993, p.7).

À cet effet, une enquête menée en Tunisie par l'UNFT en 1995 sur le rôle et le statut des femmes dans la société tunisienne, auprès de 1000 personnes recrutées dans toutes les régions du pays et dans différentes catégories socio-professionnelles et démographiques, a notamment fait ressortir que le pouvoir décisionnel est essentiellement lié à un rôle masculin. La femme pourrait y être associée à titre consultatif, sans qu'il lui soit permis toutefois de le remettre en cause fondamentalement. L'homme doit prendre les décisions parce qu'il est le chef de la famille, parce qu'il est supérieur à la femme et parce que les traditions l'exigent. Bien que la femme soit admise aux postes de responsabilité, 45% des tunisiens préfèrent un chef hiérarchique-homme, alors que ceux qui préfèrent un chef hiérarchique-femme ne représentent que 9 %.

Cette enquête a également montré que le budget du couple est géré à 58% par les hommes et que les femmes n'y interviennent que très peu (17%). De plus, on souligne que quatre-vingt-dix pourcent des femmes acceptent que leurs époux soit plus instruits qu'elles, alors que 43% d'hommes seulement, acceptent que leurs épouses soient plus instruites qu'eux. Enfin, la femme assure les travaux de ménage dans 79% des cas, alors que l'homme n'intervient à cet effet que dans 4% des cas.

Pour Blili (1994), l'introduction du code du statut personnel en Tunisie n'a pas été suffisante pour faire reculer les formes « patriarcales » et les exigences matérielles souvent irraisonnées. Cette auteure soutient que la pratique a montré que la loi ne suffit pas à faire changer les comportements, car elle contribue tout juste à donner un visage nouveau à d'anciennes pratiques telles que la contrainte matrimoniale, la polygamie ou la répudiation. La loi n'intervient pas dans les mentalités et dans ce qui détermine réellement les relations interpersonnelles dans la famille (Blili, 1994; Chtioui Aouij, 1992). De plus, en Tunisie, le sondage réalisé par l'UNFT (1995) a démontré que plusieurs personnes ignorent ce qu'est le code du statut personnel, ignorance qui est même répandue chez les femmes : d'après les résultats du sondage, seulement 37% d'entre elles ont entendu parler de ce code.

Au Maroc, société musulmane où les valeurs patriarcales sont encore enracinées, le rôle de la femme a toujours été cantonné, pour une grande proportion de la population, dans sa fonction de mère et d'épouse. L'écart actuellement observé entre les sexes réside essentiellement dans l'évolution relativement lente des perceptions traditionnelles dominantes au regard du statut et du rôle de la femme dans la société marocaine. Une part importante de la société, notamment en milieu rural, continue de considérer la scolarisation de la fille inutile et sa place en tant qu'aide familiale prioritaire, dans l'attente d'un hypothétique mariage, d'une activité rémunérée de substitution ou de compensation (Guerraoui, 2002). De plus, l'absence de promotion des femmes est souvent liée à leur absentéisme étant donné le double travail auquel elles doivent faire face. La société patriarcale traditionnelle a instauré un équilibre social infaillible qui se réalise surtout par l'identification des femmes au groupe (famille et amis) avec un rejet total de tout désir d'autonomie pouvant violer la tradition. Ce modèle a nourri la mentalité marocaine et est transmis de génération en génération (Laala Hafdane, 2003).

Des responsabilités familiales assumées essentiellement par les femmes

Cet héritage de la société patriarcale se traduit également par le fait que ce sont principalement les femmes qui assument la responsabilité en matière d'éducation des enfants et des tâches ménagères, ce qui freine le niveau de participation des femmes à des postes de décision (Banque mondiale, 2001; BIT, 1997; Lalonde, 1993; Northcraft et Gutek, 1993; Ould Daddah, 1997). Les femmes gestionnaires de niveau supérieur qui travaillent plus de 50 heures par semaine, en moyenne, ont réellement de la difficulté à atteindre l'équilibre entre le travail et la vie familiale (Davidson et Burke, 2000). D'une part, la fonction de gestionnaire et les responsabilités qui l'accompagnent exigent de grands sacrifices personnels et d'autre part, avec l'intensification de la concurrence mondiale, les salariés se sentent de plus en plus contraints de travailler davantage d'heures, afin d'exprimer leur engagement et leur loyauté à l'égard de l'entreprise et ainsi augmenter leur chance d'être promus. Plusieurs femmes qui occupent des postes de direction tiennent beaucoup à leur travail, mais ne souhaitent pas nécessairement sacrifier à ce point leur vie de famille.

Une recherche menée par Naff (1993) au sein du service fédéral américain a fait ressortir que les évaluations ou les promotions à des postes de gestion étaient souvent plus favorables à des personnes pouvant consacrer un nombre d'heures plus important au

travail, alors que la recherche de Lalonde (1993) concluait que le modèle de succès dans les postes supérieurs de gestion dans l'administration publique canadienne était moins accommodant pour les responsabilités familiales qui reposent encore sur les épaules des femmes. Cette situation pose des problèmes particuliers aux femmes à qui la société continue d'assigner la responsabilité principale de l'entretien du foyer et des soins à dispenser aux membres de la famille (Northcraft et Guteck, 1993; Powell, 2000).

Adler et Izraeli (1988) soulignent à cet effet, en introduction d'une étude menée dans onze pays, que la centralité de la vie familiale représente une variable majeure dont les coûts sont davantage assumés par les femmes que par les hommes qui font carrière en gestion. Par exemple, une recherche menée par Guay (1994) auprès de femmes cadres dans la haute fonction publique au Québec et en France a démontré que la relation vie privée-travail était au cœur de leurs préoccupations. Toutefois, 55% des femmes québécoises n'avaient pas d'enfant au moment des entretiens alors que 83% des françaises avaient au moins un enfant. Ces dernières, davantage impliquées dans la vie familiale, soulignaient toutefois qu'elles vivaient sans cesse dans la hantise que le système de garderie fasse défaut.

Dans les faits, de nombreuses femmes cadres renoncent au mariage et aux enfants pour se consacrer à leur profession (Guay, 1994). Cependant, cette tendance semble plus prononcée dans les pays industrialisés que dans les pays en développement. Dans certains pays en développement, des enquêtes effectuées démontrent que la plupart des femmes occupant des postes de direction sont mariées et ont plusieurs enfants (BIT, 1997).

Dans l'ensemble, en Afrique, les tâches domestiques reviennent malgré tout aux femmes, qu'elles soient professionnelles ou salariées, et les femmes se plaignent en effet, en grand nombre, de l'inertie de leur conjoint par rapport aux responsabilités familiales ou domestiques » (Larrivée, 1993, p.5). « Il ressort de nos enquêtes que 80% des maris ne participent pas à la gestion domestique du foyer » (Benradi, 1993, p. 204). C'est ainsi que la revendication essentielle des femmes cadres, quel que soit le secteur où elles travaillent, demeure la participation du mari aux tâches domestiques et à la prise en charge des enfants. Les femmes revendiquent également le renforcement de l'infrastructure sociale pour les décharger de certaines tâches ménagères et éducatives.

En Tunisie plus particulièrement, Kefi, Bouattour et Boyle (1990) ont constaté, dans une étude réalisée sur les femmes et l'emploi, que les rôles traditionnels attribués aux hommes et aux femmes dans la société tunisienne ont marqué de façon décisive les comportements d'offre de travail. L'idée de profession a toujours été associée à l'homme et la femme se voit valorisée socialement surtout dans les rôles domestiques, d'épouse et de mère. Pour ces auteurs, même quand la femme exerce une activité professionnelle, celle-ci n'est pas censée être sa véritable vocation. Des infrastructures sociales afin d'aider les femmes à s'acquitter des responsabilités familiales devraient, à cet égard, être renforcées (Kefi et al., 1990).

Dans la société marocaine, traditionnellement, les femmes ont le devoir primordial de s'occuper personnellement de leurs enfants. Dans les moments difficiles, elles les confient à leur propre mère, seule personne digne de se substituer à elles. Cette tradition est codifiée par la religion et glorifiée par la société patriarcale. Par ailleurs, un nombre considérable de femmes choisit de faire garder leurs enfants par une aide ménagère ou une aide familiale, afin de se libérer pour le travail professionnel (Laala Hafdane, 2003). L'enquête de Laala Hafdane (2003) a démontré que les femmes marocaines partagent leur temps entre le travail salarié et le travail familial, se privant ainsi de temps libre. Les femmes elles-mêmes souhaitent de plus en plus le partage familial des tâches, mais cette revendication ne trouve pas toujours écho chez le mari trop habitué à un autre système de vie qui est toujours à son avantage.

Enfin, un environnement social et familial contraignant caractérisé par un manque d'infrastructures sociales et l'inégale distribution des tâches et des responsabilités au sein de la famille affectent donc le développement de la carrière des femmes marocaines et il en résulte une conciliation très difficile entre la vie privée et la vie professionnelle (Mouddani, 2004).

Limites des différentes perspectives de recherche liées aux barrières individuelles, structurelles et culturelles

Finalement, telles que présentées précédemment, les différentes perspectives de recherche liées aux barrières individuelles, structurelles et culturelles permettent d'expliquer les divers obstacles à la présence des femmes à des postes de décision, mais elles comportent toutefois certaines limites qui doivent être considérées au sein de la présente recherche.

Comme le soulignent Desrosiers et Lépine (1991), la perspective individuelle comporte des limites d'ordre théorique, méthodologique et idéologique. Ces recherches se concentrent principalement sur les causes et les effets des comportements des femmes, sans les expliquer directement et mettent de l'avant des liens de causalité et des explications qui demeurent spéculatives. Ces recherches donnent également lieu à des résultats contradictoires et non concluants, étant donné qu'elles ignorent notamment l'influence des variables démographiques, situationnelles et organisationnelles. La perspective individuelle, par ses méthodes d'analyse, accentue la comparaison hommes/femmes et laisse sous-entendre qu'il existe un modèle dominant fondé sur une vision essentiellement masculine de la gestion. Cette vision récompense les comportements associés aux hommes tels que la rationalité, l'objectivité, la domination, le contrôle, etc. et sanctionne les comportements traditionnellement associés aux femmes tels que l'émotivité, la subjectivité, la coopération, le partage, etc.

La perspective stratégique comporte également des limites sur le plan théorique (Desrosiers et Lépine, 1991). Celle-ci fait preuve d'un manque de structures et repose sur des données de recherche plutôt impressionnistes dont le risque est de renforcer un modèle de réussite de la super-femme à la suite de sa seule contribution personnelle. Pour Ferguson (1984), ces études individuelles ou stratégiques sont teintées de conformisme et permettent des changements plutôt limités tout en ne fournissant aucune résistance ou menace au système en place.

Les limites que comporte la perspective structurelle sont d'une part, que celle-ci, au plan idéologique, attribue la responsabilité aux organisations plutôt qu'aux individus en ce qui concerne la conduite d'action collective. D'autre part, cette perspective renvoie au rôle passif des femmes et les rend victimes des contraintes liées à leur milieu organisationnel. En focalisant exclusivement sur les problèmes et contraintes des minorités, cette perspective permet d'étudier les échecs plutôt que le succès des femmes gestionnaires (Desrosiers et Lépine, 1991). Enfin, comme le soulignent Desrosiers et Lépine, 1991, les travaux qui s'inscrivent dans la perspective culturelle demeurent exploratoires et difficiles à généraliser dû au fait notamment que le concept de culture est souvent utilisé de manière imprécise.

Pour faire suite à ce qui précède, le tableau 3, à la page suivante, présente de façon synthétisée, les caractéristiques, quelques auteurs et certaines limites associés à chacune des perspectives.

Tableau 3 : perspectives et approches liées à l'étude des femmes en gestion
(adaptées de Desrosiers et Lépine, 1991)

PERSPECTIVES	CARACTÉRISTIQUES	QUELQUES AUTEURS	LIMITES
Perspectives liées au positivisme			
Perspective individuelle	<ul style="list-style-type: none"> Analyse les caractéristiques personnelles des femmes et leurs effets sur les performances ou la réussite professionnelle Attribue les problèmes d'avancement des femmes à des barrières internes (habiletés, personnalité, motivations, attitudes, etc) Génère un grand nombre d'études empiriques et quantitatives 	Moore, 1986; White, Cox et Cooper, 1992, 1997.	<ul style="list-style-type: none"> N'explique pas les comportements et leurs effets Donne lieu à des résultats contradictoires et non concluants Ignore l'influence des variables situationnelles ou culturelles Accentue la comparaison des différences hommes/femmes Permet des changements plutôt limités
Perspective stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Propose aux femmes des stratégies pour faire face aux situations (exercer du leadership, prendre des risques, soigner son image, etc.) Élargit l'analyse à de nouveaux éléments et fait appel à des notions telles les défis, les opportunités, la création d'alliance pro-action Génère des études surtout prescriptives 	Harel-Giasson, 1993 ; Maineiro, 1994; Simard et Tarrab, 1986.	<ul style="list-style-type: none"> Manque de structures et repose sur des données impressionnistes. (ex: anecdotes et recettes) Risque de renforcer un modèle de réussite de la super femme en ciblant le seul effet de sa contribution personnelle
Perspectives liées à la théorie critique et au constructivisme			
Perspective structurelle	<ul style="list-style-type: none"> Propose que les caractéristiques des organisations causent les problèmes et expliquent les comportements et se concentre sur les aspects dynamiques et comportementaux de la réalité Suggère qu'une distribution inégale des groupes crée une situation qui désavantage la minorité au profit de la majorité. Repose sur des analyses qualitatives au sein des organisations et a des implications prescriptives qui peuvent se traduire par des changements organisationnels ou politiques 	Ferguson, 1984; Gilligan, 1982; Guy, 1994; Hupper-Laufer, 1982; Kanter, 1977 ; Laufer, 2004 ; Rinfret et Lortie-Lussier, 1997, 2002, 2005; Martin, 1984.	<ul style="list-style-type: none"> Rend responsable les organisations et non les individus pour la conduite d'action collective Renvoie au rôle passif des femmes et victimes de leur milieu organisationnel Focalise exclusivement sur les problèmes et contraintes des minorités
Perspective culturelle	<ul style="list-style-type: none"> S'attache à scruter les aspects les plus intangibles et symboliques des organisations et la relation entre la culture et les femmes dans la gestion Aborde des sujets tels que les rôles et comportements du gestionnaire, la place des femmes dans l'organisation, le processus d'acculturation, l'imaginaire, les processus inconscients et les valeurs masculines, etc. 	Aubert, 1982; Belle, 1991; Davidson et Burke, 2000, 2004; Rinfret et Lortie-Lussier, 1997, 2002, 2005; Omar et Davison, 2001; Schein, 2001; Schwartz, 1989; Symons, 1988.	<ul style="list-style-type: none"> Repose sur le concept de culture qui est utilisé de manière imprécise et sur peu d'études réalisées dans cette perspective jusqu'à maintenant Demeure exploratoire et difficile à généraliser

CHAPITRE TROIS: LES DÉTERMINANTS DE CARRIÈRE DES FEMMES DANS DES POSTES DE DIRECTION : PERSPECTIVES, PROBLÉMATIQUE ET MODÈLES DE RECHERCHE

Compte tenu des différentes barrières à la progression de carrière des femmes, et plus précisément celles qui ont trait à la Tunisie et au Maroc, ce chapitre présente la problématique de recherche qui vise à mieux comprendre de quelle façon les femmes de ces deux pays accèdent malgré tout à des postes de décision. Dans le but de présenter le cadre conceptuel qui a été utilisé pour répondre à la question de recherche, qui est d'identifier les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc, ce chapitre présente divers modèles de déterminants de carrière issus de la littérature.

Le choix d'élaborer un cadre conceptuel spécifique à la présente recherche est justifié dans ce chapitre par le fait que d'une part, certains modèles, dont celui de Guérin et Wills (1993), ne prennent pas en compte les dimensions liées aux trajectoires de carrière spécifiquement féminines et les différentes variables recensées au sein de recherches liées au succès de carrière chez les femmes gestionnaires. D'autre part, certains modèles, qui eux prennent ces dimensions en considération, dont ceux de Tharenou et Conroy (1994) et de Omar et Davidson (2001), ne tiennent pas suffisamment compte du contexte général dans lequel les femmes progressent dans leur carrière et ne font pas suffisamment ressortir les aspects organisationnels et les stratégies des femmes face à leur développement professionnel. Le nouveau modèle présenté au sein de ce chapitre s'explique donc par le fait qu'il tient compte de l'ensemble des facteurs qui semblent avoir une influence sur la progression de carrière tels que présentés dans les diverses perspectives théoriques de recherche, notamment l'influence du contexte et ses liens avec l'égalité entre les hommes et les femmes dans différentes cultures et les diverses stratégies mises de l'avant par les femmes pour progresser dans leur carrière.

Les déterminants de carrière

Face à ces nombreux obstacles à la progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc, cette recherche vise donc à identifier comment les femmes de ces deux pays parviennent à accéder, malgré tout, à

des postes de décision au sein de l'administration publique. Compte tenu de la nature des obstacles cités précédemment, il semble difficile que des femmes puissent atteindre des postes de décision. Pourtant, certaines d'entre elles y parviennent et parfois elles arrivent même à occuper des postes élevés au sein d'un ministère ou d'un organisme public.

En fonction de cette situation, la recherche vise plus spécifiquement à identifier les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc. Sous l'angle des facteurs, cette recherche ne porte pas spécifiquement sur l'accès des femmes aux postes de décision, mais elle permettra de donner des indications sur cet accès car les résultats de recherche traiteront des modalités de recrutement et des stratégies déployées par les femmes pour avoir accès à des postes de décision.

Aussi, il nous semble également nécessaire de préciser que cette recherche ne vise pas à porter de jugement sur les interventions des bailleurs de fonds en matière d'égalité entre les sexes, à approfondir la relation entre les femmes et la bonne gouvernance, à étudier les différences entre les styles des hommes et des femmes dans la gestion ou à examiner uniquement les raisons qui expliquent la sous-représentativité des femmes dans des postes de décision dans l'administration publique dans ces deux pays.

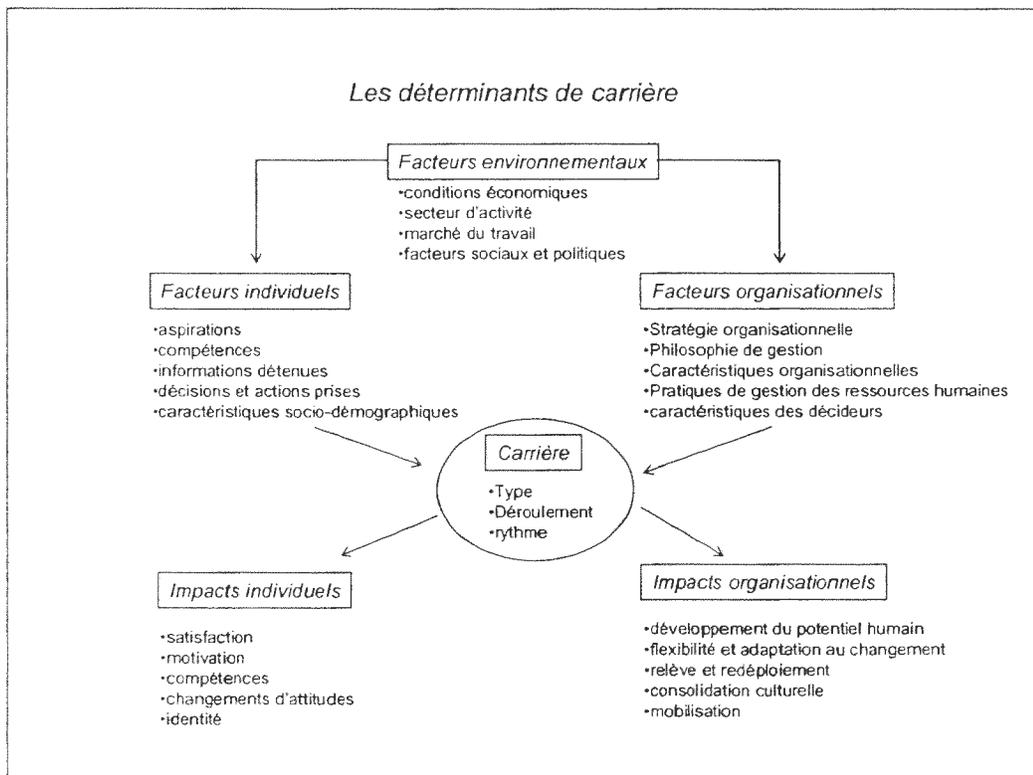
Les modèles de déterminants de carrière

Dans ce contexte, différents modèles de déterminants de carrière existent dans la littérature issue de pays développés et de ce fait, ils peuvent servir de cadre conceptuel à la présente recherche. Pour le choix des modèles les plus pertinents, il importe de tenir compte des différentes limites de chacune des perspectives de recherche, telles que présentées au chapitre précédent. Ainsi, en tenant compte des caractéristiques, des forces et des faiblesses de l'ensemble de ces perspectives, des modèles qui conjuguent les différents courants de pensées sont proposés dans la littérature et parfois même testés empiriquement. Ces modèles ont l'avantage de fournir un spectre plus large et plus complet des différents éléments liés à l'étude de la place des femmes en gestion, ainsi que des facteurs qui influencent leur progression à des postes de décision.

Le modèle de Guérin et Wills (1993)

Le modèle de déterminants de carrière proposé par Guérin et Wills (1993) (figure 1) est un modèle intéressant qui s'inscrit dans les perspectives individuelle et structurelle présentées précédemment, puisqu'il classe les déterminants de carrière en deux catégories, soit les facteurs liés à l'individu et les facteurs liés à l'organisation. Il comporte également l'avantage d'être explicite sur les différents facteurs qui sous-tendent les diverses catégories.

Figure 1 : le modèle de Guérin et Wills (1993)



Tel que présenté dans la figure 1, cinq facteurs liés à l'individu ont été retenus par ces auteurs : les aspirations (valeurs parentales, valeurs sociales); les compétences (aptitudes, connaissances acquises, etc.); l'information détenue sur les emplois accessibles; les décisions et les actions prises (recherche d'expérience pertinente, implication professionnelle, présence sur des comités clés, etc.), les caractéristiques socio-démographiques (sexe, origine ethnique, niveau d'éducation, etc.). D'autres auteurs

parlent également de capital humain pour désigner les facteurs individuels. Le capital humain est constitué, par exemple, de la formation, des qualifications professionnelles, de l'expérience acquise, etc. dont l'ensemble est le fondement du progrès d'une carrière. (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005, Tremblay et Chenevert, 1993).

Dans le modèle de Guérin et Wills (1993), la carrière représente aussi un enjeu central pour l'organisation, compte tenu que cela permet l'utilisation et le développement du potentiel humain disponible, l'amélioration de la flexibilité organisationnelle, la mise en place d'une relève de qualité, le renforcement de la culture organisationnelle et la mobilisation accrue des employés sur les objectifs organisationnels. Dans ce modèle, les cinq facteurs liés à l'organisation sont: la stratégie organisationnelle (diversification, croissance, réduction de postes, fusion, etc.); la philosophie de gestion (mobilité, évaluation, promotion, etc.); les caractéristiques organisationnelles (taille, secteur d'activité, pratiques, etc.); les pratiques de gestion des ressources humaines (dotation, communication, aide au employés, etc.) et; les caractéristiques des décideurs (personnalité, aspirations, etc.).

Ce modèle tient compte également de l'influence des facteurs environnementaux sur l'individu et l'organisation. Il s'agit de variables contextuelles dont l'effet est d'influencer les déterminants liés à l'individu et à l'organisation.

Cela nous indique que les éléments qui influencent à la fois le déroulement de la carrière, le type de carrière que l'on mène ainsi que le rythme du cheminement sont liés à la personne, aux éléments généraux de l'environnement et à des facteurs qui concernent la structure et les pratiques en vigueur dans l'organisation.

Malgré la pertinence de ce modèle et le caractère très explicite des différents facteurs qu'il met en évidence, celui-ci n'a toutefois pu être retenu pour la présente recherche puisqu'il ne prend pas suffisamment en compte les spécificités liées à la carrière des femmes. À cet égard, plusieurs études, telles que présentées subséquemment, soutiennent qu'il existe des trajectoires de carrière spécifiquement féminines et que certaines variables sont apparues déterminantes auprès des femmes qui ont connu du succès dans leur carrière, notamment les variables familiales.

Les modèles liés aux spécificités de la carrière des femmes

Des trajectoires de carrière spécifiquement féminines

Bien que certains auteurs soutiennent qu'il existe seulement quelques différences marquées entre les trajectoires de carrière des hommes et des femmes (Fitzgerald et Crites, 1980 ; Levinson, 1996 ; White, 1995), plusieurs auteurs (Gallos, 1989; Larwood et Gutek, 1987; Marshall 1989; Omar et Davidson, 2001; Powell et Graves, 2003) mettent de l'avant l'importance de tenir compte des trajectoires spécifiquement féminines dans la progression de carrière. Selon eux, certaines des études effectuées ne tiennent pas assez compte de ce qui fait la particularité des trajectoires féminines, car il existe des différences importantes entre le développement de la carrière chez les hommes et les femmes et ces particularités méritent que l'on réalise des études spécifiques (Belghiti Mahut, 2004; Davidson et Burke, 2004).

Plusieurs auteurs (Burke, 2001 ; Gallos, 1989; Guy et Duke, 1991; Larwood et Gutek, 1987; Mavin, 2001; Paul, 1995) suggèrent à cet effet que les trajectoires maternelles marquent fortement la vie professionnelle, puisqu'il faut tenir compte des interruptions liées à la grossesse, du recours à la garde des enfants et de l'aménagement du temps. Les étapes de développement chez les femmes ne sont pas, dans cette perspective, linéaires et prévisibles comme les modèles masculins le suggèrent. Le temps consacré au rôle de mère a une influence directe sur le temps de travail et les aspirations professionnelles et familiales des femmes ont donc un impact sur leurs trajectoires professionnelles. Pour ces auteurs, les forces historiques, sociales et politiques influencent les différences qui existent dans le développement des femmes, notamment en début de carrière, compte tenu de la conciliation entre le travail et la famille, et à la seconde phase de la vie d'adulte (entre 30 et 40 ans), un moment où généralement l'investissement familial exige du temps.

Aussi, un plus grand nombre de femmes entrées dans la vie active au même moment que les hommes voient leur carrière progresser plus lentement ou être interrompue à plusieurs reprises (Schmid, 1992). Toutefois, la recherche théorique sur les cheminements de carrière des cadres et les pratiques en matière de gestion des carrières ont été, jusqu'à tout récemment, largement tributaires du modèle bureaucratique des grandes organisations nord-américaines. Suivant ce modèle, faire carrière correspondait à une

progression linéaire dans une grande entreprise de type pyramidale à laquelle un cadre, habituellement masculin, vouait attachement et loyauté et ce, en échange de possibilités d'avancement et d'une sécurité d'emploi quasi certaine (Cardinal et Lépine, 1998).

Afin d'enrichir cette conception de la carrière, Marshall (1989), Diamond (1987) et, plus récemment, Baudoux (2005), suggèrent de revoir le concept de carrière dans une optique féministe et de tenir compte des particularités liées à la vie des femmes. Selon Gallos (1989), le développement de la carrière des hommes et des femmes est différent et il importe de comprendre clairement ces différences et leurs implications, notamment selon la perspective structurelle, culturelle et individuelle.

Il y a donc un besoin pour que se développent des modèles et des théories spécifiques à la carrière des femmes à partir de recherches longitudinales (Burke 2001; Coderre et al., 1999 ; Diamond, 1987; Gallos, 1989; Larwood et Gutek, 1987; Marshall, 1989; Mavin, 2001). Selon Gilligan (1979; 1982) et Melamed (1995), les théories basées sur le cycle de vie des hommes n'ont pas réussi à tenir compte de l'expérience spécifique des femmes, d'où l'importance de porter une attention systématique à la vie des femmes dans l'élaboration des théories et des sujets de recherche, afin de mieux nuancer et préciser la conception du développement humain. Ces auteurs identifient plus spécifiquement cinq aspects auxquels il apparaît nécessaire de porter une attention particulière : la préparation à la carrière, les opportunités disponibles dans la société, l'influence du mariage, de la maternité et le rythme de carrière selon les âges.

Tout récemment, O'Neil et Bilimoria (2005) ont réalisé une étude exploratoire qualitative sur la carrière des femmes, plus précisément sur leur cheminement, leurs orientations, le contexte et leurs croyances. Les résultats de cette étude ont donné lieu à des modèles distincts sur la façon dont les femmes progressent dans leur carrière en fonction du contexte social, organisationnel et relationnel. Les auteures ont identifié trois phases dans le développement de carrière des femmes selon leur âge, soit l'étape d'idéalisation, l'étape pragmatique et d'endurance et l'étape de réinvention.

Selon ces auteures, l'étape d'idéalisation se situe en début de carrière, à l'âge de 24-35 ans, et se caractérise par des choix de carrière personnels et le désir d'avoir un impact positif sur les autres et ce, dans l'optique de surmonter les obstacles organisationnels. Les femmes qui se situent à l'étape pragmatique et d'endurance sont à la mi-carrière, entre

36 et 45 ans, et gèrent leur carrière dans un mode davantage centré sur la production de résultats. Les personnes au sein des organisations (collègues, supérieurs, etc.) et des familles dans lesquelles elles se situent ont à ce moment, beaucoup plus d'impact sur leur carrière. Elles sont alors confrontées également à certains aspects négatifs comme la discrimination. C'est particulièrement durant cette étape que les femmes ont besoin du support de leur organisation, notamment au niveau de la conciliation entre le travail et la famille. L'étape de réinvention se situe en fin de carrière, entre l'âge de 46 et 60 ans, et représente le moment où les femmes souhaitent, dans un souci d'équité et de justice, contribuer au développement de leurs organisations, de leurs familles et de leurs communautés en y apportant des changements qui s'appuient sur leur expérience.

Le succès de carrière chez les femmes gestionnaires

En plus de l'existence des trajectoires de carrière spécifiquement féminine, l'analyse des facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière au sein de la littérature existante est alimentée par différentes études portant sur le succès de carrière chez les femmes gestionnaires. À travers les différentes perspectives de recherche telles que présentées précédemment, ces études donnent des indications sur les variables qui ont été déterminantes pour les femmes qui ont connu du succès dans leur carrière. Ces études ont été surtout produites dans les pays développés, car en Tunisie et au Maroc seulement quelques études (CAWTAR, 1998; Guerraoui, 2002; Lemire et Ben Hassine, 2002; ministère des Finances et de la Privatisation, 2003; Mouddani, 2003; Waltz; 2000) donnent des indications sur le sujet.

Ces études définissent la notion de succès de carrière comme l'évaluation des réalisations d'un individu dans le cadre de ses expériences de travail. Cette notion comprend deux composantes : la carrière objective (évolution des salaires, promotions, types de poste occupé) et la carrière subjective (perception de la satisfaction liée au cheminement) (Guérin et Wills, 1993; Lemire et Saba, 1998; Leung et Clegg, 2001; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005; Powell et Graves, 2003). Cardinal (1993) souligne que le terme carrière externe et interne peut également être utilisé pour distinguer et comprendre que le succès objectif et le succès subjectif au niveau de la carrière ne vont pas nécessairement de pair et que, par conséquent, la progression hiérarchique ne se concilie pas automatiquement avec le succès psychologique. Des variables telles que les possibilités

de défis et de visibilité, le niveau d'acceptation dans l'organisation, les opportunités de développement et de formation, le niveau de support et d'encouragement, les conflits et la surcharge de travail et l'intention de quitter l'emploi occupé peuvent également être utilisés pour définir la satisfaction et le succès de carrière (Burke, 2001 ; Burke et McKeen, 1994).

Pour certains auteurs (Northcutt, 1991; Tremblay et Chenevert, 1993), il existe un modèle de succès propre aux hommes et aux femmes. Selon Northcutt (1991), bien que la plupart des recherches sur le succès de carrière des femmes aient été réalisées à partir des modèles masculins de succès de carrière, les femmes vivent un processus de socialisation qui affecte différemment leur cheminement de carrière. Les travaux de recherche de Olshfski et Caprio (1996) confirment eux aussi qu'il existe des différences au sujet des caractéristiques professionnelles entre les hommes et les femmes gestionnaires au cours de leur carrière.

Ainsi, pour Mainiero, Williamson et Robertson (1994), si les femmes ont vécu le phénomène du tokenisme dans les années 70, aujourd'hui les femmes gestionnaires de haut niveau ont un profil bien à elles et attirent le même respect que leurs collègues masculins. Une récente recherche de Lortie-Lussier et Rinfret (2002) effectuée auprès de la fonction publique canadienne concluait que, lorsque la proportion de femmes augmente de plus de 20% dans l'organisation, les hommes effectuent une évaluation plus positive de la participation des femmes et reconnaissent leurs talents à titre de gestionnaires.

Dans ce contexte, les éléments qui ressortent des recherches effectuées auprès des femmes occupant des postes de décision et qui ont du succès dans leur carrière concernent particulièrement les variables individuelles, les variables organisationnelles et les variables familiales. Vu sous l'angle des différentes perspectives de recherche présentées précédemment, les variables individuelles se situent dans la perspective individuelle alors que les variables organisationnelles se situent dans la perspective structurelle.

Les variables individuelles

Selon les résultats de la recherche de Tremblay et Chenevert (1993) menée auprès de cadres masculins et féminins oeuvrant dans une quarantaine d'organisations québécoises,

les valeurs et les motivations individuelles ont, de façon générale, un impact plus grand sur le succès des cadres féminins que masculins. Ces auteurs ont toutefois constaté une influence plus grande des facteurs structurels chez les hommes. « Les cadres féminins ne semblent pas bénéficier autant que les cadres masculins des responsabilités administratives et de supervision qui leur sont conférées » (Tremblay et Chenevert, 1993, p.27). Ces auteurs ajoutent que la perception d'un lien étroit entre la performance et les récompenses a une influence sur la progression de carrière de l'homme seulement. Ils soulignent aussi que les hommes ont également tendance à tenir pour acquis que de bons résultats d'évaluation sont automatiquement récompensés par l'organisation.

Selon d'autres résultats de recherche, les hommes seraient également plus concernés par les aspects instrumentaux et extrinsèques au travail (salaire, avantages sociaux, conditions de travail) alors que les femmes seraient davantage concernées par les aspects intrinsèques et affectifs tels que la possibilité d'interagir avec les personnes et d'entretenir des relations avec les collègues (Gallos, 1989 ; Leung et Clegg 2001; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005; Northcutt, 1991; Orser, 2000).

Par ailleurs, une récente recherche menée par Saba et Lemire (2004) auprès de plus de 900 gestionnaires hommes et femmes a montré que les femmes sont généralement satisfaites de leur carrière malgré des salaires moins élevés et des statuts hiérarchiques moins intéressants.

Une étude quantitative réalisée auprès de 400 femmes occupant des postes de décision dans 6 pays arabes, dont la Tunisie et le Maroc, par le Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche (CAWTAR, 1998) a démontré dans le même sens que quelque soit l'âge des femmes de l'échantillon, c'est « l'amour du travail » qui permet à la femme de réussir à des postes de décision (80% des réponses). L'étude souligne également que la volonté de s'assumer en tant qu'individu et agent social constitue un élément dynamisant dans la réussite du travail. Ce n'est donc pas le succès économique ou politique qui est recherché, mais plutôt l'affirmation de soi et la réussite sociale. Il y a donc des femmes qui considèrent leur travail comme une source de profit personnel et qui associent ce mobile à des objectifs plus vastes, soit celui d'accroître leur pouvoir, leur revenu et leur prestige.

D'autres variables liées au capital humain semblent également faciliter la carrière des femmes. Pour Newman (1993), ces variables ont trait à la possibilité de faire des choix, à l'éducation, alors que pour Lortie-Lussier et Rinfret (2005), elles ont trait notamment à la scolarité. Pour ces auteures, la scolarité des femmes est en effet apparue comme un atout majeur en regard de leur accession aux postes de direction.

D'autres études soulignent à cet égard que les femmes qui ont connu du succès dans leur carrière se ressemblent par un bon niveau instruction (Belghiti Mahut, 2004; Hupper-Laufer, 1982; Keeton, 1996; Lalonde, 1993; Mercier-Savoie et Cyr-Hicks, 1997; Newman, 1993; Paul 1995; Tharenou et Conroy, 1994; White et al., 1992) et attribuent le succès de carrière des femmes à la confiance en soi, à l'intelligence, aux compétences qu'elles détiennent de même qu'à l'acharnement au travail.

L'éducation apparaît ainsi comme un facteur clé dans plusieurs contextes puisqu'à partir de l'étude réalisée par le CAWTAR (1998), 81% des femmes interrogées ont affirmé que le travail doit être fondé sur une éducation appropriée puisque l'accès à l'enseignement pour la femme est récent et n'est pas encore généralisé. Dans cette étude, deux des principaux moyens proposés qui permettraient aux femmes d'accéder aux postes décisionnels concernent aussi les compétences professionnelles et les qualités personnelles. Cette étude a en outre permis de constater que certaines compétences possédées par les femmes sont reconnues par leur entourage. Un très grand nombre, (92%) des directeurs et adjoints aux directeurs, estiment que les performances des organisations gérées par des femmes sont bonnes ou excellentes alors que 63% d'entre eux estiment que le travail fourni par les femmes est de qualité. Aussi, 80% des répondants estiment que les responsables femmes ont plus de facilité à transmettre l'information. Au niveau de l'association des collaborateurs dans la prise de décision, un peu plus de la moitié des répondants considèrent que les femmes délèguent davantage les dossiers courants que les dossiers stratégiques. La même proportion des enquêtés jugent également que les femmes font preuve d'esprit d'initiative alors que 76% estiment qu'elles sont créatives, plus prévenantes que les hommes, mais qu'elles sont par ailleurs plus timides au niveau de la prise de risques.

D'autres recherches soulignent que les habiletés interpersonnelles semblent être aussi importantes dans le développement de la carrière des femmes (Davidson et Burke, 2000). Par exemple, au niveau de la gestion des ressources humaines, l'étude du CAWTAR

(1998) a démontré que 94% des répondants estiment que l'ambiance du travail dans une organisation gérée par une femme est agréable; 87 % jugent qu'elles sont à l'écoute de leurs collaborateurs et subordonnés, alors que 81% des répondants affirment que les responsables femmes sont favorables à la mise en place de programmes de formation continue au profit de leurs collaborateurs. Soixante quinze pourcent des répondants estiment également que les femmes assurent l'encadrement effectif du personnel; 63% affirment de leur côté que les responsables femmes défendent leurs projets avec conviction et enfin, 60% jugent que les femmes interviennent avec objectivité pour gérer les conflits.

Orser (2000), dans un sondage canadien réalisé auprès de chefs de direction, de responsables de ressources humaines et de femmes cadres, a observé une tendance chez les femmes à gérer de façon à favoriser le consensus, à intégrer davantage les autres dans le processus décisionnel et à considérer les répercussions sociales et humaines de leurs décisions. Cette étude a démontré aussi que les femmes font le choix de se concentrer sur les relations interpersonnelles dans leur travail auprès de leur personnel et de leur clientèle. Les cadres ont jugé qu'en général, les femmes font davantage preuve d'empathie, de compassion et qu'elles sont plus conscientes des répercussions sociales de leurs décisions en plus de considérer les questions familiales et sociales dans les réunions de gestion. Sur la base d'un sondage mené auprès d'hommes et de femmes gestionnaires aux États-Unis, Rosener (1990) mentionne à cet effet que les femmes seraient plus enclines à être charismatiques, à encourager la participation, à partager le pouvoir et l'information et à motiver les autres en faisant converger leurs intérêts avec les buts poursuivis par l'organisation. Selon Rosener (1990), les femmes auraient également tendance à adopter un style de leadership transformationnel.

Les résultats de la recherche menée au Québec par Baudoux (2005) vont aussi dans le sens « d'une gestion au féminin » qui se traduit notamment par une vision différente du pouvoir, des réticences à l'égard de la bureaucratie, une expression différente des émotions, une tendance à l'animation (travail en équipe, écoute, etc.) plutôt qu'à la direction. Il va sans dire que cela conduit les femmes à faire des choix de carrière qui tiennent compte de cette vision.

De plus, selon Mainiero (1994), les habiletés politiques sont nécessaires, voire même vitales au développement de la carrière des femmes, mais elles sont souvent oubliées parmi les critères de succès des femmes occupant des postes de décision. Harel-Giasson (1993) souligne à son tour que chez les gestionnaires à succès, on retrouve toujours une bonne dose d'habiletés politiques. Cette auteure soutient que ces hommes et ces femmes savent que, pour bien diriger, il ne suffit pas de bien analyser une question ou d'élaborer un bon plan d'action mais il faut aussi, si l'on veut atteindre les résultats que l'on vise, influencer d'autres êtres humains avec qui l'on est en relation d'interdépendance. D'autres travaux (White et al., 1992) indiquent qu'une grande proportion de femmes ayant connu du succès dans leur carrière ont démontré leur capacité à influencer et ont été identifiées comme étant des « politiciennes averties », sensibles au système d'influence organisationnel.

Les possibilités de développement professionnel figurent également parmi des facteurs importants pour le développement de carrière des femmes et, à cet effet, un certain nombre de stratégies de gestion de carrière ont fait la preuve de leur efficacité pour aider les femmes à accéder aux postes de direction (BIT, 1997 ; Davidson et Burke, 2000 ; Guay, 2002 ; Newman, 1993; White et al., 1992). Bien que les dimensions organisationnelles, formelles et informelles ne soient pas négligeables dans ce type de stratégies, celles-ci sont, dans la présente recherche, classifiées de « variables individuelles » dans un souci de cohérence avec les travaux de Desrosiers et Lépine (1991).

Selon Coderre et al. (1999), Lalonde, (1995) et Powell et Graves (2003), les femmes qui occuperont des postes de direction se préparent de maintes façons à l'exercice de ces responsabilités: retour planifié aux études, accompagnement par un mentor, responsabilités et défis additionnels, formation continue en organisation, déménagement voire installation à l'étranger, acceptation de défis significatifs en début de carrière, partenariat et travail en équipe. L'importance de développer un bon réseau de relations et d'avoir un parcours professionnel jugé performant ressort également de d'autres recherches sur la progression des femmes à des postes de décisions (Lyness et Thompson, 2000). Pour Cardinal et Lépine (1998), le savoir-faire (Know-how), qui constitue pour ces auteures une compétence essentielle, requiert une mise à jour de ses connaissances et de son expertise et l'identification d'opportunités d'apprentissage et de développement qui permettent d'augmenter son employabilité.

Dans un autre contexte, les données d'une enquête réalisée par Lemire et Ben Hassine (2002) sur le plateau de carrière des femmes cadres tunisiennes indiquent que les pratiques de gestion de carrière dont les femmes cadres peuvent bénéficier plus fréquemment sont la possibilité d'assumer de nouvelles responsabilités, d'obtenir une prime suite à l'évaluation de leur rendement, de se former de façon continue, de contribuer au développement des plus jeunes et de s'auto-former. Les résultats de l'enquête illustrent également l'importance des pratiques liées au développement professionnel et au soutien à la carrière et un intérêt marqué des femmes pour l'amélioration de leurs compétences, portant notamment sur la culture générale et les habiletés de direction.

Tel que mentionné par certaines études citées précédemment, une pratique comme le mentorat s'avère particulièrement utile pour la carrière des femmes (Hale, 1995). Guay (2002) souligne de son côté que le mentorat constitue un excellent moyen pour faciliter la visibilité des femmes, leur conférer une légitimité accrue et leur donner accès aux hommes qui occupent des postes de haute direction ainsi qu'à leurs réseaux. Le support d'un mentor (homme ou femme) peut aider les femmes à augmenter leur niveau de confiance et leur fournir des moyens pour remédier au stress relié au travail. De plus, on note que les femmes qui ont de l'expérience et des responsabilités de haut niveau au milieu de leur vie sont particulièrement intéressées à transmettre leurs acquis à d'autres femmes tout en enrichissant par l'exercice de ce rôle, leur propre expérience professionnelle (Guay, 1994). Cela dit, tel que souligné par Lortie-Lussier et Rinfret (2005), pour que le mentorat ait une contribution significative, il faut que le milieu soit propice à ce type d'accompagnement.

Une recherche réalisée par Lalonde (1993) sur les stratégies de succès de carrière des femmes à la fonction publique fédérale canadienne a montré à cet effet que le mentorat a été le second facteur le plus utilisé par les femmes pour favoriser leur progression de carrière. Toutefois, il semble que cette pratique soit encore sous-utilisée et que les femmes bénéficient moins que les hommes de la présence de mentors (Altmeyer, Prather et Thombs, 1994; Burke et McKeen, 1994; Guay, 2002; Guy et Duke, 1991; Lyness et Thompson, 2000; White, 1995). En effet, selon Ragins (1989), on note parfois le manque d'enthousiasme de certaines gestionnaires à devenir mentors. Certains y voient une surcharge de travail et d'autres sont davantage préoccupés à rechercher un mentor pour

leur propre développement qu'à exercer ce rôle. D'après l'étude de Keeton réalisée (1996) auprès des membres de la ICMA (International City/County Management Association) et de Paul (1995), la présence d'un mentor a par ailleurs été importante, mais non significative ou prépondérante par rapport à l'avancement de carrière des femmes interrogées.

Enfin, le réseautage semble d'après plusieurs auteurs et particulièrement pour Travers et Pemberton (2000), un autre levier de développement de carrière incontestable pour les femmes, qui ne font que commencer à découvrir la potentialité de ce levier. Les réseaux fournissent une information précieuse, ainsi qu'une visibilité et un soutien essentiel (BIT, 1997). Pour Laufer (2004), la participation aux différents cercles du pouvoir organisationnel repose pour une large part sur l'appartenance à des réseaux. En effet, dans plusieurs organisations, l'appartenance à un ou plusieurs réseaux a une incidence directe sur la capacité des femmes à se rendre visible et parfois à obtenir le soutien de mentors. Selon Cardinal et Lépine (1998), le *know-whom*, qui réfère selon elles aux réseaux sociaux et professionnels nécessaires au développement de carrière afin d'augmenter sa crédibilité et la visibilité de ses contributions, constitue une stratégie essentielle. Pour réussir, il faut, selon ces auteures, que les femmes développent des compétences en ce sens.

La recherche effectuée par Travers et Pemberton (2000) sur les réseaux dans certains pays développés illustre que différents types de réseaux peuvent être utilisés en tenant compte des caractéristiques culturelles de chaque pays. Aux États-Unis, les réseaux sont utilisés davantage dans une perspective instrumentale. En Espagne, les réseaux sont utilisés davantage pour les aspects sociaux, alors qu'au Royaume-Uni, les femmes utilisent les réseaux comme des outils de développement personnel. Au Canada et au Québec, on observe également que des réseaux de femmes ont été créés afin de favoriser le développement de carrière et la préparation de la relève féminine en gestion et aux postes de prise de décision. Citons notamment le réseau *Femmes action et mentorat* (FAM) au Gouvernement du Québec, créé en 1999, et dont les principaux objectifs sont d'élargir le réseau personnel des femmes, d'échanger sur des sujets touchant le rôle de gestionnaire, de développer et de soutenir la relève féminine et de favoriser la création de dyades de mentorat.

En Tunisie, selon Chtioui Aouij (1992), la femme s'affirme en nombre plus important dans le cadre de la vie associative, notamment au sein de l'UNFT, de l'Association des femmes démocrates et de l'Association des femmes chercheuses. D'après cette auteure, cette implication peut s'expliquer par la présence de procédures moins contraignantes pour l'activité de la femme et de rapports moins compétitifs qui ne portent pas ombrage aux ambitions et aux objectifs des hommes.

Aussi, une recherche américaine réalisée par Ibarra (1992) sur les différences entre l'accès des hommes et des femmes aux réseaux montre que les femmes ont le choix entre deux types de réseaux : les réseaux féminins qui leur rapportent au plan social et les réseaux composés aussi d'hommes qui leur rapportent davantage pour progresser au plan professionnel. Selon les résultats de cette recherche, réalisée auprès d'une cinquantaine de femmes gestionnaires, les femmes interrogées soutiennent que le réseautage est particulièrement important pour les femmes gestionnaires de haut niveau au plan international qui n'ont pas bénéficié de mentor dans leur carrière. Elles soulignent également que les femmes devraient pouvoir bénéficier d'horaires leur permettant de participer à des réseaux professionnels en milieu de travail au même titre que les hommes.

Les variables organisationnelles

Parmi les études qui ont porté sur la présence des femmes à des postes de direction, plusieurs ont expliqué le succès des femmes par la présence de variables organisationnelles plutôt qu'individuelles (Coderre et al., 1999). Les auteurs soulignent entre autre l'importance des processus d'évaluation, de dotation ainsi que des pratiques de gestion de carrière (Orser, 2000; Saba et Lemire, 2004).

La recherche de Goodman, Fields et Blum (2003) apporte à cet effet un éclairage intéressant sur le type d'organisation qui favorise la présence de femmes à des hauts postes de gestion. Dans leur recherche auprès de plus de 200 entreprises, ces auteurs ont découvert que les organisations qui font davantage de place aux femmes à ces postes de haut niveau possèdent un plus grand bassin de femmes pour des postes de gestionnaires intermédiaires ou inférieurs, ont un plus grand taux de roulement au niveau des postes de gestion, mettent un plus grand accent sur le développement et la promotion des employés et opèrent dans un domaine non manufacturier.

Dans l'étude de Paul (1995), d'autres facteurs organisationnels reliés à la progression de carrière sont mis en évidence. Les femmes considèrent en effet que l'évaluation du rendement sur une base équitable est importante pour leur progression de carrière et que plus des trois-quart d'entre elles ont des plans de carrière personnels. En somme, Paul conclut « qu'une communication efficace avec les membres de la direction au sujet des possibilités de développement de carrière, une connaissance accrue du processus de sélection ainsi que la transparence de la part de la direction envers les employés sont tous des éléments qui favoriseraient les femmes gestionnaires quant au développement de leur plan de carrière personnel» (Paul, 1995, p.283). Les femmes interrogées dans la recherche de Lalonde (1993) ont également fait part de l'importance de la transparence et de l'ouverture dans les processus de dotation et ont souligné que ces aspects favorisaient l'égalité entre les hommes et les femmes gestionnaires. L'étude de Belghiti Mahut (2004) a démontré aussi que le facteur organisationnel le plus déterminant pour l'avancement hiérarchique des femmes est l'encouragement dans la carrière.

Les femmes interrogées dans l'étude de Orser (2000) jugent de leur côté qu'un milieu de travail favorable aux femmes les invite à saisir les possibilités d'avancement et que les demandes de promotion ne sont pas prises à la légère. Elles soulignent également que les récompenses ne se limitent pas à reconnaître le nombre d'heures travaillées et que les gestionnaires sont sensibles à la nécessité d'être souples afin de permettre au personnel de concilier les exigences professionnelles et familiales.

Une autre recherche menée par Saba et Lemire (2004) a cependant montré l'existence de différences entre les hommes et les femmes quant à l'accessibilité aux pratiques formelles de gestion de carrière au sein d'un même milieu de travail. Selon ces résultats de recherche, les femmes ont moins accès à la planification de carrière, à la mobilité, à l'évaluation et à des mesures de soutien à la progression de carrière. Malgré une accessibilité qui semble équivalente entre les hommes et les femmes, certaines pratiques demeurent beaucoup plus profitables aux hommes tels que le mentorat et les plans de relève. Pour ces auteures, ce ne sont pas les caractéristiques individuelles qui permettent de comprendre et de déterminer les différences attribuables aux hommes et aux femmes relativement au succès de carrière, mais plutôt l'accès aux pratiques de gestion.

Enfin, dans le contexte des pays en développement, l'étude réalisée par le ministère des Finances et de la Privatisation au Maroc (2003) montre que plus de la moitié des femmes (56%) estiment que l'appel à la candidature a permis un accès équitable aux postes de responsabilités. Mouddani (2004) propose en ce sens de réformer les procédures de sélection et de nomination aux postes de responsabilités et d'introduire l'évaluation du rendement, un facteur jugé important dans l'étude de Paul (1995). En raison de la pression qui s'exerce sur la conciliation travail-famille, Mouddani (2004) souligne aussi la nécessité de mettre en œuvre des solutions portant sur la réorganisation du temps de travail et la valorisation du temps professionnel de la femme, tels que des horaires flexibles, le travail à temps partiel, l'horaire continu, etc.

Les variables familiales

En ce qui a trait à l'influence du contexte familial sur le succès de carrière, Coderre et al. (1999) soulignent dans leur analyse que la conjugalité et même la maternité ne sont pas absolument interdites aux femmes, contrairement à ce que certains travaux affirment. Selon ces auteures, les femmes sur le marché du travail choisissent un travail qui comporte des défis intéressants, porteur de projet et de réalisation de soi, mais elles n'ont jamais renoncé à concilier leurs projets professionnels et leur vie personnelle et familiale. Elles tentent plutôt d'aménager leur temps de travail, privilégiant un certain partage du travail domestique avec des personnes en dehors de la famille. En diversifiant leurs sources de valorisation et en recherchant l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, les femmes sont peut-être mieux préparées à connaître le succès, mais aussi les échecs que la poursuite d'une carrière peut entraîner (Cardinal, 1993). Les travaux de White et al. (1992) auprès de femmes ayant connu du succès dans leur carrière confirment également ces constatations. L'étude de Belghiti Mahut (2004) a montré aussi que le statut familial et le nombre d'enfants n'influençaient pas l'avancement hiérarchique des femmes. Ces résultats rejoignent ceux de Gagnon et Létourneau (1997) qui soulignent que la situation familiale n'est pas a priori un obstacle à l'avancement des femmes.

Les femmes affirment par ailleurs qu'elles ont besoin de l'aide de leur conjoint afin d'avoir la liberté de se consacrer à leur carrière (Coderre et al., 1999). À cet égard, une étude réalisée auprès de femmes fonctionnaires marocaines a démontré que pour la majorité des femmes interrogées, la famille et le conjoint ont joué un rôle déterminant et de

premier plan dans leur réussite professionnelle (Guerraoui, 2002). À cet effet, les témoignages sont éloquentes : « Sans l'encouragement de mon conjoint et aussi de mes enfants, il m'aurait été difficile d'effectuer le parcours professionnel que j'ai connu » (Guerraoui, 2002, p. 72). « Cette réussite, je la dois aussi à mon mari qui ne s'est pas soumis au rôle traditionnel du mari, ayant à son service une épouse, et qui, volontairement, a accepté de partager sa vie avec une femme professionnelle, avec tout ce que cela implique comme partage des tâches au sein du foyer, et des responsabilités dans l'éducation de nos deux enfants » (Guerraoui, 2002, p. 82). « Il faut également noter le soutien de mon mari, qui a toujours eu de la considération pour moi. Parfois même, eu égard aux conditions de vie des autres femmes et de leurs rapports conjugaux, mon mari me surprenait agréablement par ses attitudes, par le fait qu'il croit en moi et qu'il me fasse tout autant confiance » (Guerraoui, 2002, p. 96).

Symons (1984a), qui a effectué une recherche sur le couple à double carrière chez les femmes cadres en France, au Québec et au Canada anglais abonde dans le même sens en soulignant l'importance du rôle du conjoint dans la carrière des femmes et à quel point les femmes comptent sur le soutien de leur conjoint pour réussir dans leur vie professionnelle. Selon les femmes interrogées, le type d'homme qu'elles épousent aura une influence déterminante dans la concrétisation de leur rêve. Pour Symons (1984a), la qualité du soutien du conjoint varie selon différents profils: le *conjoint associé en affaires* qui favorise davantage la conciliation entre la famille et la carrière chez la femme cadre ; le *conjoint mentor* qui offre lui aussi beaucoup d'appui à sa femme tout en lui prodiguant des conseils; le *conjoint compagnon* qui travaille dans des domaines différents et lui fournit un appui moral important et; le *conjoint traditionnel*, qui fournit une seule forme d'appui, soit celle de soutien moral.

Selon l'étude du CAWTAR (1998), la stabilité dans le mariage contribue aussi à la réussite dans le travail puisque 66,6% des femmes enquêtées l'affirment. Elles ajoutent que le soutien de l'époux joue également un rôle important dans la réussite professionnelle de la femme. Par ailleurs, un peu moins de la moitié des femmes mariées (43%) éprouvent des difficultés dues à la multiplicité des responsabilités et à l'absence d'aide leur permettant de concilier travail extérieur et travail domestique. Les femmes ayant participé à l'étude ont évoqué deux principaux problèmes: la gestion du temps, la contribution de l'époux et la persistance du problème carrière-famille qui oblige souvent les femmes à faire des compromis qui risquent d'avoir des effets négatifs sur leur carrière. De plus, certaines

femmes refusent de remettre en cause les valeurs familiales et vont s'abstenir parfois de prendre des postes de décision alors que les plus combatives acceptent de vivre un divorce pour conserver une fonction de responsabilité et gérer les incontournables contradictions entre la vie privée et la vie professionnelle.

Les travaux de White et al. (1992) auprès des femmes ayant réussi leur carrière indiquent que le fait d'avoir un bon environnement familial et d'être l'aînée de la famille ont également un impact significatif sur la progression de carrière. Selon ces travaux, les aînées de famille sont plus enclines à développer des comportements de leader leur permettant de mieux assumer des postes de décision, surtout si elles évoluent dans un contexte familial supportant.

Suite à une récente étude réalisée par Waltz (2000) sur le sens de l'efficacité des femmes, on note que l'accent mis par la famille sur les valeurs soutenant l'accomplissement de soi, l'affection du père et la réussite scolaire ont contribué au développement d'un sens de l'efficacité chez les filles, en leur offrant plusieurs occasions d'acquérir les qualités essentielles à une participation efficace dans le domaine public. L'auteure constate aussi qu'en dehors du contexte familial, les occasions sociales de planifier, d'organiser, de prendre des responsabilités et de mettre à l'épreuve des capacités de persuasion et de coopération sont peu nombreuses pour les filles. Selon cette étude, c'est leur père qui leur a fourni le pôle principal d'indentification et de récompenses affectives au sein de la famille. Dans un contexte où les structures de la société patriarcale visent non seulement à décourager, mais à exclure les femmes d'un engagement direct dans le domaine public, ce rapport affectif père-fille contribue au développement de la compétence sociale chez les filles et les femmes. Cette image, selon cette auteure, fait contraste avec celle du père plutôt répressif présenté parfois dans d'autres écrits.

Enfin, Baudoux (2005) examine également dans sa recherche le rôle important joué par les parents dans le développement de carrière des femmes cadres dans le milieu universitaire. Le père et la mère jouent, selon cette auteure, un rôle fondamental soit en tant que modèle ou dépositaire d'une éducation égalitaire ou même en étant le contre-exemple par rapport auquel les femmes adoptent des comportements réactifs. Selon cette auteure, c'est surtout la qualité des rapports au sein de la famille entre les garçons et les filles qui prime plutôt que les caractéristiques individuelles des parents.

Le modèle de Tharenou et Conroy (1994)

Dans l'optique de tenir compte des trajectoires de carrière et des variables liées aux femmes qui ont connu du succès dans leur carrière, le modèle présenté par Tharenou et Conroy (1994) fait état, pour sa part, des différences entre les facteurs qui ont un impact sur la progression de carrière des hommes et sur celle des femmes. Dans leur recherche effectuée auprès de cadres australiens dans le secteur public, ces auteurs présentent deux groupes de facteurs : ceux centrés sur la situation et ceux centrés sur la personne. Tel que le démontre la figure 2, ces auteurs font ressortir, dans l'approche centrée sur la situation, des facteurs liés à la structure de l'organisation, aux possibilités de développement, mais aussi à des facteurs qui ont trait à la compatibilité avec la situation familiale et les responsabilités familiales. Au sein des facteurs centrés sur l'individu, ils mettent de l'avant les aspects liés à la socialisation, au rôle des parents (encouragement, relations, etc.), à l'accès à l'éducation, au rang familial, etc.

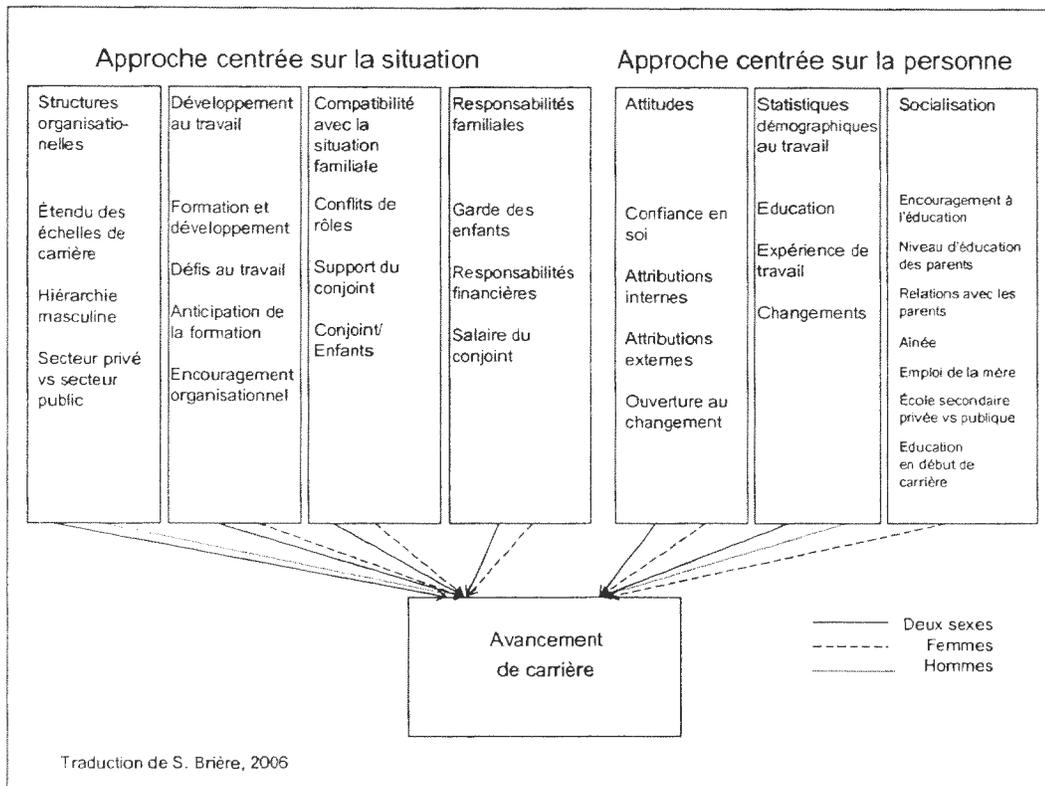
Il est intéressant de noter que certains facteurs situationnels présentés dans le modèle de Tharenou et Conroy (1994), tels la structure de l'organisation, la formation et le développement et les responsabilités familiales rejoignent certains des facteurs individuels et situationnels reliés au modèle de Guérin et Wills (1993). L'intérêt du présent modèle réside toutefois dans l'examen qu'il fait de la progression de carrière des hommes, mais aussi des femmes.

Soulignons également que d'autres auteurs cités précédemment invoquent aussi l'importance des facteurs individuels, tel le niveau de scolarité, mais aussi des facteurs situationnels (type de situation familiale, appui du conjoint, support organisationnel) sur la progression et le succès de carrière des femmes (Coderre et al., 1999; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005; Sabat et Lemire, 2004; Symons, 1984a).

Par rapport aux facteurs centrés sur la personne, le modèle de Tharenou et Conroy (1994) nous indique trois aspects-clés à retenir relativement aux facteurs qui influencent l'avancement de carrière : les attitudes, les caractéristiques démographiques au travail et des aspects relatifs à la socialisation. En cela, le modèle rejoint certains facteurs individuels et de socialisation mis en évidence par Guérin et Wills (1993), dont certains ont également été soulignés par Baudoux (2005), White et al. (1992), mais il a l'originalité

On inclure des facteurs reliés aux attitudes (confiance en soi, ouverture au changement, etc.).

Figure 2 : le modèle de Tharenou et Conroy (1994)

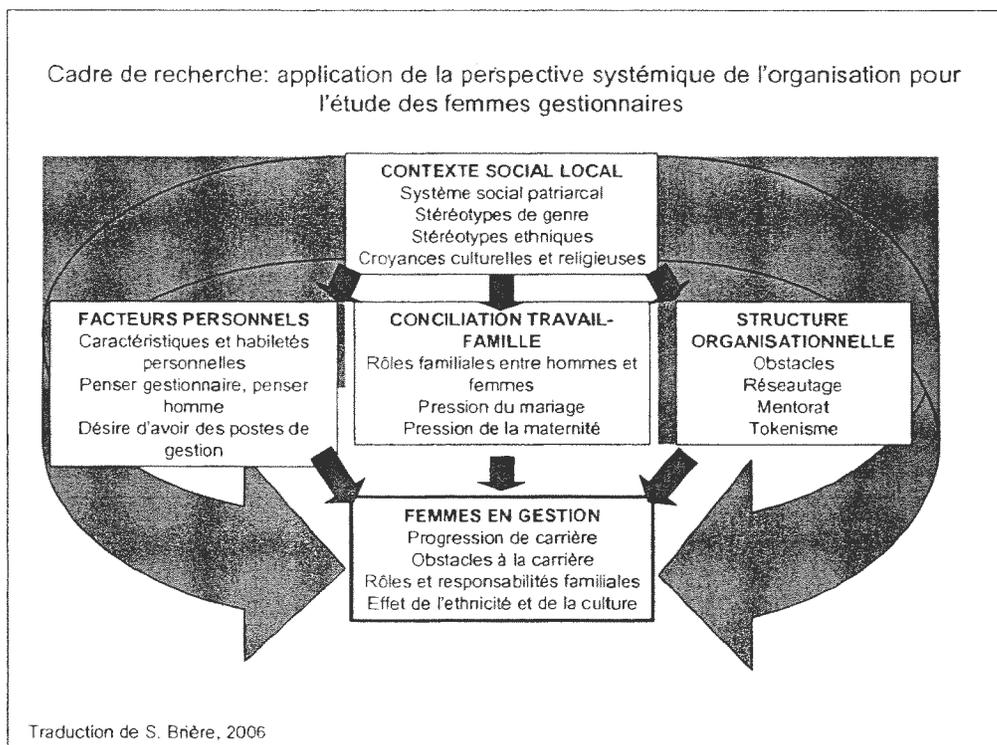


Cela dit, malgré ces considérations sur l'intérêt, l'originalité et la distinction entre la progression de carrière des femmes et celle des hommes que font les auteurs du modèle, celui-ci comporte des lacunes pour la présente recherche. Le modèle de Tharenou et Conroy (1994) ne prend pas en compte l'influence des facteurs environnementaux ou du contexte général dans lequel les femmes progressent dans leur carrière, tels que la présence des femmes sur le marché du travail, le niveau de scolarisation des femmes, les stéréotypes en matière d'égalité entre les sexes, les aspects culturels, l'influence des facteurs économiques et politiques, etc. Tel que le soulignent Guérin et Wills (1993), la carrière s'inscrit nécessairement dans un contexte social et politique qui influence la façon dont les organisations peuvent appuyer le développement de la carrière de leurs employés.

Le modèle de Omar et Davidson (2001)

Compte tenu des objectifs poursuivis par la présente recherche, le modèle élaboré par Omar et Davidson (2001) apparaît beaucoup plus intéressant que les deux autres, puisqu'il considère l'impact spécifique de la culture et des traditions sur l'expérience des femmes en gestion. Sur la base de la théorie de Fagenson (1993), ces auteures mettent de l'avant un cadre (*gender-organisation-system-perspective*) qui intègre spécifiquement des facteurs liés aux femmes dans la gestion. Ce modèle, tel que l'illustre la figure 3, se démarque par la présence de facteurs liés au contexte social qui permettent une analyse plus spécifique de la carrière des femmes gestionnaires, tels que les stéréotypes ethniques et de genre, les traditions, les responsabilités et les rôles familiaux, les croyances culturelles et religieuses, etc.

Figure 3 : le modèle de Omar et Davidson (2001)



Ce modèle suggère ainsi qu'un individu et son organisation ne peuvent pas être séparés du contexte social et culturel plus large dans lesquels leurs activités s'inscrivent et que, lorsqu'un individu ou une organisation change, les autres composantes changent

également. Le modèle met donc ainsi en évidence l'importance des interdépendances dans le système. Les différences entre les comportements, les attitudes et les traits des hommes et des femmes gestionnaires sont, dans la logique de ce modèle, attribuées aux caractéristiques individuelles, au type d'appuis et d'opportunités fournis par les organisations et aux facteurs systémiques. De leur côté, Gagné et Poirier (1990), qui axent leurs travaux de recherche sur le choix de carrière des femmes dans une perspective systémique, fournissent, de leur côté, quelques exemples de variables sociologiques : les attitudes sociales et religieuses, le mariage précoce, l'âge et la conjoncture socio-économique de la famille. À leurs yeux, ces variables peuvent avoir une incidence significative sur les aspirations professionnelles des femmes.

Ce modèle tient également compte de façon spécifique des obstacles persistants liés à la progression des femmes et du fait que l'expérience des femmes dans l'univers de la gestion est caractérisée par une série d'interdépendances complexes où la distinction entre la sphère publique et privée n'est pas aussi claire que pour les hommes. Cette préoccupation pour l'influence du contexte sur la progression de carrière des femmes s'inscrit dans d'autres perspectives de recherche qui émergent dans les sciences administratives à l'instar des perspectives existantes afin de faire avancer les travaux sur les femmes dans les organisations (Desrosiers et Lépine; 1991).

Une de ces perspectives met l'accent sur les stratégies adoptées par les femmes gestionnaires selon l'influence du contexte organisationnel et sur la façon dont les femmes participent à la construction sociale de la réalité dans leur milieu (Desrosiers et Lépine, 1991). Cette perspective a l'avantage de fournir un spectre plus large et plus complet pour l'étude de la place des femmes en gestion et des facteurs qui influencent leur progression à des postes de décision.

Cette perspective s'appuie principalement sur deux courants de pensée différents, soit sur les facteurs contextuels qui s'inspirent du modèle de Kanter (1977) tel que présenté précédemment dans la perspective structurelle et sur le modèle de Moscovici (1979) portant sur les minorités actives. Comme le mentionne Desrosiers (1989), Moscovici a démontré empiriquement qu'il est possible pour une minorité sans statut ou pouvoir d'exercer une influence sociale dans la mesure où cette minorité est déviante ou active. Ces deux conditions d'influence, soit la déviance et l'action, sont à la base de la

perspective interprétative et se traduisent par certains comportements de type engagés, autonomes, consistants et équitables.

Le modèle de Moscovici ne s'adresse pas directement aux femmes, mais possède, selon Desrosiers (1989), des avantages pour ce type d'étude ; il procure des informations plus susceptibles que celles que l'on retrouve dans les autres perspectives sur les comportements afin de produire des effets recherchés dans les interactions. Il élargit l'analyse aux aspects symboliques et interprétatifs de la réalité sociale et permet de concevoir des possibilités différentes d'action pour les femmes minoritaires. Desrosiers (1989) illustre ce modèle en montrant que l'isolement et la visibilité que Kanter (1977, 1987) définit comme des barrières à l'avancement, peuvent être transformés en avantage si les femmes les utilisent pour se différencier et devenir des agents de changement. Les stéréotypes féminins peuvent aussi servir de moyen pour changer le milieu en misant sur la sensibilité et la collégialité attribuées aux femmes et pour transformer la culture de l'organisation ou en introduisant des valeurs plus humaines et participatives.

En plus du modèle de Moscovici, un parallèle peut être fait avec certains des travaux de Bourdieu (2000) pour qui les individus, qu'il qualifie d'agents sociaux, ne sont pas des sujets conscients et obéissants, mais des agents agissants et connaissant dotés d'un sens pratique et d'un schème d'action qui orientent leur perception de la situation et par conséquent les réponses adaptées. Bourdieu reconnaît à la fois la liberté personnelle et le déterminisme social, puisque comme le mentionne Clerc (1997), Bourdieu évoque à la fois le poids des structures et l'importance des stratégies mises de l'avant par les individus qui savent s'adapter, innover et qui s'efforcent de parvenir à leurs fins.

Cette perspective n'est donc pas définie en terme d'accès au pouvoir, mais plutôt en fonction des changements réalisés dans le milieu et donc de l'influence sociale. Ainsi, pour Desrosiers (1989), la poursuite des intérêts personnels et les luttes politiques cèdent la place à des finalités plus collectives. La conception et l'innovation, en tant que mode particulier d'influence sociale, offrent une alternative aux individus dépourvus de pouvoir ou de statut pour intervenir dans leur milieu et contribuer aux changements qui surviennent. De par ces stratégies, ainsi que par l'interaction et l'influence entre l'individu et l'organisation, Desrosiers (1989) suggère une vision plus optimiste et moins déterministe que celle mise en évidence par la perspective structurelle.

Cette démarche présente selon Yatchinovsky (2004), un double avantage soit celui de pouvoir évoluer en fonction de l'environnement, mais aussi en fonction des projets des acteurs qui peuvent, eux aussi, avoir tendance à faire évoluer leurs décisions dans un contexte où tout est en mouvement. À cause de sa dimension interactive, itérative et par ses réajustements permanents, cette démarche est plus adaptée qu'une démarche séquentielle et planifiée. Cela invite aussi à l'échange d'idées, car s'il n'y a pas de vérité universelle, chacun est invité à participer en proposant son modèle.

Le modèle « femmes et développement » spécifique à la recherche

Les différents modèles présentés précédemment semblent tout à fait intéressants pour connaître les principaux déterminants de carrière et la façon de les regrouper, qu'il s'agisse des facteurs individuels et organisationnels, des facteurs centrés sur la personne et la situation, de l'approche systémique ou de l'accent mis sur la carrière des femmes. Toutefois, pour les besoins de la présente recherche, aucun de ces modèles ne semble, à lui seul, réunir tous les éléments permettant d'expliquer la présence encore très limitée, malgré les efforts consentis et les progrès accomplis, des femmes à des postes de décision dans l'administration publique, plus spécifiquement en Tunisie et au Maroc.

Le modèle proposé par Omar et Davidson (2001) aurait pu constituer le modèle pour la présente recherche, mais il n'a pas été retenu comme tel. D'une part, celui-ci ne fait pas ressortir, d'un point de vue organisationnel, certains aspects liés à la structure et aux stratégies de l'organisation de même qu'à la discrimination au travail, etc. D'autre part, ce modèle ne met pas assez en évidence, d'un point de vue individuel, les stratégies et attitudes des femmes face à leur développement professionnel telles que présentées précédemment (leurs aspirations, leurs attitudes face au développement, etc.). Soulignons enfin que le modèle d'Omar et Davidson a été utilisé uniquement dans le contexte de pays développés et que cela constitue une limite dans le cas de cette recherche.

Les recherches portant sur les femmes qui ont connu du succès dans leur carrière, ainsi que celles qui mettent l'accent sur les stratégies et comportements adoptés par les femmes gestionnaires selon l'influence du contexte organisationnel, démontrent l'importance de tenir compte des stratégies et attitudes des femmes dans leur progression de carrière. À cet égard, Baudoux (2005), Desrosiers (1989) et Schein (1988) proposent

différentes stratégies et comportements adoptés par les individus pour avoir accès à des postes de décision en lien avec leur contexte organisationnel.

Schein (1988), dont les recherches ne portent pas spécifiquement sur les femmes gestionnaires, a toutefois examiné le processus par lequel les nouveaux membres d'une organisation s'adaptent au système de valeurs de cette dernière. Dans ce contexte, l'auteur a identifié trois possibilités pour les individus d'influencer la culture organisationnelle : la rébellion, qui représente le rejet des valeurs et des normes, l'individualité créative, qui a trait à l'acceptation des valeurs, des normes centrales et qui rejettent les autres et enfin, la conformité permettant une acceptation de la totalité des normes organisationnelles.

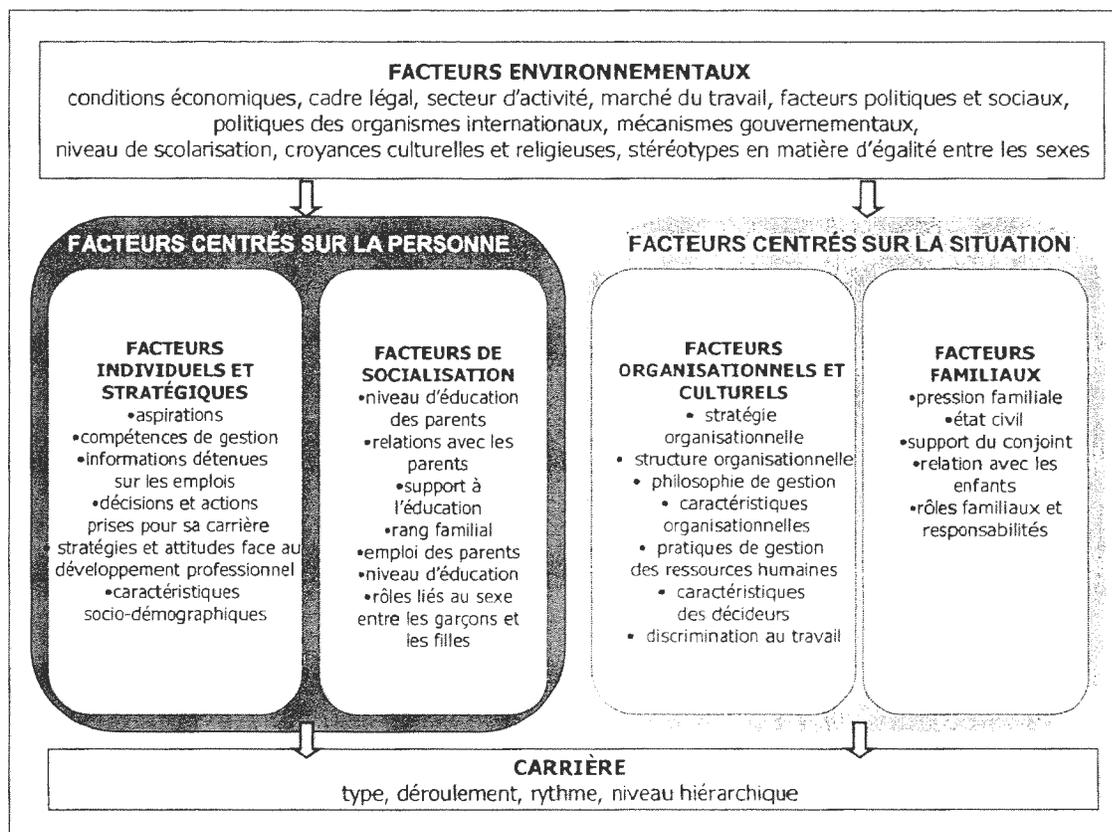
Desrosiers (1989), pour sa part, propose une conception tri-partite (organisationnelle, stratégique et interprétative). Selon cette conception, les femmes peuvent adopter trois types de comportements, soit ceux axés sur l'accommodation au fonctionnement dominant de l'organisation, ceux basés sur la recherche d'opportunités et la réussite personnelle et enfin ceux orientés vers l'influence sociale. La priorité accordée à l'un ou l'autre de ces comportements dépend, selon Desrosiers, de l'importance que prennent les niveaux de réalités dans les interactions sociales à savoir la dynamique organisationnelle, les stratégies et les interprétations.

Selon Baudoux (2005), qui s'est penchée sur les femmes cadres dans un contexte universitaire québécois, les stratégies utilisées par les femmes pour avoir accès à des postes de décision prennent la forme, de stratégies de survie, d'accommodement ou de mobilisation dans un contexte où elles subissent un traitement inégal. Selon l'auteure, les femmes adoptent ainsi différents comportements reçus lors de la socialisation primaire ou de la socialisation professionnelle en fonction des perspectives structurelles et de la culture organisationnelle. Le déni de la discrimination, le refus occasionnel d'un regard féministe, la conformité aux stéréotypes et l'indifférence figurent parmi les stratégies de survie alors que l'accent sur la compétence, la collaboration avec les *machos*, le recours à l'humour sont, selon Baudoux, des stratégies de compensation basées sur le seul élément que les femmes peuvent changer, soit elles-mêmes. Enfin, les rébellions, l'appui de mentors ou d'hommes sympathiques aux femmes et la solidarité avec les femmes figurent parmi les stratégies de mobilisation mises de l'avant par les femmes selon les habiletés culturelles qu'elles ont développées.

Dans cette optique, un nouveau modèle original a donc été élaboré (figure 4) sur les déterminants de carrière selon une perspective *Femmes et développement*. Ce modèle proposé tiendra lieu de cadre conceptuel à la présente recherche. À l'examen des thèmes et caractéristiques présentés dans ce modèle, on voit que ce modèle s'inspire des trois modèles présentés précédemment et, tout comme le soulignent Baudoux (2005) et Desrosiers (1989), il tient compte des multiples aspects reliés à l'influence du contexte dans lequel œuvre les femmes. Le terme *Femmes et développement* est utilisé ici compte tenu de l'accent mis au sein de cette recherche sur le développement international et du fait que celui-ci est utilisé pour réaliser une recherche spécifiquement dans des pays en développement. Il permet donc de faire clairement ressortir les facteurs environnementaux liés à la problématique de recherche portant sur les processus d'égalité entre les hommes et les femmes dans différentes cultures et dans la réalité spécifique des pays en développement, ainsi que les facteurs organisationnels et culturels et les facteurs de socialisation et familiaux.

Ainsi, avec l'élaboration de ce modèle conceptuel, cette recherche permet de faire l'hypothèse que les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc s'inscrivent dans plusieurs perspectives théoriques de recherche, tel que présenté dans le tableau 3 et notamment dans la perspective proposée par Baudoux (2005), Desrosiers (1989) et Schein (1988). Cette perspective met l'accent sur l'influence du contexte organisationnel et sur la façon dont les femmes participent, par diverses stratégies, à la construction sociale de la réalité dans leur milieu.

Figure 4 : le cadre conceptuel sur les déterminants de carrière selon une perspective Femmes et développement



De plus, le modèle ci-haut permet aussi d'éviter les biais culturels possibles causés par l'utilisation d'un modèle issu de recherches effectuées dans le contexte de pays développés. Tel que le souligne Fagenson (1993), étant donné la nature des disparités à travers les sociétés, les études doivent être enracinées et intégrées dans les considérations locales et nationales. « Les courants d'idées, les conceptions religieuses, les préjugés et les traditions à la base de l'organisation d'un pays influencent, de toute évidence, la part faite aux femmes dans le processus de décision » (De Groote, 1997, p.19).

Ce modèle tient ainsi compte des réalités liées aux pays en développement, particulièrement celles de la Tunisie et du Maroc, telles qu'exposées dans la recension des écrits. Ces réalités concernent notamment les politiques des organismes internationaux, les croyances culturelles et religieuses, les stéréotypes en matière d'égalité entre les

sexes et les responsabilités familiales. Il apporte, en ce sens, une contribution au plan scientifique puisqu'une fois validé par la présente recherche, il pourra être utilisé tel quel ou servir de point de départ à des chercheurs qui seront intéressés à réaliser des études similaires dans d'autres pays en développement.

CHAPITRE QUATRE : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

Ce chapitre expose le cadre méthodologique privilégié par cette recherche. En fonction de la problématique de recherche et du cadre conceptuel, la méthodologie de recherche privilégiée concerne une étude descriptive qualitative. La stratégie de collecte de données présentée dans ce chapitre se traduit principalement par la réalisation d'une enquête auprès de femmes gestionnaires qui détiennent des postes d'encadrement de haut niveau au sein de l'administration publique en Tunisie et au Maroc et, de façon secondaire, par une analyse documentaire, des rencontres avec des intervenants clés du domaine et des groupes nominaux auprès de femmes fonctionnaires susceptibles d'être intéressées par des postes de direction. Ce chapitre présente également la façon dont les résultats de recherche recueillis par ces différentes techniques ont été compilés ainsi que diverses considérations liées aux limites de la recherche au plan culturel, à la fiabilité et la validité des données de recherche et aux considérations éthiques.

Une étude descriptive qualitative

Compte tenu de la problématique de recherche, des perspectives de recherche et du cadre conceptuel développé dans le chapitre précédent, la méthodologie de recherche privilégiée pour atteindre nos objectifs a trait à une étude de type descriptive qualitative. Le choix de la stratégie de collecte de données a tenu compte des éléments suivants :

- Le caractère exploratoire de la recherche pour les pays choisis;
- Une préoccupation pour la description des expériences individuelles des femmes et les particularités de leur cheminement dans un contexte donné;
- La distance (physique) et les différences culturelles de la chercheuse à l'égard de son terrain de recherche;
- Une documentation et des données statistiques plus difficiles à obtenir dans les pays en développement;
- Un faible pourcentage de femmes gestionnaires ayant atteint des postes d'encadrement de haut niveau au sein de l'administration publique, particulièrement dans les pays visés par la présente recherche ;
- Un intérêt pour faire émerger de nouvelles données qui diffèrent de la littérature issue des expériences et des études réalisées, à ce jour, dans des pays développés.

Cette recherche, de nature inductive, a visé à explorer des concepts et à décrire les expériences des personnes qui ont participé à la recherche et s'est appuyée sur la phénoménologie et l'herméneutique, car elle a souhaité comprendre un phénomène et à saisir l'essence du point de vue des personnes qui en ont fait l'expérience. Dans cette optique, la stratégie de collecte de données a eu principalement pour objectif de découvrir et de comprendre les facteurs qui ont déterminé ou contraint leur cheminement de carrière par une enquête auprès des femmes qui détiennent des postes d'encadrement de haut niveau au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine.

La collecte de données principales

L'enquête auprès de femmes qui détiennent des postes d'encadrement de haut niveau au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine

Cette enquête auprès de femmes qui détiennent des postes d'encadrement de haut niveau au sein de l'administration publique en Tunisie et au Maroc s'est déroulée par le biais d'entrevues semi-structurées réalisées sur les lieux de travail des femmes cadres en Tunisie et au Maroc. Comme « un échantillon de grande taille est à éviter en recherche qualitative, car il génère une masse de données encombrantes, difficiles à analyser » et que le nombre de participants dans ce type d'étude peut représenter une variation de quelques sujets (moins de dix) à une trentaine (Fortin, 1996, p.156), un total de 32 femmes ont été rencontrées, soit 16 femmes en Tunisie et le même nombre au Maroc.

Les contacts auprès des femmes ont été facilités compte tenu des liens que la chercheuse a avec les Écoles nationales d'administration publique, les différents ministères et les associations de femmes fonctionnaires. Ces organisations ont pu ainsi procéder à la prise de rendez-vous avec chacune des femmes. Certaines femmes rencontrées ont également référé leurs collègues alors que d'autres femmes ont été identifiées au hasard à l'aide du bottin du personnel de direction produit par l'administration publique de ces pays.

Tout comme c'est le cas bien souvent dans des études de type exploratoire-descriptive, cette enquête auprès des femmes s'est effectuée par des entrevues semi-dirigées à partir d'un guide d'entrevue et d'un questionnaire factuel dans lesquels on retrouve des questions fermées et ouvertes. Le guide d'entrevue et le questionnaire, élaborés à partir

des éléments du modèle « femmes et développement » (figure 4) original élaboré spécifiquement pour cette recherche, sont respectivement joints aux appendices 1 et 2.

Compte tenu qu'il s'adressait à des femmes oeuvrant dans des milieux différents de celui de la chercheuse, le guide d'entrevue et le questionnaire factuel de recherche ont été préalablement validés par des femmes professeurs au sein des Écoles nationales d'administration de Tunis et de Rabat avec lesquelles l'École nationale d'administration publique du Québec collabore, notamment dans le cadre de la Didacthèque internationale en management public. Cela a permis de s'assurer de la compréhension et de la pertinence de l'adaptation du vocabulaire et de la justesse des concepts utilisés dans le questionnaire.

Comme « l'entrevue permet de recueillir de l'information à deux niveaux : les faits et les perceptions/opinions/attitudes » (Bordeleau, 1987, p.99), cette enquête a permis de réunir à la fois des informations précises et de faire émerger de nouvelles données sur la carrière des femmes à l'étude et pour lesquelles les modèles nord-américains pouvaient sembler limitatifs. Sans vouloir constituer les récits de vie de chacune des femmes interrogées, la partie non-directive de l'entrevue a permis d'avoir accès au vécu subjectif sur leur propre cheminement de carrière et de mieux saisir le sens précis que ces femmes accordent à ce cheminement.

Afin de saisir les principales informations reliées à la situation des femmes cadres interrogées en Tunisie et au Maroc, les tableaux suivants présentent les données socio-démographiques recueillies. Comme les résultats pour la Tunisie et le Maroc sont présentés sous la forme d'un seul chapitre, les données socio-personnelles sont également présentées de façon regroupée.

Au niveau personnel, selon les données du tableau 4, la plus grande partie des femmes qui ont participé aux entrevues avait entre 40 à moins de 45 ans et entre 50 à moins de 55 ans.

Tableau 4 : âge des participantes

Âge	Nombre de femmes
30 ans à moins de 35 ans	1
35 ans à moins de 40 ans	2
40 à moins de 45 ans	10
45 ans à moins de 50 ans	3
50 ans à moins de 55 ans	10
55 ans et plus	6

Comme le démontre le tableau 5, la grande majorité des femmes rencontrées étaient mariées (22 d'entre elles) et seulement deux femmes étaient divorcées au moment de l'enquête.

Tableau 5 : statut marital

Statut marital	Nombre de femmes
célibataire	5
mariée	22
remariée	0
divorcée	2
veuve	3

Les données du tableau 6 indiquent que la très grande majorité des femmes se sont mariées entre 20 et 30 ans (19 d'entre elles) et quelques unes un peu plus tard, entre 31 et 35 ans.

Tableau 6: âge au mariage

Âge au mariage	Nombre de femmes
14 à 19 ans	1
20 à 25 ans	10
26 à 30 ans	9
31 à 35 ans	5
36 à 40 ans	1
41 à 45 ans	1

La majorité des femmes rencontrées avaient des enfants, deux en moyenne, lesquels vivaient encore presque tous à la maison familiale. Aucune femme n'avait plus de quatre enfants.

Tableau 7: nombre d'enfants

Nombre d'enfants	Nombre de femmes
1	4
2	16
3	3
4	1

Selon les données du tableau 8, l'âge des enfants se situait majoritairement entre 16 et 20 ans, mais variait entre 5 et 21 ans. Une seule femme était mère d'un enfant en très bas âge (0 à 5 ans).

Tableau 8: âge des enfants

Age des enfants	Nombre de femmes
0 à 5 ans	1
6 à 10 ans	9
11 à 15 ans	9
16 à 20 ans	12
21 ans et plus :	7

Les femmes rencontrées ont évolué dans un milieu où, comme le démontre le tableau 9, la majorité des pères occupaient un métier traditionnel ou étaient fonctionnaires.

Tableau 9 : type d'occupation du père

Type d'occupation du père	Nombre
métier (artisan, coiffeur, agriculteur, commerçant) :	15
fonctionnaire (incluant instituteur) :	9
haute fonction publique (administrateur, juge, diplomate) :	4
profession libérale, secteur privé :	4

Le tableau 10 indique que plus de la moitié des femmes interrogées se situaient au centre dans le rang familial.

Tableau 10 : rang dans la famille

Rang dans la famille	Nombre
ainée	9
centre	19
benjamine	3
fille unique	1

La très grande majorité des femmes interrogées ont passé leur enfance en milieu urbain (tableau 11).

Tableau 11: origine géographique

Origine géographique	Nombre
grande ville	17
ville	11
village rural	4

Au niveau du travail, tel que l'indique le tableau 12, les emplois fonctionnels, c'est-à-dire les emplois de gestion dans la fonction publique, occupés par les femmes sont surtout ceux de directeur et de chef de division.

Tableau 12: type d'emplois fonctionnels

type d'emplois fonctionnels	Nombre de femmes
chargé de mission	1
chef de division ¹	7
sous-directeur ¹	2
directeur ²	19
directeur général ²	2
magistrat	1

1 : correspond à la catégorie de cadre intermédiaire au sein de la fonction publique au Québec

2 : correspond à la catégorie de cadre supérieur au sein de la fonction publique au Québec

Le tableau 13 indique depuis combien de temps les femmes occupent cet emploi fonctionnel. On y voit que la majorité des femmes occupent leur poste depuis un maximum de six années et que près de la moitié d'entre elles (14) n'ont pas accumulé beaucoup d'années de service dans leur poste actuel.

Tableau 13: nombre d'années dans l'emploi fonctionnel

Nombre d'années dans l'emploi fonctionnel	Nombre de femmes
1 à 3 ans	14
4 à 6 ans	9
7 à 9 ans	5
10 ans et +	4

Les secteurs d'activités dans lesquels les femmes oeuvrent sont présentés dans le tableau 14. Compte tenu de la disparité des noms des organismes, un regroupement par secteur a été effectué par la chercheuse afin de faciliter la présentation et la comparaison. Le secteur des *ports, pétrole, énergie, équipement et transport* est celui où une majorité de femmes est représentée, tout juste avant celui de la santé, de l'éducation et celui des finances.

Tableau 14: secteurs d'activités

Secteurs d'activités	Nombre de femmes
ville, ministère de l'intérieur, développement régional, conservation foncière	3
emploi, affaires de la femme, de la famille et de l'enfance	2
santé, éducation	6
développement économique, commerce, industrie	2
ports, pétrole, énergie, équipement, transport	7
affaires internationales	3
finances	5
premier ministère et justice, fonction publique	4

Le tableau 15 présente le nombre d'employés sous la supervision directe des femmes interrogées. Plusieurs femmes dirigent environ une dizaine d'employés alors que quelques unes dirigent plus de 50 personnes. Un petit nombre d'entre elles (quatre) ont même plus de cent personnes sous leur responsabilité.

Tableau 15: nombre d'employés supervisés

Nombre d'employés supervisés	Nombre de femmes
1 à 10	12
11 à 20	3
21 à 30	1
31 à 50	3
51 à 100	6
100 et plus	4

Au niveau des grades, on retrouve davantage de femmes dans celui de conseiller, suivi de près de celui d'administrateur. Quelques femmes sont aussi ingénieurs ou juristes (cinq).

Tableau 16 : type de grades

Type de grades	Nombre de femmes
administrateur	7
conseiller	8
ingénieur	4
juriste	5
inspecteur (douanes/finances)	3
économiste	3
professeur	2

Plusieurs femmes sont à l'emploi de la fonction publique depuis de nombreuses années. Le tableau 17, qui indique la date du recrutement dans l'administration publique, souligne que la majorité d'entre elles ont été recrutées entre 1971 et 1980 et entre 1981 et 1990. Le regroupement des périodes de dix ans est aléatoire.

Tableau 17: date de recrutement dans l'administration publique

Date de recrutement	Nombre de femmes
1971-1980	15
1981-1990	13
1991-2000	4

Selon le tableau 18, les femmes ont été principalement recrutées par concours, dont plusieurs ont eu lieu au sein des Écoles nationales d'administration (ENA). Le recrutement

direct, la nomination et le service civil sont les autres formes de recrutement signalées par les femmes interrogées.

Tableau 18: formes de recrutement

Formes de recrutement	Nombre de femmes
concours	7
concours ENA	11
recrutement direct ou sur titre	8
nomination	3
service civil (Maroc)	3

La rémunération mensuelle brute approximative des femmes rencontrées est présentée dans le tableau suivant. La majorité d'entre elles gagne environ 2500\$ canadien mensuellement.

Tableau 19: rémunération mensuelle approximative*

Rémunération mensuelle approximative*	Nombre de femmes
900\$ can et moins	2
901-1000 \$ can	4
1001-2000 \$ can	11
2001-3000 \$ can	6
3001-4000 \$ can	6
4001-5000 \$ can	1
5001-6000 \$ can	1

*1 dollar canadien équivaut à environ 1 dinar tunisien et à environ 7 dirhams marocains

La collecte de données secondaires

La collecte de données secondaires via une analyse documentaire et des rencontres avec des acteurs clés

Cette enquête, effectuée tout d'abord par des entrevues semi-structurées, a été complétée par une collecte de données secondaires via des rencontres avec des acteurs clés. Les objectifs poursuivis par cette collecte de données, en complément à l'enquête réalisée auprès des femmes gestionnaires visaient à mieux comprendre l'arrière plan de la progression de carrière des femmes par des données autres que celles recueillies

directement auprès des femmes gestionnaires, d'enrichir le cadre théorique et de valider ou d'infirmer les données primaires recueillies lors des entrevues.

En ce qui a trait aux rencontres avec les acteurs clés, mentionnons plus précisément que 13 rencontres ont eu lieu au cours des mois de novembre 2004 à février 2005. Ces rencontres ont été effectuées auprès de représentants: de l'École nationale d'administration publique (ENA) de la Tunisie et du Maroc, de l'Alliance des femmes fonctionnaires de la Tunisie, de l'Union nationale des femmes en Tunisie, de la Ligue nationale des femmes fonctionnaires du secteur public et semi-public du Maroc, du ministère des Affaires de la femme, de la Famille et de l'Enfance en Tunisie, du Centre de recherche, d'études, de documentation et d'informatique sur la femme (CREDIF) en Tunisie, du Premier ministre en Tunisie, du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), de l'Ambassade du Canada en Tunisie et au Maroc, du Centre africain de formation et de recherches administratives pour le développement (Cawtar) et du *United Nations development fund for Women* (Unifem). Le guide d'entrevue utilisé avec les acteurs clés est joint à l'appendice 3.

Parmi les acteurs-clés rencontrés en Tunisie et au Maroc (13 personnes), quatre d'entre eux sont des hommes et neuf sont des femmes, quatre occupaient des fonctions de cadres, trois des fonctions de présidents d'associations et six des fonctions de chargés de coopération.

Des informations ont été également recueillies lors de la tenue d'une Journée d'animation scientifique sous le thème, « Femmes diplômées du Maghreb et accès au marché du travail » qui a eu lieu à l'Université de Nabeul en Tunisie.

Des groupes nominaux auprès de femmes fonctionnaires susceptibles d'être intéressées par des postes de direction

De plus, même si le choix de concentrer la cueillette de données principales (entrevues) auprès d'un échantillon de femmes qui occupent déjà un poste de direction s'appuie sur le fait que l'objectif principal de la recherche est de connaître les facteurs qui déterminent la progression des femmes à des postes de direction en Tunisie et au Maroc, il a été jugé profitable d'inclure dans notre échantillon de recherche des femmes fonctionnaires susceptibles d'être intéressées par des postes de direction et ce, afin d'avoir des

indications sur les facteurs qui pourraient déterminer et surtout contraindre leur progression de carrière. Cela a permis également de recueillir leurs points de vue sur les facteurs identifiés par les femmes ayant déjà un poste de direction.

Cette cueillette de données auprès de femmes fonctionnaires susceptibles d'être intéressées par des postes de direction a été réalisée à l'aide de la technique du groupe nominal. Un groupe nominal a eu lieu à l'ENA de Tunis au mois de décembre 2004 et un autre à l'ENA de Rabat en février 2005, auprès d'étudiantes de ces deux institutions. Chaque groupe a réuni une douzaine de personnes et était composé de jeunes femmes qui avaient le statut d'étudiantes, mais qui ne travaillaient pas encore au sein de l'administration publique. La très grande majorité de ces femmes étaient célibataires. Les rencontres avec ces groupes ont duré environ deux heures chacune. Les questions posées lors des rencontres avec ces groupes sont jointes à l'appendice 4.

Le mode de compilation des résultats

Les entretiens individuelles

Dans un premier temps, chacune des entretiens réalisées avec les femmes occupant des postes de direction a été enregistrée et a fait l'objet d'une transcription intégrale de façon à refléter le plus fidèlement possible leurs propos et la réalité telle que décrite lors des entretiens. Les citations présentées dans le chapitre suivant (chapitre cinq) sont issues du verbatim des entretiens réalisées et reflètent ainsi le discours tenu par les femmes interrogées. Les entretiens ont duré en moyenne une heure trente. La variation de la durée des entretiens était liée à la disponibilité des femmes, à leur volubilité et à leur intérêt pour le sujet.

Dans un deuxième temps, une compilation et une analyse horizontale ont été effectuées à l'aide du logiciel *Atlas.ti* et ce, pour chacun des pays. *Atlas.ti* est un logiciel qui a été développé pour l'analyse qualitative d'une grande quantité d'informations textuelles et qui permet de structurer de façon systématique des données primaires de recherche. L'utilisation de ce logiciel a donc permis de codifier les citations de chacune des femmes interrogées pour chaque transcription d'entretien. Chacune des transcriptions a été faite en fonction du cadre conceptuel de départ (figure 4) et de la liste des codes présentés au tableau 20. Ce traitement des données a permis de faire émerger, de l'ensemble des

entrevues, les informations nécessaires permettant d'identifier les facteurs les plus significatifs reliés à la carrière des femmes rencontrées.

À partir de ces résultats, une synthèse a été rédigée pour laquelle il a été jugé opportun de donner principalement la parole aux femmes en présentant les citations les plus significatives en cours de texte. Ces citations, qui apparaissent plus loin lors de l'analyse des résultats, visent à enrichir et à appuyer les résultats qui présentent les facteurs qui ont favorisé ou contraint la progression des femmes à des postes de direction en Tunisie et au Maroc. Dans le traitement des résultats, le choix a été fait de ne pas associer les citations aux répondantes, aux organisations ou aux pays, car cette recherche ne visait pas à comparer les réponses obtenues en Tunisie et au Maroc et souhaitait préserver l'anonymat des répondantes. Le niveau hiérarchique des femmes rencontrées aurait pu être précisé, mais l'influence de cette information sur les résultats ne semblait pas être assez importante pour procéder à une telle contextualisation dans la présente recherche.

Les rencontres avec les acteurs clés et les groupes nominaux

Les rencontres avec les acteurs clés n'ont pas fait l'objet d'un enregistrement, mais les principales informations recueillies lors des rencontres ont été notées par écrit pour chacun des acteurs. Les résultats issus des groupes nominaux ont été compilés sur place lors du déroulement de la rencontre. Les résultats issus de ces rencontres et des groupes nominaux ont ensuite été compilés par la chercheure et ce, par pays.

Les codes utilisés pour le traitement des données

Le tableau suivant présente la liste des codes utilisés pour la classification et le traitement des données pour les entrevues (femmes gestionnaires et acteurs-clés), les groupes nominaux et l'analyse documentaire. La formulation de ces codes est issue du cadre théorique de recherche (figure 4) et cette liste représente la grille utilisée au départ pour le traitement des données. La présentation des résultats de recherche au chapitre suivant permet de donner davantage de précisions sur les différents facteurs (tableaux 22 et 23). Ces précisions n'étaient alors pas disponibles lors du traitement des données.

**Tableau 20 : liste des codes utilisés pour le traitement des données
Entrevues, groupes nominaux et analyse documentaire**

Les facteurs environnementaux	Correspondent aux caractéristiques de l'environnement
Conditions économiques	Conditions économiques des femmes
Cadre légal	Cadre légal et aspects juridiques
Secteur d'activité	Administration publique Femmes dans la fonction publique et dans des postes de décision Quotas pour les femmes
Marché du travail	Marché du travail pour les femmes
Facteurs politiques et sociaux	Actions et attitude du gouvernement (volonté politique) et de la société vis-à-vis des femmes
Politiques des organismes internationaux	Influence des politiques des organismes internationaux sur les gouvernements et sur les femmes de façon individuelle
Mécanismes gouvernementaux	Programmes et politiques du gouvernement en matière de participation des femmes à des postes de décision
Niveau de scolarisation	Niveau général de scolarisation des femmes de façon générale
Croyances culturelles et religieuses	Croyances culturelles et religieuses en regard des femmes
Stéréotypes en matière d'égalité entre les sexes	Travail rémunéré des femmes Travail non rémunéré Responsabilités familiales
Les facteurs centrés sur la personne	Correspondent aux facteurs individuels et stratégiques
Aspirations	Aspirations à devenir gestionnaires Projets de vie au moment de l'adolescence
Compétences de gestion	Compétences des femmes gestionnaires Attitudes et styles de gestion
Informations détenues	Informations détenues sur les emplois disponibles
Décisions et actions prises	Décisions et actions prises pour progresser dans sa carrière (retour aux études, changements d'organisations, etc.)
Stratégies et attitudes face au développement professionnel	Stratégies et attitudes (mentorat, réseaux, plan de carrière, formation et stage à l'étranger, stratégies au travail, etc.)
Caractéristiques socio-démographiques	Âge
Les facteurs centrés sur la personne	Correspondent aux facteurs de socialisation
Niveau d'éducation des parents	Niveau d'éducation des parents Région de provenance des femmes
Relations avec les parents	Rôle du père Rôle de la mère Impact de la relation avec les parents sur la carrière

Support à l'éducation	Support des parents à l'éducation
Rang familial	Nombre de frères Nombre de soeurs Rang dans la famille
Emploi des parents	Occupation principale du père Travail rémunéré de la mère
Niveau d'éducation	Niveau de scolarité Impact du niveau de scolarité sur la carrière Pays d'obtention du ou des diplômes
Rôles liés au sexe	Attitudes envers les garçons et les filles au sein de la famille
Les facteurs centrés sur la situation	Correspondent aux facteurs organisationnels et culturels
Stratégie organisationnelle	Organisation des ministères Secteurs d'activités Participation au processus de décision
Structure organisationnelle	Type de postes Nombre d'années dans l'emploi fonctionnel Type de grades Nature du travail Taille des unités de supervision Relations avec les collègues et subordonnés
Philosophie de gestion	Philosophie de gestion
Caractéristiques organisationnelles	Organisation du travail Horaires de travail Conditions de travail
Pratiques de gestion des ressources humaines	Date et modalités de recrutement Nomination aux emplois fonctionnels Mobilité Rémunération Environnement de travail Politiques conciliation travail et famille Processus d'évaluation du rendement Appui au développement de la carrière
Caractéristiques des décideurs	Rôles des décideurs Relations avec les supérieurs
Discrimination au travail	Être victime de discrimination Ne pas être victime de discrimination Type de discrimination Discrimination hommes vs femmes
Les facteurs centrés sur la situation	Correspondent aux facteurs familiaux
Pression familiale	Pression du mari et des enfants
État civil	Statut marital Âge au moment du mariage
Support du conjoint	Avoir le support du conjoint Ne pas avoir le support du conjoint Type de support

Relation avec les enfants	Nombre d'enfants Âge des enfants Enfants vivant à la maison Type de relation Impact sur la carrière
Rôles familiaux et responsabilités	Rôle de la femme dans la famille Système d'aide
La carrière	Correspond au cheminement de carrière des femmes
Déroulement, rythme et type de carrière	Nombre d'organisations Temps occupé dans le poste Satisfaction face au cheminement

Les limites de la recherche aux plans culturel et méthodologique

Le fait de ne pas connaître en profondeur la culture marocaine et tunisienne constitue à nos yeux une limite pour cette recherche. C'est pourquoi une attention particulière a été apportée aux facteurs culturels spécifiques à ces deux pays, de manière à essayer de démarquer les facteurs endogènes et génériques à la situation des femmes en général. Des éléments de traditions et des stéréotypes reliés à la culture spécifique de chacune des régions ont été recueillis en consultant des études plus générales produites sur le sujet et au moment de l'analyse documentaire réalisée lors de la collecte des données sur le terrain. Tel qu'indiqué dans le cadre conceptuel *Femmes et développement* présenté au chapitre trois, les facteurs culturels ont été également traités lors des entrevues.

La langue pouvait également représenter une limite pour cette recherche et cet élément a donc été pris en considération au moment de la cueillette des données. Toutefois, tous les intervenants rencontrés ont démontré, que ce soit lors des entrevues, des rencontres avec des acteurs clés ou lors des groupes nominaux, des capacités à s'exprimer clairement et de façon nuancée en français et il ne s'est pas avéré nécessaire que la chercheuse fasse appel à un traducteur.

Le fait que la chercheuse soit étrangère au milieu de recherche ne semble pas avoir eu une influence significative sur les résultats de recherche. Cette question a été abordée directement avec les femmes rencontrées qui ont mentionné ne pas avoir de raison de parler différemment de leur situation à une canadienne. À cet effet, le seul élément qui a semblé parfois indisposer certaines femmes et le fait que la chercheuse enregistrerait les entrevues. Pour palier à cette situation, la chercheuse a, lorsque nécessaire, interrompu

l'enregistrement pour laisser le soin aux femmes de s'exprimer plus librement. Mentionnons également que la chercheuse avait, préalablement à la réalisation de cette recherche, une connaissance de ces pays et de la situation des femmes au sein de l'administration publique compte tenu de son travail à titre de chargée de projets à la coopération internationale de l'ENAP. Ce travail lui a permis de se rendre à quelques reprises à Tunisie et au Maroc et de rencontrer des femmes gestionnaires au sein de l'administration publique.

Au plan méthodologique, comme la recherche est de nature exploratoire, celle-ci ne constitue pas une analyse détaillée des différents facteurs observés, mais plutôt une présentation générale du phénomène observé. Elle ne vise pas également à comparer la progression de carrière des femmes tunisiennes et marocaines avec les hommes issus de ces pays, ce qui aurait permis de comparer les facteurs afin de savoir s'ils étaient de nature différente. Le cas échéant, cela aurait pu contribuer à renforcer le fait que les facteurs issus de la présente recherche sont davantage spécifiques à la carrière des femmes. De plus, au sein de cette recherche, des informations ont été collectées sur le cheminement et les étapes de carrière des femmes. Compte tenu que ce sont davantage les facteurs qui sont étudiés dans la présente étude, les informations sur les étapes de carrière n'ont pas été traitées spécifiquement, mais leur influence sur les facteurs est relatée lorsque cela apparaît pertinent. Enfin, cette recherche ne constitue pas une étude en profondeur des différentes organisations publiques au sein desquelles les femmes ont fait carrière. Les résultats de recherche à cet égard s'appuient donc principalement sur les propos des femmes rencontrées.

La fiabilité et la validité des données de recherche

Compte tenu de la méthode de recherche privilégiée, cette enquête ne permet pas, en regard à la validité externe, de généraliser les résultats obtenus et ne vaudra donc que pour les femmes tunisiennes et marocaines qui ont participé à la recherche. Dans le chapitre portant sur la conclusion, des pistes de recherche sont énoncées (voir celles portant sur le schéma intégrateur) afin de pouvoir utiliser les résultats de recherche auprès des femmes rencontrées ou de d'autres femmes gestionnaires en Tunisie et au Maroc. Ce chapitre présente également certaines pistes de recherche où des études quantitatives pourraient être réalisées (voir celles portant sur les stratégies déployées par les femmes gestionnaires).

Les considérations éthiques

La cueillette de données s'est déroulée dans la confidentialité et dans le respect des spécificités propres à chacune des cultures. L'identité des personnes interrogées n'a été en aucun cas divulguée au moment du traitement des résultats et la chercheuse a respecté les ententes prises avec chacune d'entre elles, selon le protocole de recherche établi. Cette recherche, qui vise à mieux connaître et à documenter la carrière des femmes occupant un poste de décision en Tunisie et au Maroc, n'a porté aucun jugement de valeur sur la réalité telle que décrite et sur les actions menées, à ce jour, par les autorités gouvernementales de ces pays en la matière.

La confidentialité des données n'a pas influencé les catégorisations utilisées, mais le fait d'utiliser une enregistreuse a indisposé certaines répondantes. Ainsi, lorsque souhaité par les répondantes, la chercheuse n'a pas enregistré certains de leurs propos, ces derniers étant plutôt notés de façon manuscrite. Aucune des répondantes n'a exprimé le souhait de valider les propos qu'elles ont tenus, mais les répondantes ont mentionné qu'elles souhaitaient obtenir les résultats de la recherche réalisée sous la forme d'une synthèse ou d'un article scientifique.

CHAPITRE CINQ : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE; LES FACTEURS QUI DÉTERMINENT OU CONTRAIGNENT LE CHEMINEMENT DE CARRIÈRE DES FEMMES DANS DES POSTES DE DÉCISION EN TUNISIE ET AU MAROC

Ce chapitre présente les résultats de la recherche réalisée en Tunisie et au Maroc. À partir d'une matrice d'analyse des données développée spécifiquement pour répondre au contexte de la présente recherche, les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc sont présentés selon une pondération qui tient compte de l'ensemble des opinions exprimées par les personnes ayant participé à la cueillette des données (femmes gestionnaires, intervenants clés et étudiantes ENA). Cette pondération, qui détermine l'importance de chacun des facteurs identifiés, permet de présenter les facteurs déterminants et contraignants selon un classement réparti en quatre portions. Ainsi, les facteurs qui ont été jugés déterminants et contraignants pour la progression de carrière des femmes tunisiennes et marocaines sont respectivement présentés selon leurs différents niveaux de classement. Pour la présentation de chacun des facteurs, il a été jugé opportun de donner la parole aux femmes en présentant les citations les plus significatives en cours de texte et ce, afin d'enrichir et d'appuyer les résultats.

Les modalités de présentation des résultats : la matrice d'analyse des données

Ces résultats sont d'abord présentés selon une matrice d'analyse des données qui tient compte de l'ensemble des opinions exprimées par les personnes ayant participé à la cueillette des données.

Cette matrice a été spécifiquement développée afin de répondre au contexte de la présente recherche. Tout comme le mentionnent Miles et Huberman (2003) dans leur ouvrage sur l'analyse des données qualitatives, aucune étude ne se conforme exactement à une méthodologie standard d'analyse et il est demandé au chercheur d'aménager la méthodologie en fonction des particularités du contexte et de définir ce qui sera utile à son propre travail. Ce qui importe, selon ces auteurs, est d'organiser l'information de façon cohérente, à l'aide par exemple d'une matrice, qui comprend essentiellement le croisement, de manière interactive, de variables ou de dimensions liées aux résultats de

recherche. Construire une matrice représente, de leur point de vue, une tâche créative et systématique qui permet d'élargir la compréhension du contenu des données recueillies et d'apporter des réponses plausibles aux questions de recherche.

Ainsi, en s'inspirant des matrices présentées dans l'ouvrage de Miles et Huberman (2003), la matrice qui a été créée pour le traitement des données permettant de répondre à la question de recherche est composée d'une part, d'une recension de tous les facteurs identifiés par les personnes ayant participé à la cueillette des données. Ceux-ci ont été classés selon que ces facteurs aient été jugés déterminants ou contraignants pour la progression de carrière des femmes à des postes de décision dans l'administration publique. À la lumière des résultats, des précisions ont été apportées sur la nature des facteurs identifiés. D'autre part, une pondération a été déterminée afin de refléter l'opinion de l'ensemble des personnes ayant participé à la cueillette des données pour chacun de ces facteurs. Cette pondération permettra non seulement de présenter tous les facteurs ayant favorisé ou contraint la progression des femmes, mais de déterminer l'importance de chacun d'entre eux selon une échelle graduée.

La pondération et la valeur attribuée à chacun des facteurs

Tel que le démontre le tableau 21, la pondération des facteurs a été déterminée de façon arbitraire selon une cote de 1 à 12. Le fait d'avoir une cote de 1 à 12 a permis de répartir la valeur attribuée à l'opinion de l'ensemble des personnes interrogées sur une pondération multiple: groupes nominaux (1-2-3), intervenants clés (3) et femmes gestionnaires (2-4-6-8-10-12), ce qu'une pondération de 1 à 5 par exemple n'aurait pas rendu possible. Mentionnons que la cote maximale de 3 a été attribuée aux intervenants-clés puisque l'importance de leurs propos a été jugée de même niveau que lorsque les deux groupes nominaux avaient identifié un facteur dans les positions de 1 à 5. Une cote de 0 à 10 n'a pas été privilégiée car tous les facteurs présentés parmi les résultats ont été soulevés par au moins un acteur.

Tableau 21 : pondération et valeur attribuée à l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données

Personnes interrogées	Pondération de l'opinion des personnes	Valeur attribuée
Femmes gestionnaires	la majorité-la presque totalité (25 femmes à 32)	12
	+ de la moitié (17 à 24)	10
	la moitié (13 à 16 femmes)	8
	- que la moitié (9 à 12 femmes)	6
	le quart (5 à 8 femmes)	4
	- que le quart (1 à 4 femmes)	2
Intervenants clés	2 intervenants et +	3
Étudiantes ENA	2 groupes nominaux (positions 1 à 5)	3
	2 groupes nominaux (positions 6 à 10)	2
	1 groupe nominal (positions 1 à 5)	2
	1 groupe nominal (positions 6 à 10)	1

Comme les entrevues avec les femmes gestionnaires représentent l'instrument principal de recherche, cette catégorie de répondantes obtient une cotation plus élevée. Dans ce cas, la cotation maximale possible est de 12 points, lorsque la majorité des femmes ont soutenu favorablement ou défavorablement un facteur. Cette cote varie donc de 12 points jusqu'à un minimum de 2 points lorsque, par exemple, un facteur est soutenu par moins que le quart des femmes. Cette pondération a été rendue possible grâce au traitement des données effectué à l'aide du logiciel *Atlas.ti* qui permet d'identifier les citations de chacune des répondantes selon la liste des codes présentée dans le chapitre portant sur le cadre méthodologique (chapitre 4).

Comme les rencontres avec les intervenants et les personnes qui ont participé aux groupes nominaux réalisés avec les étudiantes de l'ENA représentent l'instrument secondaire de la cueillette des données, le quart de la cote principale a été accordé à l'opinion de ces acteurs pour une cote maximale de 3 points. Ainsi, une cotation maximale est possible lorsque des intervenants clés ou les étudiantes ayant participé aux deux groupes nominaux ont soutenu favorablement ou défavorablement un facteur. La cote de 2 points a été accordée lorsque que les étudiantes d'un groupe nominal ont identifié un facteur dans les premières positions (1 à 5), ou lorsque les étudiantes des deux groupes nominaux ont identifié un facteur dans les dernières positions (6 à 10). La cote de 1 point

a été accordée lorsque le facteur figure dans les dernières positions (6 à 10) d'un groupe seulement.

Les facteurs déterminants et contraignants pour la progression de carrière des femmes selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données

En fonction de cette matrice, les tableaux suivants présentent les facteurs, les précisions sur les facteurs, la pondération reliée à l'opinion de chacun des types d'acteurs interrogés, selon la valeur présentée dans le tableau précédant ainsi que la valeur totale pour l'ensemble des acteurs. Le tableau 22 présente les facteurs jugés déterminants pour la progression de carrière et le tableau 23 présente les facteurs jugés contraignants par les personnes qui ont participé à la cueillette des données.

Tableau 22 : facteurs déterminants selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données

Facteurs déterminants	Précisions sur les facteurs	Pondération de l'opinion des personnes interrogées									
		Femmes gestionnaires						Intervenants clés	Étudiantes ENA		Valeur totale
		La majorité	+ de la moitié	La moitié	- que la moitié	Le quart	- que le quart		1 - 5	6-10	
Cadre légal	Code du statut personnel (surtout la Tunisie)			8				3	3		14
Secteur d'activités	Importance d'avoir des femmes à des postes de gestion (davantage le Maroc)	12						3			15
	Administration publique comme secteur favorable aux femmes							3			3
	En faveur de l'implantation de quota pour les femmes gestionnaires dans l'administration publique			8				3			11
Marché du travail	Surtout en Tunisie et dans le milieu urbain pour le Maroc			8							8
Influence des organismes internationaux	Influence individuelle						2	3			5
	Influence sur le gouvernement			8				3	2		13
Volonté politique	Incarnée par les hauts dirigeants et par les politiques et structures		10					3	2		15
Un accès des filles à l'éducation	Surtout en Tunisie et dans le milieu urbain au Maroc			8						1	9

Tableau 22 : facteurs déterminants selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données (suite)

Facteurs déterminants	Précisions sur les facteurs	Pondération de l'opinion des personnes interrogées									
		Femmes gestionnaires						Inter-venants clés	Étudiantes ENA		Valeur totale
		La majorité	+ de la moitié	La moitié	- que la moitié	Le quart	- que le quart		1-5	6-10	
Support à l'éducation et les relations avec les parents	Appui prépondérant du père	12								1	13
	Rôle de soutien de la mère	12									12
Rang familial et rôles liés au sexe entre les garçons et les filles	Faible discrimination	12									12
Niveau d'éducation	Niveau élevé de scolarité	12									12
Aspiration et motivations	À travailler dans l'administration publique			8					2	1	11
Décisions et actions prises	Retour aux études					4					4
	Changer d'organisation						2				2
Compétences de gestion	Compétences liées à la personnalité du gestionnaire et à la gestion des personnes	12						3	2	1	18

Tableau 22 : facteurs déterminants selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données (suite)

Facteurs déterminants	Précisions sur les facteurs	Pondération de l'opinion des personnes interrogées									
		Femmes gestionnaires						Intervenants clés	Étudiantes ENA		Valeur totale
		La majorité	+ de la moitié	La moitié	- que la moitié	Le quart	- que le quart		1-5	6-10	
Stratégies de développement professionnel	Participation à des réseaux et à la vie associative			8				3		1	12
	Mentorat ou coaching				6						6
	Séminaires de formation et stages		10								10
	Relever des défis significatifs					4					4
Stratégie, caractéristiques et structure organisationnelles	Bonnes relations avec les collègues	12								1	13
Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH)	Recrutement par appel de candidatures						2	3	2		7
	Nomination sur la base de la compétence et la qualité du travail	12						3			15
	Rémunération équitable	12									12
	Formations et stages			8							8
Caractéristiques des décideurs	Bonnes relations avec les supérieurs	12									12
Conjoint	Support du conjoint		10								10

Tableau 23 : facteurs contraignants selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données

Facteurs contraignants	Précisions sur les facteurs	Pondération de l'opinion des personnes interrogées									
		Femmes gestionnaires						Intervenants clés	Étudiantes ENA		Valeur totale
		La majorité	+ de la moitié	La moitié	- que la moitié	Le quart	- que le quart		1-5	6-10	
Secteurs d'activités	Femmes qui n'acceptent pas de postes (davantage au Maroc)					4		3			7
	Manque de préparation de la relève					4		3			7
Croyances culturelles et religieuses et stéréotypes en matière d'égalité entre les sexes	Héritage culturel et historique d'un pays arabo-musulman (davantage au Maroc), décalage entre la tradition et la modernité (davantage au Maroc), évolution lente de la mentalité chez les hommes, rôle prépondérant de la femme dans les tâches familiales				6			3	3		12
Aspirations et motivations	Ne pas avoir de plan de carrière	12									12
Associations féminines	Pas une culture de revendication-féminisme d'État (davantage en Tunisie)						2	3		1	6
Support à l'éducation et relations avec les parents	Encouragement des garçons				6						6

Tableau 23 : facteurs contraignants selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données (suite)

Facteurs contraignants	Précisions sur les facteurs	Pondération de l'opinion des personnes interrogées									
		Femmes gestionnaires						Inter-venants clés	Étudiantes ENA		Valeur totale
		La majorité	+ de la moitié	La moitié	- que la moitié	Le quart	- que le quart		1-5	6-10	
Stratégie, caractéristiques et structure organisationnelle	Horaires de travail	12									12
	Jalousie et manque de solidarité féminine						2			1	3
Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH)	Absence de femmes sur les comités de sélection pour les concours						2				2
	Processus discrétionnaire de nomination						2	3			5
	Évaluation administrative et non-systématique de la performance (promotion par ancienneté)	12						3			15
	Absence de pratiques de conciliation travail-famille	12									12
	Absence de mécanismes formels de développement de carrière	12									12
	Mobilité difficile	12									12

Tableau 23 : facteurs contraignants selon l'opinion des personnes ayant participé à la cueillette des données (suite)

Facteurs contraignants	Précisions sur les facteurs	Pondération de l'opinion des personnes interrogées									
		<i>Femmes gestionnaires</i>						<i>Inter-venants clés</i>	<i>Étudiantes ENA</i>		<i>Valeur totale</i>
		La majorité	+ de la moitié	La moitié	- que la moitié	Le quart	- que le quart		1 -5	6- 10	
Discrimination au travail	Exclusion des femmes de certains dossiers ou postes, comportement différencié envers les femmes gestionnaires, harcèlement de nature sexuelle, traitement différencié dû aux responsabilités familiales		10					3		1	14
Support du conjoint	Manque d'appui du conjoint et le non-partage des tâches						2	3		2	7
Relations avec les enfants	Sentiment de culpabilité		10					3	2		15
Rôles et responsabilités familiales	Assumés essentiellement par les femmes	12						3	3		18

Le classement des facteurs par ordre d'importance

La valeur totale attribuée en points à chacun des facteurs présentés dans les tableaux précédents donne lieu à un classement des facteurs par ordre d'importance. Plutôt que d'éliminer de façon arbitraire des facteurs qui ont obtenus moins de points, la valeur attribuée pour chacun des facteurs a été partagée en quatre portions selon une échelle aléatoire de 1 à 20. Tel que l'indique le tableau 24, les facteurs qui ont obtenu entre 16 et 20 points figurent dans la première portion du classement, les facteurs qui ont obtenu entre 11 et 15 points figurent dans le deuxième portion du classement, les facteurs qui ont obtenu entre 6 et 10 points figurent dans la troisième portion du classement et les facteurs qui ont obtenu le moins de points, soit entre 1 et 5, figurent dans la dernière portion du classement. Le fait de partager les résultats en quatre portions permet de départager et de graduer, selon la même échelle, les facteurs déterminants et contraignants en fonction de leur ordre d'importance.

Tableau 24 : classement des facteurs par ordre d'importance

Portions du classement	Échelle
1	16 à 20 points
2	11 à 15 points
3	6 à 10 points
4	1 à 5 points

Les facteurs déterminants

Dans la section qui suit, le tableau 25 dresse dans un premier temps la liste, par ordre d'importance, des *facteurs déterminants* ayant influencé la progression de carrière des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique en Tunisie et au Maroc. Ces résultats sont par la suite présentés selon *leur position au sein du classement*. Les citations les plus significatives viennent enrichir chacun des facteurs présentés. Tel que le démontre le tableau 25, aucun facteur n'a obtenu le maximum du pointage.

**Tableau 25 : facteurs déterminants
Compilation par ordre d'importance**

Type de facteurs	Facteurs déterminants	Valeur totale	Portion du classement
FIS	Compétences de gestion (compétences liées à la personnalité du gestionnaire et à la gestion des personnes)	18 points	1
FE	Volonté politique (incarnée par les hauts dirigeants et par les politiques et structures)	15 points	2
FE	Secteur d'activités (importance d'avoir des femmes à des postes de gestion-d'avantage Maroc)		
FOC	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (nomination sur la base de la compétence et la qualité du travail)	14 points	
FE	Cadre légal (code du statut personnel, surtout la Tunisie)		
FS	Support à l'éducation et les relations avec les parents (appui prépondérant du père)	13 points	
FE	Influence des organismes internationaux (influence sur le gouvernement)	12 points	
FOC	Stratégie, caractéristiques et structure organisationnelles (bonnes relations avec les collègues)		
FS	Support à l'éducation et les relations avec les parents (rôle de soutien de la mère)		
FS	Rang familial et rôles liés au sexe entre les garçons et les filles (faible discrimination)		
FIS	Stratégies de développement professionnel (participation à des réseaux et à la vie associative)		
FOC	Caractéristiques des décideurs (bonnes relations avec les supérieurs)		
FOC	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (rémunération équitable)		
FIS	Niveau d'éducation (niveau élevé de scolarité)	11 points	
FIS	Aspiration et motivations (à travailler dans l'administration publique)		
FE	Secteur d'activité (en faveur de l'implantation de quota pour les femmes gestionnaires dans l'administration publique)		

**Tableau 25 : facteurs déterminants
Compilation par ordre d'importance
(Suite)**

Type de facteurs	Facteurs déterminants	Valeur totale	Portion du classement
FIS	Stratégies de développement professionnel (séminaires de formation et stages)	10 points	3
FF	Support du conjoint		
FE	Un accès des filles à l'éducation (surtout en Tunisie et dans le milieu urbain au Maroc)		
FE	Marché du travail (surtout en Tunisie et dans le milieu urbain pour le Maroc)	8 points	
FOC	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (formations et stages)		
FOC	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (recrutement par appel de candidatures)	7 points	
FIS	Stratégies de développement professionnel (mentorat ou coaching)	6 points	4
FE	Influence des organismes internationaux (influence individuelle)	5 points	
FIS	Décisions et actions prises (retour aux études)	4 points	
FIS	Stratégies de développement professionnel (relever des défis significatifs)		
FE	Secteur d'activité (administration publique comme secteur favorable aux femmes)	3 points	
FIS	Décisions et actions prises (changer d'organisation)	2 points	

FIS : facteurs individuels et stratégiques, FE : facteurs environnementaux, FOC : facteurs organisationnels et culturels, FS : facteurs de socialisation, FF : facteurs familiaux

Les facteurs déterminants : première portion du classement

Tel que souligné précédemment (tableau 24), les facteurs qui suivent font partie du classement et ont obtenu entre 16 et 20 points. La compilation par ordre décroissant indique que les compétences de gestion représentent le seul facteur qui figure dans cette première portion du classement.

Les compétences de gestion (18 points)

En tête de liste du classement des facteurs déterminants, les *compétences de gestion* maîtrisées par les femmes apparaissent sans aucun doute comme un facteur très important pour la progression de carrière des femmes gestionnaires rencontrées en Tunisie et au Maroc.

Cet accent sur les compétences s'inscrit tout d'abord dans un contexte où les femmes n'ont pas droit à l'erreur et qu'elles ont beaucoup de choses à prouver comme le démontrent ces deux témoignages. « *Je dirais que les hommes trouvent toujours que les femmes ne sont pas à la hauteur pour remplir des fonctions de premier responsable, mais je peux dire que les femmes ont prouvé le contraire, surtout pour les femmes cadres.* » « *On ne donne pas une promotion pour montrer aux gens que la femme a atteint un niveau supérieur, mais c'est surtout qu'on accorde des postes de responsabilités aux femmes qui font la preuve qu'elles sont de niveau.* » De plus, si une femme est incompetente, on généralise aux autres femmes et on établit des stéréotypes très difficiles à changer. « *Vous savez qu'en Tunisie, si un homme commet une erreur de gestion, ça passe inaperçu, mais si une femme commet une erreur de gestion, ça colle à toutes les femmes et on dira que c'est parce que c'est une femme. La femme a la responsabilité de soi et celle de toutes les femmes et ça, c'est lourd!* »

Dans ce contexte, les femmes interrogées se sont donc beaucoup exprimées sur leurs *compétences techniques, personnelles*, particulièrement les *compétences intrapersonnelles* (connaissance de soi, combativité, éthique, etc.) et *relationnelles* (gestion participative, relations harmonieuses, travail en équipe, etc.)

Ces compétences concernent d'une part, les connaissances liées à leur formation de base. « *C'est la maîtrise de mon métier technique, les technologies de l'information, qui m'ont*

permis d'évoluer et je me forme tout le temps. » D'autre part, les femmes soulignent également avoir fait preuve de curiosité intellectuelle afin de mener à bien les dossiers dont elles sont responsables. « Je crois d'abord que c'est mon désir d'apprendre. Je ne me limite pas à ce que j'ai appris à la fac. Je lis, je discute, je consulte l'Internet et à chaque fois que j'ai un petit moment, je m'informe constamment auprès de mes amis, auprès des collaborateurs, de mon entourage. »

Les femmes interrogées affirment aussi que la force de conviction, la combativité et la persévérance constituent des compétences essentielles et c'est en grand nombre qu'elles se sont exprimées sur le sujet. Certaines parlent d'audace et de courage. « *Le facteur le plus déterminant, c'est le dynamisme, l'audace, le courage, parce que ce n'est pas facile de vivre dans un monde d'hommes, surtout quand le nombre de femmes à des postes de décision est minimisé par rapport à celui des hommes. Il faut savoir les convaincre, leur montrer qu'on est au niveau, qu'on est capable de faire comme eux, si ce n'est pas plus. Je crois donc que c'est la forte personnalité, la volonté de vouloir faire et d'être meilleure qui comptent. »* D'autres parlent de volonté de réussir, de luttes et de défis à relever dans un monde composé majoritairement d'hommes. « *J'ai voulu persister, avoir un poste et montrer qu'une femme peut être dans un poste de décision et diriger, même des hommes. C'est une lutte pour moi ! » « J'ai persévéré, je n'ai pas lâché, je travaillais toujours, jour et nuit, je travaillais plus que les hommes pour qu'enfin, j'aie la reconnaissance. » « Je dirais donc que ce qui a été le plus déterminant, c'est ma persévérance, mon aspiration à faire toujours mieux et à relever des défis. »*

Aussi, certains témoignages démontrent que la modestie, dont les femmes font preuve constitue, à leurs yeux, une façon d'aller chercher le respect des personnes de leur entourage. « *Ce que j'ai appris, c'est la modestie et je pense que c'est la qualité que doit avoir un responsable. » « Je dirais aux femmes d'être justes, d'être objectives et d'être simples et de ne pas se valoriser devant les hommes inutilement. » « Avec la modestie, la femme peut s'imposer tout en restant elle-même et les gens vont la respecter énormément. Je trouve que ça rend énormément service même si on se sent supérieure aux hommes dans certains cas, il ne faut pas leur montrer. Ils vont constater eux-mêmes que vous êtes supérieure. »* Dans cet esprit, certaines femmes ont souligné également l'importance d'être authentique et d'agir avec souplesse en tant que femme gestionnaire. « *Les femmes en gestion, elles sont de deux genres, celles qui sont malléables, gérables et douces. Elles arrivent à gérer plus facilement des équipes que celles qui sont un peu*

rigides et qui s'approprient une identité d'homme. Il faut rester femme et on peut s'imposer tout en étant femme. C'est ce qui a fait mon atout je pense. »

Les femmes ont aussi affirmé qu'elles avaient une assez bonne connaissance de leurs traits de personnalité dominants tels qu'un fort caractère, une certaine rigidité, le perfectionnisme, la volubilité, etc. *« Par rapport à mon travail, je suis un peu sévère envers moi-même. Quand je fais un travail, je suis satisfaite dans une certaine mesure, mais je me remets en question, j'aurais dû faire ceci, j'aurais dû faire cela. Je suis peut-être un petit peu idéaliste. » « Ma forte personnalité a été contraignante, car parfois je suis trop directe et je n'ai pas froid aux yeux ! » « Il me semble que je suis parfois mal comprise car je vais peut-être un peu trop vite. »*

Les femmes ont exprimé le fait que face à leurs traits de personnalité dominants, elles apprennent en ce sens de leur expérience et qu'elles se donnent même des stratégies pour les gérer. On note aussi par les témoignages qui suivent la maîtrise de certaines habiletés politiques. *« Comme j'ai eu beaucoup de chance dans ma scolarité, dans ma carrière, j'avais un caractère... trop sûre de moi, mais ce n'est pas bien de réussir seule et il faut partager la réussite avec les autres. J'ai appris cela dans le travail. » « J'ai eu des problèmes dans des réunions où il fallait que je dise rien et que moi je disais non, il faut faire ça et ça ! Quand je voyais que mon chef hiérarchique n'était pas en train de défendre les idées, je prenais sa place ! Je disais non, ce n'est pas ça, et j'essayais de convaincre mon ministre. Maintenant, avec l'expérience, j'essaie d'être modérée. J'essaie d'être plus hypocrite, voir la réaction de tout le monde avant de prendre la parole parce que je voudrais toujours être la première à donner mon avis. Il faut écouter les autres, surtout quand il y a beaucoup d'hommes et que vous êtes la femme. »*

Les valeurs liées à la transparence et à l'éthique ont été mises de l'avant par plusieurs femmes lors des entrevues. Pour elles, il est important d'être transparente, d'être cohérente et surtout, d'agir avec rigueur. *« Je me dis qu'il faut aller dans le bon sens qui est l'intérêt général. Être juste, être transparent et être direct. Il ne faut rien cacher, être claire et il ne faut pas être subjectif, la subjectivité, c'est le malheur de tout. Il faut traiter avec la plus grande équité et objectivité dans la transparence, ce sont les éléments de réussite. » « Le fait d'être réglo, ça été un handicap, une contrainte, mais un jour, c'est devenu un avantage parce que la nouvelle ministre voulait quelqu'un de droite et de réglo (conforme aux politiques de l'organisation, être transparent). »* Pour certaines d'entre

elles, la transparence et l'éthique sont des valeurs particulièrement importantes pour les femmes puisque cela les protège de fautes qu'on pourrait leur reprocher. « *Les femmes sont plus transparentes. C'est comme ça parce que la femme a peur à sa réputation, a peur de la réputation de son mari, de sa famille et la réputation de la femme en général, ce que vous ne trouverez pas chez l'homme. L'homme, sa réputation, ça lui est égal.* » Ce dernier témoignage souligne une *attente de genre* dans la société marocaine et tunisienne où la femme est davantage en interdépendance avec le groupe alors que l'homme peut, selon ce témoignage, être sa propre personne.

Tout comme ce fut le cas pour les compétences personnelles, les femmes ont exprimé l'importance des *compétences interpersonnelles* qu'elles détiennent concernant la gestion des personnes.

Elles ont souligné tout d'abord dans leurs témoignages l'importance qu'elles accordent à la gestion des contributions individuelles et à la performance. Par exemple, certaines essaient de motiver leurs employés et de reconnaître leurs contributions afin qu'ils performant davantage. « *Il y a le côté psychologique, vous savez les gens nous demandent parfois si on se rend compte de l'effort qu'ils font, des résultats qu'ils réalisent, etc. Ça aussi ce sont des aspects de motivation très importants, quelqu'un que vous ignorez, que vous oubliez, si vous ne faites pas attention à son travail, il va laisser tomber, c'est clair.* » D'autres femmes estiment qu'il est important de valoriser la contribution de tous les employés, peu importe leur statut et ce, afin qu'ils puissent donner le meilleur d'eux mêmes. « *Même les subordonnés, je les fais tous travailler. Quand je suis arrivée dans l'entreprise, il y en avait qui ne faisaient rien et je les ai fait travailler et aujourd'hui, ils sont contents. Ils sont valorisés et ils sentent qu'ils font avancer leurs dossiers.* » Enfin, les femmes essaient de faire un certain coaching auprès de leurs employés et de leur fournir de la rétroaction qui leur sera utile pour s'améliorer. « *J'essaie toujours de voir le côté positif chez les gens et même quand je veux faire des remarques, j'essaie de les faire de façon constructive et de faire comprendre aux gens que même les mauvaises expériences, les échecs entre guillemets, ce sont des occasions d'apprentissage.* »

Le thème de la *gestion participative* est revenu aussi très souvent dans le discours des femmes interrogées et elles en parlent avec conviction. « *Je m'arrange pour que les décisions, on les travaille tous ensemble pour qu'elles viennent d'eux-mêmes, même si j'ai*

ma décision. C'est sûr que comme directeur, si je dis amène ceci, fais cela et si je parle sur ce ton-là, culture ou pas culture...ça ne marche pas ! » « Je pense que les femmes ont beaucoup cette habileté à favoriser cette gestion participative. Les hommes ont tendance à être plus autoritaires, ils prennent plaisir à donner des ordres, des directives : voilà comment les choses doivent être faites, comment elles ne doivent pas être faites, dénigrer les efforts des autres. Je trouve que les femmes ont beaucoup plus cette façon participative et plus douce de gérer, mais cela ne veut pas dire pour autant qu'elles ne doivent pas dire leur point de vue ou s'aligner sur celui des autres. » De plus, cette gestion participative semble permettre de s'intégrer plus facilement dans l'organisation, comme le démontre ce témoignage d'une femme tunisienne. « Moi je suis le chef ici, mais je ne ressens pas le besoin de le dire. Je ne montre pas mon autorité, je les écoute, je donne la chance à chacun de donner son avis et après je prends ma décision. Je leur donne toujours la possibilité de partager ma décision comme ça, la décision sera bien acceptée si elle est collégiale. »

Aussi, d'après les témoignages recueillis, les femmes démontrent, dans leurs actions quotidiennes, des compétences de type relationnel dans le sens où elles possèdent des habiletés dans les rapports avec les autres et dans la construction de relations harmonieuses. À cet effet, au moment des entrevues, elles ont notamment fait état de leurs capacités à valoriser et à mettre en évidence la contribution de tous et chacun. « *Ce qui m'a le plus réussi, c'est d'être toujours le partenaire dans toutes les situations. Je n'essaie pas de m'approprier la chose, mais plutôt de la partager et j'écoute beaucoup. Je parle peu et quand je parle, je dis ce qui est nécessaire. » « Je les écoute et je ne cherche pas à donner des instructions. Quand je veux initier un dossier, je fais en sorte que le chef de service ou le directeur réfléchisse, ait sa propre idée, qu'on en discute un peu, que je corrige ou j'adopte, mais jamais dire vous allez m'écrire ceci ou cela. Même dans la rédaction de notes ou autres, je les pousse à la réflexion. »*

Ce style de gestion participatif et collégial mis de l'avant par les femmes interrogées semble, selon elles, être à contre-courant des styles de gestion plus traditionnels souvent utilisés par leurs collègues masculins. « *Avec le temps, ils apprennent à apprécier ce nouveau style. Le sentiment que j'ai, c'est que le style participatif, c'est quelque chose auquel ils n'étaient pas habitués. Ils n'étaient pas habitués à voir des réunions comme ça pour discuter de différentes questions. Mais comme ils ont vu passer dans cette direction des gens qui étaient plus autoritaires et plus directifs, des fois ils sont un petit peu*

déroutés. Ils doivent penser : elle n'a pas l'étoffe pour être directeur. Moi, mon autorité, je la cherche ailleurs, je ne la cherche pas dans la directivité.»

Dans la foulée de la gestion participative, pour beaucoup de femmes, le *travail en équipe* semble représenter une compétence essentielle à maîtriser dans la gestion des personnes. À cet effet, certaines femmes soulignent l'importance d'encourager et d'animer les personnes qui ont la responsabilité d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. *« On a travaillé ensemble et j'estime que si j'ai réussi dans mon service, c'est grâce au travail de l'ensemble du groupe. C'est fondamental ! » « Dans la petite équipe qui relève de moi, j'essaie dans la mesure du possible de faire en sorte que les gens travaillent ensemble. Il y a des premiers responsables sur un dossier, mais qui doivent connaître les autres dossiers et donc comme ça, tout le monde s'entraide et ça permet en cas d'absence ou de congé, que le travail ne s'arrête pas. »*

Ainsi, les femmes marocaines et tunisiennes rencontrées jugent important de créer un climat de confiance et une atmosphère propice à l'atteinte des résultats. *« Cet esprit d'équipe, on y travaille tous ensemble, homme, femme, secrétaire et ce n'est pas le diplôme qui compte. Moi je leur dis que votre situation, elle se manifeste par votre salaire, mais ici, c'est par rapport au travail et la contribution de chacun. »* D'autres soulignent l'importance de respecter le personnel et font preuve d'un esprit de partenariat qui facilite souvent l'assouplissement des règles d'autorité. *« Vous me verriez travailler avec mes collègues et vous ne diriez jamais que c'est moi le patron. Il n'y a jamais eu de hiérarchie dans le sens que le chef de service passe par le sous-directeur avant le directeur. Un agent simple peut aller voir le ministre directement et discuter avec lui et il y a toujours un esprit de partenariat. Je sais que ce n'est pas la même chose dans les autres ministères, mais je n' imagine pas la vie administrative autrement. »* Pour elles, il importe dans cet esprit d'équipe d'être solidaires de leurs employés, surtout lorsqu'un problème arrive. *« Moi, je fais la même chose avec mes employés, je les encourage beaucoup, je leur dit : vous devez toujours travailler, même si vous vous trompez, moi je vous couvre. »*

Pour ces femmes, c'est également leur *aspect humain au travail* et *l'intérêt qu'elles accordent à leurs employés* qui importent dans leurs pratiques de gestion. Cela s'exprime principalement par l'importance accordée à l'écoute et à la vie personnelle de leurs employés. *« Moi je leur parle toujours, je les écoute, quand ils ont des problèmes, j'essaie*

de les aider. J'ai appris leur date d'anniversaire, je leur téléphone, et ils sont agréablement surpris. Quand ils ont un enfant, je vais chez eux pour leur apporter un cadeau, donc je crée une relation très conviviale. Je crois beaucoup en ces relations. »

« Si je prends mon cas, même dans mon travail, je suis une mère de famille. Je pense à eux quand ils sont malades, je pense à eux quand ils sont fatigués, je pense à eux quand ils ont un problème, ce n'est pas automatique chez les hommes. » Ces femmes soulignent également qu'elles ont fait preuve de compréhension à l'égard des autres, surtout lorsque ces personnes vivent des situations avec lesquelles les femmes sont familières. *« Je n'ai pas de comportements différents avec les hommes ou les femmes, mais disons que je suis un peu plus diligente avec les femmes. Disons qu'elle doit partir si sa petite fille ou son petit garçon est malade, moi je me dis que je suis passée par là et je ne fais pas de problème car je sais que ce n'est pas le mari qui s'absente quand les enfants sont malades! »*

Enfin, le *respect des autres* est aussi un facteur qui, pour ces femmes, est à la base des relations humaines au travail, particulièrement auprès des hommes. *« Le respect bien sûr avec plus d'égard vis-à-vis des hommes, parce que comme nous sommes dans une société arabo-musulmane, l'homme est toujours classé d'autorité. Donc depuis que je suis là, je les respecte en leur disant que le succès de l'entreprise ce n'est pas moi, c'est vous, moi je participe et c'est ça qui touche le plus l'homme. Si vous le dévalorisez devant les hommes ou devant les femmes, c'est encore pire. Et une femme qui dévalorise un homme, c'est une catastrophe ! Je me dis c'est une culture et je ne peux pas la changer. »*

Les facteurs déterminants : deuxième portion du classement

Tel que souligné précédemment (tableau 24), les facteurs qui suivent font partie de la deuxième portion du classement et ont obtenu entre 11 et 15 points lorsqu'ils ont été classés par ordre décroissant.

La volonté politique (15 points)

Tout juste après les compétences de gestion, la *volonté politique* apparaît comme un facteur important dans la progression de carrière des femmes. Pour les tunisiennes, cette volonté politique a été incarnée par les plus hauts dirigeants du pays. *« Le Président*

Bourguiba a été le réformateur du code du statut personnel dans le monde arabe. » Selon les marocaines, « lors du règne de Hassan II, il y a eu pas mal d'acquis sur le plan des droits et sur le plan de la participation aux élections, mais le printemps de la vie de la femme au Maroc est venue avec l'avènement du roi Mohamed VI. » « Le nouveau roi, c'est un roi jeune, ouvert, il a ses sœurs qui sont jeunes, donc il sait que le pays doit évoluer et qu'on ne peut pas évoluer si on met entre parenthèses la moitié de la population. Donc à chaque fois, il ne rate aucune occasion pour recommander une égalité, une intégration de la femme en fonction de sa valeur et en fonction de ses compétences. »

Cette volonté politique s'est notamment traduite par la mise en place de politiques et de structures gouvernementales. En Tunisie, les femmes soulignent « *qu'il y a des structures qui ont été créées pour aider la femme à s'épanouir, ne serait-ce que la création d'un ministère qui est chargé de la femme et de la famille et du CREDIF* ». Selon elles, cela aide la femme à progresser et à prendre de l'avance pour atteindre les objectifs souhaités. Les femmes marocaines soulignent de leur côté « *qu'il y a une politique de la promotion de la femme et un plan de développement social sur la participation de la femme dans le développement qui a suivi l'initiative royale du code de la famille.* » On note donc un niveau de consensus élevé chez les répondantes des deux pays en ce qui concerne l'influence de la volonté politique et des structures qui l'accompagnent sur le développement des femmes.

L'importance d'avoir des femmes à des postes de décision (15 points)

En plus de cette volonté politique, les femmes tunisiennes et marocaines ont mis de l'avant l'importance accordée à la *place des femmes dans des postes de décision dans l'administration publique*, puisque ce phénomène figure aussi dans la deuxième portion du classement liée aux facteurs déterminants. Les raisons invoquées concernant la nécessité que les femmes occupent des postes de décision sont de plusieurs ordres. Premièrement, parce qu'elles représentent la moitié de la population. « *Il faut quand même qu'il y ait la présence de l'élément féminin parce les femmes représentent plus de la moitié de la population. Il est donc normal qu'elles participent à la prise de décision.* » Deuxièmement, selon les témoignages recueillis, les femmes peuvent influencer les décisions prises et avoir ainsi une influence sur les politiques du gouvernement. « *C'est important que la femme participe à la décision, puisque vous vivez dans un pays démocratique et que vous*

faites partie des gens qui prennent les décisions pour vous et vos enfants, vous avez votre avis, vous participez à la politique du pays et c'est une chose très importante. » Enfin, selon les répondantes, les femmes ont des compétences et une vision différente des hommes. *« C'est très important que des femmes participent à la prise de décision au niveau de l'administration parce que la femme, à mon sens, possède une vision réaliste, pragmatique et elle n'est pas confinée dans les carcans du texte, dans un style de management. »*

Le processus de nomination basé sur la compétence et la qualité du travail (15 points)

Le *processus de nomination basé sur la compétence* apparaît aussi déterminant pour la carrière des femmes comme le démontrent ces quelques témoignages. *« Il n'y a aucune ségrégation, ni pour les textes, ni au niveau des salaires, des candidatures, ni dans les responsabilités, ni dans le choix. » « Très honnêtement, globalement, quand on le mérite, on est nommée, le sexe n'a pas d'influence sur les décisions et les choix des responsables. » « Beaucoup disent : telle personne a été pistonnée, mais moi je viens d'un milieu très modeste, mon père avait sa petite épicerie, c'est-à-dire, je n'avais qu'à compter sur moi-même et c'est ce que j'ai fait. Mon plan était de m'imposer et de m'affirmer par ma compétence dans un milieu qui était fermé. » « Il n'y a pas de discrimination surtout au niveau de l'emploi, c'est la compétence qui prévaut et je peux en témoigner puisque j'ai commencé ma carrière dans une administration masculine et j'étais parmi les premières femmes à y accéder. »*

Selon les répondantes, outre le processus de nomination basée sur la compétence, la qualité et le sérieux du travail ont aussi permis aux femmes d'être nommées à des postes de décision. Le témoignage qui suit souligne à cet effet qu'il faut travailler sérieusement et compter d'abord sur ses propres moyens avant d'attendre des appuis de l'environnement. *« Il faut qu'il y ait deux choses qui expliquent ma présence dans ce poste; c'est le travail, et qui dit travail dit compétence et quantité de travail, et la chance d'avoir eu une ministre qui m'a choisie. Je lui ai dit quand elle m'a nommée je vous remercie et elle m'a dit : il faut vous remercier vous-même, c'est votre travail et votre compétence qui vous a donné ce poste. » « Travailler, travailler, travailler et arrêter de se plaindre, arrêter de dire qu'on a besoin d'associations pour nous défendre, arrêter de dire qu'il y a de la discrimination. »*

Le cadre légal (14 points)

Au niveau du *cadre légal*, facteur qui figure aussi dans la deuxième portion du classement, les femmes interrogées ont jugé que la législation avait été favorable à l'émancipation de la femme, surtout en Tunisie. « *La femme, du point de vue juridique et réglementaire, a pas mal d'acquis en Tunisie, c'est un pays qui est très connu dans ce domaine-là.* » Les femmes marocaines pour leur part estiment que des progrès au niveau législatif ont permis une amélioration de la situation de la femme marocaine. « *Je peux dire que la situation de la femme, c'est quand même une situation qui est très évolutive. Sur la plan du droit, il y a une nette progression dans la mesure où on est passé à une situation juridique disons plus moderne et qu'on a laissé un peu l'aspect traditionaliste.* »

Selon les témoignages recueillis, cette législation s'est principalement traduite par l'adoption du code du statut personnel. À cet effet, les témoignages sont nombreux. Pour les femmes tunisiennes, « *le code du statut personnel est ancré dans les mœurs.* » « *Depuis presque 50 ans, on a cette loi sur le statut de la famille, l'interdiction de la polygamie, l'interdiction de la répudiation de la femme, etc. La femme, maintenant, a le droit de nommer son enfant, même si elle est mariée à un étranger, elle a le droit de lui donner son nom, avant ça n'aurait pas été le cas. La femme peut voyager, peut signer des contrats, peut s'engager sans même avoir l'avis de son mari. Ça, c'est nouveau, il y a pas mal de lois nouvelles qui ont été promulguées pour la femme.* »

Pour les femmes marocaines, le code du statut personnel, promulgué tout récemment par le gouvernement marocain, représente aussi « *un grand acquis non seulement pour la femme, mais pour la société marocaine toute entière.* » Selon les répondantes, « *la Moudawana est le texte de la famille qui a apporté énormément à la femme dans la mesure où l'ancienne législation était une législation faite par les hommes, pour les hommes et dans leurs intérêts.* » Cependant, mentionnons que selon les marocaines, cette réforme est encore trop récente pour que les impacts soient réellement visibles. « *On ne peut pas encore se prononcer sur le nouveau code du statut personnel. Il y a encore beaucoup de questionnement à ce sujet et il faut attendre quelques années avant de pouvoir se prononcer sur ce que va réellement apporter le nouveau code.* »

L'appui du père (13 points)

La compilation des facteurs déterminants démontre que les parents jouent également un rôle important dans la carrière des femmes gestionnaires interrogées, car le support des parents se retrouve dans la deuxième portion du classement. « *Mes parents m'ont beaucoup encouragée dans ma carrière. Ils ont beaucoup de mérite car ils sont illettrés tous les deux.* » « *Si je n'avais pas eu l'appui de mes parents, je ne serais pas là.* »

D'après les femmes qui ont participé aux entretiens, ce support se traduit en premier lieu par *l'appui prépondérant du père*, qui se définit par le fait que le père encourage sa fille à poursuivre des études et à faire carrière. « *Mon père, c'est quelqu'un d'impressionnant. Il m'a beaucoup poussée. Je me rappelle que j'avais des offres pour partir à l'étranger, j'avais 20 ans et j'avais peur, il me disait non, il faut le faire. Puis, il m'encourageait beaucoup à voyager, à faire de la formation, à penser à ma carrière.* » À ce sujet, une marocaine souligne « *Mon père m'a encouragée à faire mes études à l'époque où au Maroc, on parlait de mariage comme l'aboutissement de toute carrière, c'était plus important que les études.* » « *L'ironie du sort, c'est que mon père nous disait à ma sœur et à moi, il vous suffit de savoir lire et écrire tout simplement. Il nous disait qu'il ne comptait pas en faire des cadres, pas du tout, ce n'était pas son objectif. Mais quand il a vu qu'on réussissait bien nos études, à chaque étape, il nous a pratiquement laissé poursuivre nos études.*»

L'influence des organismes internationaux sur les gouvernements (13 points)

Selon les répondantes tunisiennes et marocaines, l'influence des organismes internationaux sur les gouvernements a aussi contribué à la progression de carrière des femmes. « *Plusieurs bailleurs de fonds s'occupent maintenant des questions de genre. Par exemple, ils font en sorte qu'on ne fasse pas de distinction entre hommes et femmes et si je prends le cas de la commission européenne, il y a des profils pour lesquels il est prévu des bonus dans le cas où il y a une femme.* » Une répondante tunisienne souligne que « *dans le cadre de la 5^e conférence mondiale de la femme, il y a eu une plate-forme, celle de Beijing, et sur cette base, la Tunisie a essayé d'intégrer des objectifs dans le plan d'action de la femme. Cette plate forme donne les orientations nécessaires au pays pour développer ou émanciper les femmes, ça aide!* » Par ailleurs, d'autres répondantes expriment des réserves quant au rôle des organismes internationaux. Pour quelques

femmes interrogées, les organismes internationaux n'ont pas préséance sur la volonté gouvernementale. *« L'influence n'est pas directe parce que c'est essentiellement à l'intérieur du pays qu'il faut une certaine politique, un certain enthousiasme, parce que sinon, on ne peut pas imposer de l'extérieur. »*

Les relations avec les collègues (12 points)

Dans le contexte où les femmes rencontrées ont mis de l'avant les compétences interpersonnelles et celles liées à la gestion des personnes (première portion du classement), mentionnons qu'elles ont aussi souligné dans le même sens, mais avec moins d'insistance, leurs capacités à développer de *bonnes relations avec leurs collègues*. Les témoignages indiquent à cet effet que dans plusieurs cas, les relations professionnelles sont à l'enseigne de l'égalité et de la convivialité et que les collègues masculins considèrent que les femmes qui sont là possèdent les compétences jugées indispensables pour exercer leurs fonctions. *« Les relations avec mes collègues hommes et femmes, elles sont très bonnes. » « Ça va très bien avec les hommes et avec les femmes. Dernièrement, on était en mission et j'ai l'habitude d'être la seule femme, surtout en matière de contrôle, et on discutait et je lui disais : là j'oublie que je suis une femme et alors sans s'en rendre compte, il m'a dit : moi aussi quand je discute avec vous, je me prends pour une femme ! J'oublie que je suis un homme ! Enfin! Les choses se passent bien normalement. »*

Les femmes qui se sont exprimées à ce sujet, semblent avoir ainsi développé et maintenu de bonnes relations avec les collègues de sexe féminin. *« Ce qu'il faut éviter, c'est que la femme veuille du mal à la femme. Ce qui nous appartient à nous de faire, nous femmes responsables, c'est de faire émerger une nouvelle culture dans les relations entre femmes. Il faut aider la femme à se valoriser, à prendre conscience de sa valeur dans le milieu du travail et à se frayer un chemin. Il faut être à l'écoute de cette catégorie de femmes et profiter de l'expérience des femmes qui sont passées par là. »* Pour ces femmes, même s'il y a une certaine compétition entre femmes, cela semble un phénomène normal, comme dans toute société. *« Il y a de la compétition entre femmes et c'est tout à fait normal. Moi j'ai eu aussi des femmes qui disaient que je leur ai pris leur place, mais c'est normal car les hommes vivent aussi ce genre de compétition. Comme il n'y a pas beaucoup de poste, moi je dirais c'est tant mieux qu'il y ait de la compétition, ça*

veut dire qu'il a beaucoup de femmes qui aspirent à des postes de décision et à prendre leur place. »

Le rôle de soutien de la mère (12 points)

La mère a également joué un rôle important dans la carrière des femmes rencontrées en les soutenant et surtout, en leur permettant de se consacrer à leurs études uniquement et en inculquant aux filles une vision *moderne* du rôle de la femme dans la société. À ce sujet, une répondante souligne : *« Elle s'est donnée corps et âme pour être à notre service, à notre secours, on faisait rien du tout à la maison, que des études. »* *« Quand j'étais très jeune, ma mère était très consciente du fait que la femme doit avoir son travail, elle ne doit pas dépendre de l'homme et elle nous le disait toujours : il ne faut pas que vous dépendiez de l'homme, il faut que vous vous affirmiez et que vous ayez vos avoirs pour ne pas dépendre de l'homme. »*

La non-discrimination entre les garçons et les filles au sein de la famille (12 points)

Les femmes interrogées ont soutenu qu'il n'y avait pas de discrimination entre les garçons et les filles au sein de leur famille, dans un contexte où la très grande majorité des femmes ont des frères et des sœurs. Cela explique selon nous que *l'absence de discrimination entre les garçons et les filles* figure parmi les facteurs déterminants comme le démontrent ces quelques témoignages. *« Je suis l'aînée de la famille et mon père n'a jamais fait de ségrégation, au contraire. Il me disait tout le temps, tu vas donner l'exemple et tu es la locomotive et cela m'est resté même au travail aujourd'hui. »* *« Mes parents avaient les mêmes attitudes envers les filles que le garçon dans la famille. Au contraire, mon frère, c'est le seul qui n'a pas terminé ces études. Toutes les filles ont fait des études supérieures sauf lui. »* Aussi, il est apparu, dans certains cas, que des parents encourageaient davantage les filles que les garçons. *« Moi j'ai un père exceptionnel dans le sens qu'il favorisait les filles par rapport aux garçons, c'était plus mes frères qui étaient à plaindre que nous. »*

La participation à des réseaux et à la vie associative (12 points)

La participation à des réseaux et à la vie associative est une stratégie de développement professionnel qui se retrouve également au sein de cette deuxième portion du

classement. Le tableau 26 expose les types de réseaux mentionnés et le niveau de participation des femmes interrogées au sein de ces réseaux. Au total, 14 femmes sont membres de réseaux : six femmes sont membres actifs et sept femmes occupent des fonctions officielles. Ce ne sont pas toutes les femmes qui participaient à des réseaux, mais celles qui le faisaient œuvraient au sein de réseaux à vocation féminine (huit), à vocation sociale (cinq) et au sein d'associations de diplômés (cinq).

Tableau 26: type de réseaux et niveau de participation

Types de réseaux	Membres	Membres actifs	Fonctions officielles
organisations à vocation féminine (UNFT, alliance femmes fonctionnaires, etc.)	3	2	3
partis politiques	2	1	1
affaires municipales et régionales	-	-	1
associations à vocation sociale	3	1	1
associations de diplômés	4	1	-
associations professionnelles et scientifiques	2	1	1
Total	14	6	7

Les femmes qui participent à des réseaux et à la vie associative ont mentionné que cela leur fournissait une occasion d'apprentissage personnel, en particulier au niveau des relations avec d'autres personnes et au niveau de la communication. *« Ce qui m'a apporté le plus dans ma formation personnelle, c'est le fait d'avoir été conseillère municipale. Cela m'a permis d'acquérir des connaissances nouvelles et de connaître des personnes car vous êtes tout le temps en relation avec des personnes et par la discussion, on acquiert des connaissances. Aussi, on nous demande de faire des exposés et des conférences et cela nous aide à communiquer en public. »* *« Dans le domaine de l'association, je suis bien dans la communication, que ce soit avec les décideurs ou avec la population locale, avec les médias, c'est une bonne formation. »*

Celles qui ont participé à des réseaux estiment que cela peut en outre les aider à se faire connaître pour l'obtention d'un nouveau poste. *« Dans mon cas, j'ai fait intervenir des connaissances pour mon nouveau poste. »* À ce sujet, une répondante tunisienne souligne : *« Pour décrocher un poste en Tunisie, il ne suffit pas d'être compétent et d'avoir un très bon CV, il faut absolument avoir des contacts. Pour décrocher un poste de PDG dans une organisation publique, un poste au gouvernement ou être à la tête d'un*

dossier intéressant, il faut absolument que quelqu'un de bien placé, femme ou homme, te propose au Président. Le fait que je milite, je me fais connaître et je rencontre beaucoup de gens. »

D'autres femmes estiment que les réseaux représentent également un bon outil de travail et qu'ils permettent rapidement d'aller chercher l'information utile. *« Je trouve qu'être dans des réseaux, ça aide beaucoup. Si j'ai besoin de quelque chose dans un ministère X, un service, je n'ai pas besoin d'écrire officiellement pour avoir un document ou pour avoir telle information. Je sais qu'au niveau de tel département, je peux compter sur telle personne et ça c'est très important. »*

Caractéristiques des relations et rôles des supérieurs (12 points)

De façon générale, les femmes ont déclaré avoir de *bonnes relations avec leurs supérieurs*, homme ou femme, bien que plusieurs femmes n'ont connu que des supérieurs de sexe masculin. *« Les relations avec mes supérieurs sont très normales et respectueuses. D'ailleurs j'ai eu huit chefs depuis que je travaille et je n'ai pas eu de problème. J'ai eu une seule fois une femme comme supérieur et sept hommes. »*

Les témoignages à ce sujet démontrent qu'une relation d'apprentissage au niveau professionnel s'est développée avec leur supérieur, la plupart du temps un homme. Dans ce cas, leur supérieur leur ont surtout permis d'acquérir des compétences liées à leur développement professionnel et de développer, tout comme ce fut abordé dans la section précédente sur les compétences de gestion, des compétences intrapersonnelles et relationnelles. *« Avec mon directeur actuel, la relation est excellente. Actuellement cela a eu un impact sur ma carrière dans le sens où il facilite la réalisation de mes tâches. »*
« Ici, il faut avoir la chance d'avoir un supérieur hiérarchique qui vous écoute et nous, actuellement, nous avons un PDG qui écoute beaucoup ses collaborateurs et cela nous permet de faire avancer les projets. » *« Je dirais que j'ai trouvé sur ma route des hommes qui ont cru en la femme, surtout l'ancien DG. Je peux vous dire que c'est grâce à lui que j'ai réussi car il nous a encadrées et puis il a dit la femme est aussi compétente, moi je préfère la femme. »*

Tout juste après le rôle professionnel, les femmes ont mis l'accent sur le *rôle socio-affectif de leur supérieur*. Comme le démontrent ces deux témoignages de répondantes

marocaines, ce rôle se manifeste par un soutien relatif à leurs objectifs et perspectives de développement professionnel et par une empathie face à leurs contraintes familiales. « *Un jour, j'ai déclaré à mon ministre, je veux partir, je ne veux plus de ce poste. Il a dit pourquoi, je lui ai dit pour plusieurs raisons; j'ai une responsabilité, j'ai deux filles et je ne peux pas rester le soir. Alors il m'a dit : vous n'êtes pas obligée de rester le soir, on vous demande de bien faire votre boulot tout simplement. Voilà, il m'a encouragée, c'est pour cette raison que je persiste et que j'assume encore cette fonction.* » Une autre ajoute : « *Lorsqu'on m'a nommée chef de division, je suis tombée enceinte, je n'ai pas voulu, j'ai refusé la responsabilité. D'ailleurs, j'ai même remis les clés du bureau à l'ancien DG et je me rappelle qu'il m'a appelée pour me dire pourquoi? À l'époque, il y avait Benazir Bhutto, il m'a dit : écoute : Benazir Bhutto, elle, dirige un pays et toi on te demande de diriger une division avec une quinzaine de cadres alors il m'a dit : il faut simplement venir à l'heure, travailler, comme vous le faites déjà!* » Ce dernier témoignage souligne l'importance d'être encouragée malgré les contraintes, mais aussi d'avoir des modèles qui inspirent.

À un degré moindre, les supérieurs des femmes rencontrées ont favorisé un élargissement de leur réseau professionnel en leur donnant de la visibilité et en leur permettant de se familiariser avec les aspects officieux de l'organisation. Ce soutien politique est également important pour elles, surtout dans la perspective d'une carrière qui vise à évoluer sur le plan hiérarchique. « *J'avoue que c'est vrai aussi bien avec mon ancien directeur général que celui qui est venu après, ils me respectaient beaucoup, ils voulaient que j'avance dans ma carrière, ils me proposaient pour des promotions. Si votre patron croit en vous et est convaincu de votre compétence, il vous propose.* » « *Notre supérieur nous fait parfois des remarques sur comment agir avec nos collègues et gérer les conflits pour assurer la sérénité dans l'entreprise.* »

La rémunération (12 points)

D'après les témoignages recueillis en Tunisie et au Maroc, les gouvernements ont mis en place une politique de rémunération équitable entre les hommes et les femmes, ce qui semble motiver les femmes à aspirer aux mêmes postes que les hommes et à satisfaire de ce fait, leur besoin d'indépendance économique de plus en plus important. « *En matière de rémunération, il n'y a pas du tout de discrimination entre les hommes et les femmes.* » « *Si je me compare aux fonctionnaires de l'État, je pourrais dire que je suis*

normalement rémunérée et qu'il n'y a pas de différence ici entre les hommes et les femmes. »

Le niveau de scolarité (12 points)

Les femmes qui ont participé aux entretiens ont acquis un *niveau élevé de scolarité* (tableau 27). On note en effet que ce facteur s'est avéré important, car il se retrouve dans la deuxième portion du classement. Dans l'ensemble, les femmes détiennent un bac. (+ 4, +5) ou une maîtrise. Plusieurs sont diplômées de l'Ecole nationale d'administration (ENA), ce qui les situe en quelque sorte dans *l'élite* de la société. Le tableau 27 présente les types de diplômes obtenus par les femmes.

Tableau 27: type de diplômes

Type de diplômes	Nombre de femmes
bac+ 4	6
bac+ 5 ou +	3
maîtrise	9
doctorat d'Etat	3
doctorat	1
cycle moyen ENA	3
cycle supérieur ENA (3e cycle)	7

Ce niveau d'éducation, selon elles, a eu un impact sur leur carrière et il est à leurs yeux particulièrement important lorsqu'on est une femme. « *Si je n'avais pas cette formation, jamais je n'aurais accédé à des postes de responsabilités. Il y a un niveau minimum de diplômes qu'on doit avoir pour être promu à des postes de décision.* » « *C'est sûr que ma scolarité a eu un impact et un diplôme d'ingénieur d'une école très réputée, c'est d'ailleurs la plus sélective, et mon certificat en gestion, à posteriori, c'est la clé pour mon changement de poste.* » Le niveau de scolarité obtenu est donc pour la plupart de ces femmes, un passeport qui leur ouvre la porte pour des changements leur permettant d'avancer professionnellement.

Le tableau 28 indique que la grande majorité des femmes ont obtenu leurs diplômes dans leur pays d'origine (21) alors que certaines les ont obtenu en France et en Amérique.

Tableau 28: pays d'obtention des diplômes

Pays d'obtention des diplômes	Nombre de femmes
Tunisie ou Maroc	21
France	7
Etats-Unis	3
Canada	1

Aspirations et motivations à travailler dans l'administration publique (11 points)

Questionnées sur leurs ambitions et aspirations, les femmes soulignent qu'elles *aspiraient à avoir des postes de décision*. « Ah oui ! Ah oui ! J'ai toujours aspiré à des postes de décision dans l'administration publique et j'aspire toujours à mieux parce qu'il y a beaucoup de choses qu'il faut changer. » « Si on a un poste de décision, plus on a le pouvoir de réaliser des choses et plus on s'épanouit. » Plusieurs femmes ont précisé qu'elles aspiraient à des postes de décision aussi parce que cela faisait partie intégrante de leur personnalité. « J'ai aspiré à avoir un poste de décision parce que j'ai toujours été quelqu'un de très ambitieux. « Le plus déterminant, je pense que c'est moi. J'ai aspiré, j'ai voulu et j'ai tenu. »

Les femmes ont aussi déclaré avoir fait preuve d'ambition par rapport à leur carrière et par rapport à leur désir d'accéder à des postes de décision. « C'était l'ambition, le salaire bien sûr je ne vais pas vous dire que cela ne m'intéressait pas, mais c'était surtout atteindre des postes de responsabilités, travailler avec des gens responsables, avoir une importance, un poids dans la société. » « Je suis très ambitieuse, l'ambition, elle fait partie de ma personne. Je le dis modestement. Quand je veux quelque chose, j'y mets mon effort personnel d'abord, je n'attends pas les autres. Cela fait partie de mon éducation. »

Mentionnons que jeunes, elles aspiraient à des métiers valorisés et reconnus tels que ceux de médecin, enseignant, ingénieur, avocat. « Au début, quand j'étais au lycée, mon objectif était d'enseigner l'anglais. » « Je voulais être ingénieur ! » « Quand j'étais adolescente, je voulais être médecin. Je trouvais que c'était un travail noble, on était près des gens, on savait parfois la vie. » « Lorsque je poursuivais mes études secondaires, je voulais devenir architecte. »

Quelques unes ont souligné qu'elles avaient même des motivations pour des carrières dans le domaine international. *« Mon projet de vie, c'était la recherche dans le droit comparé international. Je voulais être au barreau, avocate, pourquoi pas avocate dans le contexte international ! » « Je rêvais d'être interprète et je passais mon temps à faire des traductions. Bien sûr je rêvais de voyager et je m'imaginai derrière un bureau avec un stylo pour faire de la traduction. »*

Une fois au sein de l'administration publique, il semble que les femmes interrogées étaient motivées à travailler dans l'administration publique, notamment parce que c'est un travail qu'elles aiment et parce qu'elles adhèrent aux valeurs et à la culture de l'administration publique. *« Dans le secteur public, il y a des avantages, c'est le respect et l'encouragement des cadres, alors que dans le privé c'est différent. Dans une entreprise publique, nous avons une autorité à l'égard de tous les intervenants dans notre secteur. Il faut qu'on soit à l'écoute et qu'on réponde le mieux à leurs attentes et c'est ça qui me motive. » « J'adore mon travail ! Même sans salaire je travaillerais. Travailler avec mon équipe et les dossiers que je traite avec des partenaires sociaux, c'est passionnant, il n'y a pas de routine. C'est toujours des dossiers nouveaux, il y a plein de négociations et j'adore ça ! »*

Les femmes rencontrées ont aussi mentionné qu'elles avaient le *sens du service public* et qu'elles étaient très heureuses de sentir que leur contribution pouvait constituer une *valeur ajoutée* pour la société. *« J'ai toujours été imprégnée du sens du service public depuis mon jeune âge et ça m'a aidée jusqu'à aujourd'hui. » « Je souhaitais faire quelque chose pour mon pays. Ce n'est pas quelque chose d'administratif ou de pouvoir, mais du point de vue sociétal, je veux être un acteur important et contribuer à la stratégie de développement de mon pays. »*

L'implantation de quota (11 points)

Enfin, selon les femmes interrogées, l'implantation de quota par le gouvernement constitue un facteur qui favorise l'augmentation du nombre de femmes à des postes. Celles qui sont favorables jugent que les quotas constituent des incitations nécessaires et une garantie légale qui permettent d'influencer l'augmentation du nombre de femmes à des postes d'encadrement. À ce sujet, une répondante tunisienne souligne : *« Le quota n'existe pas actuellement, mais on pourrait peut-être inciter le pouvoir public à imposer*

certaines quotas comme on l'a fait pour la liberté des femmes au début des années 60 avec l'indépendance, quand on a offert sur un plateau la liberté de la femme en quelque sorte. » Une femme marocaine ajoute dans le même sens : « Pourquoi ne pas envisager le problème de quota pour le recrutement. Il faut pousser et aider les gens à prendre ces décisions, il faut qu'il y ait un cadre juridique pour inciter les gens. L'implantation de quota donnerait une chance, car c'est une garantie légale ! »

Selon les répondantes tunisiennes et marocaines, les quotas peuvent être plus facilement implantés lorsque les femmes sont jugées aussi compétentes que leurs collègues masculins. *« Il faut donner beaucoup plus aux femmes et il faut que ce quota-là soit lié à la compétence, car je crois qu'il y a beaucoup de compétences chez les femmes qui ne sont pas exploitées aussi bien dans le domaine social, politique et dans les associations. »*
« Au parlement, s'il n'y avait pas eu les quotas, les femmes ne seraient pas là où elles sont. Donc, à compétence égale, j'insiste énormément pour un quota. »

Les facteurs déterminants : troisième portion du classement

Comme l'indique le tableau 24, les facteurs qui suivent font partie de la troisième portion du classement et ont obtenu entre 6 et 10 points lorsqu'ils ont été classés par ordre décroissant.

Les séminaires de formation et les stages (10 points) et (8 points)

Les formations et les stages en cours d'emploi représentent une stratégie de développement professionnel qui se situe pour sa part dans la troisième portion du classement. Les femmes rencontrées ont participé, souvent de leur propre initiative, à des séminaires de formation et à des stages que ce soit dans leur pays ou à l'étranger. Dans plusieurs des cas, ces formations et ces stages étaient en lien avec leurs activités professionnelles. Une tunisienne souligne à cet effet : « J'ai fait des stages à l'intérieur et à l'extérieur de la Tunisie, en France, à l'Institut international d'administration publique, je suis allée en Belgique à l'université de Liège, j'ai fait un stage en Jordanie et j'ai fait différents stages dans le cadre du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). J'ai assisté à des travaux organisés par des organisations internationales, dont la CAFRAD au Maroc, et à Montréal à l'UQAM. »

Des formations en informatique ou en linguistique ont été également suivies afin d'enrichir la vie professionnelle de ces femmes et développer des compétences utiles au développement de leur vie professionnelle et ce, même si ces formations n'étaient pas directement reliées à leurs rôles ou fonctions. *« Pour ma part, je sautais sur la première occasion qui se proposait ! Dernièrement, on nous proposait la formation sur l'ordinateur et j'ai suivi mes cours de manière studieuse, car je me sentais en retard sur l'informatique. » « L'an dernier, j'avais moins de travail, alors je me suis inscrite à des cours pour améliorer mon anglais, je me suis dit : je vais m'occuper, je ne vais pas rester comme ça pour ne pas sentir la routine. Comme je fais souvent des affaires avec l'étranger, alors je me suis dit que si j'améliore mon anglais, je vais pouvoir mieux répondre à ces demandes. »*

De plus, les femmes interrogées ont mentionné que l'organisation leur avait permis de faire des formations et des missions à l'étranger comme le démontrent ces quelques témoignages. À cet effet, une femme souligne : *« On a beaucoup de formation continue ici, que ce soit le recours à des experts étrangers ou tunisiens, on est franchement bien encadré et ça nous aide car ce sont des formations très intéressantes. » « Je vous dirais que nous avons la possibilité de se former. Je peux vous dire que la formation, c'était extraordinaire comme on en a eue, grâce à la coopération. »* Mais plus vous accédez à certaines responsabilités, moins vous avez l'occasion d'aller dans les formations. *« Là c'est plutôt des séjours très courts : vous participez à des conférences ou à des séminaires. »* Cela dit, certaines ajoutent que les formations sont plus courtes à mesure que les responsabilités deviennent plus importantes.

Le support du conjoint (10 points)

Le classement des facteurs déterminants démontre que le *support du conjoint* est un facteur déterminant pour la progression de carrière des femmes. Selon les témoignages recueillis, les conjoints soutiennent moralement les femmes et les appuient, dans une certaine mesure, dans les tâches domestiques et familiales. *« Mon mari, il a la volonté d'aider et quand il est là, il aide. Le malheur, il est presque toujours absent. Il est dans le privé, il rentre à 9h00 et à 10h00 et les enfants sont déjà couchés et c'est moi qui assume. La semaine dernière j'étais en mission et il a presque pris congé, il a déprimé, comme par hasard c'était la période d'examen ! C'était très fatiguant pour lui. Il n'est pas habitué à ce genre de boulot, mais il l'a fait et c'est un bon facteur de succès pour ma*

carrière. » Une autre ajoute : « *Mon mari aide un peu, mais on ne peut pas se leurrer non plus. On ne peut pas arriver à se partager les tâches ménagères, malgré qu'on se fait aider par une dame. Au niveau de ma carrière, il m'appuie, il m'encourage. Il m'a toujours dit qu'il ne voudrait jamais être une entrave à l'avancement de ma carrière.* »

D'autres témoignages démontrent que certains conjoints permettent une meilleure conciliation travail-famille. « *Mon mari, il est exceptionnel. Lui il dit qu'il aide sa femme et c'est très rare dans notre société quelqu'un qui dit : j'aide ma femme. Même s'ils le font, ils le cachent.* » « *Heureusement, j'ai un mari très compréhensif qui m'a encouragée et qui m'a toujours soutenue et appuyée dans mon poste. Mon mari s'est toujours occupé des enfants. Il m'a beaucoup aidée. Alors quand je dis s'occuper des enfants, c'est sur le plan de l'éducation, des études, des soins aux enfants, il n'y avait aucun problème et ça ne le gênait pas.* »

Une femme tunisienne a même souligné qu'elle avait négocié avec son mari des conditions facilitant sa carrière au moment de son mariage. « *Si je suis arrivée jusqu'à maintenant c'est que j'ai un mari qui a étudié à l'étranger, qui a connu un peu la femme émancipée aux États-Unis et cela ne le dégrade pas s'il rentre avant moi et s'occupe des enfants quand je ne suis pas là. En fait, j'ai fait un mariage contractuel parce que je voulais assurer ma carrière et ne pas tomber dans des situations de divorce. J'ai conseillé beaucoup de femmes qui veulent faire carrière et je leur dis de négocier le mariage, comme cela on résout la question du mariage avant la carrière!* »

Un accès des filles à l'éducation (10 points)

Selon les répondantes, le fait que les femmes aient, de façon générale, accès à l'éducation et que le niveau de scolarisation des femmes soit de plus en plus élevé constitue un facteur qui facilite la progression de carrière des femmes. « *Après plus de 30 ans d'accès de la femme à l'école, vous ne trouverez pas des familles aujourd'hui où les filles n'ont pas ce qu'elles veulent pour continuer leurs études, pour avoir un emploi.* » « *Il y a de plus en plus de diplômées dans l'enseignement supérieur et les chiffres continuent à évoluer. Maintenant, en Tunisie, on a 57% de femmes étudiantes. Donc c'est ça qui fait que les femmes se sont imposées partout et qu'elles ont eu accès aux postes de décision dans plusieurs domaines et à tous les niveaux.* »

Par ailleurs, selon quelques marocaines, ces efforts importants qui ont été consentis pour augmenter la scolarisation des femmes, se sont surtout faits en milieu urbain. « *Dans une région reculée du Maroc, personne ne va obligatoirement enlever la petite fille à ses parents pour la mettre à l'école. À partir du moment où il y a une grande partie des petites filles qui ne vont pas à l'école, déjà on les élimine au départ.* » Mentionnons à cet égard que la majorité des femmes interrogées (28) ont passé leur enfance en milieu urbain.

Le marché du travail (8 points)

Le *marché du travail* est aussi, aux yeux des femmes interrogées, un facteur favorable à la progression des femmes dans l'univers professionnel. À cet effet, une tunisienne souligne : « *Je peux dire que la femme en Tunisie a adhéré et qu'elle est partenaire du développement du pays. On la trouve donc partout et elle a des postes de responsabilités au niveau politique, car le dernier remaniement en témoigne.* » Comme dans le cas de l'accès à l'éducation, les marocaines ont souligné pour leur part que la situation de la femme sur le marché du travail est plus favorable, surtout pour la femme instruite et vivant dans un milieu urbain. « *Pour la situation de la femme, il faut réfléchir en deux temps parce que vous avez la situation de la femme qui travaille, que ce soit dans la fonction publique et dans le secteur privé, et vous avez la situation de la femme qui ne travaille pas et par conséquent, on l'assimile à la femme non instruite. Aussi vous avez l'antagonisme entre la femme dans la ville et la femme dans la campagne, la femme citadine et la femme paysanne. C'est très différent, ce sont deux mondes différents.* »

Le recrutement par appel de candidatures (8 points)

Le *recrutement par appel de candidatures* peut aussi faciliter la progression des femmes à des postes de décision en maximisant leurs chances d'être nommées. Les femmes rencontrées ont souligné que ce mécanisme, lorsqu'utilisé, permettait de mettre en évidence des candidatures féminines. « *Ça aide les femmes dans le sens où des potentialités sont cachées ! Et des fois, culturellement et socialement...les hommes sont plus portés à nommer quelqu'un qu'ils connaissent parce que c'est rare les femmes dans des postes de responsabilités.* » « *Moi personnellement j'ai eu ce poste grâce à un appel à candidature. Je suis sûre que s'il n'y avait pas eu ce système, je serais encore chef de*

service. Cet appel à candidature a révolutionné la position de la femme dans le sens où, grâce à ce procédé, il y a eu beaucoup de potentialité féminine qui a été découverte et promue. Ce processus d'appel existe dans d'autres ministères, mais très peu l'utilise, c'est encore assez ciblé et on ne peut pas dire que c'est la règle générale. »

Le mentorat et l'accompagnement professionnel (6 points)

Le *mentorat* peut également être considéré comme un facteur déterminant au sein de cette troisième portion du classement. Les informations recueillies sur la relation plutôt informelle des femmes avec leurs mentors, principalement des hommes, démontrent que celui-ci joue d'abord un rôle professionnel en facilitant l'insertion des femmes dans le milieu du travail. *« J'ai travaillé avec lui au début de ma carrière pendant un mois et ça été d'une importance presque décisive dans le sens où je sortais de l'école et j'aurais pu tomber dans un ministère où il y a un rythme plutôt lent. Toutefois, avec lui, le rythme était soutenu, j'ai bossé davantage et il m'a donné la confiance et m'a orientée vers des personnes clés. Ça été d'une importance, je n'oublierai jamais ça ! » « Je me rappelle bien d'un directeur général qui m'a formée justement sur le plan professionnel, sur le plan même personnel, sur la façon de prendre des décisions, sur la façon de me comporter avec mes collègues, sur la façon de me comporter avec mes vis-à-vis, etc. Il a été pour beaucoup dans ma carrière. »*

Pour les femmes qui ont bénéficié d'un mentor, celui-ci a aussi joué un rôle socio-affectif par le développement de compétences relationnelles et de la connaissance de soi. *« Il a changé beaucoup de choses en moi ; la façon de penser, de se comporter, j'étais très rigide, c'est-à-dire je n'étais pas très souple avec mes collègues, etc. Faut dire que j'ai changé beaucoup beaucoup grâce à lui ! » « Au début, j'ai eu un responsable qui m'a enseigné quand je débarquais dans l'organisation. Il m'a inculqué plusieurs valeurs ; c'est lui qui m'a appris la modestie professionnelle, vous savez quand on sort de l'université, jeune cadre, on croit qu'on est la meilleure ! Il m'a appris qu'il faut commencer au bas de l'échelle et qu'en tant que chef, il faut connaître le travail de tout le monde, de la secrétaire, de l'agent, à la japonaise quoi ! »*

Enfin, selon les témoignages recueillis à ce sujet, les mentors ont également joué un rôle politique en favorisant l'élargissement de leur réseau professionnel et en leur permettant d'aller chercher l'information utile à l'exercice de leurs fonctions. *« J'ai eu un mentor au*

début dans mon organisation avec qui j'ai appris beaucoup et il m'a fait gagner beaucoup de temps. Il m'a aussi introduit dans les réseaux, à des gens et cela, par la grande porte. Il était mon père spirituel tellement il était proche de moi. C'est lui qui disait tout le temps que l'information, c'est le pouvoir ! Il m'a beaucoup aidée et cela a eu un impact sur ma carrière. » « Je crois que ce monsieur m'a encouragée à un moment où le nombre des femmes dans des postes de décision était très très réduit et vraiment c'est grâce à lui si j'ai pu faire mes études, terminer mes stages, figurer parmi des membres de commissions mixtes. Il m'a appuyée vraiment parce que c'était au début de ma carrière et c'est au début de sa carrière que les dés sont jetés. »

Les facteurs déterminants : Quatrième portion du classement

Tel que l'indique le tableau 24, les facteurs déterminants qui suivent font partie de la quatrième portion du classement et ont obtenu entre 1 et 5 points lorsqu'ils ont été classés par ordre décroissant.

L'influence des organismes internationaux au plan individuel (5 points)

Dans cette dernière portion du classement, on retrouve d'autres facteurs qui, selon les répondantes, ont également eu de l'influence sur la progression de carrière des femmes. Même si ces facteurs sont jugés moins déterminants que ceux mentionnés précédemment, les témoignages soulignent *l'influence des organismes internationaux*. Les femmes ont mentionné à cet effet les formations suivies grâce à des programmes parrainés par des organismes internationaux. « Je me rappelle qu'avant de partir pour un stage au Canada, on a eu un courrier du Canada à l'effet que l'ACDI souhaitait faire participer des femmes. Donc, comme j'étais la seule femme dans ma direction, j'ai eu cette chance de participer. J'ai été soumise à un test comme tous mes collègues, j'ai réussi, mais c'était très bien et si il n'y a avait pas eu cette condition, on aurait choisi un homme. » « J'étais à la recherche d'un changement dans ma carrière, dans ma vie en général, alors j'ai pris connaissance de cette formation-là et j'ai fait toutes les démarches. En étant sélectionnée, j'avais automatiquement une bourse des États-Unis. Quand on parle d'une formation aux États-Unis, c'est valorisant. Cela permet de développer de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances et ça sert après pour l'obtention d'un poste. »

Un retour aux études (4 points)

Le *retour aux études* est un autre facteur qui a été jugé déterminant pour les femmes interrogées par rapport à la progression de carrière. Les quelques témoignages à cet effet soulignent l'importance relative de ce facteur en regard de ceux déjà mentionnés. *«Quand j'ai complété mes études au bout de deux ans, j'ai été désagréablement surprise par le niveau de salaire que je recevais dans le temps et j'ai alors décidé de passer les concours et de terminer mes études pour avoir le grade d'administrateur.» « Je ne me suis pas arrêtée à mes études, à ma licence en 1980. En 1990, j'ai eu mon DESS, après j'ai obtenu un DEA et après, j'ai étudié afin d'obtenir un diplôme de contrôle de gestion. »*

Des défis significatifs (4 points)

Certains témoignages ont montré que les femmes qui ont progressé dans leur carrière ont eu à relever des *défis significatifs* (accepter des dossiers stratégiques, de nouvelles responsabilités, répondre aux attentes, etc.). Bien que ce facteur se situe dans la dernière portion du classement, les femmes qui se sont exprimées à ce sujet ont fait part d'exemples concrets qui illustrent de quelle façon ce facteur a été déterminant.

D'une part, les femmes ont accepté des dossiers stratégiques qui leur ont valu une reconnaissance de la part de leur supérieur. *« J'avais proposé de faire une revue professionnelle au niveau de l'administration car il n'y en avait pas et parallèlement, il y a eu un autre projet dont je me suis occupée qui a permis de résorber le retard qu'on avait dans le traitement des dossiers. Après, dès qu'il y a eu un poste de chef de service, le directeur était content de mon travail et me l'a octroyé. Je vous en parle parce que je pense que ce sont les deux projets qui m'ont lancée. »*

D'autre part, les femmes ont accepté des nouvelles responsabilités pour prendre de l'expérience dans un domaine qui ne leur était pas familier. *« Je suis partie de là pour aller à la direction de la communication par le biais de l'appel à la candidature. Là c'est totalement différent et ça n'a rien à voir. Je n'étais pas préparée du tout pour ça. Mais bon c'était une occasion de promotion pour moi et je voulais essayer. »* D'autres ont également demandé à leur patron de leur fournir toutes les occasions pour apprendre. *« J'ai d'abord fait le tour, je vous l'ai dit, je suis une embêteuse, je ne tiens pas en place,*

je veux être polyvalente, donc à chaque fois j'allais voir le patron et je disais ça y est, je connais ça et je veux faire autre chose! »

Enfin, relever des défis significatifs représente, selon d'autres témoignages, de travailler comme les hommes, d'assurer certaines contraintes d'horaire, à des moments où les femmes étaient invitées à quitter leur travail pour aller auprès de leur famille. *« J'ai travaillé dans une administration masculine. J'ai travaillé comme les hommes. J'ai eu pas mal de problèmes. Je ne céda pas parce que je suis une femme, mais mes supérieurs hiérarchiques me disaient, bon il 17h45, les femmes peuvent rentrer et les hommes restent en réunion ! Quand on avait du travail urgent, on nous en dispensait, mais nous on s'accrochait, on était trois femmes et on restait. Moi il m'est arrivé de rester jusqu'à 4h du matin parce que j'avais à préparer un budget. »*

Ainsi, ces femmes ont choisi d'assumer le fait qu'elles sont responsables d'abord, et femmes ensuite. *« C'est pas parce que je suis femme et j'ai des enfants à la maison que je dois rentrer. Je suis responsable d'abord et femme après. Pendant le ramadan, je reste et je ne rentre pas à 16h00 pour faire la popote et j'assume que je suis le directeur général. » « Moi je me dis : il faut savoir séparer entre la femme au foyer et la femme cadre qui assume une responsabilité au sein de son institution. Quand je suis ici, je me sens presque asexuée. Quand je suis avec mes collègues, je suis l'unique femme directeur. Tant que la réunion n'est pas levée, je ne leur dis pas : écoutez-moi je suis une femme et j'ai des enfants qui attendent ou un conjoint qui attend. J'assume !»*

Un secteur public favorable aux femmes (3 points)

Au niveau du secteur d'activité, il a été mentionné que *l'administration publique demeure un secteur privilégié par les femmes. « C'est un secteur plus réconfortant pour les femmes, car elles bénéficient de la sécurité d'emploi et elles ont l'occasion bon an mal an de progresser vers des postes de décision. »* Il est apparu également que les secteurs non traditionnels de l'administration publique sont dorénavant plus ouverts aux femmes puisqu'à la consultation des informations du tableau 14, on constate que le secteur des *ports, pétrole, énergie, équipement et transport* est celui où une majorité de femmes qui ont participé à la recherche est représentée (7), avant celui de la santé, de l'éducation et celui des finances.

Faire carrière dans plusieurs organisations (2 points)

Finalement, des témoignages montrent que les femmes qui *font carrière dans plusieurs organisations* peuvent voir leur carrière progresser. Les témoignages à cet effet soulignent que ces changements procurent des bénéfices intéressants, d'autres horizons, d'autres dossiers, des compétences nouvelles, etc. « *Le changement de ministère a été déterminant parce que où j'étais, je n'avais pas la possibilité d'aller au-delà du grade de directeur. Ici, c'est plus horizontal, plus ouvert, même en terme de qualité du travail, c'est surtout cela qui m'a motivée et c'est le tournant décisif. Je l'aurais regretté toute ma vie si je ne l'avais pas fait car maintenant j'ai d'autres horizons, d'autres dossiers et d'autres perspectives.* » Une autre répondante ajoute : « *Après cinq ans, j'ai eu cette proposition pour changer de travail au ministère, j'ai apprécié la proposition et j'ai changé de cap parce qu'avant, j'étais dans un domaine purement technique et j'ai changé pour un domaine purement social ! Cela a été déterminant.* »

Les facteurs contraignants

Dans un deuxième temps, le tableau 29 dresse la liste, par ordre décroissant, des *facteurs contraignants* à la progression de carrière des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique en Tunisie et au Maroc. Tout comme dans le cas des facteurs déterminants, ces résultats sont présentés selon leur position au sein du classement, enrichis des citations les plus significatives relativement à chacun des facteurs. Tel que le démontre le tableau 26, aucun facteur n'a obtenu le maximum du pointage.

**Tableau 29 : facteurs contraignants
Compilation par ordre d'importance**

Type de facteurs	Facteurs contraignants	Valeur totale	Portion du classement
FF	Rôles et responsabilités familiales (assumés essentiellement par les femmes)	18 points	1
FF	Relations avec les enfants (sentiment de culpabilité)	15 points	
FOC	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (évaluation non-systématique de la performance-promotion par ancienneté)		
FOC	Discrimination au travail	14 points	
FE	Croyances culturelles et religieuses et stéréotypes en matière d'égalité entre les sexes	12 points	
FOC	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (absence de pratiques de conciliation travail-famille)		
FOC	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (absence de mécanismes formels de développement de carrière)		
FOC	Stratégie, caractéristiques et structure organisationnelles (horaires de travail)		
FOC	Stratégie, caractéristiques et structure organisationnelles (mobilité difficile)		
FIS	Aspirations et motivations (ne pas avoir de plan de carrière)		
FE	Secteurs d'activités (femmes qui n'acceptent pas de postes-d'avantage au Maroc)	7 points	3
FE	Secteurs d'activités (manque de préparation de la relève)		
FE	Associations féminines (pas une culture de reventication-féminisme d'État-d'avantage en Tunisie)	6 points	
FF	Support du conjoint (le manque d'appui du conjoint et le non-partage des tâches)		
FS	Rang familial et rôles liés au sexe entre les garçons et les filles (encouragement des garçons)		
FOC	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (processus discrétionnaire de nomination)	5 points	4
FOC	Stratégie, caractéristiques et structure organisationnelles (jalousie et manque de solidarité féminine)	3 points	
FOC	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (absence de femmes sur les comités de sélection pour les concours)	2 points	

FIS : facteurs individuels et stratégiques, FE : facteurs environnementaux, FOC : facteurs organisationnels et culturels, FS : facteurs de socialisation, FF : facteurs familiaux

Les facteurs contraignants : première portion du classement

Tel que souligné précédemment (tableau 29), les facteurs contraignants qui suivent font partie de la première portion du classement et ont obtenu entre 16 et 20 points lorsqu'ils ont été classés par ordre décroissant.

Les rôles et les responsabilités familiales (18 points)

Selon les témoignages recueillis, *les rôles et les responsabilités familiales* assumés par les femmes représentent le facteur le plus contraignant à la progression des femmes à des postes de décision. À cet effet, on souligne que : « *Le principal obstacle je dirais, c'est surtout le fait que les femmes continuent à tenir le rôle principal dans la famille, dans la maison.* » « *La femme doit toujours consacrer plus de temps à son foyer, à ses enfants, c'est la femme qui est la première responsable des enfants et ça entrave la progression des femmes vers des postes de décision.* » « *Même la femme active s'efface quelque part ou elle se dit, il est six heures, je dois partir parce que je dois préparer le dîner, il y a mes enfants. Elle est d'abord là pour l'organisation de la famille et le reste, c'est de l'extra. Ce n'est pas souvent que vous voyez un mari qui retourne à la maison s'occuper de la vaisselle ou s'occuper des enfants, c'est toujours la femme qui fait ça. Même s'il y a une bonne, c'est la femme qui gère, elle a toujours plus de responsabilités lorsqu'on parle de la famille.* »

Les résultats de recherche démontrent à cet égard que ces responsabilités familiales contraignent les femmes dans leurs possibilités de réalisations professionnelles. Elles disposent en effet de très peu de temps pour se réaliser dans d'autres domaines. « *Une femme qui tient à sa famille, à ses enfants, elle ne peut pas faire les deux convenablement. Donc je me dis certainement, elle le fait au détriment de sa famille, si ce n'est pas au détriment de son travail, et elle le fait au détriment de sa santé, de ses loisirs. Elle n'a pas le temps de faire du sport, de s'occuper d'elle et de participer à des associations culturelles.* » « *La femme elle a besoin de ce troisième temps. Elle a besoin de faire autre chose, se développer, s'épanouir, aller chez des amis, aller au cinéma. C'est absolument nécessaire. Moi je dis que le travail dans l'administration, il est avilissant parce qu'on n'a plus de temps à soi.* »

Les femmes interrogées évoquent également que leurs responsabilités familiales ne leur laissent pas de temps pour participer à des réseaux et à la vie associative. « *Le fait d'avoir beaucoup de travail et d'être attachée à mes enfants n'a pas permis d'avoir une vie associative développée.* » « *Je n'ai pas le temps malheureusement. Vous savez quand on est membre d'une association, il faut être disponible et quand on essaie d'allier les exigences professionnelles et sociales, ce n'est pas évident.* » Les femmes ont également affirmé avoir manqué de temps, à cause de la famille, pour suivre des formations ou effectuer des stages. « *Le ministère mettait à ma disposition beaucoup de formations que ce soit en langue, en informatique, etc. et j'ai laissé passer beaucoup de formations et ça je le regrette parce que je ne maîtrise pas suffisamment l'informatique et l'anglais.* »

Les facteurs contraignants : deuxième portion du classement

Tel que souligné précédemment (tableau 29), les facteurs contraignants qui suivent font partie de la deuxième portion du classement et ont obtenu entre 11 et 15 points lorsqu'ils ont été classés par ordre décroissant.

Le sentiment de culpabilité envers les enfants (15 points)

Les contraintes liées aux rôles et aux responsabilités familiales assumés par les femmes sont suivies de très près par *le sentiment de culpabilité des femmes envers leurs enfants*. Ce sentiment est dû au fait qu'elles ne sont pas aussi disponibles qu'elles le souhaiteraient. « *Mes deux enfants ne m'ont pas empêché de faire carrière, mais j'ai le sentiment de culpabilité et jusqu'à aujourd'hui, mes enfants trouvent que mon travail les a empêchés de me voir malgré que, le peu de temps que j'ai, je le consacre à la petite famille. Ma mère et la grande famille, je les vois rarement.* » « *Parmi les raisons qui font en sorte que j'ai besoin de me retirer de ma fonction, c'est que je me sens très coupable envers mes enfants, très coupable. Elles m'en veulent, elles m'en veulent beaucoup, surtout pour la grande qui comprend maintenant.* »

D'autres témoignages soulignent que les femmes regrettent de s'être conformées aux diktats du travail et de vivre, à cause de cela, de la distance dans leurs relations avec leurs enfants. « *Sur le plan affectif, je sens que mon fils aîné, je l'ai trop laissé dans les mains des autres. Donc, il n'est pas proche de moi. J'ai toujours été à l'extérieur et là maintenant je vis des problèmes avec mes enfants sur le plan relationnel. C'est pourquoi*

à la retraite, si je la prends maintenant, c'est pour me rattraper et être près des enfants, mais je pense quand même qu'il est trop tard, les jeux sont déjà faits. » « Il y a le revers de la médaille où là, l'insatisfaction, c'est qu'on n'a pas assez de temps pour les enfants. Aujourd'hui, on joue sur la qualité, plus que sur la quantité. » « Moi je commence aujourd'hui à avoir des conflits avec mes garçons qui me disent : maman, c'est beaucoup le travail, pourquoi maman tu amènes du travail à la maison ? » « Pour les aider à faire leur devoir... je les ai toujours poussés à compter sur eux-mêmes et non pas à compter sur moi. Parfois j'ai un sentiment de culpabilité. »

L'évaluation non systématique de la performance (15 points)

Dans cette deuxième portion du classement, on retrouve un autre facteur contraignant qui a trait au *manque d'évaluation systématique de la performance* et au fait que les promotions soient octroyées selon l'ancienneté. De l'avis des femmes qui se sont exprimées sur le sujet, lorsqu'il y a une évaluation, celle-ci est essentiellement administrative et se traduit par une note administrative semestrielle et annuelle, dont la portée est plutôt limitée. *« Il y a la note semestrielle et la note annuelle et la prime de rendement dépend de ces notes. Ces évaluations sur ma carrière sont positives, mais depuis mon recrutement jusqu'à cette année, j'ai toujours 20/20. » « Nous avons des primes de rendement qui sont données au personnel sur la base de notes que donne le chef hiérarchique, le directeur. Mais est-ce que ces notes-là reflètent la réalité ? Je ne le sais pas du tout. Quelquefois, on voit les notes baisser, mais ce n'est pas la règle. Les gens considèrent que ça fait partie du salaire, donc on n'y touche pas. Il faut vraiment qu'il y ait une faute grave pour amener un directeur à baisser la note. »*

La discrimination au travail (14 points)

La *discrimination au travail* est un facteur qui est apparu contraignant pour la progression de carrière des femmes, particulièrement du point de vue des femmes marocaines. Selon les témoignages recueillis, cette discrimination prend différentes formes.

Les femmes ont démontré par leurs propos qu'elles avaient subi des comportements différenciés parce qu'elles étaient des femmes gestionnaires. À cet effet, elles ont souligné que certains hommes semblent avoir de la difficulté à vivre *l'autorité au féminin*. *« J'avais un collaborateur, quand j'étais au juridique, qui ne pouvait pas avoir un patron*

femme. Alors je l'appelais et il venait toujours une demi-heure après. Je ne comprenais pas. Au début, j'étais un peu vexée et après j'ai compris qu'il ne voulait pas avoir un patron femme.» « Je vous assure que l'ancien directeur général, quand on était dans des réunions avec une entreprise étrangère, c'était moi qui gérais ce dossier, mais pour lui...quand je me suis mise à parler, il était surpris ! Pourquoi elle parle celle-là ? »

De plus, d'autres propos à ce sujet illustrent que parfois la gestion semble davantage associée aux comportements des hommes et qu'il est plus difficile, pour les femmes, de superviser des hommes, surtout ceux qui ont une perception traditionnelle du rôle de la femme. *« C'est très important de démystifier l'administration et les postes de responsabilités, car pour un homme, un poste de gestion, c'est plus naturel; un homme, c'est fait pour avoir un poste de responsabilités! »*

Selon d'autres témoignages, la discrimination au travail s'exprime par l'exclusion des femmes de certains dossiers ou postes et ce, malgré leurs compétences et leur expérience. *« J'ai vécu une expérience à un moment donné, il y a eu le décès de notre directeur et il a fallu qu'on nomme quelqu'un d'autre. J'étais la plus scolarisée, j'étais très compétente et un jour la personne responsable de haut niveau m'a dit : c'est dommage que vous ne soyez pas un homme. J'ai dit pourquoi ? Il m'a dit, on vous aurait nommée directeur sans réfléchir. Vous le méritez très très bien. Alors là je leur ai dit maintenant je ne le mérite plus et je ne l'ai pas parce que je suis une femme ? Il a bloqué quand je lui ai dit ça ! » « Avant d'être nommée, j'ai attendu pendant des années alors que les hommes qui étaient de ma promotion, ils grimpaient eux! Un jour, on m'a donné un poste d'adjoint au chef de service, où il n'y avait pas de chef de service et de chef de division! Donc je travaillais directement avec le directeur en étant adjoint au chef de service, sans qu'il y ait de chef de service! »*

Les répondantes qui se sont exprimées à ce sujet ont également affirmé avoir eu un traitement différencié à cause de leurs responsabilités familiales. *« Un jour, on m'a dit : comme vous êtes femme et que vous avez des filles à votre charge, on ne peut pas vous nommer directeur. Ce n'était pas officiel, mais c'était la réponse de l'ancien directeur général. Si ce n'était pas de ma volonté de continuer, je pouvais craquer et me fermer dans mon environnement. » « Des fois on nous dit, tu ne peux pas venir les week-end, tu as tes enfants. Ce sont des petites phrases comme ça pour vous rappeler que vous êtes différentes, vous faire abandonner. Il n'y a pas de discrimination directe du style non*

vous n'avez pas le droit vous êtes une femme, mais c'est plutôt des petites choses comme ça.»

Enfin, des propos sur la discrimination de nature sexuelle ont été formulés par les répondantes pour expliquer la faible progression des femmes dans leur carrière. *« J'ai connu beaucoup d'hommes qui m'ont fait des offres de travail très intéressantes, mais ce qu'ils veulent finalement, c'est sortir avec toi, ce n'est pas gratuit ! En Tunisie, cela se passe comme ça, peu importe son âge. Moi je le vis tous les jours et quand je parle avec les autres femmes elles me disent la même chose. » « Les hommes essaient de tester les femmes et c'est pourquoi il faut être forte pour ne pas tomber dans leur piège; l'homme regarde la femme comme une amie, mais il veut l'exploiter au niveau sexuel. J'ai des collègues qui vivent le problème de harcèlement, mais on ne peut pas en parler parce que c'est très délicat, pour elle et pour l'administration. Même avec la loi, il faut le prouver. »*

Les aspects culturels (12 points)

L'analyse des facteurs contraignants démontre que les *aspects culturels* influencent la progression de carrière des femmes, dans le sens où certains traits culturels restreignent ou rendent plus difficiles l'avancement des femmes vers des postes de décision.

Une contrainte culturelle concerne l'évolution lente de la mentalité chez les hommes. À cet effet, une femme tunisienne souligne : *« La mentalité de l'homme et de la femme n'a pas évolué de la même façon que le cadre juridique et j'estime que la femme tunisienne a énormément évolué par rapport à l'homme tunisien. L'homme tunisien a gardé ses habitudes traditionnelles, même s'il est très gentil, il aime bien la cuisine faite maison, être pomponné alors que nous on essaie d'être compétentes au niveau professionnel et satisfaire tous les besoins familiaux. »* Une autre ajoute : *« Les obstacles, c'est toujours au niveau des mentalités. Les hommes se sentent supérieurs aux femmes, ils ont le complexe de supériorité. »*

L'héritage culturel et historique d'un pays arabo-musulman constitue un autre aspect culturel qui a été soulevé lors des témoignages. Cet héritage s'explique en grande partie par des résistances importantes à l'émancipation de la femme au sein de la famille. À ce sujet, une répondante marocaine souligne que : *« La femme au Maroc occupe encore un second rôle même dans les couples très très intellectuels, et j'en côtoie beaucoup. C'est*

toujours le mari qui est le tuteur, qui est le meneur de la barque. » « Vous savez ici, s'il y a deux candidats qui détiennent les mêmes compétences, un homme et une femme, et je me suis retrouvée dans des cas comme ça, ils vont choisir l'homme. Pourquoi ? Ils vont dire parce que c'est le chef de famille, ça va lui apporter un petit peu plus d'argent, c'est bien pour sa carrière. » De plus, « nous sommes dans une société arabo-musulmane qui n'accepte pas que la femme reste quand il fait nuit dehors et les maris veulent bien rentrer les derniers à la maison et trouver la femme en train de préparer le repas et dresser la table. »

Le décalage entre la tradition et la modernité semble créer aussi une confusion sur le rôle que doit jouer la femme dans la société, comme le démontre ces deux témoignages. *« Nous sommes dans une transition entre une société traditionnelle où la femme devrait être à la maison et s'occuper de monsieur, des enfants, être là à leur service, disponible tout le temps et en même temps une femme indépendante, qui peut s'assumer, qui a son mot à dire, qui participe à la vie dans tous ses sens et qui occupe des postes similaires aux hommes. Je trouve que c'est un déchirement de la société et cela représente une transition difficile. » « Il y a quelque chose qu'on n'arrive pas à comprendre. Vous avez la femme qui a percé, qui a atteint des postes de responsabilités dont on ne rêvait même pas, mais en parallèle, vous avez un mouvement qui se développe à contre-sens malheureusement et qui tend à retirer à la femme tous ses acquis. Il n'y a pas un jour où je ne trouve pas des femmes qui redeviennent voilées. Comment expliquer qu'il y ait l'ouverture, le développement, à côté de l'obscurantisme? Je n'arrive pas personnellement à imaginer que ces deux courants puissent coexister. Pourtant, l'Islam n'a pas à nous dire de porter le voile. Ce qui me chagrine et qui me fait peur, c'est que la majorité des femmes, pour une raison ou une autre, mettent le foulard pour privilégier la religion sur le droit. »*

L'absence de pratiques de conciliation travail-famille (12 points)

Face à ces responsabilités que doivent assumer les femmes, *l'absence de pratiques de conciliation travail-famille* constitue une contrainte à la progression de carrière des femmes, exceptions faites des dispositions pour le congé de maternité et de la possibilité de travailler à mi-temps. *« Il y a absence de politiques pour la famille et c'est pourquoi, souvent, les femmes choisissent la famille plutôt que le travail. » « Il devrait y avoir des moyens d'accompagnement parce que là, je n'ai pas la contrainte des enfants et de la*

famille, mais pour les femmes qui ont des enfants, il n'y a pas de politique de conciliation famille-travail et c'est plus difficile pour elles de trouver un équilibre. »

Les structures d'accueil inadéquates pour les enfants (12 points)

L'absence de structures d'accueil pour les enfants (crèches en milieu de travail) a également été déplorée par le biais de plusieurs témoignages. Dans certains cas, il n'existe pas de crèche en milieu de travail et s'il y en a, les places sont peu nombreuses et les normes insuffisamment claires. De plus, le coût est très élevé. « Au niveau de l'organisation, il n'y a pas de crèche, ils ne font rien pour les femmes qui ont des enfants. Par exemple, dans mon cas, j'ai pu recruter une femme de ménage parce que j'ai les moyens, mais je vois les collaboratrices qui elles sont en train de souffrir, les pauvres, soit parce qu'un enfant est malade, soit parce qu'il a un problème. » « Maintenant que les mères et les grands-mères travaillent, il faut aller dans les garderies, mais les structures sont insuffisantes et elles ne sont pas toujours dans les normes voulues. »

Dans ce contexte, il a été mentionné qu'il était difficile pour les femmes de pouvoir s'appuyer sur un système de crèches adéquat à moins d'y consacrer une partie de leur salaire et encore. « *Moi je peux vous dire que lorsque j'ai eu mes enfants, j'étais directeur général, je dépensais presque la moitié de mon salaire pour mon fils alors qu'une autre femme ne peut pas se permettre cela. Donc j'ai choisi une crèche plus coûteuse, mais j'amenais mon fils le matin et je le reprenais le soir tout propre, il y avait un menu que je pouvais surveiller et il n'y avait que douze enfants. »* Une autre répondante ajoute à ce sujet : « *J'ai essayé la crèche. Je trouve que les conditions ne sont pas bonnes, même si on paye. Dans mon temps, n'importe qui pouvait avoir une crèche d'enfants, si elle a une villa, elle peut écrire crèche. La première responsable elle a un diplôme, mais elle engage d'autres filles qui s'occupent des enfants et qui elles, n'ont pas la formation adéquate. »*

Compte tenu de l'absence de structures d'accueil adéquates pour les enfants, plusieurs femmes tunisiennes et marocaines ont mentionné que la conciliation travail-famille était facilitée par l'embauche de personnel domestique, mais elles soulignent que, malgré cela, le personnel domestique ne représente pas nécessairement une solution d'avenir pour l'amélioration de l'organisation familiale. « *Je vous dis aujourd'hui, c'est le point noir sur lequel on ne pense pas encore parce qu'on croit que c'est une ressource qui est là, mais même aujourd'hui, ce personnel d'appui devient plus cher car c'est devenu une*

profession, un commerce. » En ce sens, certaines femmes affirment que « *l'éducation des enfants, ce n'est pas la bonne qui s'en occupe. Le temps que j'ai, je le réserve à mes enfants.* »

L'absence de mécanismes de développement de carrière (12 points)

Selon les témoignages recueillis, on constate que *l'absence de mécanismes formels de développement de carrière* au sein de l'administration publique dans les pays visés par cette recherche constitue également un facteur contraignant. Selon les témoignages recueillis, il ne semble pas y avoir de mécanismes de planification et de suivi de carrière. De plus, les personnes nommées à un nouveau poste ne sont pas toujours consultées. À cet effet, on souligne le fait que : « *il n'y a pas de plan de carrière! Pas de système d'évaluation, pas de bilan de compétences, rien du tout.* » « *Je ne pense pas qu'il y ait vraiment un suivi de carrière et qu'on investisse sur un cadre qui a un potentiel. C'est quelque chose qui est encore absent chez nous.* » « *Lors de ma dernière nomination, on a été désigné sans qu'on nous consulte et j'ai trouvé que ce n'était pas une bonne façon de faire. J'aurais préféré qu'on nous demande ce qu'on a envie de faire. Parce que moi, au bout de huit ans dans le même poste, j'ai envie de changer de position. Je n'ai pas parlé de cela parce qu'il n'y avait pas d'entretien et que le ministre a décidé d'en haut.* »

Il semble également que les occasions au sein de l'administration pour réfléchir sur la gestion de carrière sont plutôt rares de même que les appuis au développement de carrière, selon les propos tenus à ce sujet. « *Ce n'est pas que les organisations m'ont aidée dans ma carrière, mais disons que je n'ai pas été lésée. J'ai eu ce qui m'était dû.* » « *Les organisations dans lesquelles j'ai travaillé ne se sont pas vraiment intéressées à ma carrière et toutes les promotions, je les ai eues normalement, dans les délais normaux.* »

Les horaires de travail (12 points)

Selon les résultats de recherche en Tunisie et au Maroc, *les horaires de travail de l'administration publique* sont contraignants puisqu'ils comportent de nombreuses heures de travail et dans le cas de la Tunisie, on travaille même le samedi. La majorité des organisations n'ont pas adopté l'horaire continu, soit celui qui comporte une pause d'une heure pour le midi, ce qui fait en sorte que les femmes doivent se rendre à la maison le midi pour le déjeuner et revenir vers les 15 heures pour ne terminer qu'au environ de 19

ou 20 heures. Cela comporte des conséquences néfastes pour les femmes qui veulent progresser, surtout sur le plan familial et personnel, comme le démontrent ces témoignages. « *Le nombre d'heures travaillées dans une semaine, c'est trop. Vous connaissez les horaires de la fonction publique, mais en ce qui me concerne c'est théorique. Rarement je sors à l'heure, c'est souvent à 7 et 8 heures du soir et je ne rentre pas souvent le midi.* » « *Travailler le samedi, on n'a plus de vie de famille, on ne peut rien faire, car on a seulement une journée complète et ce n'est pas assez pour s'occuper de sa maison, s'occuper de soi.* » « *C'est infernal au niveau des horaires ! C'est très fastidieux. On n'a pas de vacances et ça fait longtemps que je rêve d'avoir un congé.* »

Ces contraintes au niveau des horaires sont jumelées au fait qu'il n'y a pas de flexibilité dans les horaires actuels. « *Moi je suis pour la flexibilité des horaires, surtout pour les cadres. Je suis pour la responsabilisation des cadres, c'est-à-dire si tu responsabilises un cadre, voilà tu t'occupes d'un dossier, tu as la charge de ce travail-là, tu as un délai, il fera tout pour faire son travail. Mais si tu vas lui dire : tu dois être là à telle heure et tu sors à telle heure et que tu ne t'occupes pas de ce qui est en train de faire, ça c'est un grand problème.* » « *Je suis pour le respect des horaires, une plage horaire où tout le monde devrait être là, mais, il faut être souple, il faut responsabiliser les gens en fonction de leur dossier, la qualité de leur travail, etc.* »

D'après les témoignages recueillis, il semble exister un lien entre les horaires et la productivité du travail, car c'est toute l'organisation du travail qui cause problème. « *Je vais vous dire franchement, si tous les agents travaillaient les 8 heures, ils n'auraient pas besoin de faire des heures supplémentaires. Ceux qui font des heures supplémentaires, ne travaillent pas bien dans la journée.* » « *Je pense aussi que c'est toute l'organisation du travail qu'il faut revoir, car là on colle l'étiquette d'urgent à tous les projets et parfois il n'y a pas d'urgence.* »

À cet effet, les femmes qui se sont exprimées à ce sujet ont suggéré de revoir les horaires de travail qui constituent également pour elles un moyen d'augmenter la productivité. En ce sens, il a été proposé d'avoir l'horaire continu. « *Pour l'horaire, je privilégie l'horaire continu avec une pause dans le milieu. C'est vrai que le vendredi après-midi on a la prière, mais on peut trouver une solution.* » « *Moi j'aurais opté pour l'horaire continu, ce serait l'idéal. Si on rentre chez-soi sur le coup de 5 heures, on a quand même le temps de*

s'occuper de chez-soi, de préparer un bon dîner, de se préparer soi-même pour recevoir les enfants à leur retour de l'école. »

La mobilité (12 points)

Une fois recrutées et nommées à un poste de direction, bien que *« rien n'empêche que si une personne trouve un autre emploi fonctionnel qui répond à son profil dans une administration elle peut être mutée en détachement »*, il a été souligné que *la mobilité était difficile* dans le secteur public autant en Tunisie qu'au Maroc. Il semble exister une règle non écrite à l'effet que la personne doit être libérée par son patron avant d'accepter une assignation ailleurs. *« J'ai eu une offre dans un autre ministère et surtout dans les organismes internationaux, mais à chaque fois mon ministère a dit : on a besoin d'elle, elle doit rester là. »* *« À chaque fois que j'ai voulu partir, on m'a retenue et j'ai vu ça à ce moment-là de manière très positive, mais plus vraiment maintenant parce que j'ai passé vingt et un ans dans cette boîte et je me dis que j'aurais dû changer. J'ai eu l'opportunité d'aller ailleurs pour un poste de chef de division déjà en 2000 dans un autre ministère. À ce moment-là, il y avait un grand projet qui se faisait ici et on ne m'a pas laissée partir. »*

Cette faible mobilité des femmes dans le secteur public rejoint d'autres propos au sujet de l'importance accordée aux relations interpersonnelles et à un bon climat de travail, ce qui pousse les femmes à demeurer au sein de leur organisation. *« Il y a presque un an, on m'a proposé un poste de directeur général dans un autre ministère, mais je n'y suis pas allée et j'ai préféré me consacrer à ce projet plutôt que d'aller dans un autre ministère. J'avais peur et c'est un défaut d'avoir peur. C'est un aspect négatif de la femme, car elle s'attache beaucoup à l'endroit où elle travaille, aux personnes. Elle a du mal à changer de poste. »* *« Il y a que la femme s'attache aux relations humaines, aux contacts et ce n'est pas bien pour la carrière. »* *« On m'a proposé d'aller travailler dans un autre ministère, mais je ne sais pas...je pense que j'étais prédestinée à travailler à ce ministère. J'y suis, j'y reste ! J'aime ce que je fais d'autant plus qu'on me permet de terminer mes études. Je suis un enfant de la maison et ça, ça joue beaucoup. J'ai fait carrière au ministère, je connais tout le monde, je suis estimée par tous les hommes du ministère. »*

Les résultats montrent à cet égard que la plupart des femmes ont généralement fait carrière au sein de la même organisation, comme le présente le tableau 30. Vingt-cinq des femmes rencontrées ont, à ce stade-ci, fait carrière au sein de la même organisation

publique, puisque seulement trois femmes ont fait carrière dans deux organisations publiques et quatre femmes dans trois organisations publiques. Mentionnons également que les femmes rencontrées ont passé, en moyenne, environ une dizaine années dans ces postes avant d'être mobiles et de changer de poste. En fait, une bonne proportion a passé presque vingt ans dans le même poste avant d'avoir une nouvelle promotion. À partir des témoignages recueillis sur leur perception de la mobilité, ce tableau présente également, de façon succincte, l'état d'esprit des femmes vis-à-vis leur progression de carrière.

Tableau 30: déroulement, rythme de carrière et niveau hiérarchique

Organisation 1 (22 personnes)
1989, conseillère; 1994, sous-directeur ; 2004, directeur Stagne et recherche un autre poste
1992, conseillère; 2000, directrice de projet Pas d'avancement à cause des enfants et crainte d'un changement d'organisation
1971, conseillère; 2001, directeur Stagne au poste de directeur
1991, administrateur; 2001, directeur Pense à quitter à cause des enfants
1980, chef de service; 2001, directeur Pas de regret, aime bien son travail
1992, conseillère; 1997, directrice Pense à chercher un poste à l'étranger ou dans un organisme international
1978, chef de service; 1993, directeur Satisfaite et ne pense pas à changer
1990, chef de service; 1994, poste de sous-directeur ; 1999, poste de directeur Difficile de partir, mais cherche un emploi
1981, chef de service; 1986, sous-directeur régional; 1993, directeur ; 1996, directeur central Aimerait changer pour un organisme international
1986, chef de service; 1995, chef de division; 2002, chef de division au sein d'autre division Satisfaite de sa carrière depuis le dernier poste et ne cherche pas un autre travail
1975, inspecteur; 1991, DES dans un institut; 1993, cabinet du ministre; 2001, chef de division Satisfaite de sa carrière et ne veut pas être directeur à cause de la charge de travail
1985, chef de service; 1990, chef de division; 2003, adjointe au directeur et directrice Satisfaite mais a peur de l'avenir car ne sait pas comment les choses évolueront
1987, chargée d'études et obtention d'un DES et études supérieures ENA; 1999, chef de division; 2003, directeur Satisfaite et espère à plus, comme préfet ou gouverneur, et à terminer son doctorat
1976, chef de section; 1993, chef de service; 1996, chef de division; 2000, directeur Satisfaite de sa carrière, mais pense au programme de départ volontaire ou à la retraite
1971, adjointe au chef de service; 1973, chef de division ; 2000, directeur Très satisfaite de sa carrière
1996, chef de service; 2003, certificat en management; 2004, chef de division

Satisfaite de sa carrière et souhaite un poste de directeur ou faire un saut dans le privé		
1983, professeur; 1996, directrice Satisfaite de sa carrière et pense à aller dans le secteur privé ou le bénévolat		
1992, chef de service; 1994, chef de division; 1996, directeur Satisfaite de sa carrière et à été sollicitée pour une carrière politique mais pas dans ses projets		
1989, chargée d'études; 1993 chef de service; 2004, chef de division Satisfaite de sa carrière mais aimerait changer d'organisation		
1992, chargée du protocole; 1999 chef de service ; 2001, chef de division Satisfaite de sa carrière et aimerait travailler pour une organisation internationale		
1973, chef de service et chef de division; 1993, directeur Très satisfaite de sa carrière et souhaite rester dans son domaine		
1978, chef de service; 1997, chef de division Satisfaite mais aimerait devenir directrice ou aller vers le domaine associatif		
Organisation 1 (5 personnes)		Organisation 2 (5 personnes)
1975, conseillère et a terminé un DEA ; 1976, chef de service; 1992, sous-directeur;		2002, directeur Pense à la retraite pour faire de l'enseignement et monter un projet avec l'université
1987, inspecteur; 1990, études supérieures;		1995, directeur Satisfaite du cheminement de carrière mais espère un autre poste dans une autre organisation
1990, conseillère;		1995, chef de service; 2000, sous-directeur Souhaite enseigner et avoir des enfants
1969, Professeur d'université;		1997, chef de projet; 1998, directrice Satisfaite de sa carrière et ne souhaite pas un poste supérieur
1968, magistrat; 1980, secrétaire général;		1990, cour suprême; 1999 conseil constitutionnel Satisfaite et souhaiterait intégrer l'action sociale
Organisation 1 (5 personnes)	Organisation 2 (5 personnes)	Organisation 3 (5 personnes)
1988, conseiller; études en management;	1990, directeur;	2003, directeur Être nommée directeur central
1990, conseillère;	1995, conseillère;	2000, sous-directeur Aimerait bien avoir un autre poste
1979, conseillère;	1996, directeur général; une année d'étude;	2002, PDG Reste une carrière politique mais pas d'intérêt
1980, chef de service; 1982, études;	1983, chargé de projet;	1986, directeur Souhaite changer mais demande trop de temps et d'investissement
1973, institutrice;	1985, inspecteur; 1989, chef de service;	1996, directeur Satisfaite de sa carrière

Le plan de carrière (12 points)

Au niveau de la planification de carrière, les résultats ont démontré que *les femmes n'ont pas de plan de carrière*. Parfois cela n'est pas jugé nécessaire car l'administration décide pour elles de leur planification de carrière. Selon les propos recueillis, dans le secteur public tunisien et marocain, la planification de carrière ne semble pas faire des pratiques organisationnelles. À cet effet, les témoignages rejoignent ceux présentés précédemment au niveau des facteurs soulignant l'absence de mécanismes de développement de carrière. *« Ce n'est pas à moi de décider, on décide pour nous. Dans l'administration publique, vous avez un parcours que vous devez suivre selon les textes qui sont en vigueur. Vous vous préparez et le jour où il y aura un poste intéressant, vous serez prête à l'occuper, mais de là à préparer un plan de carrière et dire que dans deux ans vous allez faire telle chose et telle chose, ce n'est pas possible. »*

Il a été également souligné que les femmes n'ont pas fait de plan de carrière pour diverses raisons personnelles : *« C'est ça mon problème, je ne fais pas de stratégie pour moi-même malheureusement. Je travaille, quand ça m'intéresse, je fonce. Par exemple, ma responsabilité dans l'ONG, je ne l'ai jamais planifiée, je ne l'ai jamais souhaitée. Je ne suis pas en train de planifier pour tout ce qui est moi-même. »* *« Dans le passé, au niveau de ma génération, on ne faisait pas de plan, on devait se trouver un travail et je ne peux pas vous dire que j'ai rêvé ou imaginé un jour d'être directeur d'une entreprise publique. »*

En l'absence de planification, des raisons de conjonctures ont amené les femmes à faire carrière dans l'administration publique. À ce sujet, une répondante tunisienne a affirmé qu'elle s'était orientée vers une carrière administrative dans le secteur public parce qu'elle avait obtenu les meilleures notes au niveau du baccalauréat. *« L'année où j'ai eu mon bac., j'avais de bons résultats et on ne peut pas faire toujours ce qu'on veut en Tunisie. On m'a orientée vers l'informatique de gestion. »*

D'autres ont choisi l'administration parce que cela leur permettait d'obtenir une bourse. *« Au début, je n'avais pas d'idée du parcours administratif, mais en toute sincérité, j'ai intégré l'ENA, car elle accorde une bourse à tout le monde. »* Certaines femmes avaient besoin de l'emploi que le secteur public leur offrait à l'époque et valorisées par leur réussite aux concours, elles ont choisi d'honorer ce succès en travaillant dans le secteur

public. *« Quand j'ai terminé ma maîtrise, le chômage commençait à s'installer en Tunisie et je devais, pour accéder à un poste, passer des concours. Donc j'ai passé le concours du barreau et en parallèle celui de l'ENA et comme par hasard, j'étais la seule fille sur 500 candidats à être retenue. Donc la sélection avait été tellement forte, je me disais qu'il ne fallait pas abandonner. C'était un pur hasard et je ne croyais pas réussir car c'était un concours très difficile, mais je ne le regrette pas aujourd'hui. »*

Des femmes qui n'acceptent pas les postes de décision (7 points)

Un des obstacles à la progression des femmes tunisiennes et marocaines à des postes de décision est le fait que certaines *femmes n'acceptent pas ces postes* compte tenu de l'investissement nécessaire en terme de temps et de disponibilité et des contraintes familiales. Des répondantes soulignent à cet effet *« Maintenant, il n'y a pas que les autres qui bloquent, il y a les femmes elles-mêmes. Vous avez pas mal de femmes qui ne veulent pas avoir de poste de responsabilités parce que ça demande beaucoup d'investissement et beaucoup de disponibilité. »* Une autre ajoute : *« Il y a celles qui préfèrent s'occuper de leurs enfants, pas s'en occuper de la manière traditionnelle, mais avoir du temps pour eux. Moi je sais que dans ma direction, j'aurais aimé avoir des femmes avec moi, mais quand je les appelle, elles me disent je veux bien vous aider, je veux bien venir travailler avec vous, faire avancer un projet, mais je ne veux pas avoir un poste d'administration parce que ça me prend mon temps continuellement. »* Ces témoignages soulignent donc plusieurs difficultés pour les femmes de réconcilier les exigences de leurs multiples rôles dans un contexte de fortes contraintes.

Certains témoignages démontrent également que des efforts n'ont pas à être fait pour encourager les femmes à atteindre les postes de décision parce que la fonction de gestionnaire et le rendement de l'administration publique sont asexués. *« Pourquoi une femme? Je dirais pourquoi un homme ? C'est asexué pour moi. Dans ces postes de décision, il faut que ce soit des personnes compétentes, des hommes avec un grand H, indépendamment du sexe. Que l'on ait une femme dans un poste de décision dans l'administration, ce n'est pas ça qui va changer les choses. Elle va être plus sensible...je pense que l'homme peut être également sensible, c'est comme ça que je le perçois. »* La compétence semble donc être un facteur déterminant pour participer et influencer les décisions de l'administration publique. En cela, ces résultats rejoignent ceux mentionnés précédemment lorsqu'il est fait mention que des compétences de gestion constituent un

facteur clé pour la progression des femmes (facteur classé dans la première portion du classement). Aussi, selon les résultats, les bonnes décisions ne sont pas une affaire de genre puisqu'il y a des femmes qui gèrent selon des valeurs traditionnelles. *« C'est très important que davantage de femmes participent à la prise de décision, mais cela dépend quel type de femme. Parce que si c'est une femme avec des mentalités plus ou moins traditionnelles, ça ne changera rien parce qu'elle va toujours rester la femme soumise, la femme qui donne toujours la place aux hommes pour prendre les décisions. »*

Les facteurs contraignants : troisième portion du classement

Comme le démontre le tableau 29, les facteurs contraignants qui suivent font partie de la troisième portion du classement et ont obtenu entre 6 à 10 points lorsqu'ils ont été classés par ordre décroissant.

Le manque de préparation de relève (7 points)

Parmi les facteurs qui contraignent la progression de carrière des femmes, on retrouve dans cette troisième portion du classement le *manque de préparation de la relève chez les femmes* pour les postes de décision au sein de l'administration publique. À ce sujet, une répondante souligne *« Je voulais absolument promouvoir une femme au sein de ma direction, mais je n'arrive pas malheureusement à trouver quelqu'un qui possède le profil. Il manque de relève, il n'y pas de profil pour ma direction. »* Une autre souligne plutôt les contraintes au niveau de l'accompagnement et du support offerts aux femmes plus jeunes. *« Moi, si j'avais des femmes je les accompagnerais et je ferais en sorte que tout ce que j'ai vécu, elles évitent de le vivre. »* Ces résultats nous indiquent donc qu'à part le manque de relève, il existe tout de même des femmes prêtes à jouer le rôle de mentor pour transmettre aux plus jeunes la sagesse de leur expérience.

La culture de revendication étatique et les réseaux (6 points)

La non participation des femmes à des réseaux à vocation féminine ou politique s'explique selon les propos recueillis par la présence d'un féminisme d'État qui s'inscrit dans *une culture de revendication étatique* à laquelle les femmes n'ont pas toujours le goût de s'associer. Cette culture se traduit par le fait que les organisations, selon les propos recueillis, n'ont pas toute la liberté d'expression souhaitée par les femmes interrogées et

doivent œuvrer selon les intérêts du pouvoir politique en place. *« J'ai essayé les associations qui travaillent pour les femmes et je trouvais qu'elles parlent beaucoup politique plutôt que de travailler vraiment sur le développement, alors je me suis retirée. »* La connotation politique associée généralement aux réseaux déplaît ainsi à certaines femmes. Une répondante tunisienne souligne à cet effet : *« J'ai essayé même de créer une association, mais ici en Tunisie, c'est politique. Je ne suis pas contre la politique, mais je trouve que quand tout tourne au niveau de la politique, ça me gêne. J'aime pouvoir m'exprimer librement puisque étant déjà dans l'administration, j'ai le langage administratif et politique. Si j'ai le même langage au sein de l'association à quoi ça sert ? »* Une marocaine ajoute : *« Ici au Maroc, toute personne qui réussit un examen, c'est qu'elle a payé, toute personne qui obtient un poste c'est qu'elle a payé, alors peut-être qu'il y a des gens qui ont vécu cette situation, mais moi je ne suis pas dans un parti politique, je n'ai pas d'association. »* *« Moi je suis arrivée là où je suis maintenant, mais aucun rapport avec le réseautage. Je n'ai pas de couleur politique, je ne suis pas de la famille, mais ils ont compris que je suis la femme qu'il faut à la place qu'il faut. »*

Le manque d'appui du conjoint (6 points)

Le rôle du conjoint jugé plutôt traditionnel par les répondantes, c'est-à-dire qu'il fournit un appui moral plus limité relativement au projet de carrière de sa femme, figure aussi dans cette troisième portion du classement. Parfois, les conjoints s'opposent ou alors agissent pour empêcher leur femme de mener une carrière satisfaisante. *« La première fois que je suis partie aux États-Unis pour un mois, laissant les enfants, ma fille avait la varicelle, alors lui il trouvait que ce n'était pas normal du tout, mais il a laissé faire. Je crois que ma carrière a pris un envol une fois qu'il a été parti et c'est après que j'ai eu le poste le plus important. »* *« Mon mari ne m'appuyait pas du tout dans ma carrière, pas du tout au contraire, il a tout fait pour me détruire et heureusement qu'on s'est divorcé »*

Comme le démontre ce dernier témoignage, les femmes doivent, dans ce contexte, persévérer pour obtenir le support de leur conjoint et faire ainsi plus de place à leur ambitions professionnelles. Une marocaine a illustré ce manque d'appui par l'exemple suivant : *« Un jour, j'ai eu un problème et je ne pouvais pas quitter le travail. Alors, j'ai pris le téléphone et j'ai dit à mon mari d'aller chercher sa fille à l'école. Lui il était directeur, il avait un poste dans l'administration. Il me dit : c'est trop loin toi tu es plus près. Alors je lui dis non, il n'y a pas de raison, moi aussi j'ai une profession que je veux*

préservé alors tu vas chercher ta fille! Alors il a fini par trouver une solution avec son patron. Il a trouvé une petite voiture, avec trois ou quatre collègues et un chauffeur et il raccompagne les enfants. Si j'avais continué à me taire, ça aurait toujours été moi et j'aurais fini comme beaucoup de femmes qui disent : moi je ne peux pas car je dois aller chercher ma fille à cinq heures pour rentrer à la maison. » Dans ce cas-ci, on note que le conjoint est ouvert pour trouver des solutions pour appuyer les ambitions de sa femmes. Toutefois, ce témoignage souligne un appui plutôt timide.

Encouragement des pères vis-à-vis des garçons (6 points)

Certains témoignages recueillis illustrent que les parents préfèrent parfois *encourager davantage les garçons* au sein de la famille. Une répondante souligne : *« Mon père lui était très sévère, très rigide surtout par rapport aux filles. Pour les garçons, il fallait bien qu'ils poursuivent leurs études, qu'ils arrivent à terminer leurs études. C'était une façon pour ma sœur et moi de s'imposer encore une fois, j'ai commencé jeune à m'imposer et comment ! » « J'étais dans une petite ville traditionnelle, donc j'ai vécu des moments difficiles. Vous savez ce que cela veut dire de vivre dans une famille traditionnelle, ce sont toujours les garçons qui donnent des ordres et qui contrôlent les filles. »*

Les facteurs contraignants : quatrième portion du classement

Tel que souligné précédemment (tableau 29), les facteurs contraignants qui suivent font partie de la quatrième portion du classement et ont obtenu entre 1 et 5 points lorsqu'ils ont été classés par ordre décroissant.

Le processus discrétionnaire de nomination (5 points)

Bien que la compétence et la qualité du travail soient apparues précédemment comme des facteurs déterminants pour la nomination des femmes à des postes de direction, *le processus de nomination des gestionnaires* au sein de l'administration publique peut aussi sembler contraignant selon les personnes rencontrées. Un témoignage indique à cet effet : *« Ici il y a une liste de noms de famille et si tu fais partie de cette famille, la vie devient facile dans le sens où tu peux avoir beaucoup de contacts, ne serait-ce que pour rejoindre les bonnes personnes. Alors que pour moi, chaque fois, je dois frapper à la porte, arracher mon droit et je suis continuellement dans un exercice de preuves de compétences. »*

La nomination aux emplois fonctionnels, c'est-à-dire de gestion, se fait essentiellement par un système discrétionnaire pour lequel toutefois « *certaines conditions objectives doivent être respectées à savoir l'ancienneté, le grade, le diplôme et la vacance du poste.* » « *En dehors de cela, il y a peut-être, ce que j'appelle la cote d'amour. Si on est trois ou quatre dans la même situation, le même grade et la même ancienneté, tout dépendra du bon vouloir de votre chef !* » À ce sujet, le témoignage d'une marocaine indique qu'au Maroc plus spécifiquement, les nominations se font par la voie *royale* car c'est le roi qui nomme les gens aux postes de décision. « *J'ai été nommée directeur par sa majesté, car c'est le roi qui nomme les directeurs. On fait des propositions à sa majesté par le ministère bien sûr et c'est lui qui choisit. En principe, on lui présente des fiches, mais on peut lui dire non non, cette personne-là est mieux, vous savez les conseillers qui l'entourent, c'est leur rôle.* »

Il a été souligné aussi que la nomination se fait également par contact avec les dirigeants. « *Moi pour le poste de sous-directeur, c'était le PDG actuel qui m'appelée pour me dire, dès que vous aurez les conditions pour devenir sous-directeur, venez me le dire.* » « *Il y avait un ministre à cette époque-là qui aimait bien les gens qui veulent réformer et il m'avait détectée et m'a promue.* »

D'après les propos recueillis, ces nominations dépendent également du contexte dans lequel s'inscrit le travail de la femme. « *Si vous êtes au niveau politique, cela dépend de ce que fait cette femme et si elle est dans le combat politique.* » « *On me dit toujours : si tu fais de la politique, tu auras une carrière fantastique.* » « *Il y a des gens qui vont de promotion en promotion par le biais de la politique.* » D'autre part, « *si c'est un département plus technique, c'est la formation qui prime, les diplômes, l'expérience, l'ancienneté, etc.* » « *D'après moi, ce sont ces deux raisons qui font que la femme a une promotion ou qu'elle reste à l'écart.* »

La jalousie et le manque de solidarité féminine (3 points)

La jalousie et le manque de solidarité féminine exprimés par certains témoignages illustrent que ces aspects constituent des contraintes à la carrière des femmes. Bien que ce facteur figure dans la dernière portion de classement, mentionnons que certaines femmes entretiennent des relations plutôt harmonieuses, d'autres au contraire sentent

que leur désir de réussir suscite parfois envies et jalousies. « *Les relations avec mes collègues sont parfois bonnes avec certains et mauvaises avec d'autres. Parfois il y a incompatibilité et ce sont avec les femmes dans certains postes que je m'entends le moins. Mais je trouve que cela s'améliore, c'est peut-être parce qu'on a appris à se connaître au sein de l'organisation.* »

Absence de femmes sur les comités de sélection (2 points)

Enfin, les résultats indiquent également, en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, qu'il n'y avait *pas beaucoup de femmes dans les comités de sélection pour les concours*. « *Je remarque qu'il n'y a pas beaucoup de femmes dans les comités de sélection et cela me fait un petit pincement au cœur.* » Cette tendance semble toutefois évoluer puisqu'on a souligné un nombre plus élevé de femmes membres de ces comités. « *Maintenant sur ces comités, il y a plus de femmes. D'ailleurs je suis membre des concours au niveau du commissariat, j'assiste pour les hommes et les femmes. Je ne favorise pas plus les femmes que les hommes, mais au moins c'est représentatif.* »

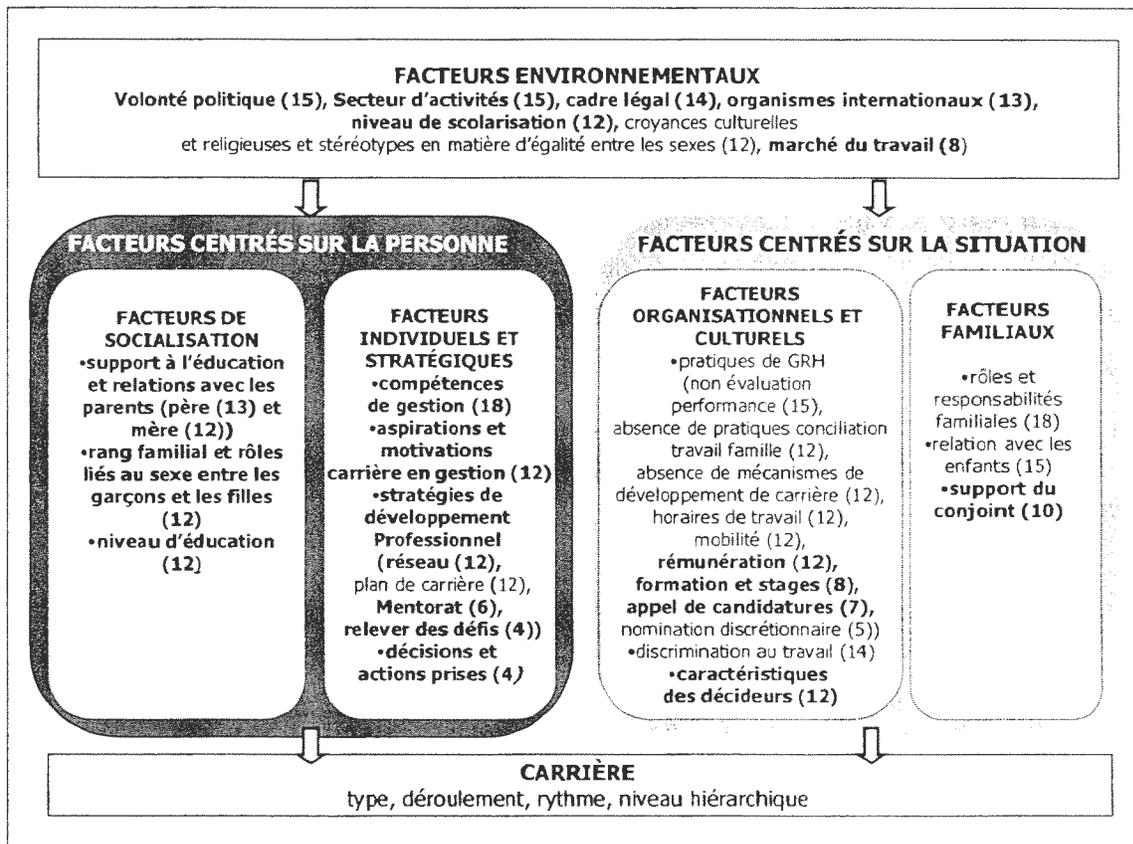
La synthèse des résultats selon le cadre conceptuel *Femmes et développement* adapté

En somme, il est intéressant, dans une optique de cohérence, de situer les résultats de recherche selon le cadre conceptuel de départ (figure 4). Cela permet de présenter, de façon synthétisée, les principaux facteurs déterminants et contraignants selon les différents types de facteurs et perspectives de recherche (environnementaux, individuels et stratégiques, socialisation, organisationnels et culturels, familiaux) et d'indiquer, lorsque cela est possible, le poids relatif de chacun des facteurs. À cet effet, la valeur totale pour chacun des facteurs est identifiée entre parenthèses, par ordre d'importance, et les facteurs déterminants sont indiqués en gras.

Cela dit, afin de tenir compte des informations obtenues au moment de la collecte de données et des résultats de recherche, nous avons apporté quelques modifications au cadre conceptuel de départ. Tel que le démontre la figure 5, des changements mineurs ont été apportés essentiellement au niveau des différents facteurs, puisque certains ont été regroupés ou davantage détaillés. Ces modifications ont pour objectif de bien faire ressortir, sous une forme synthétisée, les facteurs les plus déterminants et les plus

contraignants. Aussi, il est apparu plus logique d'inverser l'ordre des facteurs de socialisation avec les facteurs individuels et stratégiques, car une certaine continuité est apparue dans le discours des acteurs entre les facteurs environnementaux et les facteurs de socialisation.

Figure 5 : synthèse des résultats selon le cadre conceptuel *Femmes et développement* adapté



Ainsi, au niveau des facteurs environnementaux, on constate que ces facteurs sont généralement favorables à la progression des femmes tunisiennes et marocaines puisque seulement un facteur est apparu contraignant, soit celui portant sur les croyances culturelles et religieuses et les stéréotypes en matière d'égalité entre les sexes. Le schéma permet de constater que ce facteur est apparu moins important que les facteurs déterminants portant sur la volonté politique, le secteur d'activité, le cadre légal, les organismes internationaux et le niveau de scolarisation. Seul le facteur portant sur le marché du travail est apparu moins important.

Au niveau des facteurs de socialisation, le schéma montre que l'ensemble des facteurs ont favorisé la progression des femmes interrogées à des postes de décision soit le support à l'éducation et les relations avec les parents, le rang familial et les rôles liés au sexe et le niveau d'éducation des femmes.

En ce qui a trait aux facteurs individuels, là aussi le schéma montre que ceux-ci ont, dans l'ensemble, facilité la progression des femmes, à l'exception du fait de ne pas avoir de plan de carrière. Ce facteur est apparu, par ailleurs, moins important que les facteurs déterminants portant sur les compétences de gestion, les aspirations et motivations à faire une carrière en gestion et la participation à des réseaux. Les facteurs liés au mentorat, aux défis relevés et aux principales décisions prises ayant eu un impact sur la progression de carrière sont apparus dans ce contexte moins importants.

Le schéma indique que c'est au niveau des facteurs organisationnels et culturels que se situent davantage les facteurs contraignants, soit la non évaluation de la performance, l'absence de pratiques de conciliation travail-famille, l'absence de mécanismes de développement de carrière, les horaires de travail et la mobilité. Ces facteurs apparaissent plus importants que les facteurs déterminants tels que la rémunération, la formation et les stages et l'appel de candidatures, à l'exception du processus de nomination discrétionnaire. La discrimination au travail est aussi un facteur contraignant important, alors que les caractéristiques des décideurs apparaissent comme un facteur déterminant parmi les plus importants.

Finalement, en ce qui a trait aux facteurs familiaux, le schéma montre que deux facteurs sur trois sont apparus contraignant à la progression de carrière des femmes interrogées soit les rôles et responsabilités familiales et les relations avec les enfants. Ces facteurs ont été jugés plus importants que le facteur déterminant portant sur le support du conjoint.

CHAPITRE SIX : LA PROGRESSION DE CARRIÈRE DES FEMMES TUNISIENNES ET MAROCAINES DANS DES POSTES DE DÉCISION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : ACTEURS, DÉTERMINANTS, STRATÉGIES

Ce chapitre se consacre à l'analyse et à l'interprétation des résultats de recherche. Cette analyse, qui s'appuie sur les résultats présentés dans le chapitre cinq et qui ont trait aux facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc, vise à faire une comparaison avec ceux répertoriés dans la littérature existante, selon les grandes perspectives de recherche.

Cette comparaison, dont la présentation a été regroupée sous la forme d'un nouveau schéma intégrateur issu de la présente recherche, permet de vérifier l'hypothèse émise selon laquelle les résultats s'inscrivent dans plusieurs perspectives théoriques, plus spécifiquement dans la perspective qui porte sur les stratégies adoptées par les femmes gestionnaires selon l'influence du contexte organisationnel. Ce schéma, qui se présente de façon différente de la figure 5 pour des raisons qui seront évoquées tout au long de ce chapitre, présente plus précisément l'influence des différents acteurs, les déterminants de carrière qui les sous-tendent et les stratégies adoptées par les femmes tunisiennes et marocaines pour progresser dans leur carrière. Dans ce schéma, les différents déterminants et stratégies sont présentés en ordre décroissant selon le pointage indiqué dans le chapitre portant sur les résultats (chapitre 5).

Ainsi, la dernière partie de ce chapitre est consacrée aux caractéristiques de ce schéma (figure 6) soit : l'influence de l'approche systémique, la présence d'une approche basée sur le changement et l'enracinement de la progression de carrière dans le contexte spécifique des femmes ayant fait l'objet de la présente recherche.

L'influence des différents acteurs et les perspectives de recherche

Au départ, nous avons formulé l'hypothèse que les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc s'inscrivent dans plusieurs perspectives théoriques de recherche (individuelle, stratégique, structurelle et culturelle)

et, notamment, dans la perspective proposée par Baudoux (2005), Desrosiers (1989) et Schein (1988). Cette perspective met l'accent sur l'influence du contexte organisationnel et sur la façon dont les femmes participent, par diverses stratégies, à la construction sociale de la réalité dans leur milieu.

Dans l'optique de vérifier cette hypothèse, les facteurs déterminants et contraignants qui ressortent de la présente recherche peuvent être analysés selon les grandes composantes liées à la progression de carrière des femmes en Tunisie et au Maroc, soit les acteurs en présence, les déterminants qui les sous-tendent et les stratégies privilégiées par les femmes gestionnaires selon l'influence de ce contexte. De plus, comme la progression de carrière des femmes dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc s'inscrit aussi dans les différentes perspectives de recherche, des liens peuvent être faites entre l'influence de l'État et la participation des femmes au développement et à la gouvernance, l'influence de la société civile et les variables familiales, l'influence de l'administration publique et les perspectives structurelle et culturelle, ainsi que l'influence de la culture et des organismes internationaux.

L'influence de l'État et la participation des femmes au développement et à la gouvernance

Tout d'abord, les résultats de cette recherche ont démontré une influence importante de l'État sur la progression de carrière des tunisiennes et marocaines sous lequel un certain nombre de facteurs déterminants peuvent être regroupés par ordre d'importance soit : la volonté politique des dirigeants (15 points), le cadre légal (14 points), les mesures spécifiques mises en place par l'État pour les femmes et la famille (12 points), les politiques favorisant la scolarisation des femmes (10 points) et l'avènement des femmes sur le marché du travail (8 points). Tel qu'illustré subséquemment, la comparaison des résultats avec la littérature illustre à cet égard que cette influence a également été mise de l'avant par différentes études, notamment celles portant sur le contexte général lié à la participation des femmes au développement et à la gouvernance.

De façon plus spécifique, la volonté politique semble avoir favorisé la progression des femmes à des postes de décision, valide les propos de différents auteurs qui soulignent l'importance de l'implication des gouvernements pour la progression des femmes. Par

exemple, l'étude de Gagnon et Létourneau (1996; 1997) a entre autres démontré que l'affirmation de la volonté de l'État et l'engagement des hauts dirigeants figuraient parmi les facteurs favorables en ce qui a trait à la correction de la sous-représentation des femmes dans les emplois supérieurs au Québec.

Par ailleurs, dans le cas de la présente recherche, cette volonté politique ne s'est pas traduite par l'implantation de quota pour les femmes ou de programmes d'accès à l'égalité comme ce fut le cas pour différents pays (BIT, 1997; Coderre et al., 1999; Davidson et Burke, 2000; Fagenson, 1993 ; Gagnon et Létourneau, 1996, 1997; Powell, 2000), bien que les résultats démontrent toutefois que ces programmes font l'objet de débats et que les femmes y sont favorables, à condition que cela tienne compte de l'importance des compétences. Les résultats de recherche illustrent plutôt que cette volonté s'est traduite par l'introduction du code du statut personnel. Ce code a fait d'ailleurs l'objet de plusieurs écrits (Benradi, 1993; Blili, 1994; Chtioui Aouij, 1992; ENA, 1998; Gagnon, 2002; Guerraoui, 2002; Kria Chaker, 1998; Mouddani, 2004; Zghal, 1993), car le code du statut personnel représente aussi pour ces auteurs une réforme importante qui a sans aucun doute réhabilité la femme dans la nouvelle société civile.

Les résultats de notre recherche confirment également les propos de plusieurs auteurs pour qui la progression des femmes vers des postes de direction s'inscrit dans un contexte où les femmes ont pu joindre massivement le marché du travail, particulièrement l'administration publique (Adler et Izraeli, 1988; Banque mondiale, 2001; Benradi, 1993 ; Charaibi-Bennouna, 1997; Coderre et al., 1999 ; Davidson et Burke, 2000; ENA, 1998 ; Guerraoui, 2002;) et ce, dans un contexte où elles ont eu un meilleur accès à l'éducation (Banque mondiale, 2001; Benradi, 1993; BIT, 1997; Bouattour, 2002; Charaibi-Bennouna, 1997; Coderre et al., 1999; Davidson et Burke, 2000; ENA, 1998; Larrivée, 1993 ; OCF, 2004; Zghal, 1993). Plusieurs auteurs soulignent à cet effet l'importance du niveau de scolarisation pour l'accès à des postes de décision.

Les résultats de cette recherche illustrent aussi que les actions entreprises par les gouvernements, depuis plusieurs années en Tunisie et plus récemment au Maroc, ont contribué, avec les différents organismes internationaux, à mettre de l'avant l'importance de la place des femmes dans des postes de décision dans l'administration publique (ACDI,

1999; Banque Mondiale, 2001; Hafner-Burton et Pollack, 2002; PNUD, 1996). Les raisons invoquées par les femmes interrogées sur l'importance d'avoir des femmes à des postes de décision rejoignent certaines études, notamment celles sur les femmes et la gouvernance (Ashworth, 1996; PNUD, 2000) et sur la théorie de la bureaucratie représentative (Ricucci et Saidel, 1997). De plus, le fait que les femmes puissent influencer les décisions prises et les politiques du gouvernement rejoint les avancées du PNUD (2000), qui stipule que la participation des femmes dans l'arène politique a souvent contribué à mettre de l'avant des thèmes spécifiques et également ceux de Davidson et Burke (2004), qui soutiennent que les femmes apportent une vision différente de celle des hommes au sein des organisations.

Parmi les facteurs contraignants, les femmes qui ont participé à la recherche ont par ailleurs souligné le manque de mesures spécifiques pour la famille, dans le contexte où les femmes doivent principalement assumer les responsabilités familiales. Elles ont plus spécifiquement dénoncé l'absence de pratiques ou de politiques de conciliation travail-famille et le peu de structures d'accueil adéquates pour les enfants. Selon leurs témoignages à ce sujet, l'État ne joue pas suffisamment son rôle en cette matière, puisque la conciliation travail-famille semble plutôt laissée au bon vouloir des individus, assumée par le secteur privé ou facilitée par l'embauche de personnel domestique pour les familles qui peuvent se le permettre. Ces dénonciations rejoignent celles mises de l'avant par Adler et Izraeli (1988), Benradi (1993), Davidson et Burke (2004), Larrivée (1993) et Mouddani (2004) qui soulignent la présence d'un environnement social et familial contraignant pour les femmes caractérisé par un manque d'infrastructures sociales. Ces auteurs ont observé l'introduction encore superficielle d'initiatives organisationnelles ou gouvernementales en matière de conciliation travail-famille pour décharger les femmes de certaines tâches ménagères et éducatives, particulièrement dans les pays en développement.

L'influence de la société civile et les variables familiales

Un deuxième ensemble de facteurs démontre l'influence des attitudes et du rôle des différents acteurs de la société civile relativement à la carrière des femmes. Cet ensemble regroupe la famille (rôles et responsabilités familiales (18 points), parents (13 et 12 points), relation avec enfants (15 points), attitudes liées au sexe (12 points), appui du

conjoint (10 points)), les associations à vocation féminine (culture de revendication étatique) et le secteur privé (structures d'accueil pour la famille). Cette influence des différents acteurs au sein de la société civile sur la progression de carrière des femmes rejoint, tel que démontré subséquemment, la littérature sur les variables familiales au sein d'études portant sur les femmes ayant connu du succès dans leur carrière.

Tout d'abord, le rôle prépondérant de la femme au sein de la famille et les rôles et les responsabilités familiales assumés par les femmes rejoignent les propos de plusieurs auteurs (Adler et Izraeli, 1988; Benradi, 1993; Blili, 1994; 1990; Davidson et Burke, 2000; Kefi, Bouattour et al., 1990; Laala Hafdane, 2003; Lalonde, 1993; Larrivée, 1993; Naff, 1993; Northcraft et Gutek, 1993). Ceux-ci ont notamment démontré que les rôles traditionnels attribués aux hommes et aux femmes dans la société ont marqué de façon décisive les comportements au niveau de l'offre de travail, puisque l'idée de profession a toujours été associée à l'homme. Même quand la femme exerce une activité professionnelle, cela n'est pas censé être sa véritable vocation. Laala Hafdane (2003) a souligné à cet égard que dans la société marocaine, traditionnellement, les femmes ont le devoir primordial de s'occuper personnellement de leurs enfants.

Comme l'ont souligné les femmes interrogées et aussi Laala Hafdane (2003), ce double rôle se fait au détriment des loisirs et de la santé des femmes. Tout comme on le constate suite aux résultats de la présente recherche, cette auteure a mis de l'avant le fait que les femmes partagent leur temps entre le travail salarié et le travail familial, se privant ainsi de temps libre, et que dans ce contexte, les femmes souhaitent de plus en plus partager les tâches familiales avec leur conjoint.

Cet appui du conjoint s'est effectivement révélé un facteur important pour faciliter la progression de carrière des femmes. Les résultats démontrent que l'on retrouve, dans la troisième portion du classement des facteurs déterminants, que les conjoints apportent d'abord un soutien moral et, dans une certaine mesure, appuient les femmes dans le partage des rôles et responsabilités familiales. Ces résultats confirment aussi ceux de plusieurs auteurs (Baudoux, 2005; CAWTAR, 1998; Coderre et al., 1999; Guerraoui, 2002; Laala Hafdane, 2003) qui soulignent que les femmes ont besoin de l'aide de leur conjoint afin d'avoir la liberté de se consacrer à leur carrière et que celui-ci joue un rôle déterminant dans leur réussite professionnelle. Les propos relativement optimistes des

femmes rencontrées par rapport à leurs conjoints s'inscrivent plus particulièrement dans la perspective des travaux de Laala Hafdane (2003) qui a constaté que les femmes marocaines sont relativement plus libres et plus présentes dans les décisions familiales qu'avant et que certains couples vivent même une vie conjugale harmonieuse au sein de laquelle la femme participe activement à la prise de décision familiale.

Aussi, contrairement à ce que souligne Larrivée (1993), les femmes rencontrées soutiennent qu'elles n'ont pas été empêchées par leur mari de suivre un stage qui se déroulait ailleurs que dans la région, pour celles dont la situation familiale et les enfants en bas âge exigeaient une présence soutenue au foyer. Selon les témoignages recueillis, les quelques femmes qui n'avaient pas le support dont elles avaient besoin de la part de leur mari ont choisi de se séparer de leur conjoint, ce qui rejoint également les résultats de l'étude du CAWTAR (1998) qui mentionne clairement que, sans l'appui du conjoint, les plus combatives sont parfois contraintes d'assumer un divorce pour conserver une fonction de direction. Cela souligne donc la détermination de ces femmes face à leur désir de progresser sur le plan professionnel.

Par ailleurs, bien que la conjugalité et la maternité ne sont pas interdites aux femmes qui font carrière (Coderre et al., 1999) et que la majorité (22) des femmes tunisiennes et marocaines rencontrées étaient mariées et avaient des enfants (voir tableaux cinq et sept), les résultats montrent que les femmes vivent un grand sentiment de culpabilité envers leurs enfants, parce qu'elles ne peuvent être aussi disponibles qu'elles le souhaiteraient. Ce facteur, qui figure dans la deuxième portion des facteurs contraignants, confirment les recherches d'Adler et Izraeli (1988) qui soulignent, en introduction d'une étude collective menée dans onze pays, que la centralité de la vie familiale représente une variable majeure qui, dans la perspective d'une carrière en gestion, pénalise davantage les femmes que les hommes. Ce phénomène expliquerait en partie que certaines femmes n'acceptent pas de postes de décision compte tenu de l'investissement nécessaire et des contraintes familiales qui sont plus lourdes pour elles que pour leurs maris. Comme le souligne le CAWTAR (1998), les femmes qui refusent de remettre en cause les valeurs familiales vont s'abstenir parfois du pouvoir public.

Enfin, les résultats de la présente recherche démontrent également que les parents ont influencé de façon positive la progression de carrière des femmes tunisiennes et marocaines, car ce facteur se retrouve dans la deuxième portion du classement des facteurs déterminants. Ces résultats viennent ainsi confirmer ceux mis en évidence par Baudoux (2005), Waltz (2000) et White et al., (1992) dont les travaux de recherche indiquent qu'un bon environnement familial a un impact significatif sur la progression de carrière des femmes gestionnaires.

Cela dit, comme le souligne Waltz (2000), ce support des parents s'est traduit en premier lieu par l'appui prépondérant du père, dont la plupart (15) exerçait un métier traditionnel. Nos résultats mettent de l'avant le fait que le père a encouragé sa fille à poursuivre des études et à faire carrière. Les femmes interrogées par Waltz (2000) dans son étude ont démontré en ce sens que l'affection pour le père a contribué au développement d'un sens de l'efficacité chez les filles en leur offrant plusieurs occasions d'acquérir les qualités essentielles à une participation effective dans le domaine public. L'auteure constate aussi que c'était plus particulièrement le père qui leur avait fourni le pôle principal d'indentification et de récompenses affectives au sein de la famille alors que les attitudes des filles envers la mère étaient moins empreintes d'admiration et d'affection. Ce rapport affectif vis-à-vis du père, dans le contexte où les structures de la société patriarcale tendent à décourager et à exclure les femmes d'un engagement direct dans le domaine public, contribue, selon cette auteure, au développement de la compétence sociale chez les jeunes filles et les femmes. Cette image du père, qui appuie et encourage comme celle présentée par la majorité des femmes rencontrées, fait ainsi contraste avec celle du père plutôt répressif.

En plus de ce soutien du père, nos résultats démontrent, contrairement aux propos de Waltz (2000), que la mère a aussi apporté son soutien. C'est elle qui s'est assurée notamment que sa fille disposait du temps nécessaire pour étudier adéquatement. Le fait que certaines mères, pour la plupart non instruites, souhaitaient que leurs filles aient une vie différente d'elles, rejoint d'une certaine façon les propos de Baudoux (2005) qui a observé que le père et la mère jouent un rôle fondamental en représentant le contre-exemple par rapport auquel les femmes adoptent des comportements réactifs.

Enfin, sans aller jusqu'à prétendre comme le fait Baudoux (2005) que c'est surtout la qualité des rapports au sein de la famille entre les garçons et les filles qui prime, plutôt

que les caractéristiques individuelles des parents, la non-discrimination dans l'éducation entre les garçons et les filles au sein de leur famille s'est avérée un facteur déterminant suite aux résultats de la présente recherche. Cependant, contrairement aux travaux de White et al. (1992), le rang familial ne semble pas avoir une incidence sur la carrière des femmes rencontrées dans le sens où seulement neuf d'entre elles étaient les aînées de leur famille.

L'influence de l'administration publique et les perspectives structurelle et culturelle

Un troisième ensemble regroupe les acteurs au sein de l'administration publique, au sein duquel on retrouve la présence d'un certain nombre de facteurs déterminants et contraignants. Ceux-ci concernent les attitudes envers les femmes (14 points), les pratiques de conciliation travail-famille (12 points), les pratiques de GRH (évaluation (15 points), rémunération (12 points), mobilité (12 points), horaire de travail (12 points), carrière (12 points), nomination (5 points)), le rôle des supérieurs (12 points) et les relations avec les collègues (12 points). Ces déterminants de carrière, liés au milieu organisationnel dans lequel ont évolué les femmes, rejoignent plus particulièrement les écrits issus de la littérature portant sur les perspectives structurelle et culturelle.

Au plan organisationnel, les résultats de la présente recherche démontrent, tout comme le stipule la recension des écrits, que les femmes interrogées ont été victimes de discrimination au travail et ce, sous différentes formes. Cela confirme les propos d'un certain nombre d'auteurs sur l'existence d'attitudes discriminatoires sur les lieux de travail (Benradi, 1993; BIT, 1997; Guerraoui, 2002; Larrivée, 1993; Wirth, 2001; Zghal, 1993) et sur la présence d'obstacles tissés à même la structure et les stratégies de l'organisation (Adler et Izraeli, 1994; Coderre et al., 1999; Fagenson, 1993 ; Guy, 1994; Laufer 2004; Powell et Graves, 2003; Paul, 1995). Pour Guy (1994), ces obstacles à l'avancement de la carrière des femmes en gestion seraient tissés à même l'architecture organisationnelle de l'organisation, à même les structures formelles et informelles. Ces attitudes discriminatoires s'expriment, selon cet auteur, par les attitudes des individus qui en font partie et affectent les relations entre les hommes et les femmes ainsi que la capacité des femmes à gagner et à utiliser le pouvoir.

D'après nos résultats, la présence d'attitudes discriminatoires à l'endroit des femmes rencontrées, parce qu'elles étaient des femmes et parce que la gestion est vue principalement comme une affaire d'hommes, confirme également les résultats de recherches effectuées dans plusieurs pays (Adler et Izraeli, 1988; BIT 1997; Davidson et Burke, 2000 ; Guy, 1994; Eagly et Karau, 2002; Gagnon et Létourneau, 1997; Heilman, 2001; Powell, 2000 ; Powell et Butterfield, 2003; Powell et Graves, 2003; Schein, 2001). Ces études démontrent la présence de stéréotypes masculins entre les hommes et les femmes, qui associent le poste de dirigeant à des traits dits masculins, et le fait que les comportements des hommes sont vus comme la norme effective en matière de performance managériale. De plus, lorsque certaines femmes interrogées ont affirmé avoir eu des collaborateurs qui ne voulaient pas avoir un patron femme, cela rejoint aussi les propos d'autres femmes qui ont déclaré avoir eu certains problèmes à faire respecter leur autorité dans leurs relations avec les subordonnés masculins, puisqu'on désapprouve souvent le fait qu'une femme puisse donner des ordres à un homme et que cela semble être contre nature (Larrivée, 1993).

Aussi, le fait que les femmes rencontrées aient affirmé avoir été traitées différemment à cause des responsabilités familiales qu'elles doivent assumer s'inscrit d'une certaine façon dans la thèse d'auteurs tels que Ferguson (1984), Guy (2004), Laufer (2004) et Martin (2000) pour qui la dichotomie entre la sphère publique et la sphère privée ou la hiérarchisation de l'un par rapport à l'autre représente un obstacle pour les femmes, en plus de contribuer à dévaloriser leur expérience. Selon Martin (2000), les efforts organisationnels pour aider les femmes à se développer et à progresser ont refoulé les conflits concernant l'égalité entre les sexes et ont créé une fausse dichotomie entre les réalités vécues au travail et dans la vie privée. Cette dichotomie entre la sphère publique et privée nous renvoie à la problématique des rôles attribués aux hommes et aux femmes, car la vie organisationnelle est très souvent associée aux hommes, alors que la vie privée est pour la plupart du temps associée aux femmes (Martin, 2000).

Face à ces responsabilités essentielles que doivent assumer les femmes, les horaires contraignants de travail ont été dénoncés par les femmes interrogées qui ont affirmé disposer de très peu de temps pour se réaliser et utiliser leur potentiel dans d'autres domaines. Ces affirmations rejoignent ceux de Davidson et Burke (2000) à l'effet que les femmes gestionnaires de niveau senior qui travaillent plus de 50 heures par semaine en moyenne ont réellement de la difficulté à atteindre l'équilibre entre leur vie familiale et

leur fonction de gestionnaire. Cette surcharge de travail vécue par les femmes semble d'ailleurs s'inscrire dans une tendance mondiale selon laquelle les salariés se sentent de plus en plus obligés de consacrer de longues heures au travail et ce, afin d'exprimer leur engagement et leur loyauté à l'égard de l'entreprise et d'augmenter ainsi leur chance d'être promus (Naff, 1993).

La compilation des facteurs reliés à la progression de carrière des femmes a également démontré l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur cette progression. Tout d'abord, l'absence de mécanismes formels de développement de carrière observé par les femmes et le fait qu'elles ne perçoivent pas au sein de l'administration publique une préoccupation pour le développement de leur carrière, à l'exception de la possibilité qui leur soit offerte de suivre des formations ou d'effectuer des stages, constituent des résultats qui vont dans le sens de ceux issus de la recherche de Saba et Lemire (2004). Ces auteures ont en effet démontré que les femmes ont moins accès à la planification de carrière, à la mobilité, à l'évaluation du rendement et à des mesures de soutien à la progression de carrière. À cet égard, mentionnons qu'au sein de la présente recherche, les femmes rencontrées ont signalé ne pas avoir de plan de carrière, que certaines femmes ont obtenu des postes de gestion sans être consultées et qu'il y a, à leurs yeux, peu d'appuis à la préparation et à l'accompagnement de la relève chez les femmes.

Nos résultats soulignent aussi, dans cette optique, que dans les organisations du secteur public auxquelles appartiennent les femmes interrogées en Tunisie et au Maroc, il n'y a pas d'évaluation systématique de la performance, que l'évaluation est essentiellement administrative et que les promotions sont octroyées davantage selon l'ancienneté. Cette importance de l'évaluation du rendement qui est ressortie des résultats de la présente recherche est particulièrement appuyée par les propos des femmes ayant participé à l'étude de Paul (1995) qui considèrent que l'évaluation du rendement, sur une base équitable, est importante pour leur progression de carrière. De plus, tout comme le souligne Orser (2000), les femmes rencontrées estiment que l'organisation doit prendre le temps de discuter avec elles des promotions possibles au sein des organisations du secteur public.

De plus, nos résultats ont démontré qu'il y avait une certaine incertitude autour du processus de nomination qualifié de discrétionnaire par des femmes interrogées. Cet aspect discrétionnaire confirme les écrits d'auteurs, dont Lalonde (1993) et Paul (1995), qui ont fait part de l'importance de la transparence et de l'ouverture dans les processus de dotation et qui ont identifié ces aspects comme des facteurs favorisant l'égalité entre les hommes et les femmes gestionnaires. Les femmes interrogées dans l'étude de Paul (1995) considèrent que la subjectivité est très présente lors de l'application du processus de sélection, alors que Powell (1999) souligne à cet égard que les critères objectifs, comme un niveau élevé d'années d'études, ont moins de poids lors de nomination à des postes élevés de décision, puisque les décideurs masculins au sommet auront tendance à privilégier d'autres hommes selon des modèles et des critères de sélection caractérisés par des stéréotypes de genre. L'étude de Guerraoui (2002) a également fait ressortir la déception des femmes marocaines en regard du comportement des décideurs vis-à-vis une valorisation différenciée et sexiste des ressources humaines au sein de leurs administrations.

Aussi, le fait qu'il a été mentionné, suite à nos résultats, qu'il y avait peu de femmes sur les comités de sélection rejoint les femmes interrogées dans l'étude menée par le Centre Africain de formation et de recherches administratives pour le développement (CAFRAD), qui ont notamment dénoncé le mode de recrutement qui se fait à partir d'un concours dont le jury est constitué uniquement d'hommes, plus enclins à embaucher d'autres hommes. Selon Baudoux (2005), cela peut effectivement nuire à la progression des femmes, car elle a constaté, suite à sa recherche dans le milieu universitaire, que la présence des femmes à l'intérieur de comités de sélection semble avoir des incidences positives sur un recrutement diversifié.

Les résultats de notre recherche qui mettent de l'avant le fait que l'appel de candidatures pour des postes de gestion pouvait favoriser l'accès des femmes à de tels postes confirment les résultats d'une étude menée par le ministère des Finances et de la Privatisation au Maroc (2003). Ces résultats donnent ainsi des indications sur l'accès des femmes tunisiennes et marocaines à des postes de décision. Les résultats de cette étude soulignent que 56% des femmes pensent que l'appel à la candidature a permis un accès équitable aux postes de responsabilités. Ils appuient aussi les propos de Mouddani (2004) qui souhaite une réforme des procédures de sélection et de nomination aux postes de responsabilités au Maroc.

En ce qui a trait à la rémunération, les femmes ont toutes souligné que la politique à cet effet pour les femmes et les hommes est la même au sein de l'administration publique et qu'à cet effet, il n'y a pas de discrimination visible. Cela rejoint d'une certaine façon des propos comme ceux tenus par Benradi (1993) à l'effet que la majorité des femmes préfère l'administration publique au secteur privé, compte tenu que les discriminations y sont moins prononcées quant aux salaires et aux promotions.

L'influence de la culture et des organismes internationaux

Les résultats de notre recherche ont aussi démontré que la culture (12 points), de même que les organismes internationaux (13 et 5 points), ont une influence sur la progression de carrière des femmes. Cette influence est toutefois reliée à tous les groupes d'acteurs, que ce soit les dirigeants politiques, les parents, les conjoints et les femmes elles-mêmes. Les organismes internationaux ont eu une influence déterminante importante sur les gouvernements et, dans une certaine mesure, sur les femmes puisque certaines ont pu poursuivre des études par l'obtention de bourses et faire des stages à l'étranger. Les résultats ont également mis en évidence que les aspects culturels pouvaient, par exemple, avoir une influence sur les parents qui choisissent ou non de soutenir leurs filles dans leurs études, sur les conjoints qui choisissent ou non d'appuyer les femmes dans les rôles et les responsabilités familiales et une influence sur les organisations publiques au sein desquelles les femmes sont confrontées à des attitudes discriminatoires, notamment à certains stéréotypes relatifs à la supériorité de l'homme sur la femme.

D'une part, cette influence des organismes internationaux sur la progression de carrière des femmes rejoint les études de Fagenson (1993) et de Hafner-Burton et Pollack (2002) pour qui l'attention des organismes internationaux au sujet de l'égalité entre les sexes est un des facteurs qui a donné, ces dernières années, une plus grande visibilité aux rôles des femmes dans la société.

D'autre part, l'influence importante de la culture (mentalités, traditions, héritage culturel et historique d'un pays arabo-musulman, stéréotypes liés à l'égalité entre les sexes) sur ces acteurs et sur la progression de carrière des femmes tunisiennes et marocaines vers des postes de décision rejoint les résultats de plusieurs études issues de la littérature portant sur l'influence de la société patriarcale (Gilligan, 1982; Hupper-Laufer,

1982; Larrivée, 1993; Levinson, 1996; Parpart et al. 2000). Ces auteurs soulignent que le système social patriarcal, dans lequel l'homme a le pouvoir et l'autorité sur les femmes, constitue une force importante qui doit être considérée dans le contexte social contribuant à faire obstacle aux femmes à travers l'histoire. Le décalage qui existe entre les valeurs et croyances véhiculées par la société traditionnelle et la société moderne et qui crée une confusion sur le rôle que doit jouer la femme dans la société est aussi confirmé par différents écrits (CAWTAR, 1998; Charaibi-Bennouna, 1997; El Kahayat, 2003 ; Laala Hafdane, 2003 ; Medimegh Dargouth, 2000).

Les stratégies adoptées par les femmes pour progresser dans leur carrière selon l'influence du contexte

Finalement, au centre de ces composantes, les femmes qui ont participé à notre recherche ont aspiré à une carrière en gestion et ont adopté un certain nombre de stratégies pour progresser dans leur carrière. Ces résultats rejoignent la littérature portant plus spécifiquement sur les variables individuelles mises de l'avant au sein d'études portant sur les femmes ayant connu du succès dans leur carrière.

D'une part, les résultats de notre recherche ont en effet montré que les femmes rencontrées aspiraient à avoir une carrière au plan professionnel et qu'une fois au sein de l'administration publique, elles souhaitent obtenir des postes de gestion, tout en étant motivées à travailler dans le secteur de l'administration publique. Mentionnons que les principales motivations mises de l'avant par les femmes gestionnaires rencontrées étaient reliées au fait que c'est un travail qu'elles aiment, qu'elles adhèrent aux valeurs et à la culture de l'administration et qu'elles ont le sens du service public. Ces mêmes motivations ressortent de l'étude réalisée par le CAWTAR (1998) qui a montré que c'est majoritairement « l'amour du travail » qui permet aux femmes de réussir à des postes de décision.

D'autre part, les résultats de recherche ont montré que les femmes tunisiennes et marocaines qui ont obtenu des postes de décision au sein de l'administration publique ont fait également appel à différentes stratégies pour progresser dans leur carrière. Ces stratégies qui ressortent des résultats de la recherche concernent, par ordre d'importance, la primauté de la compétence (18 points), le niveau de scolarité (12 points), la

participation à des réseaux et à la vie associative (12 points), la gestion de la vie familiale, une vision différente de l'organisation du travail, l'appui de mentors et de supérieurs (6 points), la solidarité féminine, relever des défis significatifs et une vision non féministe (3 points).

À cet égard, tel que le démontre le tableau 31, ces stratégies développées par les femmes qui ont participé à la recherche peuvent être juxtaposées à celles mises de l'avant par Desrosiers (1989) et Baudoux (2005) dont les travaux montrent que les femmes gestionnaires adoptent des stratégies selon l'influence du contexte organisationnel. Desrosiers (1989) décrit ces stratégies par l'accommodement au fonctionnement dominant de l'organisation, la recherche d'opportunités, la réussite personnelle et l'influence sociale alors que Baudoux (2005) parle de son côté de stratégies de survie (dénier de la discrimination, refus occasionnel d'un regard féministe, conformité aux stéréotypes, indifférence), de stratégies de compensation (accent sur la compétence, collaboration avec les *machos*, recours à l'humour) et de stratégies de mobilisation (rébellions, appui de mentors ou d'hommes sympathiques aux femmes et solidarité avec les femmes).

Tableau 31 : stratégies adoptées par les femmes selon l'influence du contexte

Stratégies issues de la présente recherche	Stratégies selon Desrosiers (1989)	Stratégies selon Baudoux (2005)
<i>Primauté de la compétence</i>	-	Stratégie de compensation : accent sur la compétence
<i>Niveau de scolarité</i>	L'accommodement au fonctionnement dominant de l'organisation	-
<i>Participation à des réseaux et à la vie associative</i>	-	Stratégies de mobilisation
<i>Gestion de la vie familiale</i>	-	Stratégies de survie : conformité aux stéréotypes
<i>Changer l'organisation du travail</i>	L'influence sociale	-

<i>L'appui de mentors et de supérieurs</i>	-	Stratégie de mobilisation : appui de mentors ou d'hommes sympathiques aux femmes
<i>Solidarité féminine</i>	-	Stratégie de mobilisation : solidarité avec les femmes
<i>Relever des défis significatifs</i>	La recherche d'opportunités et la réussite personnelle	-
<i>Vision non féministe</i>	-	Stratégies de survie : refus occasionnel d'un regard féministe/déni de la discrimination

La primauté des compétences

La primauté mise sur la compétence par les femmes et les différents acteurs interrogés dans le contexte de la présente recherche est apparu comme le facteur le plus déterminant dans la progression de carrière des femmes vers des postes de décision. Selon Baudoux (2005), le critère de compétence est fondamental pour les postes de direction dans la mesure où il doit servir d'assise à tous les autres. En cela, nos résultats confirment ceux de plusieurs études qui attribuent le succès et l'avancement de carrière des femmes à la confiance en soi, au degré d'intelligence, au leadership, à la compétence et à l'acharnement au travail (Baudoux, 2005; Belghiti Mahut, 2004; CAWTAR, 1998; Hupper-Laufer, 1982; Keeton, 1996; Lalonde, 1993; Mercier-Savoie et Cyr-Hicks, 1997; Newman, 1993; Paul, 1995; Tharenou et Conroy, 1994; White et al., 1992).

Tel que l'indique les résultats de notre recherche, le fait que les compétences mises de l'avant par les femmes interrogées soient de types technique, intrapersonnel et liées à la gestion des personnes, elles s'inscrivent d'une certaine façon dans la logique des caractéristiques dites féminines (spontanée, souple, émotive, minutieuse, coopérative, etc.), en opposition aux caractéristiques considérées comme masculines (indépendant, logique, compétitif, manipulateur, décidé, etc.) (BIT, 1997 ; Davidson et Burke, 2004; Heilman, 2001). Cela semble aussi rejoindre le fait que les femmes seraient davantage concernées au travail par les aspects intrinsèques et affectifs, tels que la possibilité d'interagir avec les personnes et les relations avec les collègues (Gallos, 1989; Leung et Clegg 2001; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005; Northcutt, 1991). Il est aussi intéressant de constater que les compétences qui ressortent de notre recherche semblent être en lien avec les caractéristiques contextuelles spécifiques à leur milieu.

À titre d'illustration, la primauté mise sur la compétence liée à la formation de base peut s'inscrire dans un contexte où une des stratégies adoptées aujourd'hui par les femmes pour faire face au recul historique des femmes dans le monde arabe est l'augmentation de leur niveau de scolarité. Cet aspect est vu comme la base de toutes les réussites féminines et intégré au système de valeurs traditionnelles. (Ferchiou et Medimegh Dargouth, 2000). Ce niveau élevé de scolarité obtenu par la majorité des femmes rencontrées semble leur permettre de faire preuve de compétences dans le domaine dans lequel elles oeuvrent. Aussi, le fait que la modestie, l'authenticité, voire même le fait de rester simple et de ne pas se valoriser devant les hommes, ressortent des propos des femmes gestionnaires peut être lié à la société patriarcale et à l'héritage culturel et historique d'un pays arabo-musulman où l'on retrouve des stéréotypes reliés à la supériorité de l'homme sur la femme.

L'importance accordée par plusieurs femmes à la gestion participative, au travail en équipe et à la gestion des contributions individuelles peut aussi être vue, dans ce contexte, comme une prise en compte de cet héritage et une stratégie pour s'intégrer à l'organisation. Tout comme l'a observé Orser (2000), les femmes rencontrées semblent accorder de l'importance à l'intégration des personnes dans le processus décisionnel et faire participer leurs collègues et employés, notamment les hommes, plutôt que d'imposer leur autorité et de faire valoir leur pouvoir. Pour certaines de ces femmes, cette façon de faire, basée sur la valorisation de l'aspect humain au travail, sur la gestion des contributions individuelles et sur les bonnes relations avec les collègues, leur permet de s'adapter à l'environnement et de ne pas être tout simplement rejetées du système. C'est aussi une façon d'affirmer que l'exercice de leur leadership se fait plutôt par des stratégies de coopération que par l'utilisation de leur pouvoir formel.

On peut également faire un lien entre la combativité et la persévérance, deux comportements qui ont aussi été jugés essentiels pour évoluer dans un monde d'hommes dans lequel la présence des femmes à des postes de décision est minimisée. Dans cette position minoritaire, il ressort des entrevues que plusieurs femmes misent, pour mieux exercer leurs fonctions de gestionnaire, sur la connaissance de leurs émotions dominantes, sur leur capacité à se remettre en question et sur des stratégies pour gérer leurs émotions ou leurs traits de caractère. Ces attitudes semblent liées au fait que la femme a beaucoup de choses à prouver dans un contexte où elle est perçue par ses

collègues masculins comme quelqu'un qui n'est pas à la hauteur pour remplir des fonctions de premier responsable. Selon les femmes tunisiennes et marocaines qui ont participé à l'étude, la femme a une double responsabilité : réussir dans son poste et préserver l'image de la femme en général. Cette responsabilité, jumelée au fait que la femme n'a pas droit à l'erreur, peut expliquer en partie le fait que la transparence et l'éthique aient aussi été identifiées comme des compétences particulièrement importantes pour les femmes. Certaines femmes ont mentionné à cet égard que si la femme fait une erreur, cela est vite repéré en plus de suivre sa réputation pour toujours.

Cette primauté accordée aux compétences, au niveau des facteurs déterminants, peut aussi expliquer que la nomination sur la base de la compétence et la qualité du travail dans l'exercice des emplois fonctionnels, se retrouve parmi les facteurs déterminants concernant la progression de carrière des femmes. Cette perception rejoint les propos de Zghal (1993) et Chtioui Aouij (1992) qui stipulent, de leur côté, que l'adoption du code du travail et du statut de la fonction publique permet théoriquement à la femme d'avoir les mêmes droits que l'homme en ce qui concerne le recrutement. De son côté, Harel Giasson (1993) souligne, dans le même sens, que les femmes sont souvent prises dans les illusions liées à la *méritocratie* où les récompenses sont accordées sans autre considération que celle du mérite objectif.

Le niveau de formation académique

En regard de la formation académique, il ressort des résultats de notre recherche que les femmes rencontrées ont performé sur le plan académique; les femmes ont obtenu un bac. (+ 4, +5) ou une maîtrise, alors que certaines d'entre elles ont complété des études de troisième cycle. Plusieurs d'entre elles sont également diplômées de l'Ecole nationale d'administration (ENA). Ce niveau de scolarité acquis par les femmes, principalement dans leur pays d'origine, confirme les résultats de plusieurs études qui soulignent à leur tour que pour progresser, les femmes doivent détenir le *passport* de la scolarité (Belghiti Mahut, 2004; CAWTAR, 1998; Hupper-Laufer, 1982; Keeton, 1996 ; Lalonde, 1993; Mercier-Savoie et Cyr-Hicks, 1997 ; Newman, 1993; Paul 1995; Tharenou et Conroy, 1994; White et al., 1992).

Les travaux de Adler et Izraeli (1988), du BIT (1997), de Coderre et al. (1999) et de Waltz (2000) ont souligné de façon spécifique que l'éducation est sans contredit un pré-requis important pour l'accès des femmes à des postes de gestion dans la plupart des pays, car une formation appropriée, non seulement propulse les femmes vers les postes de direction, mais elle renforce également leur efficacité une fois qu'elles les occupent. Cela rejoint également les travaux de Ferchiou et Medimegh Dargouth (2000) pour qui la réussite académique dès les études secondaires constitue la base de toutes les autres réussites pour les femmes.

Soulignons également que dans le cas des femmes tunisiennes et marocaines, ce niveau de scolarité est particulièrement important dans une culture où le diplôme et la formation semblent très valorisés pour l'obtention d'un poste de décision. Cela explique aussi pourquoi certaines femmes ont choisi comme stratégie de développement professionnel de participer très activement, et souvent de leur propre initiative, à des séminaires de formation et à des stages, que ce soit dans leur pays où à l'étranger. Tout comme le mentionnent Cardinal et Lépine (1998), cette mise à jour des connaissances et de l'expertise ainsi que l'identification d'opportunités d'apprentissage et de développement ont permis aux femmes d'augmenter leur employabilité. Cela confirme aussi les résultats d'une récente enquête réalisée par Lemire et Ben Hassine (2002) sur le plateau de carrière des femmes cadres tunisiennes qui indiquent que les pratiques de gestion de carrière dont les femmes cadres peuvent bénéficier le plus souvent concernent la possibilité de se former de façon continue.

Les résultats de notre recherche démontrent également que l'importance accordée à ce type de performance commence dès le jeune âge. Dans l'ensemble, les femmes ont déclaré avoir eu beaucoup d'encouragement pour aller à l'école. De plus, leur réussite semble leur avoir permis d'amorcer une carrière professionnelle dans le contexte où c'était plutôt le mariage qui représentait l'aboutissement de toute carrière. Le niveau de scolarité était donc, pour certaines femmes rencontrées, une façon de se démarquer auprès de leurs parents, qui parfois privilégiaient davantage les garçons. Par exemple, certains parents qui croyaient que c'était suffisant pour leurs filles de savoir lire et qui n'avaient pas comme objectif d'en faire des cadres, pouvaient changer d'avis, voire même les encourager, lorsqu'ils constataient que ces filles réussissaient bien à chaque étape de leur scolarité.

La participation à des réseaux et à la vie associative

Les résultats issus de la présente recherche illustrent que la participation à des réseaux et à la vie associative est la première stratégie de développement professionnel utilisée par les femmes et ce, devant la formation, les stages, le mentorat et les aptitudes à relever des défis. Ces résultats s'inscrivent dans les propos de Lyness et Thompson (2000), Travers et Pemberton (2000) et du BIT (1997) pour qui le réseautage représente un outil de développement de carrière pour les femmes qui ne font que commencer à découvrir la potentialité de cet outil. Nos résultats démontrent en ce sens que les femmes qui participent à des réseaux et à la vie associative bénéficient d'un apprentissage personnel, d'une visibilité pour l'obtention d'un nouveau poste et de meilleurs outils de travail. Cela confirme l'importance accordée par Cardinal et Lépine (1998) au *Know-who* qui réfère, selon ces auteures, à une compétence que doivent développer ceux qui veulent progresser dans leur carrière et augmenter leur crédibilité et leur visibilité, ainsi que la pertinence de leurs contributions. La recherche de Baudoux (2005) a également démontré en ce sens que la participation des femmes à des réseaux leur permet de développer leur compétence en organisation et d'augmenter leur confiance en elles-mêmes et en leurs propres ressources.

Cela dit, tel que souligné précédemment, la présente recherche démontre aussi que le type de réseau auquel participent majoritairement les femmes interrogées est davantage de nature sociale ou politique. Dix-huit femmes au total sont membres, membres actifs ou ont des fonctions officielles au sein de ce type de réseau, alors que neuf femmes au total sont membres, membres actifs ou ont des fonctions officielles dans des réseaux de type professionnel. Ces résultats rejoignent ceux issus de la recherche de Travers et Pemberton (2000) réalisée en Espagne. Ces auteurs concluent que les réseaux sont davantage utilisés dans une perspective sociale que dans une perspective instrumentale ou de développement personnel. Ainsi, si pour Ibarra (2001) les femmes ont le choix entre deux types de réseaux, soit les réseaux féminins qui leur apportent au plan social et les réseaux composés d'hommes qui leur apportent davantage au plan professionnel, il semble que les femmes rencontrées ont davantage eu recours à des réseaux et à une vie associative qui leur rapportent des gains au plan social.

La gestion familiale

La conformité aux stéréotypes représente pour Baudoux (2005) une acceptation de la pratique qui consiste à traiter le genre comme saillant et comme un aspect qui induit des différences de traitement, comme par exemple le fait d'être mère et d'avoir à assumer les responsabilités familiales. À cet égard, les résultats de notre recherche ont mis de l'avant le fait que la presque totalité des femmes gestionnaires rencontrées, malgré leurs fonctions professionnelles, assumaient les responsabilités familiales vis-à-vis des enfants et des tâches domestiques et qu'elles devaient nécessairement s'ajuster à ces responsabilités.

Dans ce contexte, il est donc intéressant de faire ressortir quelques-uns des moyens initiés par les femmes rencontrées qui semblent, malgré ces difficultés, avoir réussi à mettre de l'avant une certaine « gestion de la vie familiale ». Celle-ci leur a permis de progresser vers des postes de décision, malgré leurs responsabilités familiales et des horaires parfois contraignants, tout en préservant leur implication dans la cellule familiale.

Cette gestion de la vie familiale s'exerce notamment auprès des conjoints. Même si certains conjoints semblent appuyer la carrière de leur femme, des répondantes ont avoué devoir s'imposer et négocier de façon serrée la gestion de leur temps et de leurs déplacements avec leur conjoint. Les propos des femmes rencontrées à cet effet portent aussi à croire qu'elles ont, dès le départ, planifié la date de leur mariage, compte tenu de leur volonté de terminer leurs études, choisi leur conjoint en fonction de leur ouverture face à leur carrière et négocié les termes de leur union, compte tenu de leur volonté de faire carrière.

Par rapport aux enfants, certaines femmes signalent qu'elles ont misé sur la qualité du temps passé auprès d'eux plutôt que sur la quantité, sur la responsabilisation des enfants, sur leur capacité à développer leur autonomie et sur certains avantages matériels qu'elles pouvaient leur offrir compte tenu de leur salaire. Certaines femmes tunisiennes et marocaines ont aussi mentionné que tout le temps qu'elles possèdent en dehors de leur travail professionnel, elles le consacraient à la famille, au détriment de leurs loisirs. Certaines ont déclaré consacrer une partie de leur salaire pour que leurs enfants puissent

aller dans une crèche adéquate et pour que du personnel domestique puisse s'occuper des enfants et de la maison en leur absence.

Une vision différente de l'organisation du travail

Les résultats de la présente recherche montrent que les femmes interrogées essaient d'avoir une influence sur l'organisation du travail de façon à provoquer certains changements au sein de l'administration publique. Même si elles semblent se conformer aux normes organisationnelles calquées sur les modèles masculins tels que l'investissement professionnel, la performance et la disponibilité (Laufer, 2004), et qu'elles ont développé des stratégies dites de *gestion familiale*, la majorité des femmes rencontrées essaient de faire en sorte que des améliorations soient apportées notamment aux horaires de travail, aux normes de productivité et à la conciliation travail-famille. Le sentiment de culpabilité qu'elles ont développé avec le temps vis-à-vis leurs enfants et l'absence de temps libre qu'elles constatent, tout en sachant qu'elles ne peuvent faire éduquer leurs enfants par du personnel domestique, alimentent cette réflexion des femmes vers des changements sur cette question de l'organisation du travail.

La vision de ces femmes concernant la nécessité d'agir sur l'organisation du travail rejoint particulièrement les propos de Lunghi (2002) qui soutient que les femmes jouent un rôle de pionnières dans l'équilibrage de la vie professionnelle et privée, puisqu'elles ne croient pas à une cloison étanche entre les deux sphères. Tout comme le souligne Orser (2004) dans son étude, les témoignages recueillis montrent que les organisations ne doivent pas se limiter à reconnaître les possibilités de promotions en se basant sur le nombre d'heures travaillées et que les gestionnaires doivent être sensibles au besoin de souplesse de leur personnel afin de leur permettre de concilier les exigences professionnelles et familiales. Davidson et Burke (2004) soulignent également que les systèmes organisationnels conçus avant l'entrée massive des femmes sur le marché du travail ne tiennent pas compte des nouvelles politiques mises en œuvre dans les organisations comme celles concernant la flexibilité de l'organisation du travail.

Cette nécessité de la réorganisation du travail rejoint aussi les propos de Mouddani (2004) qui souligne l'importance de mettre en œuvre des solutions centrées sur la réorganisation

du temps de travail et la valorisation du temps professionnel de la femme, tels que des horaires flexibles, le travail à temps partiel, l'évaluation des résultats, l'horaire continu, etc. Ces mesures s'apparentent, par exemple, à celles mises de l'avant dans certaines organisations du secteur public au Canada, soit des politiques en matière d'avantages sociaux (congés pour obligations familiales et parentales), des services de planification professionnelle, des formules de travail souples, des formules spéciales de formation et de perfectionnement (Guérin et al., 1994; Mercier-Savoie et Cyr-Hicks, 1997).

L'appui de mentors et de supérieurs

Selon les résultats de notre recherche, la relation d'apprentissage qui a été développée avec le mentor ou le supérieur représente aussi une stratégie de développement utile pour faciliter la progression de carrière des femmes. Les témoignages recueillis à cet égard ont permis de constater que se sont surtout des hommes qui ont joué un rôle important dans la progression de carrière des femmes interrogées que ce soit à titre de mentor ou de supérieur hiérarchique.

Ainsi, le fait que les femmes aient en très grande majorité des supérieurs ou des mentors de sexe masculin peut s'expliquer par la faible présence des femmes à des postes de décision dans ces pays, mais peut aussi être vu comme une stratégie pour s'intégrer dans un milieu organisationnel marqué par une culture à prédominance masculine et fortement influencé par la société patriarcale. Selon Ragins (1989) et Guay (2002), les mentors de sexe masculin sont plus souvent en meilleure position pour promouvoir la carrière de leurs protégées et ce type de relation démontre, de plus, que les hommes et les femmes sont capables de travailler étroitement ensemble au sein de l'organisation.

Les informations recueillies sur la relation des femmes avec ces hommes démontrent que ces derniers jouent à la fois un rôle professionnel, socio-affectif et politique (Guay, 2003). Selon les témoignages recueillis, ces hommes ont notamment permis aux femmes de faire avancer leurs projets professionnels et d'acquérir une meilleure connaissance d'elles-mêmes. Dans une moindre mesure, ils ont facilité la visibilité des femmes interrogées puisque, comme le mentionne Guay (2002), ils ont favorisé un élargissement de leur réseau professionnel en leur donnant de la visibilité et en leur permettant de se

familiariser avec les aspects officiels de l'organisation. La recherche de Baudoux (2005) a également démontré que les mentors permettaient notamment à une personne prometteuse de l'introduire dans une organisation, de la soutenir dans son ascension, de la conseiller, d'avoir des attentes élevées à son endroit, de la pousser à exceller et de l'aider à saisir la culture de l'organisation.

Mentionnons en ce qui a trait plus particulièrement au mentorat que, contrairement aux travaux de Lalonde (1993) qui a démontré que le mentorat est la seconde stratégie la plus fréquemment utilisée par les femmes pour favoriser leur progression de carrière, ce facteur se situe dans la troisième portion du classement des facteurs déterminants et représente la quatrième stratégie utilisée par les femmes tunisiennes et marocaines que nous avons rencontrées.

La solidarité féminine

Comme l'indiquent les résultats issus de la recherche de Baudoux (2005), les femmes gestionnaires se montrent souvent solidaires avec les autres femmes qu'elles soient secrétaires ou collègues de travail. Les résultats montrent à cet égard que peu de femmes ont mentionné la jalousie et le manque de solidarité féminine comme facteur contraignant car ce facteur figure dans la dernière portion du classement. Pour les femmes interrogées, la compétition entre les femmes est un phénomène normal comme dans toute société. Cela dit, les femmes savent qu'elles doivent faire preuve avant tout de complicité et de solidarité si elles veulent être appuyées dans leurs ambitions et projets professionnels. Les résultats ont de plus démontré que certaines femmes, autant en Tunisie qu'au Maroc, participent à des réseaux à vocation féminine dont l'objectif est de favoriser le développement des femmes à tous les niveaux.

Pour la plupart des répondantes, il importe à titre de femmes responsables, de favoriser le développement d'une nouvelle culture et d'aider la femme à valoriser ses compétences et ses acquis, à prendre conscience de sa valeur dans le milieu du travail et à se frayer un chemin au meilleur de ses compétences. Mentionnons que ces résultats vont en quelque sorte à l'encontre des propos de Larrivée (1993), qui a constaté de son côté que des femmes adoptent des attitudes envers des collègues ou subordonnées féminines qui

dénotent un certain manque de solidarité féminine pouvant nuire à la progression des femmes. Ils diffèrent également de ceux du CAWTAR (1998) qui a constaté que les femmes qui accèdent à des postes politiques et administratifs réussissent à surmonter les difficultés de la carrière, mais pas à faciliter l'accès au pouvoir des autres femmes.

Relever des défis significatifs

Tout comme les travaux de certains auteurs (Coderre et al., 1999; Lalonde, 1995; Powell et Graves, 2003) le soulignent, nos résultats démontrent que le fait de relever des défis significatifs s'avère un facteur déterminant pour la progression de carrière des femmes.

Bien qu'il se situe dans la dernière position du classement, il est intéressant toutefois de souligner cette stratégie mise de l'avant par certaines femmes qui ont affirmé avoir pris des dossiers stratégiques dans leur milieu de travail pour mieux progresser dans leur carrière, avoir accepté des nouvelles responsabilités pour prendre de l'expérience dans un domaine qui ne leur était pas familier et enfin, avoir surmonté des difficultés significatives en choisissant de travailler comme les hommes à des moments où elles étaient invitées à quitter leur travail pour aller auprès de leur famille.

Une vision non féministe

Enfin, les résultats de la présente recherche illustrent, dans le discours de certaines femmes, la présence d'une vision non féministe, bien que ce facteur se retrouve dans la troisième portion du classement des facteurs contraignants soit celui qui porte sur *les femmes qui n'acceptent pas de postes de décision*. Le refus d'un regard féministe se traduit selon Baudoux (2005) par le fait que certaines femmes, notamment celles en début de carrière, réfutent la discrimination par le déni ou le refus qu'une idée ou un sentiment qui émerge, tel que le féminisme, s'applique à soi-même. Selon cette auteure, le refus d'un regard féministe s'exprime chez les femmes qui ne veulent pas prendre conscience qu'elles constituent un groupe minoritaire et que, comme membres du groupe, elles sont d'abord vues comme des femmes exerçant des responsabilités, indépendamment de leurs talents ou de leur efficacité.

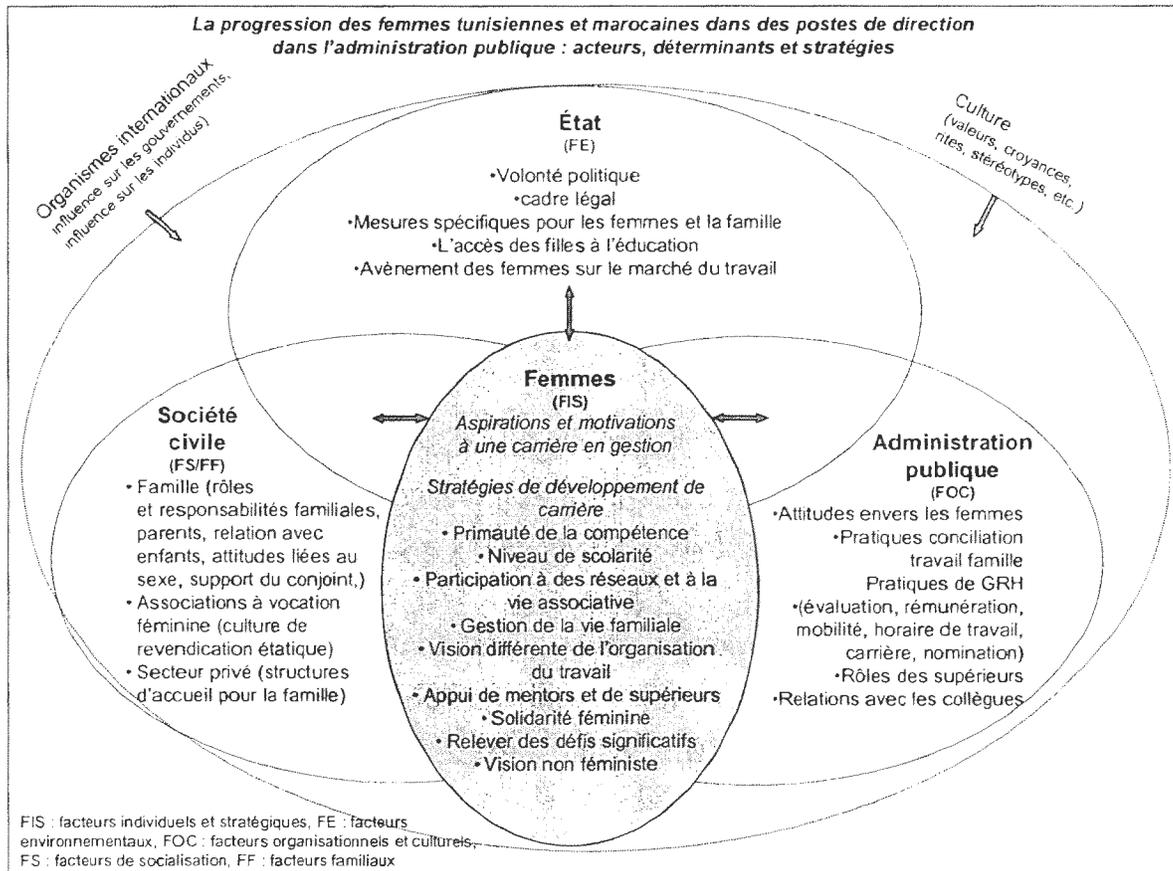
Par exemple, certains témoignages des femmes qui ont participé à la présente recherche illustrent que des efforts n'ont pas à être fait pour encourager les femmes à atteindre les

postes de décision, parce que la fonction de gestionnaire et le rendement de l'administration publique sont asexués. Aussi, l'implantation de quota par le gouvernement pour favoriser l'augmentation des femmes à des postes de décision n'est pas une stratégie à privilégier puisque les femmes doivent accéder à des postes uniquement parce qu'elles le méritent.

Les caractéristiques du nouveau schéma intégrateur

Tel que le démontre la section précédente, l'analyse des résultats de la présente recherche permet de déboucher sur un nouveau schéma intégrateur qui propose une vision différente du modèle « femmes et développement » (figure 4) qui avait été au départ conçu spécifiquement pour la cueillette des données.

Figure 6 : La progression des femmes tunisiennes et marocaines dans des postes de direction dans l'administration publique : acteurs, déterminants et stratégies



Dans l'ensemble, le nouveau schéma permet de mieux démontrer l'influence de l'approche systémique sur la progression de carrière des femmes selon les différents acteurs présents en Tunisie et au Maroc, la présence de stratégies adoptées par les femmes gestionnaires et enfin, l'enracinement de la progression de carrière dans le contexte spécifique aux femmes tunisiennes et marocaines. Ce schéma a donc l'avantage de mieux faire ressortir les interrelations qui existent entre la progression de carrière des femmes et les différents groupes d'acteurs selon la dynamique du contexte et de percevoir les femmes comme des agents de changement qui souvent, par leurs stratégies, peuvent avoir une influence sur le milieu en fonction des résultats qu'elles souhaitent obtenir relativement à leur progression de carrière. Au sein du schéma, les facteurs sont présentés par ordre décroissant et ce, selon les différentes portions du classement tel que présenté dans le chapitre précédent.

L'influence de l'approche systémique sur la progression de carrière des femmes selon les différents acteurs

De façon plus spécifique, une des caractéristiques qui se dégage du schéma illustré à la figure 6 concerne les interrelations qui existent entre les différents groupes d'acteurs, les déterminants de carrière et les stratégies mises de l'avant par les femmes gestionnaires interrogées dans le contexte de cette recherche. Cette vision des interactions et de l'interdépendance des différents sous-systèmes reliés à la progression de carrière des femmes nous permet d'appréhender ce phénomène sous l'angle d'interactions dynamiques et de mieux saisir l'influence mutuelle des actions organisationnelles et individuelles mises en œuvre pour faciliter cette progression.

D'une part, le schéma démontre que les stratégies mises de l'avant par les femmes pour progresser dans leur carrière sont directement en lien avec le contexte organisationnel en Tunisie et au Maroc, le contexte familial ou avec ce qui est mis en œuvre par l'État, et ce, pour faciliter l'accès des femmes à des postes de décision. En cela, ce schéma s'inspire de celui développé par Omar et Davidson (2001), (figure 3), puisqu'il suppose qu'un individu et son organisation ne peuvent pas être séparés du contexte social et culturel dans lesquels se déroule la carrière. Par ailleurs, contrairement aux études de Baudoux (2005); Desrosiers (1989) et Schein (1988), le schéma met de l'avant des stratégies utilisées par les femmes qui ne sont pas uniquement influencées par le contexte organisationnel, mais aussi par le contexte politique, social, culturel, etc.

D'autre part, le schéma illustre que les actions déployées par chacun des groupes d'acteurs peuvent avoir une influence mutuelle et une incidence sur la progression de carrière des femmes. De nombreux exemples issus des résultats de recherche peuvent venir appuyer cette vision. À titre d'illustration, si l'État implante une nouvelle politique visant la conciliation travail-famille, cela aura un impact sur l'organisation du travail au sein de l'administration publique, sur la relation des femmes avec leurs enfants et leurs conjoints et sur la façon dont les femmes gèrent leur vie familiale en fonction de leur développement professionnel. Aussi, si le processus de nomination varie au sein de l'administration publique, cela aura un impact sur les différentes stratégies mises de l'avant par les femmes pour atteindre des postes de décision. Enfin, s'il y a un changement majeur d'orientations politiques qui remettent en question les politiques ou les programmes en faveur des femmes, cela aura inévitablement une incidence sur la progression de carrière des femmes, notamment sur son niveau de scolarité, ses possibilités d'accéder à des postes dans l'administration publique et sur l'ouverture des décideurs au sommet stratégique des organisations.

Cette vision systémique permet de mieux cerner la complexité de la réalité et d'aborder cette réalité sociale en la considérant comme une scène dynamique composée d'une foule d'éléments qui sont en relation les uns avec les autres. On peut donc présumer par conséquent qu'en modifiant un des éléments, il y a un risque d'affecter aussi tout un réseau d'interactions qui à terme, donnera lieu à de nouveaux résultats.

Aussi, cette vision démontre que si on agit sur un élément du système, cela implique que cette action aura des conséquences inévitables sur les autres sous-systèmes qui seront, eux aussi, touchés par ces actions. Par exemple, dans la présente recherche, si le gouvernement tunisien ou marocain choisit d'aller de l'avant avec le système des quotas pour les femmes dans des postes de décision, il faudra inévitablement regarder l'incidence que ce geste aura sur les mécanismes de nomination aux postes de gestion, sur la préparation des femmes qui seront retenues pour ces emplois, sur les conditions de travail à mettre en place pour qu'elles puissent les occuper, sur la perception des collègues hommes et femmes au sein de l'administration publique, sur le rôle des décideurs dans le respect de l'application de cette politique et enfin, sur les stratégies que les femmes mettront de l'avant pour accéder à ces postes. Cette vision systémique du fonctionnement des organisations et de ses processus, nous conduit donc à cerner plus clairement la

complexité de la réalité reliée à la question de la progression des femmes dans les organisations du secteur public de ces pays et la nécessité de bien cerner les effets des actions à mettre en œuvre.

Enfin, selon cette approche, la recherche de points de convergence ou de combinaisons d'éléments favorise l'apparition de facteurs qui interpellent plus d'un acteur et qui permet, d'une certaine façon, de partager les responsabilités face à une situation à améliorer. Par exemple, l'analyse des résultats reliés à la présente recherche démontre que le dossier relatif à la conciliation travail-famille concerne à la fois l'État, par ses politiques, l'administration publique, par ses pratiques organisationnelles, la société, par l'appui du conjoint et le secteur privé, par le système des crèches notamment. Cela démontre que cet aspect n'est pas propre à la femme et que des interventions multiples et à plusieurs niveaux semblent être requises à ce sujet.

La présence de stratégies adoptées par les femmes gestionnaires selon une approche basée sur le changement

Cette influence de l'approche systémique s'inscrit inévitablement dans une dynamique du changement et comme le mentionne Desrosiers (1989), des barrières à l'avancement peuvent être transformées en avantage pour les femmes si elles sont utilisées pour se différencier et devenir des agents de changement. Les stratégies mises de l'avant par les femmes gestionnaires pour faciliter leur progression de carrière peuvent ainsi être vues comme des moyens pour changer le milieu, du moins, à court terme, et agir sur le comportement des acteurs. Il est donc possible que cela constitue une influence mutuelle à plus long terme sur l'évolution de la culture, des mentalités et des traditions, car les résultats de notre recherche ont démontré la présence d'un courant dit *moderne* plus favorable à la participation de la femme à la fois en Tunisie et au Maroc.

Tel que le souligne Desrosiers (1989), la progression de carrière dans cette perspective n'est donc pas définie en terme d'accès au pouvoir, mais plutôt en fonction des changements réalisés dans le milieu et donc de l'influence sociale. Aussi, les femmes devront développer des stratégies qui leur permettront d'identifier et d'agencer les différentes actions à poser à l'intérieur de l'intervention de changement. Le nouveau schéma (figure 6) illustre à cet effet concrètement la bidirectionnalité des changements possibles.

La présente recherche tend à démontrer, comme le mentionne Desrosiers (1989), que les stratégies mises de l'avant par les femmes gestionnaires peuvent ainsi être vues comme des moyens pour changer le milieu et le comportement des acteurs, du moins à court terme, et contribuer à transformer les barrières à l'avancement en avantage pour les femmes tunisiennes et marocaines et ce, si elles sont utilisées pour se différencier et devenir des agents de changement. La poursuite des intérêts personnels et des luttes politiques cèdent ainsi la place à des finalités plus collectives.

L'enracinement de la progression de carrière dans le contexte spécifique aux femmes tunisiennes et marocaines

Enfin, ce nouveau schéma démontre avec plus de clarté l'enracinement de la progression de carrière dans le milieu spécifique aux femmes tunisiennes et marocaines et l'influence du constructivisme sur ce phénomène. Tel que mentionné précédemment, le modèle systémique recentre l'individu sur son intention et sur l'enjeu de cette intention face à la complexité de la situation, alors que l'approche basée sur le changement positionne l'individu afin qu'il prenne une part active sur les événements par différentes stratégies. Ainsi, pour devenir actif face aux événements extérieurs fluctuants qui dépendent de nombreux paramètres hors de son contrôle, l'individu ne peut que définir la réalité en fonction de son désir et en se centrant sur le résultat qu'il veut obtenir.

Tel que le souligne Yatchinovsky (2004), cette construction mentale permet de conjuguer les projets individuels et collectifs et encourage les démarches individuelles volontaristes permettant simultanément l'évolution de la conscience de chaque acteur et l'élaboration d'un monde collectif mieux adapté. Cette construction s'inspire aussi de l'approche contextuelle qui souligne l'importance de replacer les événements qui surviennent dans l'histoire collective, en particulier dans l'histoire relationnelle individuelle. Cette histoire relationnelle individuelle permet en quelque sorte d'incarner un phénomène, tel que la progression de carrière des femmes à des postes de décision, dans la réalité de chacune des femmes gestionnaires. Dans le cas de la présente recherche, cette approche permet, par exemple, d'expliquer le fait que la majorité des femmes tunisiennes et marocaines ont identifié la culture, les mentalités des hommes et la tradition comme facteurs contraignants à la progression de leur carrière, mais que de façon individuelle, les hommes peuvent être aussi partenaires dans le développement de la carrière des

femmes, que ce soit dans des rôles tels que celui du père, du conjoint, du mentor ou du supérieur hiérarchique.

En somme, cette démarche constructiviste, tel que mise de l'avant par Berger et Luckman (2002), présente un double avantage : soit celui de pouvoir évoluer en fonction de l'environnement, mais aussi en fonction des projets des acteurs qui peuvent, eux aussi, avoir tendance à faire évoluer leurs décisions dans un contexte où tout est en mouvement. Le schéma propose, dans la perspective de Yatchinovsky (2004), une démarche beaucoup plus adaptée de par sa dimension interactive, itérative et par ses réajustements permanents, qu'une démarche séquentielle et planifiée. Cela invite aussi à l'échange d'idées, car s'il n'y a pas de vérité universelle, chacun est invité à participer en proposant son modèle.

CONCLUSION ET IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE ET L'ACCÈS DES FEMMES À DES POSTES DE DÉCISION

Cette recherche avait comme problématique de départ de cerner comment les femmes parviennent à accéder à des postes de décision au sein de l'administration publique en Tunisie et au Maroc dans un contexte où il existe de nombreux obstacles à leur progression et où elles sont sous-représentées. En nous appuyant sur les éléments de cette problématique, nous avons donc principalement voulu identifier les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc. De façon secondaire, elle visait à cerner si les facteurs identifiés au sein de la recherche se comparent à ceux répertoriés dans la littérature existante, en particulier par les auteurs qui ont fait des études dans les pays développés. Enfin, elle voulait comprendre en quoi les facteurs répertoriés peuvent alimenter l'état de situation portant sur les obstacles persistants à la sous-représentation des femmes à des postes de haute direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc. Cet aspect est abordé dans la dernière partie de cette conclusion traitant des *implications pour l'accès des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique*.

Dans ce contexte, la recension des écrits sur ce thème a donné lieu à l'élaboration d'un modèle, selon une *perspective femmes et développement*, qui a servi de cadre conceptuel à la présente recherche. Ce modèle sur les déterminants de carrière illustre l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer le cheminement de carrière des femmes : les facteurs environnementaux, les facteurs centrés sur la personne et les facteurs centrés sur la situation. Ce modèle nous a permis de limiter les biais culturels possibles liés aux modèles développés dans le contexte de pays développés. Ce modèle a également permis d'émettre l'hypothèse que les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc s'inscrivent dans plusieurs perspectives théoriques de recherche (individuelle, stratégique, structurelle et culturelle), notamment dans la perspective proposée par Baudoux (2005), Desrosiers (1989) et Schein (1988). La perspective, mise en évidence par ces auteurs, met l'accent sur l'influence du contexte

organisationnel et sur la façon dont les femmes participent, par diverses stratégies, à la construction sociale de la réalité dans leur milieu.

Les résultats de cette recherche, recueillis principalement par une enquête réalisée auprès de femmes qui détiennent des postes de décision de haut niveau au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine et ensuite par une analyse documentaire, par des rencontres avec des acteurs clés impliqués dans l'administration publique tunisienne et marocaine et par la réalisation de groupes nominaux auprès de femmes fonctionnaires susceptibles d'être intéressées par des postes de direction (étudiantes ENA), montrent que la progression de carrière des femmes dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc s'inscrit effectivement dans plusieurs perspectives de recherche et est particulièrement influencée par le contexte et par la façon dont les femmes mettent de l'avant diverses stratégies. Afin de rendre compte de cette réalité, les facteurs déterminants et contraignants qui ressortent de la présente recherche ont été analysés selon les grandes composantes liées à la progression de carrière des femmes en Tunisie et au Maroc, soit les acteurs en présence, les déterminants qui les sous-tendent, classés par ordre d'importance, selon un système d'attribution de points, et les stratégies privilégiées par les femmes gestionnaires selon l'influence de ce contexte.

Dans un premier temps, les résultats de recherche ont démontré une *influence importante de l'État* sur la progression de carrière des tunisiennes et marocaines. Les facteurs déterminants identifiés à cet effet, soit par ordre d'importance *la volonté politique, le cadre légal, les mesures spécifiques pour les femmes et la famille, l'accès des filles à l'éducation et l'avènement des femmes sur le marché du travail*, se comparent à ceux répertoriés dans la littérature, notamment celle portant sur le contexte général lié à la participation des femmes au développement et à la gouvernance.

Dans deuxième un temps, les résultats ont montré également *l'influence des attitudes et du rôle des différents acteurs de la société civile* relativement à la carrière des femmes. Les facteurs déterminants identifiés à cet effet, soit par ordre d'importance *les rôles et responsabilités familiales, le soutien des parents, les attitudes liées au sexe, la relation avec les enfants, le support du conjoint, la culture de revendication étatique et les*

structures d'accueil pour la famille, rejoignent particulièrement la littérature portant sur les variables familiales qui ressortent des études sur les femmes ayant connu du succès dans leur carrière.

Dans un troisième temps, les résultats ont montré *l'influence de l'administration publique et les déterminants de carrière liés au milieu organisationnel*. Les facteurs déterminants identifiés à cet effet, soit par ordre d'importance *les attitudes envers les femmes, les pratiques de conciliation travail-famille, les pratiques de gestion des ressources humaines, le rôle des supérieurs et les relations avec les collègues*, rejoignent plus particulièrement les écrits issus de la littérature portant sur les perceptives structurelle et culturelle.

Les résultats de la recherche ont aussi illustré que *la culture de même que les organismes internationaux* ont une influence sur la progression de carrière des femmes qui oeuvrent dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc. Cette influence est présente par rapport à différents groupes d'acteurs (les dirigeants politiques, les parents, les conjoints et les femmes elles-mêmes). L'influence des organismes internationaux sur la progression de carrière des femmes rejoint les études menées au sujet de l'égalité entre les sexes alors que l'influence de la culture sur ces acteurs et sur la progression des femmes tunisiennes et marocaines vers des postes de décision rejoint plusieurs études issues de la littérature portant sur la société patriarcale.

Enfin au centre de ces composantes, sous cette influence des facteurs culturels et des organismes internationaux, les résultats de recherche ont fait ressortir la présence des femmes qui ont des aspirations et motivations à une carrière en gestion et qui ont adopté un certain nombre de stratégies pour progresser dans leur carrière selon l'influence des divers acteurs (la primauté de la compétence, le niveau de scolarité, la participation à des réseaux et à la vie associative, la gestion de la vie familiale, une vision différente l'organisation du travail, l'appui de mentors et de supérieurs hiérarchiques, la solidarité féminine, relever des défis significatifs et la vision non féministe). Ces stratégies s'inscrivent dans les travaux de recherches portant sur les femmes qui ont connu du succès dans leur carrière et qui ont illustré l'influence des variables individuelles, ainsi que ceux qui mettent l'accent sur les stratégies adoptées par les femmes gestionnaires selon l'influence du contexte organisationnel (Beaudoux, 2005; Desrosiers, 1989).

L'ensemble de ces résultats a aussi permis de mettre de l'avant une vision différente du modèle adapté « femmes et développement » qui avait été au départ conçu spécifiquement pour appuyer la cueillette des données. Le nouveau schéma intégrateur issu de la présente recherche illustre encore mieux les interdépendances systémiques qui agissent sur la progression de carrière des femmes selon les différents acteurs présents en Tunisie et au Maroc, la présence de stratégies adoptées par les femmes gestionnaires selon une approche basée sur le changement et l'enracinement de la progression de carrière dans le contexte spécifique aux femmes tunisiennes et marocaines.

Implications pour la théorie et la recherche sur les femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine

Le nouveau schéma intégrateur, développé suite à l'analyse des résultats de recherche, permet de formuler différentes pistes de recherche qui pourront, dans un avenir rapproché, alimenter et enrichir les travaux de la communauté scientifique dans le domaine de la progression de carrière des femmes. Ces pistes permettent de faire ressortir les limites inhérentes à la présente recherche, lesquelles limites ont été décrites plus en détails dans la section portant sur *les limites de la recherche aux plans culturel et méthodologique*.

Dans un premier temps, il serait pertinent de refaire une recherche en Tunisie et au Maroc afin de valider le schéma intégrateur. Cela permettrait également d'approfondir l'un ou l'autre des facteurs identifiés et de voir si d'autres facteurs pourraient émerger de cette étude et être ajoutés au schéma intégrateur. Cette recherche pourrait être faite auprès de d'autres femmes gestionnaires sous la forme d'entrevues ou de groupes nominaux.

Dans un deuxième temps, sous l'angle plus exploratoire, il pourrait être intéressant de valider le nouveau schéma en l'utilisant comme cadre conceptuel pour une recherche sur le même thème, dans un autre contexte culturel et politique. Cette recherche pourrait répertorier les aspects culturels et les influences externes, les différents facteurs déterminants et contraignants selon les divers acteurs (rôles, attitudes, pratiques, etc.), les prédispositions personnelles des femmes à faire carrière en gestion et enfin, les différentes stratégies utilisées par les femmes en fonction des relations qu'elles

entretiennent avec les multiples acteurs de leur environnement. Cette recherche pourrait avoir lieu dans des pays en développement, mais aussi dans des pays développés. Le cas échéant, certains ajustements pourraient être faits au niveau du schéma intégrateur.

À cet égard, comme la présente recherche était de nature exploratoire et qu'elle visait à couvrir l'ensemble des facteurs liés à la progression de carrière des femmes à des postes de direction dans la fonction publique en Tunisie et au Maroc, d'autres recherches devraient permettre de cibler davantage certains des acteurs ou éléments identifiés dans les différents sous-systèmes mis en évidence dans le nouveau schéma. Ainsi, chacune des composantes du schéma pourrait faire l'objet de recherches plus approfondies en ce qui a trait à la situation en Tunisie et au Maroc et que la présente recherche n'a pas permis d'approfondir. Cela dit, suite aux résultats, *trois principaux aspects* mériteraient à nos yeux d'être plus spécifiquement explorés.

Les stratégies mises de l'avant par les femmes gestionnaires

Le premier aspect concerne les femmes gestionnaires et plus particulièrement *les stratégies mises de l'avant par les femmes rencontrées dans le contexte de la présente recherche*. Tout d'abord, dans une perspective de changement et compte tenu de l'état de minorité des femmes gestionnaires, il serait particulièrement intéressant d'effectuer un parallèle entre le modèle mis de l'avant par Collerette et al. (1997), portant sur les stratégies d'influence (imposition, persuasion, consultation, cogestion, pressions, suggestions) selon le pouvoir réel détenu par les acteurs et celles répertoriées dans les résultats de recherche. Ces auteurs situent pour leur part les différentes stratégies en fonction du pouvoir réel détenu et en fonction des ambitions manifestées. Pour ces auteurs, comme l'acceptation d'un changement s'opère essentiellement à travers des processus d'influence, les individus doivent accorder une attention particulière aux processus d'influence à l'intérieur de leur stratégie afin de choisir les moyens les plus pertinents aux objectifs visés. Ils doivent s'interroger également sur leurs sources de pouvoir de manière à évaluer comment ils essayeront de répartir leur influence entre eux et les destinataires visés par le changement.

D'autre part, il serait très pertinent d'approfondir les différentes compétences mises de l'avant par les femmes tunisiennes et marocaines qui, à leurs yeux, facilitent leur progression de carrière à des postes de direction. Les femmes interrogées ont souligné

l'importance de maîtriser certaines compétences-clés, particulièrement les compétences intrapersonnelles et relationnelles, pour faire avancer leur carrière, mais l'analyse à cet effet mériterait d'être approfondie. Par exemple, quelles sont les compétences les plus utiles? Comment les développer et les utiliser pour agir efficacement sur leur carrière? À l'aide d'instruments de mesure et d'outils diagnostic reliés aux compétences, des recherches pourraient être menées pour identifier les profils de compétences pour les femmes en gestion, le lien entre la maîtrise de ces compétences et leur style de leadership, etc. Des études quantitatives pourraient notamment être réalisées dans ce contexte.

Cela dit, bien que cette recherche ne visait pas à comparer le style de gestion entre les hommes et les femmes, elle a par ailleurs fourni certains indices nous permettant de constater que les femmes rencontrées auraient développé un style de gestion qui leur est propre. Par leurs propos tout au long des entretiens, elles ont démontré une grande capacité d'être attentives à leurs propres émotions et celles des autres, ont mis de l'avant l'utilité des compétences interpersonnelles et ont accordé une grande importance à la gestion des contributions individuelles, à la performance, à la motivation, à la valorisation de leurs employés, à l'aspect humain au travail et enfin, à la participation des individus à la prise de décision.

Comme certains témoignages ont illustré que ce style de gestion, centré principalement sur la coopération et la collégialité, semble être à contre-courant par rapport aux styles de gestion plus traditionnels, il serait intéressant de mener des recherches qui permettraient de mieux étudier le style de gestion mis de l'avant par les femmes rencontrées. Les résultats obtenus permettraient de voir si des liens peuvent être faits entre cette façon de gérer et d'exercer leur leadership et des concepts tels que l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1997; Salovey et Mayer, 1990; Weisinger, 2005) et le leadership transformationnel (Davidson et Burke, 2004; Rosener, 1990). À cet égard, l'étude de Rosener (1990) indique que les femmes seraient plus enclines à être charismatiques, à encourager la participation, à partager le pouvoir et l'information et à motiver les autres en faisant converger leurs intérêts avec les buts poursuivis par l'organisation. Une autre étude de Gardner et Stough (2002) montre une corrélation élevée entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel.

Étant donné que la présente recherche ne visait pas à cerner les liens possibles entre les différentes étapes du cheminement de carrière des femmes et les stratégies spécifiquement développées pour agir sur ce cheminement, il serait donc intéressant, dans une recherche subséquente, de mieux circonscrire le lien entre le cheminement de carrière et les stratégies adoptées par les femmes. Cette relation pourrait être alimentée par la récente recherche de O'Neil et Bilimoria (2005) qui a donné lieu à des modèles distincts sur la façon dont les femmes progressent dans leur carrière en fonction du contexte social, organisationnel et relationnel. Ces auteures ont identifié trois étapes dans le développement de carrière des femmes selon leur âge, soit l'étape d'idéalisation, l'étape pragmatique et d'endurance et l'étape de réinvention.

La connaissance du contexte organisationnel

Le deuxième aspect concerne plus particulièrement *l'administration publique*. Comme la méthodologie de notre recherche a porté principalement sur une enquête réalisée auprès des femmes gestionnaires, d'autres recherches devraient cibler davantage l'administration publique afin d'enrichir la connaissance du contexte organisationnel dans lequel les femmes tunisiennes et marocaines font carrière. La présente recherche a démontré que le contexte organisationnel était plutôt défavorable à la carrière des femmes, mais elle n'a pas donné lieu à une analyse en profondeur de tous les éléments s'y rapportant que ce soit les pratiques de gestion de ressources humaines, les processus de nomination aux emplois fonctionnels, les mécanismes d'évaluation et de développement de carrière, les processus d'intégration des femmes au sein de l'organisation, les caractéristiques des décideurs, etc.

Cette préoccupation pour le contexte organisationnel pourrait se traduire par la réalisation d'une étude de cas au sein d'une organisation où la proportion de femmes cadres est plus élevée. Cette étude permettrait d'examiner, par exemple, les processus de nomination aux emplois fonctionnels, les mécanismes d'évaluation et de développement de carrière, les processus d'intégration des femmes au sein de l'organisation, etc. À cet effet, des entrevues pourraient également être réalisées auprès de gestionnaires masculins au sein de différentes organisations afin de pouvoir comparer les déterminants de carrière des hommes avec ceux des femmes gestionnaires et éventuellement les compétences de gestion qu'ils maîtrisent et jugent utiles à leur progression de carrière. Si les facteurs issus

de ces entrevues s'avéraient différents, cela permettrait de renforcer le fait que les facteurs découverts dans la présente recherche sont plus spécifiquement liés à la carrière des femmes gestionnaires.

La conciliation travail-famille

Enfin, le troisième aspect concerne un élément qui est apparu comme un point de convergence entre les différents acteurs interrogés, soit la *conciliation travail-famille*. Le fait de centrer la présente recherche sur les facteurs qui ont favorisé ou contraint la progression de carrière des femmes tunisiennes et marocaines n'a pas permis de traiter de façon adéquate certains éléments majeurs liés à cet aspect.

À partir par exemple des travaux de Guérin et al. (1993, 1994), des recherches pourraient porter sur le rôle de l'État en cette matière, les politiques existantes, les stratégies de gestion familiale développées par les femmes, l'attitude de certains conjoints dans le partage des tâches familiales, les pratiques organisationnelles existantes, etc. Comme les résultats de la recherche ont démontré que les femmes tunisiennes et marocaines déplorent l'absence de pratiques favorisant la conciliation travail-famille et qu'elles revendiquent des modifications en profondeur à cet égard, il serait intéressant d'explorer plus à fond de quelle façon les femmes tunisiennes et marocaines peuvent avoir une influence sur l'organisation du travail afin de provoquer certains changements en ce qui a trait notamment aux horaires de travail, aux normes de productivité au sein de l'administration publique et à la qualité de vie des familles.

Cet aspect, qui n'a été que malheureusement effleuré au sein de la présente recherche, devrait, à notre avis, inspirer d'autres chercheurs spécialisés dans ce domaine. Cela apparaît des plus intéressants et porteur pour l'avenir puisque les résultats de recherche, de même que certains ouvrages (Lunghi, 2002), montrent que les femmes, en s'appuyant sur la formation et les compétences qu'elles détiennent, développent de nouvelles façons de concevoir le fonctionnement des organisations et de réinventer le travail en faisant de la place aux aspects privés de leur vie.

Implications pour l'accès des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine

Enfin, comme la présente recherche visait à connaître de quelle façon les facteurs répertoriés peuvent alimenter l'état de situation concernant les obstacles à la forte sous-représentation des femmes à des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc, nous formulons ci-après quelques pistes de travail dans le but de rendre la recherche utilisable pour les gouvernements de la Tunisie et du Maroc, ainsi que pour les organismes internationaux qui oeuvrent dans ce domaine. Ces pistes visent à permettre de mieux connaître les mesures, politiques et actions pouvant faciliter la gestion de carrière et l'accès des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique tunisienne et marocaine et également de quelle façon elles pourraient être mises en oeuvre.

Dresser la toile de fond composée d'éléments variés et complexes

L'analyse des résultats de la recherche a montré que la progression de carrière des femmes à des postes de décision en Tunisie et au Maroc constitue un phénomène complexe influencé par une variété d'acteurs, d'opportunités et d'intérêts multiples, de contraintes, d'enjeux, de stratégies, d'aspects culturels et politiques, etc. Tous ces éléments qui concernent et influencent de près ou de loin la progression de carrière des femmes devraient donc, en principe, être pris en compte lorsque des actions sont posées et que des stratégies sont développées à cet égard. Il faut donc chercher notamment à savoir quels sont les acteurs impliqués dans cette progression (*qui*), quels sont les facteurs-clés qui facilitent ou contraignent la progression de carrière (*quoi*) et quelles sont les stratégies déployées qui auraient le maximum d'effet sur cette progression (*comment*).

La toile de fond sur la progression de carrière des femmes à des postes de décision au sein de l'administration publique mise en évidence par les résultats de cette recherche réalisée en Tunisie et au Maroc rejoint une tendance actuelle en matière de développement durable qui est de situer toutes les interventions à cet effet dans leur contexte global et de tenir compte de l'ensemble des dimensions et interactions liées à la situation sur laquelle on intervient. Les travaux de Dagenais et Piché (1994) et de Grindel (1997) pourraient servir d'appui en vue d'approfondir cette idée.

Cette approche globale permet ainsi d'éviter d'isoler les différents éléments qui interviennent pour faciliter ou contraindre la progression de carrière des femmes en mettant l'accent sur les interdépendances entre tous les éléments. À titre d'illustration, il est apparu clairement dans le cadre de la recherche que le facteur lié au niveau de scolarité des femmes a été déterminant pour les femmes rencontrées, mais pris de façon isolée, ce facteur n'est pas suffisant pour assurer leur progression de carrière. De plus, ce facteur peut produire des effets inverses. En effet, certaines femmes ont exprimé leur frustration en soulignant que le contexte dans lequel elles travaillent ne permet pas toujours de mettre de l'avant les connaissances et acquis reliés à leur formation. Les témoignages recueillis auprès des femmes tunisiennes et marocaines ont montré, à cet égard, que des lacunes importantes subsistaient en matière de développement de carrière et de valorisation de la performance au sein de leurs institutions respectives.

Rechercher les points de convergence

Une meilleure connaissance de la toile de fond spécifique à la progression de carrière des femmes à des postes de décision peut donc permettre une analyse plus précise de la contribution de tous les éléments qui interviennent sur cette réalité et de mieux cerner les points de convergence ayant une influence conjointe.

À la suite des résultats issus de la présente recherche, il semble intéressant d'observer, comme dans le cas des recherches portant sur les femmes qui ont connu du succès dans leur carrière réalisées au sein des pays développés, que certains facteurs, combinés ensemble, laissent entrevoir quelques chemins qui mènent plus clairement à la progression des femmes dans leur carrière, alors que d'autres semblent être plutôt défavorables à cette progression. Par exemple, les résultats semblent démontrer qu'une certaine volonté manifestée par les dirigeants politiques en vue de promouvoir l'égalité entre les sexes, le soutien des parents, le niveau de scolarité, l'appui du conjoint, l'appui du supérieur, l'accent mis sur certaines compétences, le recours à la vie associative etc. semblent avoir aidé les femmes tunisiennes et marocaines rencontrées à atteindre des postes de décision. À l'inverse, la combinaison de facteurs tels que le processus subjectif de nomination, certaines pratiques de gestion de ressources humaines, les horaires de travail et l'absence de pratiques de conciliation travail-famille constituent des embûches auxquelles doivent faire face ces femmes et qui devraient être prises en considération si on veut faciliter leur progression au sein des organisations dans le secteur public.

Aussi, l'analyse des résultats nous fournit des pistes intéressantes à explorer concernant les stratégies adoptées par les femmes gestionnaires rencontrées. À cet effet, on constate d'une part, que les stratégies (la primauté de la compétence, le niveau de scolarité, la participation à des réseaux et à la vie associative, la gestion de la vie familiale, une vision différente l'organisation du travail, l'appui de mentors et de supérieurs hiérarchiques, la solidarité féminine, relever des défis significatifs et la vision non féministe) peuvent être diverses, originales et adaptées au contexte de chacune des femmes tout en ne reposant pas uniquement sur des données impressionnistes. Le fait que ces stratégies peuvent permettre d'initier des changements tout en permettant aux femmes qui les utilisent de devenir des « agents de changement » au sein de leur milieu, ouvre la porte à différentes avenues réalistes, concrètes qui permettront de déposer les premiers jalons de changements culturels et de mentalité qui s'inscrivent évidemment dans une perspective temporelle plus longue.

Enfin, la recherche de points de convergence ou de combinaisons d'éléments favorise l'apparition de facteurs qui interpellent plus d'un acteur et qui permet, d'une certaine façon, de mettre en évidence l'intérêt et la nécessité de partager les responsabilités face à une situation à améliorer. Par exemple, l'analyse des résultats illustre, notamment à partir du nouveau schéma intégrateur, que le dossier relatif à la conciliation travail-famille concerne à la fois l'État, par ses politiques, l'administration publique, par ses pratiques organisationnelles, la société, par l'appui du conjoint et le secteur privé par le système des crèches notamment. Cela démontre que cet aspect n'est pas propre à la femme et que des interventions multiples semblent être requises à ce sujet.

Éviter les considérations prescriptives

L'ensemble des informations qui précèdent démontrent que la progression de carrière des femmes à des postes de décision en Tunisie et au Maroc représente un processus complexe qui demande du temps et qu'il semble plus opportun dans un premier temps de chercher à comprendre les dynamiques internes de ces deux pays avant d'agir. Si, comme le mentionne Yatchinovsky (2004), le changement nécessite que l'ensemble des acteurs soient prêts afin de favoriser un effet d'entraînement, cela peut supposer dans ce cas-ci qu'il faut voir que la présence plus importante des femmes à des postes de décision en Tunisie et au Maroc s'inscrit dans une perspective temporelle à moyen terme, puisque de

nombreux enjeux et acteurs sont impliqués dans les choix et stratégies à mettre en œuvre pour agir sur cette progression.

En plus d'être une aventure qui s'inscrit dans une perspective où le temps constitue un élément majeur, la progression de carrière des femmes à des postes de décision semble aussi être un phénomène qui mérite des solutions adaptées aux caractéristiques culturelles et politiques de chaque contexte, bien que des similitudes existent à cet effet dans les deux pays qui ont fait l'objet de notre recherche. Dans le cas de la Tunisie et du Maroc, les résultats ont démontré des similitudes, mais aussi quelques différences dont il faudra tenir compte si des interventions subséquentes avaient lieu dans ces pays, car elles ont trait à l'histoire, à la culture et aux caractéristiques politiques propres à ces deux pays. Ces différences ont été soulignées dans le chapitre portant sur la présentation des résultats et ont trait principalement au fait, comme mentionné en introduction, que les actions ayant eu une incidence sur la progression de carrière des femmes entreprises par les gouvernements sont beaucoup plus récentes au Maroc qu'en Tunisie.

Cela dit, on ne peut penser à des solutions miracles qui, à court terme, peuvent être appliquées unilatéralement d'un pays à l'autre. Il serait plutôt opportun, selon les données révélées par cette recherche, d'utiliser des outils d'analyse qui permettent de mieux comprendre la réalité et le contexte de chacun des pays et qui inspirent les différents acteurs à considérer les points de convergence ou la combinaison de facteurs propices à l'émergence de changements durables.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADLER, Nancy J., IZAEELI, Dafna N. (1988). *Women in Management worldwide*, New York, M.E. Sharp inc., 285 p.

ADLER, Nancy J., IZAEELI, Dafna N. (1994). *Competitive Frontiers: Women managers in a global economy*, Cambridge, Massachusetts, Blackwell Publishers, 414 p.

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (1999). *Politique de l'ACDI en matière d'égalité des sexes*, ACDI, 28 p.

AHMED, LEILA (1992). *Women and Gender in Islam*, Yale University Press, New Haven, 296 p.

ALAMI MACHICHI, Houria (2002). « Culture politique dominante et question de genre », *Femmes et champs politiques*, Actes de la rencontre internationale, Maroc, pp. 29-39.

ALTMAYER, Ann S., PRATHER Faith, THOMBS, Dennis L. (1994). "Mentoring-in-Public-administration Scales: Construct Validation and Relationship to Level of Management", *Education and Training*, Vol. XVII, no.4, pp.387-397.

AMHERDT, Charles Henri (1999). *Le chaos de carrière dans les organisations : à la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*, Montréal, Éditions nouvelles, 366 p.

ANDREW, Caroline (1998). « Les femmes et l'État-providence : Question revue et corrigée », *Politique et sociétés*, vol. 17, nos 1-2, pp.171-182.

ASHWORTH, Georgina (1996). *Gendered Governance : An Agenda for Change*, PNUD, 18 p.

AUBERT, Nicole (1982). *Le pouvoir usurpé*, Paris, Éditions Robert Laffont, 368 p.

AUBIN, Claire, GISSEROT, Hélène (1995). *Les femmes en France: 1985-1995*, Rapport établi par la France en vue de la quatrième conférence mondiale sur les femmes, Paris, la documentation française, 149 p.

BANQUE MONDIALE (2001). *Engendering development*, Oxford University Press, 364 p.

BANQUE MONDIALE (2004). *Gender and Development in the Middle East and North Africa, Women in the Public Sphere*, Mena Development Report, Washington D. C., 198 p.

BASS, Bernard M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, no.3 pp. 19-31.

BAUDOUX, Claudine (2005). *La passion de l'université ; les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*, Québec, Presses Inter Universitaires, 549 p.

BELARBI, Aicha (1997). « Femmes et société civile ; Réflexion sur le cas du Maroc », *Droits de citoyenneté des femmes au Maghreb*, Casablanca, Éditions le Fennec., pp. 249-272.

BELGHITI-MAHUT, Sophia (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 30, no 151, pp. 145-161

BELLE, Françoise (1991). *Être femme et cadre*, Paris, L'Harmattan, 233 p.

BENDRIS, NAIMA (1987). *Les femmes-cadres dans la fonction publique au Maroc*, Québec, Université Laval, Thèse (M.A), 216 p.

BENRADI, Malika (1993). « La place et le rôle de la femme dans l'administration et la société marocaine », dans CENTRE AFRICAÏN DE FORMATION ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT, (CAFRAD), *La place et le rôle de la femme dans l'administration africaine*, Tanger, Étude et document no 7., 342 p.

BENYAHYA, Mohammed (2001). *Recueil des documents juridiques relatifs à la condition de la femme au Maroc*, Rabat, publication de la Revue Marocaine d'administration locale et de développement (REMALD), Collection Textes et Documents, 391 p.

BERGER, P.L. et T. LUCKMANN (2002). *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, 288 p.

BLILI, Leila, (1994). « La famille moderne : réalité ou mystification ? », *Structures familiales et rôles sociaux*, actes de colloque de l'Institut Supérieur de l'Éducation et de la formation continue, Tunis, Collection Sources, Cérès Éditions, pp. 73-80.

BORDELEAU, Yvan (1987). *Comprendre et développer les organisations, méthodes d'analyse et d'intervention*, Agence d'Arc inc., Montréal, 297 p.

BOUATTOUR, Salma Zouari (2002). *Les femmes en Tunisie 2000*, Tunis, Centre de recherches, d'études, de documentation et d'information sur la femme (CREDIF), 398 p.

BOURAOU, Soukeina, (1994). « Réformes juridiques et relations familiales », *Structures familiales et rôles sociaux*, actes de colloque de l'Institut Supérieur de l'Éducation et de la formation continue, Tunis, Collection Sources, Cérès Éditions, pp. 187-201.

BOURDIEU, Pierre, (2000). *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Les Éditions du Seuil, première édition publiée en 1972, 429 p.

BOURGAULT, Jacques et al. (2003). *Le rôle et les compétences des gestionnaires supérieurs du Gouvernement du Québec*, Rapport synthèse, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement du Québec, 50 p.

BUJOLD, Charles, GINGRAS, Marcelle (2000). « Le développement de carrière à l'âge adulte », dans *Choix professionnel et développement de carrière : Théorie et recherche*, (2^e édition), Québec, Gaëtan Morin éditeur, chap. 8, p. 253-268.

BULLARD, Angela M., WRIGHT, Deil, S. (1993). "Circumventing the Glass Ceiling : Women Executives in American State Governments", *Public Administration Review*, Vol. 53, No. 3, pp. 189-202.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (1997). *La promotion des femmes aux postes de direction*, Genève, BIT, 109 p.

BURKE, Ronald J. (2001). "Managerial women's career experiences, satisfaction and well-being: a five country study", *Cross Cultural Management*, Volume 8 Number 3/4, pp. 117-133.

BURKE, Ronald J., MCKEEN, Carol A. (1994). "Training and Development Activities and career of Success of managerial and professional Woman", *Journal of Management Development*, vol. 13, Issue 5, pp. 53-63.

CARDINAL, Line (1993). « Les méfaits de la réussite professionnelle », *Revue Québécoise de psychologie*, vol. 14, Numéro 3, pp. 123-145.

CARDINAL, Line, LÉPINE, Irène (1998). « La gestion individuelle de sa carrière dans l'optique d'une carrière éclatée », dans Lamoureux, C. et Morin, E.M., *Travail et carrière en Quête de sens*, Collection gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 5, Acte du 9^e congrès AIPTLF, pp. 267-272.

CENTRE AFRICAÏN DE FORMATION ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT, (CAFRAD) (1995). *La place et le rôle de la femme dans l'administration africaine*, Tanger, Étude et document no 8., 62 p.

CENTRE AFRICAÏN DE FORMATION ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT, (CAFRAD) (1997). *La place et le rôle de la femme dans l'administration africaine*, Tanger, Étude et document no 9., 85 p.

CENTRE DE LA FEMME ARABE POUR LA FORMATION ET LA RECHERCHE (CAWTAR) (1998). *Femme arabe et prise de décision*, Tunis, 100 p.

CENTRE DE LA FEMME ARABE POUR LA FORMATION ET LA RECHERCHE (CAWTAR) (2001). *Globalization and Gender : Economic Participation of Arab Women*, Arab Women's Development Report, Tunis, 245 p.

CHAKER, Samira (1997). *Le portrait institutionnel de la situation des femmes dans les établissements et leurs administrations publiques/le cas de la Tunisie*, Québec, Didacthèque internationale en management public, 23 p.

CHÊNEVERT, Denis (1993). *Étude des prédicteurs de carrière du succès de carrière chez les cadre masculins et féminins au Québec*, Montréal, Mémoire de Maîtrise, HEC, 405 p.

CHRAIBI-BENNOUNA, Sabah (1997). « La femme dans la vie publique et la prise de décision : le cas du Maroc », dans Institut international des sciences administratives (IISA), *La place de la femme dans la vie publique et dans la prise de décision ; une étude*

comparative, le cas de l'Europe, du Canada, du Maroc et de la Palestine, Paris, L'Harmattan, 141 p.

CHTIOUI AOUJ, Emna (1992). *Les droits de la femme*, Tunis, La Tunisie et les droits de l'Homme, 139 p.

CLERC Denis (1997). *Déchiffrer les grands auteurs de l'économie et de la sociologie*, tome 2 : les héritiers, Paris, Éditions la découverte et Syros, 227 p.

CODERRE, Cécile, DENIS, Ann B. ANDREW, Caroline, (1990). "Stop or go: reflections of Women managers on factor influencing their career development", *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 361-367.

CODERRE, Cécile, DENIS, Ann B. ANDREW, Caroline, (1999). *Femmes de carrière, carrière de femmes*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 180 p.

COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles, PERRON, Richard (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 173 p.

CONDIT, Deirdre, HUTCHINSON, Janet R. (1997). "Women in Public Administration: Extending the Metaphor of the Emperor's New Clothes", *American Review of Public Administration*, Vol. 27, no. 2, pp. 181-197.

CORNWELL, Christopher, KELLOUGH, Edward J. (1994). "Women and Minorities in Federal Government Agencies: Examining New Evidence from Panel Data", *Public Administration Review*, Vol. 54, no.3, pp. 265-270

DAGENAIS, Hugette, PICHÉ, D. (1994). *Femmes, féminisme et développement*, McGill, Queen's University Press, 440 p.

DAVIDSON, Marilyn J., BURKE, Ronald J. (2000). *Women in Management: Current Research Issues volume II*, Thousand Oaks, 309 p.

DAVIDSON, Marilyn J., BURKE, Ronald J (2004). « Les femmes dans le management : une perspective mondiale », *Revue française de gestion*, Vol. 30, no 151, pp. 129-144.

✚ DE GROTTÉ, Jacqueline (1997). « Pourquoi, partout, la question de la place de la femme dans le processus de décision et de responsabilité publique se pose-t-elle? », dans Institut international des sciences administratives (IISA), *La place de la femme dans la vie publique et dans la prise de décision ; une étude comparative, le cas de l'Europe, du Canada, du Maroc et de la Palestine*, Paris, L'Harmattan, 141 p.

DESROSIERS, Micheline (1989). « Vers une nouvelle conception des comportements chez les femmes cadres, Montréal, Centre de recherche en gestion, 29 p.

DESROSIERS, Micheline LÉPINE, Irène (1991). « La place des femmes dans la gestion: perspectives de recherche », dans Lépine et Simard, *Prendre sa place dans l'univers organisationnel*, Ottawa, Éditions Agence d'arc, pp. 3-52.

DIAMOND, Esther E. (1987). "Theories of career development and the reality of women at work", *Women's career development*, Edited by Barbara A. Gutek et Laurie Larwood, Newbury Park, Sage publications, pp. 15-27.

DUPUIS, Philippe et al. (1989). *Le mitan de la vie et la vie professionnelle des directions d'école du Québec*, Montréal, Les éditions d'Agence d'Arc inc., 175 p.

DURIVAGE, André, BARETTE, Jacques, (1982). « Savoir choisir son cheminement de carrière », *Gestion*, Vol. 17, No. 3, septembre, pp. 11-17.

EAGLY, Alice H, KARAU, Steven J. (2002). « Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders», *Psychological Review*, volume 109, No. 3, pp. 573-598.

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION (ENA) (1998). *Enjeux et défis de la carrière des femmes dans l'administration publique*, Tunis, Actes du colloque, 115 p.

EL KHAYAT, Rita (2003). *Les femmes arabes*, Maroc, Éditions Aïni Bennaï, Collection Humanités, 133 p.

FAGENSON, Ellen A (1988). "On women in management research methodology; your theory is showing", in *women in management research symposium*, Halifax, Mount Saint Vincent University, April 27-29, pp. 128-137.

FAGENSON, Ellen A. (1993). *Women in management, Trends, Issues, and Challenges in Managerial diversity*, Edited by Ellen A. Fagenson, Newbury Park, sage, 342 p.

FERCHIOU, Sophie, MEDIMEGH DARGOUTH, Aziza (2000). « Féminisme d'État en Tunisie ; idéologie dominante et résistance féminine », *Femmes, cultures et société au Maghreb II : femmes, pouvoir politique et développement*, Afrique Orient, Casablanca, pp. 119-140.

FERGUSON, Kathy (1984). *The feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphia Temple, University Press, 286 p.

FITZGERALD Louise F., CRITES John O. (1980). "Toward a career psychology of women", *Journal of counselling psychology*, vol 17, No 1, pp. 44-62.

FORTIN, Marie-Fabienne (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*, Ville Mont-Royal, Décarie, 379 p.

FOX, Richard L., SCHUHMAN, Robert A. (1999). "Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men City Managers", *Public Administration Review*, Vol. 59, no.3, pp. 231-242.

FRIEDMAN Gaetana (1989). *Women in management: Competence and career development*, Michigan, Case Western Reserve University, 217 p.

GAGNÉ, Evelyn, POIRIER, Pierre (1990). *Le choix de carrière de la femme dans une perspective systémique*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 133 p.

GAGNON, Claire (2002). « Le paradoxe tunisien », *La Gazette des femmes*, vol. 24, no 2, pp.12-17.

GAGNON, Yves Chantal, LÉTOURNEAU, Francine (1996). « L'efficacité des programmes d'accès à l'égalité pour les femmes », *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, vol. 39, no 2, été, pp. 136-156.

GAGNON, Yves Chantal, LÉTOURNEAU, Francine. (1997). « Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs », *Gestion*, vol. 22, no 4, été, pp. 37-43

GALLOS Joan V. (1989). "Exploring women's development implications for career theory, practice and research", *The Workbook of career Theory*, in Arthur, M.B, Hall, T.D, Lawrence, Barbara B. S., Cambridge University Press, pp. 110-132.

GARDNER, Lisa, STOUGH, Con (2001). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, no 2, pp. 68-78.

GIDENGIL, Elisabeth, VENGROFF, Richard (1997). "Representative bureaucracy, tokenism and the glass ceiling : the case of women in Quebec municipal administration", *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, Vol. 40, no. 3, Fall/automne, pp. 457-480.

GILLIGAN, Carol (1979). "Woman's Place in Man's Life Cycle", *Harvard Educational Review*, Vol. 49, No 4, pp. 431-446

GILLIGAN, Carol (1982). *In a different voice psychological theory and women development*, Cambridge, Harvard University Press, 184 p.

GOLEMAN, Daniel, (1997). *L'intelligence émotionnelle: comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris, Robert Laffont, 421 p.

GOODMAN, Jodi S., FIELDS, Dail L., BLUM Terry C. (2003). "Cracks in the Glass Ceiling", *Group & Organization Management*, Vol. 28, No 4, December, pp. 475-501.

GOSELIN, Eric, TREMBLAY, J. François, BÉNARD, Michel (2000). « La nouvelle gestion de carrière des carrières : et si ce n'était qu'une fable ? », *Effectif*, juin/juillet, août, pp. 40-44.

GOUVERNEMENT DU CANADA, AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE, (2004). *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2003-2004*, Rapport Annuel au Parlement, 70 p.

GOUVERNEMENT DE LA FRANCE, MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, (2005). *Vouloir l'égalité, Rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques*, 175 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SecrÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2005). « Les programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique pour les femmes », 4 p.

GREENHAUS, Jeffrey H., PARASURAMAN, Saroj (1993). "Job Performance Attributions and Career Advancement Prospects: An Examination of Gender and Race Effects", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, pp. 273-297.

GUAY, Marie-Michèle (1994). « Carrière de femmes et mitan de la vie : perspectives québécoises et françaises dans le secteur public », *L'administration publique : diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 301-323 p.

GUAY, Marie-Michèle (1999). « Mentorat et développement de carrière à la Direction des ressources humaines Canada, région de Québec », rapport de recherche, Québec, 36 p.

GUAY, Marie-Michèle (2002). « Carrière de femmes: perspectives québécoises et internationales dans le secteur public », *Enseigner le management public, expériences internationales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 253-269 p.

GUAY, Marie-Michèle (2003). *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Rapport de recherche*, Édition révisée, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 75 p.

GUAY, Marie-Michèle, LIRETTE, Annie (2003). *Voyage au pays du mentorat*, bibliographie sélective, Montréal, ENAP, 59 p.

GUÉRIN, Gilles, WILS, Thierry (1992). « La gestion des carrière : une typologie des pratiques », *Gestion*, Volume 17, No 3, septembre 1992, pp. 48-63.

GUÉRIN, Gilles., WILS, Thierry (1993). « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, No 5/6, décembre 1992/janvier 1993, pp. 13-30.

GUÉRIN, Gilles, ST-ONGE Sylvie (1994). « Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec », *Gestion*, vol. 19, no. 2, pp. 74-82.

GUÉRIN, Gilles, ST-ONGE Sylvie, Wills, Thierry (1993). *Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant la conciliation du travail et des responsabilités familiales*, rapport de recherche, Sainte-Foy, FCAR, 70 p.

GUÉRIN, Gilles, ST-ONGE Sylvie, Wills, Thierry (1994). *Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, nature, caractéristiques et effets : sommaire de recherche*, 51 p.

GUERRAOU, Driss (2002). *Femmes fonctionnaires du Maroc, Enquêtes et témoignages*, Maroc, Les éditions Toubkal et l'Harmattan, 141 p.

GUY, Mary E, DUKE, Lois L. (1991). "Career Advancement and Behavioral Style Among Alabama's Public Managers: A Comparison by Sex", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 11, no.3, p.1-16.

GUY, Mary E. (1994). "Organizational Architecture, Gender and Women's Careers", *Review of Public Personnel Administration*; Spring, Vol.14, No. 2, pp. 77-90.

GUY, Mary E. (1993). "Three steps forward, two steps backward: The status of women", *Public Administration Review*, Vol.53, Iss. 4, pp. 285-293.

HAFNER-BURTON, E. POLLACK, M.A. (2002). "Mainstreaming Gender in global Governance", *European Journal of International Relations*, Septembre, vol. 8, no. 3, pp. 339-373.

HALE, Mary M. (1995). "Mentoring Women in organizations: Practice in Search of Theory", *American Review of Public Administration*, vol.25, pp.327-339.

HAREL GIASSON, Francine (1993). « Sans les habiletés politiques, point de salut ! », *Revue Gestion*, novembre 1993, pp. 130-139.

HEILMAN Madeline E. (2001). "Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder", *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No 4, pp. 657-674.

HESSINI, Leila (2000). « Signification du voile au Maroc ; tradition, protestation ou libération », *Femmes, cultures et société au Maghreb 1 : culture, femmes et famille*, Afrique Orient, Casablanca, pp. 91-104.

HOUDE, Renée (1999). « Daniel J. Levinson, l'évolution de la structure de la vie », *Les temps de la vie, le développement psychosocial de l'adulte*, 3 ed., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, pp. 117-169.

HUPPER-LAUFER Jacqueline (1982). *La féminité neutralisée?*, Paris, Flammarion, 297 p.

IBARRA H. (1992). « Homophily and differential returns: sex differences in network structures and access in an advertising firm », *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 37, pp. 422-47.

JOHNSON, P., DUBERLEY, J. (2000). *Understanding Management Research*, London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage, 216 p.

JOSEFOWITZ, Natasha (1987). *Réussir sa carrière au féminin*, Paris, Les éditions d'organisation, 201 p.

JULIEN Germain (1997). « Le rôle des valeurs de l'organisation dans la sélection des femmes cadres », *Réseau*, Mars 1997, pp. 8-13.

KABER, Naila (2003). *Gender Mainstreaming in Poverty Eradication and the Millennium Development Goals*, London, Commonwealth Secretariat, IDRC/CRDI, 245 p.

KANTER, Rosabeth Moss (1977). *Men and Women of the corporation*, New York, Basic Books, 390 p.

KANTER, Rosabeth Moss (1987). "Men and Women of the corporation revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter", *Human Resource Management*, vol. 26, no, 2, pp257-263.

KEETON, Kato B. (1996). "Characteristics of successful women managers and professionals in local government: a national survey", *Women in Management Review*, Vol. 11 issue 3, pp. 27-34. †

KEFI, Faïza, ZOUARI BOUATTOUR, Selma, BOYLE, Philip (1990). « La femme et l'emploi », *Politique de l'emploi en Tunisie*, Tunis, Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe, pp. 693-714.

KONEK WOLFE, Carol, KITCH Sally L. (1994). *Women and careers: issues and challenges*, California Sage, 280 p.

KOTTKE, Janet L., AGARS Mark D. (2005). "Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations", *Career Development International*, vol. 10, no. 3, pp. 190-202.

KRIA CHAKER, Samira (1998). « La femme dans la vie publique- Le cas de la Tunisie», dans Institut international des sciences administratives (IISA), *Femmes, Pouvoir et Sociétés : les Enjeux de la Démocratie*, Paris, pp. 345-360.

LAALA HAFDANE, Hakima (2003). *Les femmes marocaines ; une société en mouvement*, Paris, L'Harmattan, Collection Logiques sociales, 267 p.

LALONDE, Janet C. (1993). *Walking on broken glass: success strategies of women executives who have broken through the glass ceiling of the public service of Canada*, Research Project for Masters of Business Administration, University of Ottawa, 86 p.

LARRIVÉ, Isabelle (1993). « La place et le rôle de la femme dans les administrations africaines : introduction et rapport de synthèse », dans CENTRE AFRICAÏN DE FORMATION ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT, (CAFRAD), *La place et le rôle de la femme dans l'administration africaine*, Tanger, Étude et document no 7., 342 p.

LARWOOD, L., GUTTEK, B.A. (1987). « Working towards a theory of women's career development », Guttek,, B.A., Larwood, L., *Women's career Development*, Sage, Newbury Park. , pp. 170-183

- LAUFER, Jacqueline (2004). « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de Gestion*, Paris, Vol. 30, No 151, pp. 117-128.
- LEMIRE, Louise, BEN HASSINE, Anissa (2002). « Gérer le plateau de carrière des cadres : le cas des femmes cadres de l'administration publique tunisienne », *Enseigner le management public, expériences internationales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 291-313 p.
- LEMIRE, Louise, SABA, Tania, (1998). « Les déterminants de succès de carrière chez les cadres et professionnels des secteurs publics et parapublics québécois », dans *Travail et carrière en quête de sens*», (actes du 9^e congrès, AIPTLF), collection Gestion des paradoxes dans les organisations, tome 5, pp. 249-266.
- LÉPINE, Irène (1992). *Career paths of women managers and professionals*, London, National Centre for Management Research and Development, Western Business School, University of Western Ontario, 14 p.
- LEUNG, Alicia S.M, CLEGG, Stewart R. (2001). "The career motivation of female executives in the Hong Kong public sector", *Women in Management Review*, Vol. 16, Issue 1, pp. 12-20.
- LEVINSON, Daniel J. (1996). *The seasons of a woman's life*, New York, Alfred A. Knopf, 438 p.
- LEWIS, Gregory B. (1994). "Women, Occupations, and Federal Agencies: Occupational Mix and Interagency Differences in Sexual Inequality in Federal White-Collar Employment", *Public Administration Review*, Vol. 54, no.3, pp. 271-276.
- LINEHAN, Margaret (2001). "Networking for female manager's career development", *Journal of Management Development*, Vol. 20, no.10, pp. 823-829.
- LORTIE-LUSSIER, Monique, RINFRET, Natalie, (2002). "The Proportion of Women Managers : Where Is the Critical Mass ?", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 32, no. 9, (Winter/hiver), pp. 1974-1991.
- LORTIE-LUSSIER, Monique, RINFRET, Natalie, (2005). « Déterminants du succès objectif et subjectif chez les deux sexes, *Revue Internationale des Sciences administratives*, Vol. 71, no. 4, pp. 647-663.
- LUNGI, Cristina (2002). « Et si les femmes réinventaient le travail... », Paris, Les Éditions d'Organisation, 163 p.
- LYNESS, Karen S., JUDIESCH, Michael K. (1999). "Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Positions?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp. 158-173.

LYNESS, Karen S., THOMPSON, Donna E. (2000). "Climbing the corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, pp. 86-101.

LYNESS, Karen S., THOMPSON, Donna E. (1997). "Above the Glass Ceiling? A Comparison of Matched Samples of Female and Male Executives", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 3, pp. 359-375.

MAHFOUDH-DRAOUI, Dorra, (1994). « Traditionalisme et modernisme conjugal dans la famille tunisienne », *Structures familiales et rôles sociaux*, actes de colloque de l'Institut Supérieur de l'Éducation et de la formation continue, Tunis, Collection Sources, Cérès Éditions, pp. 81-98.

MAINIERO Lisa A (1994). "On breaking the Glass Ceiling: The political Seasoning of Powerful Women Executives", *Organizational Dynamics*, Spring 1994, vol. 22, no 4 pp. 5-20.

MAINIERO, Lisa A., WILLIAMSON Addie Perkins, ROBERTSON, Gail S. (1994). "Getting appointed for advancement: The case of executive women; executive commentary", *The Academy of Management executive*, Vol. 8, Iss. 2; pp. 53-68.

MARSHALL, Judy (1989). "Re-visioning career concepts: a feminist invitation", *The Workbook of career Theory*, in Arthur, M.B, Hall, T.D, Lawrence, Barbara B. S., Cambridge University Press, pp. 275-291.

MARSHALL, Judi (1993). "Organisational Cultures and Women Managers : Exploring the Dynamics of Resilience", *Applied Psychology : an International Review*, Vol 42, no. 4, pp. 313-322.

MARTIN J. (2000). « Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory », *Journal of Management Inquiry*, vol 9, n° 2, pp. 207-216.

MARZOUKI, Ilhem (1993). *Le mouvement des femmes en Tunisie au XXe siècle*, Paris, Cérès Productions, 310 p.

MASSÉ, Hélène (2002). « L'analyse différenciée selon les sexes au Gouvernement du Québec : vers une mobilisation interne et des alliances stratégiques pour l'égalité », *Management international /International Management/Gestión Internacional*, 7 (1), pp. 79-88.

MAVIN, Sharon (2001). "Women's career in theory and practice: time for change?", *Women in Management Review*, Vol 16, Issue 4, pp. 183-192.

MCCALL, Morgan, W., LOMBARDO, Michael M., MORRISON, Ann M. (1988). *The Lessons of Experience: how Successful Executive Develop on the job*, Mass, Lexington Books, 210 p.

- MEDIMEGH DARGOUTH, Aziza (2000). « La femme tunisienne : pilier et enjeu de la démocratie et du développement », *Femmes, cultures et société au Maghreb II : femmes, pouvoir politique et développement*, Afrique Orient, Casablanca, pp. 97-117.
- MELAMED, Tuvia (1995). "Career Success: The Moderating Effect of Gender", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, pp. 35-60.
- MERCIER-SAVOIE, Marie-Josée, CYR-HICKS, R. (1997). « Sur la voie de l'égalité des sexes dans la fonction publique canadienne », dans Institut international des sciences administratives (IISA), *La place de la femme dans la vie publique et dans la prise de décision ; une étude comparative, le cas de l'Europe, du Canada, du Maroc et de la Palestine*, Paris, l'Harmattan, 141 p.
- MILES, Matthew B., HUBERMAN, Michael A. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, traduction de la 2^e édition américaine par Martine Hlady Rispal et révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol, De Boeck Université, 626 p.
- MILLER, Will, KERR, Brinck, REID, Margaret (1999). "A National Study of Gender-Based Occupational Segregation in Municipal Bureaucracies: Persistence of Glass Walls", *Public Administration Review*, Vol. 59, no. 3, pp. 218-230.
- MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL, DE LA SOLIDARITÉ, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (1999). *Plan d'action national pour l'intégration de la femme au développement (projet)*, Rabat, 121 p.
- MINISTÈRE DES FINANCES ET DE LA PRIVATISATION (2003). *La modernisation de l'administration et le management au féminin : existe-t-il un management au féminin au sein du ministère des Finances et de la Privatisation ?* Maroc, 47 p.
- MINISTÈRE DE LA MODERNISATION DES SECTEURS PUBLICS (2003). *La Femme fonctionnaire dans l'administration publique ; la femme aux postes de responsabilités*, Rabat, 108 p.
- MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation, 434 p.
- MOORE, L.L., (1986). *Not as far as you think. The realities of working women*, Toronto, Lexington books, pp.1-12.
- MORAN, Patrick, ROUILLARD, Lucie (1982). *Le phénomène mi-carrière chez les cadres de la fonction publique québécoise*, Québec, ministère de la Fonction publique, direction générale du personnel d'encadrement, 16 p.
- MORRISON, Ann M., WHITE, Randall P., VAN VELSOR, Ellen (1987). *Breaking the glass ceiling : can women reach the top of America's largest corporations*, Addison-Wesley, 229 p.
- MOSCOVICI, Serge (1979). *Psychologie des minorités actives*, Paris, Presses Universitaires de France, 273 p.

MOUDDANI, Leila Dinia (2004). « Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative », *Marché du travail et genre, Maghreb-Europe*, Brussels Economic Series, 20 p.

NAFF, Katherine (1994). "Through the glass ceiling: Prospects for advancement of women in the federal civil service", *Public Administration Review*, Vol. 54, Iss. 6, pp. 507-515.

NATIONS UNIES (1995). *Rapport de la quatrième conférence mondiale sur les femmes*, Beijing, Nations Unies, 212 p.

Newman, Meredith Ann (1993). "Career Advancement: Does Gender Make a Difference?" *American Review of Public Administration*, Vol. 23, No. 4, pp. 361-384.

NORTHCRAFT Gregory B, GUTER, Barbara A (1993). "Point-Counterpoint: Discrimination Against Women in Management-Going, Going, Gone or Going, But never gone?", dans DAVIDSON, Marilyn J., BURKE, Ronald J., (2000) *Women in Management: Current Research Issues volume II*, Thousand Oaks, 309 p.

NORTHCUTT, Cecilia, Ann (1991). *Successful career women: their professional and personal characteristics*, Westport, Greenwood Press, 136 p.

NORTHHOUSE, Peter, G (2001). *Leadership; theory and Practice*, Second Edition, California, Sage Publication, 294 p.

NOWAK J. Margaret, WARD Steven (1989). *Determinants of Women's Career Aspirations*, Murdoch, Western Australian, Labour Market Research Centre, 14 p.

OBSERVATOIRE DE LA CONDITION FÉMININE (OCF) (2004). Centre de recherche, d'études, de documentation et d'informatique sur la femme, Tunis, 15 p.

OLSHFSKI, Dorothy, CAPRIO, Raphael (1996). "Comparing Personal and Professional Characteristics of Men and Women State Executive" *Review of Public Personnel Administration*, vol. XVI , no 1, pp. 31-39

OMAR, Azura, DAVIDSON, Marilyn .J. (2001). "Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview", *Cross Cultural Management*, Volume 8 Number 3/4, pp. 35-67.

O'NEIL, Deborah A., BILIMORIA, Diana (2005). "Women's career development phases", *Career Development International*, Vol. 10, No 3, pp. 168-189.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE) (2005). « L'égalité des sexes engendrent-elle la croissance? », *L'observateur de l'OCDE*, No. 250, juillet 2005, pp. 14-16.

ORSER, Barbara (2000). *Créer des organisations à haut rendement : mettre à profit le leadership des femmes*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 31 p.

OULD DADDAH, Turkia (1997). « Exposé introductif », dans Institut international des sciences administratives (IISA), *La place de la femme dans la vie publique et dans la prise de décision ; une étude comparative, le cas de l'Europe, du Canada, du Maroc et de la Palestine*, Paris, L'Harmattan, 141 p.

PARPART, Jane L., CONNELLY, Patricia M, BARRITEAU, Eudine, V (2000). *Theoretical Perspectives on Gender and Development*, IDRC, 232 p.

PAUL, Mireille (1995). *Les facteurs organisationnels, personnels, et culturels qui limitent la progression de carrière de femmes gestionnaires dans les organisations : étude réalisée dans une institution financière*, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'université Laval pour l'obtention du grade de maître en science (M.Sc.), Université Laval, 309 p.

PAYETTE, Adrien (1997). « Les compétences des gestionnaires et la performance des organisations publiques », *Performance et secteur public, Réalité, enjeux et paradoxes*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 7-29.

POWELL, Gary N., (1999). *Handbook of Gender and Work*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 651 p.

POWELL, Gary, N. (2000). "The Glass Ceiling: Explaining the Good and the Bad News", dans DAVIDSON, Marilyn J., BURKE, Ronald J., (2000) *Women in Management: Current Research Issues volume II*, Thousand Oaks, 309 p.

POWELL, Gary, N., BUTTERFIELD, Anthony (2003). "Gender, gender identity, and aspirations to the top management", *Women in Management Review*, Vol. 18, No. 1/2, pp. 88-96.

POWELL, Gary, N. GRAVES, Laura M. (2003). *Women and Men in Management*, Third Edition, Thousand Oaks, Sage Publications, 262 p.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD) (1996). *Rapport mondial sur le développement humain*, Paris, Économica, 122p.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD) (2000). *Women's Political Participation and Good Governance: 21st Century Challenges*, PNUD, 93 p.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD) (2001). *Cadre de coopération pour la Tunisie*, PNUD, 12 p.

RAGINS, Belle Rose (1989). "Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma", *Human Relations*, Vol. 42, No. 1, pp. 1-22.

RAMBOURG, Michel, (1999). « L'échec des réformes en Afrique : le cas des pays francophones au sud du Sahara », *Revue française d'administration publique*, no 87, juillet-septembre, pp. 405-422.

RICCUCCI, Norma M., SAIDEL, Judith R. (1997). "The Representativeness of State-Level Bureaucratic Leaders: A Missing Piece of the Representative Bureaucracy Puzzle", *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 5, pp. 423-430.

RINFRET, Natalie (1991). *L'impact de la force numérique des cadres sur le changement des attitudes à leur endroit*, Thèse de doctorat, Université d'Ottawa, École des Études Supérieures, 187 p.

RINFRET, Natalie, LORTIE-LUSSIER, Monique (1997). « Le style de gestion des hommes et des femmes: convergence ou divergence? », *Canadian Public Administration /Administration publique du Canada*, Vol. 40, no. 4, (Winter/hiver), pp. 599-613.

RINFRET, Natalie, LORTIE-LUSSIER, Monique (2003). « Les déterminants des intentions de départ des femmes cadres : différents ou non de ceux de leurs collègues masculins ? », *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, Vol. 20, no. 4, pp. 320-333.

ROJOT, Jacques (2003). *Théorie des organisations*, Paris, Éditions ESKA, 534 p.

ROSENER, Judy B., (1990). « Ways Women Lead », *Harvard Business Review*, November-december pp. 119-125.

SABA, Tania, LEMIRE, Louise (2004). « Gérer la carrière des femmes: une réalité différente et des pratiques distinctes », *La gestion de carrière ; enjeux et perspectives*, Paris, Collection AGRH, pp. 167-186.

SALOVEY, Peter, MAYER, J.D, (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, cognition and Personality*, 9, pp. 185-211.

SCHEIN, Egard, H. (1988). "Organizational Socialization and the Profession of Management", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 53-65.

SCHEIN, Egard, H. (1995). *Ancre de carrière, découvrir ses véritables valeurs*, Montréal, Actualisation, 68 p.

SCHEIN, Virginia E. (2001). "A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management", *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No 4, pp. 675-688.

SCHMID Gunther (1992). *Les femmes dans le secteur public*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 64 p.

SCHLOSSBERG N.K., WATERS, E.B et GOODMAN, J. (1995). *Counseling adults in transition: Linking practice with theory* (2e ed.), New York, Springer, pp. 273-297.

SCHWARTZ, Felice N, (1989). "Management women and the new facts of life", *Harvard Business Review*, jan-fev, pp. 65-76.

SIMARD Carol., TARRAB, G (1986). *Une gestion au féminin ?*, Nouvelles réalités, Boucherville, Éditions C. Vermette inc. pp.17-34

SKALLI, Nouzha (2001). « Citoyenneté et représentativité ; quel genre pour nos institutions ? », *La démocratie mutilée ; femmes et pouvoir politique au Maroc*, Centre pour le leadership féminin, Casablanca, Publications de l'Association démocratique des femmes du Maroc, pp. 33-52.

STEWART, Lea P. GUDYKUNST, William B. (1982). "Differential Factors Influencing the Hierarchical Level and Number of Promotions of males and females Within an Organization", *Academy of Management Journal*, vol.25, no3, pp. 586-597.

STIVERS Camilla (1993). *Gender Images in Public Administration*, Newbury Park, Sage, 196p.

SYMONS Gladys (1984a). « Le rôle du conjoint dans la carrière de la femme gestionnaire », *Gestion*, vol 9, no 2, pp. 50-52.

SYMONS Gladys (1984b). « La carrière ! un vécu au féminin », *Gestion*, vol 7, no 3, pp. 50-52.

SYMONS, Gladys L. (1988). « La culture des organisations : une nouvelle perspective ou une mode des années 1980? », dans Gladys Symons (sous la direction de) *La culture des organisations*, Montréal, Institut québécois de recherche sur la culture, pp. 21-38.

SYMONS Gladys (2001). « Post-modern Feminism challenges organization theory », *An International feminist challenge to theory*, dans Vasilikie Demos, Marcia Texler Segal, Greenwich, JAI press pp. 85-96.

TANTON, Morgan (1994). *Women in management: a developing presence*, London, Routledge, 253 p.

THARENOU, Phyllis, CONROY, Denise (1994). "Men and Women Manager's Advancement: Personal or situational determinant?" *Applied Psychology : an International Review*, 43 (1) pp. 5-31.

TRAVERS Cheryl, PEMBERTON Carole (2000). "Think Career Global, but Act Local: Understanding Networking as a Culturally Differentiated Career Skill", dans DAVIDSON,

Marilyn J., BURKE, Ronald J., *Women in Management: Current Research Issues volume II*, Thousand Oaks, 309 p.

TREMBLAY, Michel, CHENEVERT, Denis (1993). « Les caractéristiques influençant la progression hiérarchique des cadres féminins et masculins », *Info ressources humaines*, septembre, pp. 26-28.

UNION NATIONALE DE LA FEMME EN TUNISIE (UNFT), (1995). *L'image de la femme dans la société tunisienne*, Tunis, 163 p.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT FUND FOR WOMEN (UNIFEM) (2001). *Annuel report 2001*, ONU, 41 p.

WALTZ, Suzan (2000). « Politique et sens de l'efficacité parmi les femmes tunisiennes », *Femmes, cultures et société au Maghreb II : femmes, pouvoir politique et développement*, Afrique Orient, Casablanca, pp. 141-155.

WEISINGER, Hendrie (2005). *L'intelligence émotionnelle au travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 235 p.

WHITE, Barbara (1995). "The career development of successful women", *Women in Management Review*, Vol 10, Issue 3, pp. 4-15.

WHITE, Barbara, COX, Charles, COOPER, Cary, I. (1997). "A portrait of Successful Women", *Women in Management Review*, Vol 12, Issue 1, pp. 27-34.

WHITE, Barbara, COX, Charles, COOPER, Cary, (1992). *Women's Career Development: a study of High Flyers*, Blackwell Publishers, pp. 129-231.

WHITEHEAD Stephen, MOODLEY Roy (1999). *Transforming Managers: Gendering change in the public sector*, London, UCL Press, 239 p.

WIRTH, Linda (2001). *Breaking through the Glass ceiling*, Genève, International Labour Office (ILO), 186 p.

YATCHINOVSKY, Arlette (2004). *L'approche systémique ; pour gérer l'incertitude dans la complexité*, Paris, ESF, Collection formation permanente, 167 p.

ZAAFRANE, Hafedh (2002). *Femmes et emploi en Tunisie*, Centre de recherches, d'études, de documentation et d'information sur la femme (CREDIF), Tunis, 161 p.

ZGHAL, Riadh (1993). « La place et le rôle de la femme dans l'administration tunisienne », dans CENTRE AFRICAÏN DE FORMATION ET DE RECHERCHES ADMINISTRATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT, (CAFRAD), *La place et le rôle de la femme dans l'administration africaine*, Tanger, Étude et document no 7., 342 p.

APPENDICE 1
GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DES FEMMES GESTIONNAIRES

**LA PROGRESSION DES FEMMES DANS DES POSTES DE DIRECTION
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN TUNISIE ET AU MAROC**

GUIDE D'ENTREVUE AVEC LES FEMMES GESTIONNAIRES

**SOPHIE BRIÈRE
OCTOBRE 2004**

QUESTIONS ENTREVUES FEMMES GESTIONNAIRES	C	FP		FSI		FE
		FI	FSO	FO	FF	
1. Globalement, comment qualifieriez-vous actuellement la situation de la femme dans votre pays (sur le plan économique, social, juridique, éducatif) ?						✓
2. Est-il important selon-vous que davantage de femmes participent à la prise de décision dans votre pays ? Si oui, pour quelles raisons ? À votre connaissance, quel est le pourcentage de femmes présentes au même niveau de poste que vous au sein de l'administration publique et au sein de votre organisation ?						✓
3. À votre connaissance, le gouvernement de votre pays a-t-il mis en place des politiques ou programmes favorisant la participation des femmes à la prise de décision ? Si oui, pouvez-vous m'en décrire les principaux éléments ? De votre point de vue, qu'est ce que le gouvernement pourrait faire pour faciliter l'accès des femmes à des postes de direction ?						✓
4. À votre connaissance, les organismes internationaux ont-ils une influence sur la situation de la femme dans votre pays, particulièrement en ce qui a trait à la participation des femmes au processus de décision ? Si oui, pouvez-vous me donner des exemples ?						✓
5. Quels sont, selon vous, depuis dix ans, les progrès accomplis et les obstacles persistants à la progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique au sein de votre pays ? Pouvez-vous donner des exemples ? Quel est le progrès et l'obstacle qui ont fait une différence ?						✓
6. Brièvement, pouvez-vous décrire les étapes clés de votre cheminement de carrière depuis les dix dernières années (ref. le Curriculum Vitae) ? Êtes-vous satisfaite de votre cheminement de carrière jusqu'à maintenant ?	✓					
7. Avez-vous toujours aspiré à obtenir des postes de décision au sein de l'administration publique ? Qu'est ce qui vous a motivé à faire carrière comme gestionnaire dans l'administration publique ? Quelles sont les raisons qui vous ont motivée à le faire ? Quelles ont été vos démarches afin d'accéder à un poste de gestion ? Est-ce qu'il y a eu des choix qui ont été déterminants dans votre carrière ? Si oui, pouvez-vous expliquer si ce sont des choix professionnels ou personnels qui ont été déterminants ?	✓	✓				
8. Comment avez-vous été recruté(e) comme gestionnaire ? Comment qualifieriez-vous les politiques de sélection pour les gestionnaires dans l'administration publique ? Est-ce qu'il y a des femmes présentes au sein des comités de sélection ?				✓		

C: carrière, FP: facteurs centrés sur la personne, FI : facteurs individuels, FSO : facteurs de socialisation, FSI: facteurs centrés sur la situation, FO : facteurs organisationnels, FF: facteurs familiaux, FE : facteurs environnementaux

QUESTIONS ENTREVUES FEMMES GESTIONNAIRES	C	FP		FSI		FE
		FI	FSO	FO	FF	
9. Brièvement, pourriez vous décrire votre travail actuel ? Combien d'heures environ travaillez-vous habituellement par semaine ? De façon approximative, combien d'employés sont sous votre responsabilité? Comment qualifieriez-vous votre participation au processus de décision dans votre organisation ou dans votre service ?				✓		
10. Comment qualifieriez-vous vos conditions de travail (salaire, horaire, environnement, support technique, etc.) ? Quels aspects vous apportent le plus de satisfaction dans votre travail ? Quels aspects vous donnent le plus d'insatisfaction dans votre travail (salaire, dossiers, équipe de travail, etc.) ? Selon-vous, la rémunération est-elle la même pour les hommes qui occupent des fonctions de même niveau ?				✓		
11. Au sein de vos emplois, avez-vous reçu de la formation ou pris part à des séances de perfectionnement ou à des stages ? Pouvez-vous donner des exemples ? Cela est-il pertinent ? Cela a-t-il eu un impact sur votre carrière ? À l'opposé, est-ce qu'on vous a refusé la permission de suivre des études ou toutes autres activités que vous jugiez nécessaires à votre travail ? Pouvez-vous préciser ? Si oui, cela était-il justifié ?				✓		
12. Dans votre travail actuel avez-vous à voyager ? Avez-vous eu des affectations à l'étranger ? Quel est l'effet de ces affectations sur votre carrière et votre vie personnelle ?				✓		
13. Comment qualifieriez-vous vos relations avec vos supérieurs ? Vous donnent-ils de la rétroaction sur votre performance ? Existe-il un processus d'évaluation de votre rendement au travail ? Quelle est l'importance de cette évaluation sur la progression de votre carrière ? Si non, quels sont les effets négatifs ? Est-ce que vos supérieurs ont démontré de l'intérêt pour votre carrière et avez-vous eu du support de leur part ? Pouvez-vous donner des exemples ?				✓		
14. Comment qualifieriez-vous vos relations avec vos collègues ? Vos subordonnés ? Croyez-vous que vos collègues ou subordonnés ont des préjugés envers vous ou envers les femmes gestionnaires de façon générale ? Si oui, est-ce que cela a eu un impact sur votre carrière ou la carrière des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique ? Croyez-vous qu'une augmentation de la présence des femmes en gestion dans votre organisation aiderait l'élimination de stéréotypes ?				✓		
15. Comment décririez-vous la culture de votre organisation actuelle ou dans l'administration publique en générale selon votre parcours (valeurs, langage, symboles) ? Est-ce que la culture organisationnelle a été facilitante ou contraignante pour votre carrière ?				✓		

C: carrière, FP: facteurs centrés sur la personne, FI : facteurs individuels, FSO : facteurs de socialisation, FSI: facteurs centrés sur la situation, FO : facteurs organisationnels, FF: facteurs familiaux, FE : facteurs environnementaux

QUESTIONS ENTREVUES FEMMES GESTIONNAIRES	C	FP		FSI		FE
		FI	FSO	FO	FF	
16. Est-ce que votre organisation, ou les organisations au sein desquelles vous avez travaillé dans l'administration publique, vous ont assistée dans la progression de votre carrière ? Pouvez vous donner des exemples ? Quelles sont dans votre organisation les opportunités de développement de carrière? Sont-elles les mêmes pour les hommes et les femmes? Votre organisation a-t-elle un plan d'action ou un programme spécifique visant à faciliter l'accès des femmes gestionnaires ? Si oui, quelle est la priorité du programme et avez-vous bénéficié personnellement d'un tel programme ?				✓		
17. Avez-vous été victime de discrimination (embauche, obtention d'un poste, exclusion de certaines activités, etc.) ? Si oui, quelle influence cela a eu sur votre carrière?				✓		
18. Etes-vous membre d'associations, d'organismes ou de comités reliés à votre emploi actuel ou passé ? Si oui, en donnant quelques exemples, de quelle façon fonctionne votre participation ? Qui est votre plus important contact au sein de ces associations? Quelles sont les associations qui ont été les plus marquantes pour le développement de votre carrière? De quelle façon ?		✓				
19. Faites-vous partie de réseaux informels d'appui liés à votre vie de travail ? Si oui, quelle est la nature de ces réseaux ? Qu'est ce que ces réseaux vous apportent ?		✓				
20. Quelles sont les personnes de type mentor ou modèle qui vous ont conseillée et appuyée dans votre carrière ? Comment ces relations se sont-elles développées ? Quels sont les principaux bénéfices de cette relation sur votre cheminement de carrière?		✓				
21. Quelles sont les compétences qui vous ont été particulièrement utiles dans votre progression de carrière ? Qu'avez-vous fait pour acquérir les compétences nécessaires à la fonction de gestionnaire ? Pouvez-vous donner des exemples ?		✓				
22. Quelles sont les opportunités que vous avez saisies comme gestionnaire pour relever des défis, pour démontrer vos habiletés et pour accomplir des tâches qui étaient à l'extérieur de vos attributions ? Quelles sont celles qui ont été les plus significatives ? Avez-vous de votre propre initiative suivi un programme de formation ou un stage au cours de votre carrière ? Avez-vous déjà refusé des opportunités de développement de carrière ? Si oui, quelles ont été les principales raisons ?		✓				
23. Pensez-vous que votre niveau de scolarité a eu un impact sur votre progression de carrière ?		✓				
24. Avez-vous au cours des dernières années cherché un autre emploi ? Avez-vous déjà refusé l'avancement qu'on vous offrait ? Si oui, quelles ont été les principales raisons ? Avez-vous déjà songé à occuper un emploi dans un autre secteur ?		✓				

C: carrière, FP: facteurs centrés sur la personne, FI : facteurs individuels, FSO : facteurs de socialisation, FSI: facteurs centrés sur la situation, FO : facteurs organisationnels, FF: facteurs familiaux, FE : facteurs environnementaux

QUESTIONS ENTREVUES FEMMES GESTIONNAIRES	C	FP		FSI		FE
		FI	FSO	FO	FF	
25. Avez-vous un plan de carrière ou vous êtes vous fixés des objectifs de carrière? Pouvez-vous nous en parler ? Où vous voyez-vous dans 5 ans ? Quelles sont les compétences à développer pour atteindre vos objectifs ? Est-ce que ce plan a eu une influence sur votre progression de carrière ?		✓				
26. Est-ce que votre statut marital a eu une influence sur votre carrière ? Quelle est ou était la profession de votre mari ? De quelle façon voit-il votre carrière ? Pouvez-vous me donner des exemples ? Si vous êtes sans mari, est ce que cela a un impact sur votre carrière ? Pouvez-vous me donner des exemples ?					✓	
27. Le fait d'avoir eu des enfants a-t-il eu une influence sur votre carrière ? Si oui, pouvez-vous préciser le type d'influence ? Avez-vous interrompu votre carrière pour les enfants ? Si oui, quel effet cela a eu sur votre carrière ? Si vous n'avez pas eu d'enfants, est-ce un choix délibéré ?					✓	
28. Comment se situe votre carrière au sein de votre vie familiale ? De quelle façon se partage votre temps au travail ? À la maison ? Autres ? Qui s'occupe des tâches suivantes : études et loisirs des enfants, cuisine, entretien ménager, relations sociales, relations avec la parenté, etc. ? Combien d'heures en moyenne passez-vous à ce type d'activités par semaine ? Recevez-vous l'aide d'une autre personne pour vos responsabilités familiales et tâches domestiques autres qu'un membre de votre famille ? Quelle influence ces tâches ont eu sur votre carrière ? Quelle est globalement votre contribution financière à l'ensemble des dépenses de la famille ?					✓	
29. Avez-vous bénéficié au sein de votre organisation ou dans l'administration publique de politiques ou programmes pour la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale ? Si oui, quelles sont-elles ?				✓		
30. Quel type de formation ou de diplômes ont obtenu vos parents immédiats ou vos parents d'une autre génération (grands parents, tantes, oncles) ? Considérez-vous que cela a influencé votre carrière ? Si oui, de quelle façon ? Quelles étaient les conditions de vie de vos parents ?			✓			
31. Est-ce que vos parents avaient au sein de votre famille, les mêmes attitudes et attentes envers les filles et les garçons ? S'il y a lieu, quels étaient les loisirs ou sports pratiqués par les filles?			✓			
32. Quand vous étiez adolescente, quel était votre projet de vie ? S'est-il modifié par la suite ? À quelle époque de votre vie un premier projet de carrière a-t-il pris forme ? Vous êtes vous sentie supportée par votre famille pour la réalisation de votre carrière ?			✓			

C: carrière, FP: facteurs centrés sur la personne, FI : facteurs individuels, FSO : facteurs de socialisation, FSI: facteurs centrés sur la situation, FO : facteurs organisationnels, FF: facteurs familiaux, FE : facteurs environnementaux

QUESTIONS ENTREVUES FEMMES GESTIONNAIRES	C	FP		FSI		FE
		FI	FSO	FO	FF	
33. Quel est le facteur ayant été le plus déterminant et celui qui a été le plus contraignant dans votre progression de carrière ? Est qu'il y a d'autres éléments que vous voudriez ajouter sur les facteurs ayant été déterminants ou contraignants dans votre progression de carrière ?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
34. Quels conseils donneriez-vous aux dirigeants actuels pour la progression des femmes dans des postes de direction au sein de l'administration publique ? Quels conseils donneriez-vous à des jeunes femmes qui souhaitent obtenir des postes de direction au sein de l'administration publique ?	✓	✓	✓	✓	✓	✓

C: carrière, FP: facteurs centrés sur la personne, FI : facteurs individuels, FSO : facteurs de socialisation, FSI: facteurs centrés sur la situation, FO : facteurs organisationnels, FF: facteurs familiaux, FE : facteurs environnementaux

APPENDICE 2
QUESTIONNAIRE FACTUEL AUPRÈS DES FEMMES GESTIONNAIRES

**LA PROGRESSION DES FEMMES DANS DES POSTES DE DIRECTION
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN TUNISIE ET AU MAROC
QUESTIONNAIRE**

(F1)

1. Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous ? :

Moins de 30 ans :	35 ans à moins de 40 ans :	45 ans à moins de 50 ans :	55 ans et plus :
30 ans à moins de 35 ans :	40 ans à moins de 45 ans :	50 ans à moins de 55 ans :	

2. Quel est votre niveau de scolarité ? :

3. Dans quel (s) pays avez-vous obtenu vos diplômes ? :

(C)

4. Quelle est la date de votre recrutement dans l'administration publique ? :

5. Comment avez-vous été recrutée dans la fonction publique ? (exemple : concours):

6. Quelle est votre profession ? :

7. Quelle est votre position actuelle (niveau hiérarchique) ? :

8. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? :

9. Quelle est approximativement votre rémunération mensuelle? :

(FF)

10. Quel est votre statut marital ? :

Célibataire :	Remariée :	Veuve :
Mariée :	Divorcée :	Autre :

11. Si vous avez un mari, quel âge aviez-vous lors de votre mariage ? :

12. Avez-vous des enfants ? :

Oui :	Non :
-------	-------

13. Si oui, combien ? :

14. Quel âge ont-ils ? :

Filles :	Garçons :
----------	-----------

15. Vivent-ils encore à la maison ? :

Oui :	Non :
-------	-------

(FSO)

16. De quelle région, ville ou village venez-vous ? :

Oui :

Non :

17. Quelle est ou était l'occupation principale de votre père ?

18. Votre mère a ou avait-elle un travail rémunéré ?

Oui :

Non :

19. Si oui, quelle est ou était son occupation principale ?

20. Avez-vous des frères ou des sœurs ? :

Oui :

Non :

21. Si oui, combien de sœurs et de frères avez-vous ? :

Soeurs :

Frères :

22. Le cas échéant, quel est votre rang dans la famille ? :

Merci de votre collaboration

APPENDICE 3
GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DES ACTEURS CLÉS

**LA PROGRESSION DES FEMMES DANS DES POSTES DE DIRECTION
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN TUNISIE ET AU MAROC**

GUIDE D'ENTREVUE AVEC LES ACTEURS CLÉS
(ORGANISMES INTERNATIONAUX, ORGANISMES À VOCATION FÉMININE, AUTRES MINISTÈRES)

**SOPHIE BRIÈRE
OCTOBRE 2004**

QUESTIONS ENTREVUES ACTEURS CLÉS (ORGANISMES INTERNATIONAUX, ORGANISMES À VOCATION FÉMININES, AUTRES MINISTÈRES)	C	FP		FSI		FE
		FI	FSO	FO	FF	
35. Globalement, comment qualifieriez-vous actuellement la situation de la femme dans ce pays (sur le plan économique, social, juridique, éducatif) ?						✓
36. Est-il important selon-vous que davantage de femmes participent à la prise de décision dans ce pays ? Pour quelles raisons ? À votre connaissance, quel est le pourcentage de femmes présentes au même niveau de poste que vous au sein de l'administration publique?						✓
37. À votre connaissance, le gouvernement de ce pays a-t-il mis en place des politiques ou programmes favorisant la participation des femmes à la prise de décision ? Si oui, pouvez-vous m'en décrire les principaux éléments ? De votre point de vue, qu'est ce que le gouvernement pourrait pour faciliter l'accès des femmes à des postes de direction ? Si non, pourquoi ?						✓
38. À votre connaissance, les organismes internationaux ont-ils une influence sur la situation de la femme dans ce pays, particulièrement en ce qui a trait à la participation des femmes au processus de décision ? Si oui, pouvez-vous me donner des exemples ?						✓
39. Quels sont, selon vous, depuis dix ans, les progrès accomplis et les obstacles persistants à la progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique au sein de ce pays ? Pouvez-vous donner des exemples ? Quel est le progrès et l'obstacle qui ont fait une différence?						✓
40. Est-ce que votre organisation assiste ou a assisté les femmes dans la progression de carrière vers des postes de direction ? Pouvez vous donner des exemples ?				✓		
41. Pensez-vous que l'administration publique offre les mêmes opportunités de développement de carrière aux femmes et aux hommes (Formation, mobilité, stages, développement de compétences) ? Est-ce qu'il y a des distinctions entre les hommes et les femmes ?				✓		
42. Comment qualifieriez-vous les conditions de travail (salaire, horaire, environnement, support technique, etc.) pour les femmes gestionnaires? Selon-vous, ces conditions sont-elles les mêmes pour les hommes qui occupent des fonctions de même niveau ?				✓		
43. Croyez-vous qu'il y a des préjugés envers les femmes gestionnaires de façon générale ? Si oui, est-ce que cela a, selon vous, un impact sur la carrière des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique ? Croyez-vous qu'une augmentation de la présence des femmes en gestion dans l'administration publique aiderait l'élimination de stéréotypes ? Est-ce que les femmes sont intéressées à occuper de tels postes de gestion ?				✓		

C: carrière, FP: facteurs centrés sur la personne, FI : facteurs individuels, FSO : facteurs de socialisation, FSI: facteurs centrés sur la situation, FO : facteurs organisationnels, FF: facteurs familiaux, FE : facteurs environnementaux

QUESTIONS ENTREVUES ACTEURS CLÉS (ORGANISMES INTERNATIONAUX, ORGANISMES À VOCATION FÉMININES, AUTRES MINISTÈRES)	C	FP		FSI		FE
		FI	FSO	FO	FF	
44. L'administration publique facilite-t-elle selon vous la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale ? Si oui, de quelle façon ?				✓		
45. Quel est, selon vous, le facteur ayant été le plus déterminant et celui qui a été le plus contraignant dans la progression de carrière des femmes au sein de poste de décision dans l'administration publique? Est qu'il y a d'autres éléments que vous voudriez ajouter sur les facteurs qui déterminent ou contraignent la progression de carrière des femmes à des postes de direction dans l'administration publique de ce pays?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
46. Quels conseils donneriez-vous aux dirigeants de votre organisation pour la progression des femmes dans des postes de direction au sein de l'administration publique ? Quels conseils donneriez-vous à des jeunes femmes qui souhaitent obtenir des postes de direction au sein de l'administration publique ? Selon-vous, le bassin de femmes compétentes est-il suffisant pour permettre une augmentation du nombre de femmes dans ces fonctions ?	✓	✓	✓	✓	✓	✓

C: carrière, FP: facteurs centrés sur la personne, FI : facteurs individuels, FSO : facteurs de socialisation, FSI: facteurs centrés sur la situation, FO : facteurs organisationnels, FF: facteurs familiaux, FE : facteurs environnementaux

APPENDICE 4
QUESTION POUR LES GROUPES NOMINAUX

**LA PROGRESSION DES FEMMES DANS DES POSTES DE DIRECTION
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN TUNISIE ET AU MAROC
GROUPE NOMINAL**

1. Former un groupe

Le groupe sera formé d'environ 10 femmes fonctionnaires qui sont susceptibles d'être intéressées par des postes de direction. Ce groupe sera probablement formé par des étudiantes de l'ENA.

2. Question posée au groupe par l'animatrice :

Quels sont, selon vous, les facteurs qui déterminent ou contraignent le cheminement de carrière des femmes gestionnaires dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie ?

3. Tour de table

Chaque participante inscrit à tour de rôle sur un tableau un facteur déterminant et un facteur contraignant.

Facteurs déterminants	Facteurs contraignants
....

Il y aura autant de tour de table qu'il y a d'opinions à exprimer.

4. Précision et clarification sur les opinions émises

Il s'agit de vérifier si toutes les participantes attribuent le même sens aux énoncés et s'ils comprennent la logique qui sous tend chaque opinion.

5. Discussion en groupe et vote individuel

Une discussion de groupe sera suivie d'un vote individuel sur l'importance relative des énoncés. Les énoncés qui recevront le plus de votes constitueront les priorités du groupe. Un maximum de 10 priorités seront retenus.

6. Compilation et présentation du résultat final

