

KARIMA BOUZGUENDA[*]

Femmes diplômées et glass ceiling : trajectoires professionnelles et accès à des postes de prise de décision

«Dans notre Etat, hommes et femmes seront appliqués aux mêmes tâches, et pour s'y préparer recevront la même éducation. Entre les deux sexes il n'existe en effet aucune différence de nature sous le rapport des aptitudes techniques» Platon, La République (449 a.j)

INTRODUCTION

Le présent article porte sur l'étude des trajectoires des femmes diplômées dans les organisations tunisiennes. Nous sommes parties du constat que l'amélioration du niveau de formation des femmes serait associée à une augmentation des chances d'emploi et de promotion aux postes de prise de décision. La sous-représentation des femmes diplômées au top management exige une analyse des facteurs favorables ou inhibiteurs à leur évolution de carrière.

Compte tenu de ce constat, nous traiterons de la problématique suivante : Dans quelle mesure l'éducation des femmes contribue-t-elle à la valorisation de leurs compétences ou au contraire à la persistance du phénomène de "glass ceiling" ou "plafond de verre".

Dans un premier temps, nous démontrerons que l'accès des femmes à l'éducation leur permet "potentiellement" non seulement l'accès au marché du travail mais aussi la promotion aux postes de direction. Cette hypothèse est fondée sur la théorie économique du capital humain de Becker (1971) qui prévoit que l'investissement dans l'éducation se traduit par une amélioration du statut de l'individu dans l'organisation.

Dans un deuxième temps, nous analyserons le statut des femmes diplômées dans l'entreprise tunisienne à partir d'une enquête réalisée auprès de 155 femmes cadres exerçant dans les secteurs publics et privés des régions de Tunis, Sfax et Sousse.

Les résultats montrent que les femmes tunisiennes, en dépit de leur formation dans diverses spécialités, rencontrent des barrières les empêchant d'accéder à des postes de prise de décision. Ces barrières s'inscrivent dans le cadre d'un phénomène global, celui de "glass ceiling" ou "plafond de verre". Ce phénomène se réfère à des obstacles visibles et surtout invisibles qui entravent les chances de promotion aux

postes de responsabilité. Ces barrières, d'ordre social, sont liées aux rôles sociaux, à la mentalité et aux attitudes négatives envers les femmes et leur travail. S'ajoutent à cela, les conditions organisationnelles qui peuvent comporter des sources de biais dans la gestion des ressources humaines.

La formation est une condition nécessaire mais insuffisante pour que la femme tunisienne puisse accéder au marché du travail et aux postes de direction. Les conditions organisationnelles et socioculturelles ont une influence sur l'insertion professionnelle des femmes diplômées.

1 - L'ÉDUCATION : CONDITION NÉCESSAIRE POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES FEMMES

Le phénomène de la féminisation de l'emploi a été abordé par des auteurs en économie, en gestion, en sociologie et en démographie (Locoh, Labourie-Racapé, et Tichit, 1996 ; Locoh, 2001 ; Laufer et Fouquet, 1998 ; Peretti, 1995 ; Adler & Izaelli, 1994 ; Guérin et Wils, 1992, Duncan et Hoffman, 1979 ; Becker, 1971, cité par Powell et Butterfield, 1994). La revue de la littérature révèle que l'analyse du rôle des femmes diplômées peut être réalisée selon plusieurs optiques dont les principales sont les suivantes :

1. L'entrée des femmes dans le marché de travail et son incidence sur les pratiques de GRH.
2. L'impact de leur accès à l'éducation sur les pratiques de gestion des carrières et en particulier leur présence dans des postes de direction.
3. L'inadéquation entre les niveaux d'éducation, d'emploi et celui de la promotion à des postes de prise de décision.

1.1 - L'accès des femmes à l'éducation

L'accès des femmes à l'éducation constitue l'une des composantes du développement durable qui a attiré l'attention des pays à travers le monde. Selon le rapport mondial sur le développement humain de 1995^[1], la plupart des pays ont placé en priorité de leurs préoccupations l'enseignement pour tous. Par conséquent, les budgets de l'éducation ont été multipliés par sept dans les pays en développement et par quatre dans les pays industrialisés. Par ailleurs, le bilan de cette stratégie indique une augmentation du taux de scolarisation durant le début des années 1990. Le rapport de 2000 indique qu'en moyenne le taux d'alphabétisme des femmes âgées de 15 ans et plus est passé de 68,9% en 1990 à 74,7% en l'an 2000. Il est estimé que ce taux atteindra 81% en 2015 (PNUD, 2000). Le taux de scolarisation dans le supérieur a connu aussi des progrès significatifs en passant de 18,8% en 1990 à 23,4% en l'an 2000 (PNUD, 2000).

Ainsi, l'accès des femmes à l'éducation leur permet "potentiellement" d'accéder à l'emploi, d'évoluer dans la carrière et d'atteindre des postes de prise de décision d'une manière égalitaire et équitable.

1.2 - L'intégration des femmes dans le marché de travail

L'amélioration du niveau d'instruction des femmes leur a permis d'accéder au marché de travail avec des qualifications égales aux hommes. En effet, la proportion des femmes dans la population active a connu une nette croissance en passant de 46% en 1995 (PNUD, 1995) à 55% en 2002 (PNUD, 2002). La même tendance à l'augmentation de la proportion des femmes dans la population active est constatée pour le cas de la Tunisie. La proportion des femmes actives est passée d'environ 5% en 1966 (Institut National des Statistiques, INS, 1994) à 24% en 1997 (Enquête Nationale de Population et d'Emploi, ENPE, 1999).

Ces statistiques se limitent, toutefois, aux activités marchandes officiellement comptabilisées. Elles ne prennent pas en considération le travail non rémunéré et invisible des femmes qui est à considérer comme significatif (Bureau International du Travail, BIT, 2004 ; Mata Greenwood, 1999 ; Beneria, 1999 ; Robinson, 1998). En moyenne, la proportion du travail non rémunéré et informel des femmes s'élève à 62% dans les pays en développement et 66% dans les pays de l'OCDE (PNUD, 2000). Les femmes contribuent de plus en plus à l'activité économique dans tous les domaines. Les rapports du PNUD indiquent, néanmoins, l'existence de disparités entre les différentes régions du monde.

1.3 - Les disparités régionales et les différences culturelles

L'accès des femmes au marché de travail a créé une concurrence non seulement avec les hommes mais aussi entre les femmes elles-mêmes. Les opportunités d'emploi semblent être différentes entre les différentes régions du monde. L'analyse des disparités dans le statut des femmes montre que les différences culturelles expliquent la persistance des inégalités dans l'emploi.

Le rapport mondial sur le développement humain de 2000 indique l'existence de différences dans la proportion des femmes dans la population active entre les différentes régions du monde (annexe, tableau n°1). En 1998, ce taux variait de 30,8% dans les pays arabes à 72,3% dans la région de l'Asie de l'Est. De plus, dans cinq sur onze régions étudiées, cette proportion est inférieure à la moyenne dans le monde.

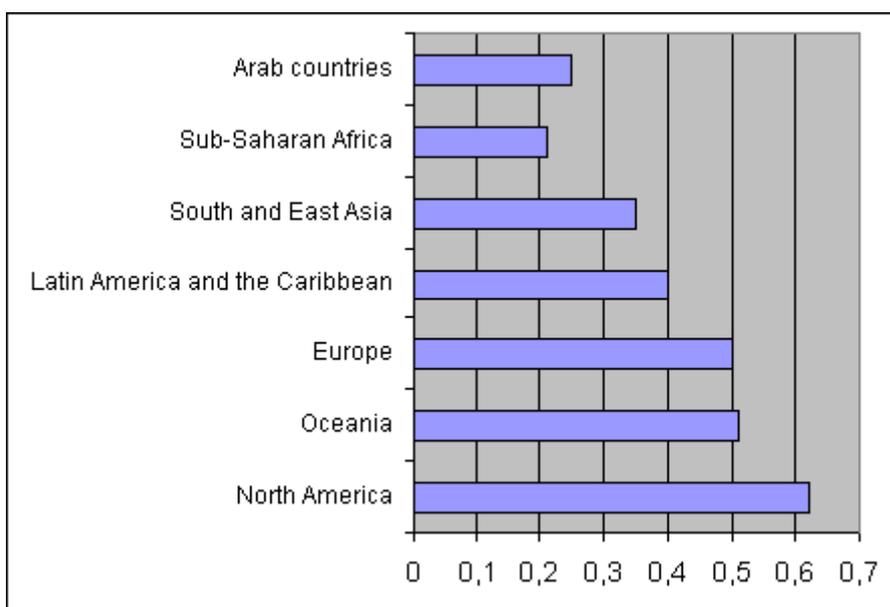
S'agissant de la région de l'Afrique, une étude menée sous la direction du Centre Africain de Formation et de Recherche Administrative pour le Développement (CAFRAD) en 1993 montre qu'en moyenne, la proportion des femmes fonctionnaires dans les dix pays étudiés [2] atteint uniquement 17% (tableau 2). Quant au taux moyen de scolarisation, il est passé à 35,7%. En dépit de ce décalage, la part des femmes dans la population active est moyenne atteignant 34,6% pour cet échantillon. Dans cinq sur les 10 pays (y compris la Tunisie), la proportion de femmes agents de maîtrise (la moyenne est de 34,58%) et d'exécution (la moyenne est de 50,1%) dépasse celle des cadres supérieurs (la moyenne est de 14%). La proportion des tunisiennes est plus élevée pour cette catégorie, elle s'élève à 23,5%.

La situation et la place des femmes actives dans les pays africains semblent être en rapport direct avec les difficultés économiques (crise, récession), politiques (guerre, conflits internes) et sociales (modernisation, influence de l'Occident) que connaissent ces pays depuis les trois dernières décennies.

Quant aux pays arabes, la proportion des femmes dans la population active a relativement augmenté en passant de 18% en 1990 à 30,8% en 1998. Le premier rapport Arabe sur le développement humain publié en 2002 [3] met en lumière des progrès réalisés dans différents domaines de développement économique, civil, politique et culturel dans les pays arabes. Il est remarqué dans ce rapport l'existence de quelques déficits notamment dans les domaines de la liberté, de l'empowerment des femmes et de la qualité des capacités humaines et des connaissances.

D'une manière générale, le rapport avance que les pays arabes «sont plus riches qu'ils ne sont développés» (p.9). L'une des perspectives de développement est la féminisation de l'emploi qui constitue une opportunité pour ces pays. Il est écrit que "there is an urgent need to reverse the feminization of unemployment by removing gender bias in labour markets, including gender-based occupational segregation and wage differentials, and by addressing gender gaps in the quality and relevance of education and training" (p. 8). En effet, l'indice d'empowerment de genre ou "Gender Empowerment Measure, GEM" est un indicateur de la participation des femmes. C'est un indicateur composé en fonction du revenu par habitant, de la proportion des femmes dans les positions professionnelles et techniques et de la proportion dans les sièges du parlement. En 1995, les pays arabes étaient classés juste avant le dernier rang de l'Afrique subsaharienne.

Tableau n°4 : Indicateur d'empowerment de genre (1995)



Source : Rapport Arabe sur le Développement Humain, 2002.

Les rapporteurs concluent que ces pays se privent de la créativité et de la productivité de la moitié de leurs citoyens. Pour les pays arabes maghrébins, une autre tendance émerge à savoir un taux de scolarisation moyen associé à une proportion dans la population active, elle aussi, moyenne.

L'amélioration du niveau d'éducation des femmes et leur accès au marché de travail en grand nombre n'écartent pas les inégalités qui peuvent exister dans les opportunités d'accès à l'organisation et la promotion aux postes de direction. L'éducation n'entraîne pas nécessairement l'accès des femmes à l'emploi et aux postes de direction. Des inégalités entre les femmes et les hommes ont été soulignées à partir des études empiriques (Boumahdi, Lattes & Plassard, 2000 ; Anker, 1997 ; Adler et Israelli, 1994).

En effet, en se basant sur les rapports du PNUD, certaines barrières persistent susceptibles de favoriser la discrimination à l'égard des femmes. Les statistiques sur la population active en chômage montrent, par exemple, que les femmes sont généralement les plus touchées par les mauvaises conditions économiques. De plus, l'écart de salaires entre les femmes et les hommes à travail égal persiste et varie entre 15% et 45% (Beneria, 1999). Des inégalités dans les salaires existent pour toutes les professions et dans tous les pays du monde (Robinson, 1998). Les femmes ayant reçu une formation professionnelle sont également plus touchées par le chômage que les hommes.

L'analyse du cas de la Tunisie montre une nette amélioration de la situation des femmes dans les domaines de la scolarisation et de l'emploi. Le taux de la population active des femmes est demeuré aux alentours de 24% durant les années 1990 (PNUD, 2000). Plus récemment, l'observatoire du Centre de recherches, d'Etudes, de Documentation et d'Information sur les Femmes (CREDIF) de 2001 indique que 24,6% des femmes sont actives par rapport à 75,4% pour les hommes.

La participation à la vie économique témoigne de l'augmentation du taux de scolarisation combiné du primaire au supérieur qui est passé de 56,7% en 1990 à 60% en 1997. De plus, le taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur est passé de 27,19% durant l'année universitaire 1975/1976 à environ 55% pour l'année 2002/2003 (tableau 5). Ce qui devrait se traduire par des opportunités de carrière offertes aux femmes dans les organisations tunisiennes ; 9,7% des femmes actives ont, en effet, un niveau de l'enseignement supérieur (CREDIF, 2001).

Cependant, les statistiques sur les opportunités de carrière révèlent une concentration des femmes principalement dans des postes de chefs de service et une sous-représentation dans des postes de responsabilité. La proportion des femmes occupant des postes fonctionnels en 2000 était de 14%, environ 20% des chefs de services et moins de 6% des directeurs[4]. Ainsi, le taux d'accès des femmes à des postes de décision demeure faible par rapport aux taux de scolarisation. Compte

tenu des progrès réalisés en matière de formation, l'hypothèse proposée est la suivante :

H1 - Les chances de promotion des femmes à des postes de prise de décision sont tributaires de leur niveau d'éducation

L'importance accordée à la formation et plus particulièrement au diplôme puise son origine dans la théorie économique classique du capital humain. Selon cette théorie, la formation est considérée comme un indicateur qui détermine la valeur dans le marché de travail ainsi que dans l'organisation.

1.4 - Théorie du capital humain et rôle de la formation dans la carrière

La théorie du capital humain repose sur les hypothèses de la rationalité des acteurs et l'efficacité du marché. Selon ces hypothèses, l'individu est libre dans les choix et les décisions relatifs à sa carrière comme il est rationnel dans son comportement. La rationalité est définie par rapport à un objectif de maximiser une fonction d'utilité. Cette fonction est définie sous des contraintes dont les déterminants uniques sont les prix et les revenus (Caire, 1989 ; Polacheck, 1975).

En se basant sur ces hypothèses, le travail est, selon les termes de Caire (1989, p. 448), "asexué" et se caractérise par l'absence de discrimination entre les employés. L'individu est apprécié sur la base de critères "objectifs" tels que l'éducation, l'expérience, les qualifications et le niveau de formation professionnelle. En conséquence, le comportement de l'individu se caractérise par la rationalité et la liberté du choix alors que les décisions des employeurs sont fondées sur l'objectivité et l'équité. La discrimination est considérée comme inefficace (Sofer, 1985).

Il est supposé alors, selon la théorie du capital humain, que la situation des femmes sur le marché de travail est tributaire de leurs compétences, de leur expérience et de leur formation (Anker, 1997 ; Sofer, 1985 ; Olson et Becker, 1983 ; Polacheck, 1975). Les inégalités de départ entre les femmes et les hommes seraient dues à un écart dans le capital humain tel qu'apprécié par les employeurs. Ainsi, l'idée de l'existence d'une discrimination exercée à l'égard des femmes peut être, non seulement rejetée mais aussi "rationalisée".

Toutefois, des recherches empiriques basées sur les calculs mathématiques et différentiels ont démontré l'existence d'un "résidu inexplicable" par les variables liées au capital humain (Filer, 1985; Duncan et Hoffman, 1979 ; Polacheck, 1975). Les auteurs constatent par exemple que les écarts de salaires, de pouvoir et de promotion ne sont pas entièrement dus aux différences de capital humain, mais à d'autres raisons. D'abord, le niveau de formation des femmes à travers le monde n'a cessé de s'améliorer durant les dernières décennies. Ensuite, l'hypothèse que la productivité des femmes est inférieure à celle des hommes n'est pas toujours confirmée vu que le "poids des tâches ménagères et familiales s'est réduit dans bien des pays en raison du

caractère plus tardif du mariage et de la baisse quasi générale de la fécondité, grâce aussi à l'utilisation des appareils électroménagers (cuisinière, aspirateurs, machine à laver)" (Anker, 1997, p. 346).

Pour le cas des femmes tunisiennes, Mahfoudh et al. (1994) démontrent une tendance chez ces dernières à planifier les maternités et à réduire le nombre d'enfants de telle sorte que leur rôle domestique n'interfère pas avec les chances de faire une carrière. Mais, la théorie économique écarte d'entrée de jeu les facteurs sociaux, culturels ou idéologiques qui influencent les choix et les préférences des agents économiques. Elle repose sur le principe de "ceteris paribus" selon lequel certaines variables sont considérées comme constantes.

La remise en cause des principes de la théorie économique signifie que le niveau de formation ne peut toujours procurer des opportunités de promotion aux postes de commandement. Des sources de biais existent lorsqu'il s'agit d'étudier le processus d'accès aux postes de prise de décision.

1.5 - Femmes diplômées et accès à des postes de prise de décision

La revue de la littérature montre que, généralement, le nombre de postes de responsabilité est limité par rapport au nombre de cadres; les critères d'ascension ne sont pas toujours explicités et les barrières peuvent entraver les chances pour atteindre des postes de direction (Dany, 2002 ; Jackson, 2001 ; Greenhaus, Callanan et Godshalh, 2000 ; Cardinal, 1999 ; Cadin, 1998 ; Degot, 1992 ; Barlett, et Ghoshal, 1998 ; Guérin & Wils, 1992 ; Felme, 1982, Rosen, Templeton et Kichline, 1981).

Lorsque les cadres sont des femmes, s'ajoutent d'autres freins du fait de leur statut de femmes, faisant apparaître un phénomène désigné par le "glass ceiling" (Bureau International du Travail (BIT), 2004 ; Ragins, Townsend & Mattis, 1998 ; Laufer & Fouquet, 1998 ; Powell et Butterfield, 1994 ; Kanter, 1993 ; Powell, 1993, Hede, et Ralston, 1993. Morisson et al. 1992).

Le phénomène de glass ceiling repose sur le principe de l'existence de barrières qui s'opposent à la promotion de certains cadres qualifiés en raison de leur appartenance à un groupe différent selon la race, la religion, l'ethnie ou le sexe. Ces barrières sont à l'origine de sources de biais dans la gestion des carrières susceptibles de favoriser la discrimination à l'égard des personnes défavorisées telles que les femmes cadres.

Le terme de glass ceiling a été utilisé pour la première fois dans un article spécial du "*Wall Street Journal*" qui a évoqué l'existence de certaines barrières liées aux pratiques organisationnelles qui bloquent la promotion des femmes en tant qu'une catégorie minoritaire dans la haute direction ou "top management" (Hymowitz et Scheehard, 1986, cité par Jackson, 2001). Le concept de glass ceiling est souvent utilisé pour expliquer la sous représentation des cadres qualifiés aux postes de

direction (Powell et Butterfield, 1994 ; Kanter, 1993 ; Powell, 1993 ; Morrison et al. 1992). L'analyse des barrières pouvant s'opposer à l'évolution de carrière des cadres qualifiés et plus précisément des cadres diplômés permettra de démontrer dans quelle mesure l'éducation contribue-t-elle à la valorisation de leurs compétences ou au contraire à la persistance du glass ceiling.

Selon le département de l'emploi, le glass ceiling est défini comme "des barrières artificielles, basées sur un biais attitudinal ou organisationnel qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation" (US Department of Labor, 1991, cité par Powell & Butterfield, 1994, p. 68). Par "les individus qualifiés", le ministère de l'emploi fait allusion aux minorités qui ne sont pas judicieusement traitées en raison de leur race, religion, couleur ou sexe. Morrison, & al. (1992) précisent que le glass ceiling est "une barrière transparente ou invisible qui empêche la femme d'avancer au-delà d'un certain palier dans la hiérarchie organisationnelle". Les auteurs démontrent le plafonnement des femmes à un certain niveau hiérarchique. Pour Segal (1992), le glass ceiling est "une barrière invisible qui a exclu les femmes et d'autres minorités des positions de top management" (cité par Powell et Butterfield, 1994, p. 68).

A partir de ces définitions, quelques caractéristiques du phénomène de glass ceiling peuvent être dégagées :

- Il est "artificiel" : les obstacles ne sont pas "naturels" mais sont créés par l'être humain ; ils peuvent par conséquent être supprimés.
- Il est fondé sur un "biais" : les obstacles sont créés sur la base de préjugés et de stéréotypes qui influencent les attitudes des personnes à l'égard des autres ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines.
- Il est "exclusif" : il écarte certaines personnes de l'avancement à des niveaux élevés dans la hiérarchie organisationnelle.
- Il est "discriminatoire" : les personnes exclues sont qualifiées et "théoriquement" éligibles à la promotion à des postes de direction.

Le phénomène de glass ceiling apparaît ainsi comme un concept pluridimensionnel. L'analyse de ses fondements théoriques a fait l'objet des approches organisationnelles, sociologiques et économiques.

1.6 - Glass ceiling et théorie économique

Selon une optique économique, la sous-représentation des femmes aux postes de direction revient principalement au manque de compétences en termes d'éducation, d'expérience et de formation professionnelle (Becker, 1971). L'idée de base est que les femmes manquent de compétences pour être considérées comme candidates dans la promotion. Par conséquent, si elles arrivent à améliorer leur niveau d'éducation, de formation et d'expérience, elles seront capables d'occuper des postes de direction. La théorie du capital humain met ainsi l'accent sur des critères "objectifs et rationnels" tout en écartant d'entrée de jeu l'idée d'exclusion ou de discrimination.

Par ailleurs, selon Sofer (1985) la discrimination consiste à "distinguer un groupe social en le traitant plus mal". L'auteur présente différentes formes de discrimination pouvant s'exercer à l'encontre de certains individus, notamment la discrimination dans la rémunération, dans l'accès à l'emploi, dans la répartition des rôles sociaux et la "discrimination statistique". La discrimination statistique est considérée comme systématique et "rationnelle" vu qu'elle se base sur une comparaison de la productivité des individus par rapport à la "moyenne" du groupe. Vu que la prise de décision se fait dans une "situation d'incertitude" à cause des changements futurs qui peuvent avoir lieu, les employeurs tentent souvent de réduire le risque en écartant les candidats qui sont différents sous prétexte du niveau faible de productivité (Sofer, 1985, p. 188).

Ainsi, la théorie économique traite la question de discrimination du point de vue de l'efficacité vu qu'elle met l'accent sur le coût d'opportunité résultant des décisions prises favorisant une catégorie d'employés par rapport à une autre. En d'autres termes, elle met l'accent sur les implications positives et négatives de la discrimination sur les résultats de l'organisation. Il en découle à partir de cette analyse l'hypothèse suivante :

H2. - Si les femmes améliorent leur niveau d'instruction, elles sont capables d'assumer des responsabilités de haut niveau et d'occuper des postes de direction.

Plusieurs questions restent, toutefois, sans réponse dans la théorie économique telles que pourquoi les femmes entrent-elles dans le marché de travail avec une formation moins poussée et dans des spécialités moins utiles ? Pourquoi la discrimination à l'encontre des femmes continue-t-elle bien que le niveau de formation des femmes se soit amélioré et leurs compétences devenues comparables et parfois dépassent celles des hommes ?

Se limitant à la théorie du capital humain, la recherche empirique peut démontrer dans quelle mesure la formation diplômante des femmes détermine le type de trajectoire professionnelle et les opportunités de promotion aux postes de commandement.

2 - TRAJECTOIRES DES FEMMES DIPLÔMÉES EN TUNISIE

Une étude empirique auprès de 155[5] femmes cadres exerçant dans 47 établissements tunisiens des secteurs public (63,2%) et privé (36,8%) répartis sur les trois régions de Sfax, Tunis et Sousse a été réalisée en 2001. Deux types de questionnaires ont été élaborés sur la base d'une pré-enquête ; l'un est adressé aux responsables de la fonction ressources humaines et l'autre aux femmes cadres diplômées exerçant dans ces organisations.

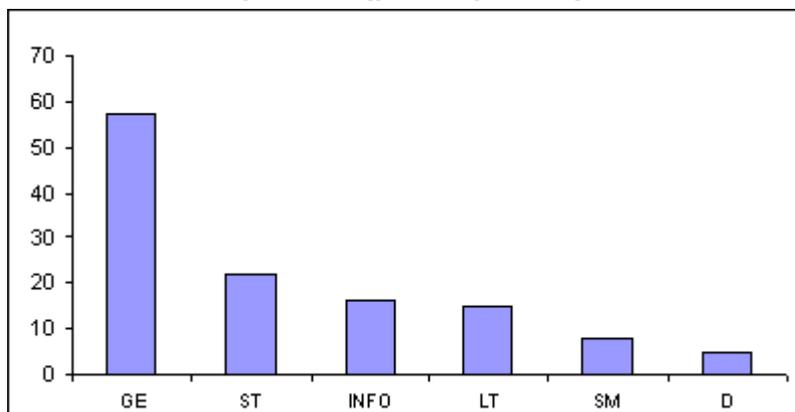
Les données collectées ont été analysées en utilisant la méthode de score pondéré (pour les variables ordinales) et celle de l'analyse des correspondances multiples.

Les résultats de ces analyses s'articulent autour des deux volets liés aux hypothèses proposées. Il s'agit de démontrer, d'un côté, l'importance de la formation initiale sur les opportunités d'insertion professionnelle des femmes tunisiennes et de l'autre côté, l'existence du phénomène de glass ceiling dans les trajectoires parcourues par ces femmes.

2.1 - Education et insertion professionnelle des femmes diplômées

Les résultats montrent que 100% des femmes cadres interrogées ont un niveau d'instruction supérieur. Certaines (environ le un tiers) ont suivi des études approfondies dans leur spécialité ou des études doctorales. Les filières poursuivies sont diverses comme le fait apparaître le graphique 1 ci-dessous:

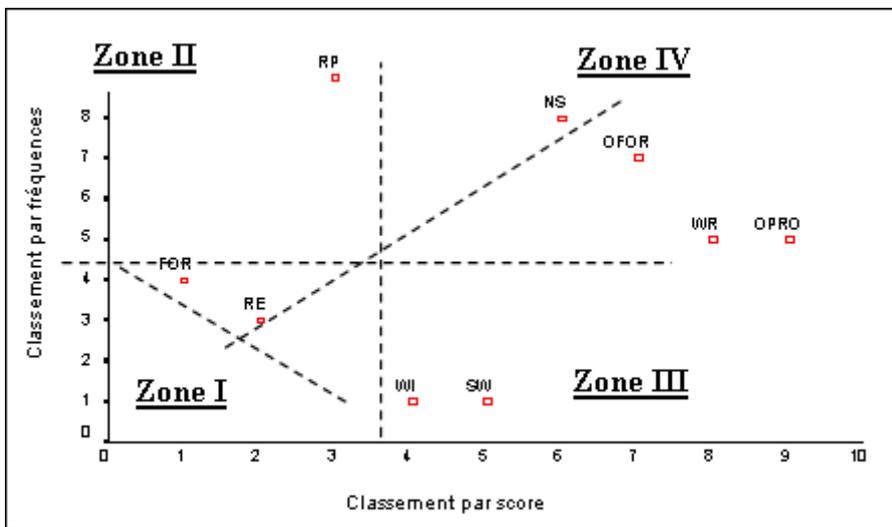
Graphique n°1 : Répartition des répondantes selon la spécialité (par fréquences)



GE : Gestion & Economie
 ST : Sciences, Techniques et Ingénierie
 INFO : Informatique
 LT : Lettres et Sciences humaines
 SM : Sciences Médicales
 D : Autres spécialités

En effet, 57,4% des répondantes sont des diplômées en gestion et en économie alors qu'une minorité est formée en langues et en sciences humaines (3,2%). Certaines jeunes femmes s'intéressent aux filières en sciences techniques et en ingénierie (14,2%). A priori, le diplôme constitue un préalable à l'évolution de carrière pouvant influencer le choix fait par les femmes en ce qui concerne le type d'organisation et d'emploi recherché. Comme il apparaît dans le graphique 2 ci-dessous, elles cherchent la stabilité, l'adéquation entre formation et emploi et un épanouissement par le travail (tableau n°6).

Graphique n°2 : Classement des raisons du choix de l'organisation selon les femmes cadres

**Zone I :**

- WI- Travail Intéressant
- RE- Notoriété de l'Etablissement
- FOR- Type de Formation

Zone II :

- SW- Sécurité de travail

Zone III :

- RP- Relations Personnelles

Zone IV :

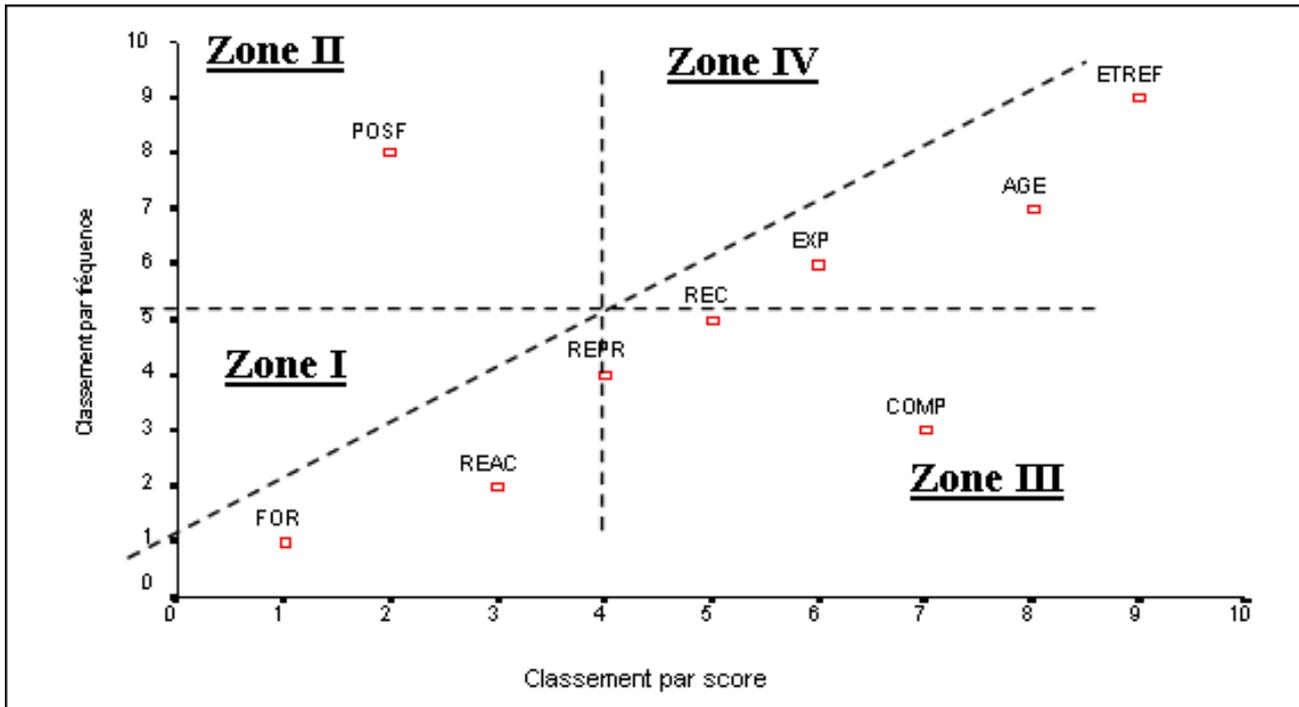
- WR- Travail de responsabilité
- OFOR- Opportunités de Formation
- OPRO- Opportunités de promotion
- NS- Niveau de salaire

La formation initiale a des implications sur le choix de l'organisation et de l'emploi. S'ajoutent au type de formation, le fait que le travail soit intéressant et la réputation ou notoriété de l'organisation (zone I). Les connaissances personnelles et la sécurité au travail (zones II et III) ont une importance moyenne.

Les répondantes raisonnent d'abord en fonction de leurs compétences puisqu'elles appuient leur choix sur le type et le niveau de formation, leur ambition (travail intéressant), et ce en fonction de leurs systèmes de valeurs, de leurs attentes et de leurs objectifs de carrière.

Quant aux critères de sélection, le classement par fréquences de citation montre que le type de formation initiale constitue le critère le plus utilisé (71%) suivi par les résultats académiques (43,9%, tableau 7). Le calcul des scores moyens permet d'identifier trois catégories de critères de sélection selon le degré d'influence comme il apparaît dans le graphique 3 ci-dessous :

Graphique n°3 : Classement des critères de sélection selon les femmes cadres



Zone I :

- FOR- Type de formation
- REAC- Résultats académiques
- REPR- Résultats des épreuves

Zone II :

- POSF- Poste typiquement féminin
- Zone III :**
- COMP- Compétences distinctives

Zone IV :

- REC- Recommandation
- EXP- Expérience
- AGE- Age
- ETREF- Fait d'être femme

Le fait que le type de formation initiale, les résultats académiques et les résultats aux épreuves du concours aient une influence élevée dans la sélection (zone I) est la conséquence de la présence de jeunes femmes dans l'enseignement supérieur (ce taux atteint environ 55% pour

l'année universitaire 2002-2003). La relation entre le choix de la filière d'étude et la sélection a été également évoquée par les DRHs.

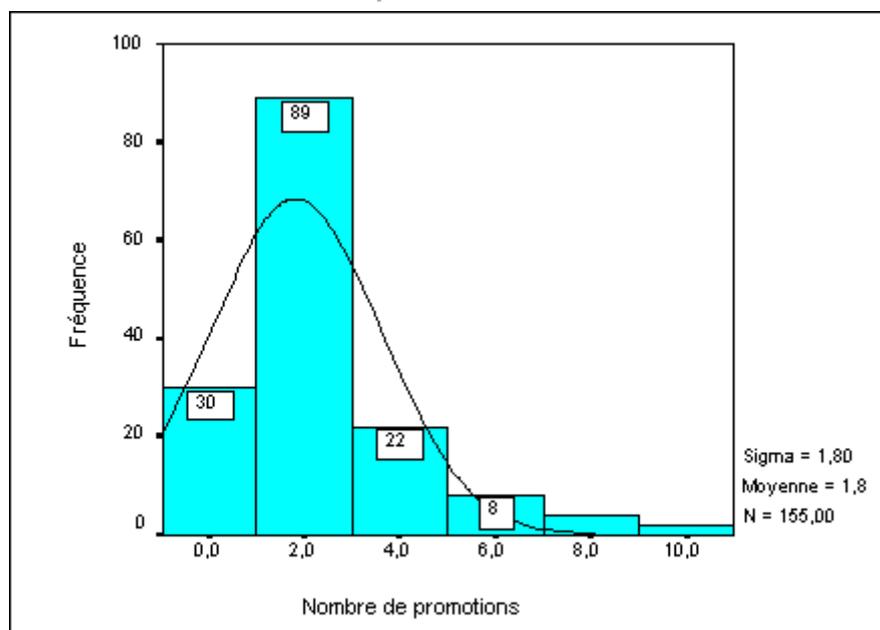
La perception par les femmes diplômées des conditions d'entrée à la vie professionnelle est marquée par deux forces opposées: la première montre la nécessité d'avoir une formation et des compétences distinctives afin d'être "légitimement" considérées dans la sélection; l'accès dépend du choix du cadre. L'éducation constitue «en apparence» un avantage pour les femmes diplômées.

La deuxième tendance révèle, au contraire, une situation précaire vu l'influence de quelques critères "subjectifs" et "informels" se rapportant aux caractéristiques personnelles telles que l'âge, le sexe ou le capital social. Ceci peut influencer les chances de promotion des femmes et par conséquent le type de trajectoire professionnelle parcourue.

2.2 - Promotion des femmes diplômées

La répartition des femmes selon le nombre de promotions obtenues au cours de leur carrière révèle que 89 sur 155 (soit une proportion de 57,4%) ont eu, en moyenne, deux promotions. Le graphique 4 ci-dessous présente cette répartition par fréquences :

Graphique n°4 : Répartition des femmes cadres selon le nombre de promotions



Plus précisément, 20 répondantes (soit 19,4% du total) n'ont pas eu de promotion alors que 30 d'entre elles (36,8%) ont bénéficié d'une seule promotion depuis leur entrée dans la vie professionnelle (l'ancienneté moyenne est de dix ans et demi). *Le nombre moyen de promotions est de 1,80 (moins de deux promotions) indiquant une concentration des observations dans la moyenne. Les chances de promotion des femmes interrogées sont semblables dans les secteurs public et privé, dans les trois régions étudiées et pour toutes les branches d'activité.*

En utilisant la méthode de la classification hiérarchique ou "cluster analysis", on distingue trois groupes de femmes diplômées en fonction du nombre de promotions obtenues durant la carrière à savoir celles qui n'ont pas eu de promotion, celles qui ont obtenu une ou deux promotions et celles ayant bénéficié de plus de deux promotions.

Cette typologie en fonction du nombre de promotions obtenues au cours de la carrière permet d'élaborer les profils dominants et de procéder à une analyse comparative des trajectoires professionnelles. Cette comparaison montrera qu'en dépit d'une homogénéité, il existe une variation dans les parcours des femmes diplômées et une différenciation dans le statut. Deux profils professionnels majeurs et deux catégories de trajectoires des femmes cadres dans les organisations tunisiennes peuvent être identifiés :

1. *Les débutantes* : Ce sont des femmes qui sont des chefs de service et des chefs de service adjoints. Elles ont une expérience de moins de dix ans, n'ont pas changé de poste ni d'organisation et n'ont pas généralement obtenu de promotion. Elles attendent dans le "pipeline" et ont probablement une attitude "passive" d'acceptation ou de conformisme envers leur statut et leur carrière.

2. *Les professionnelles* : qui se distinguent par leur ancienneté de plus de dix ans et occupent des postes de direction ou de responsabilité (sous-directrice, DGA ou directrice). Elles peuvent être classées en deux groupes.

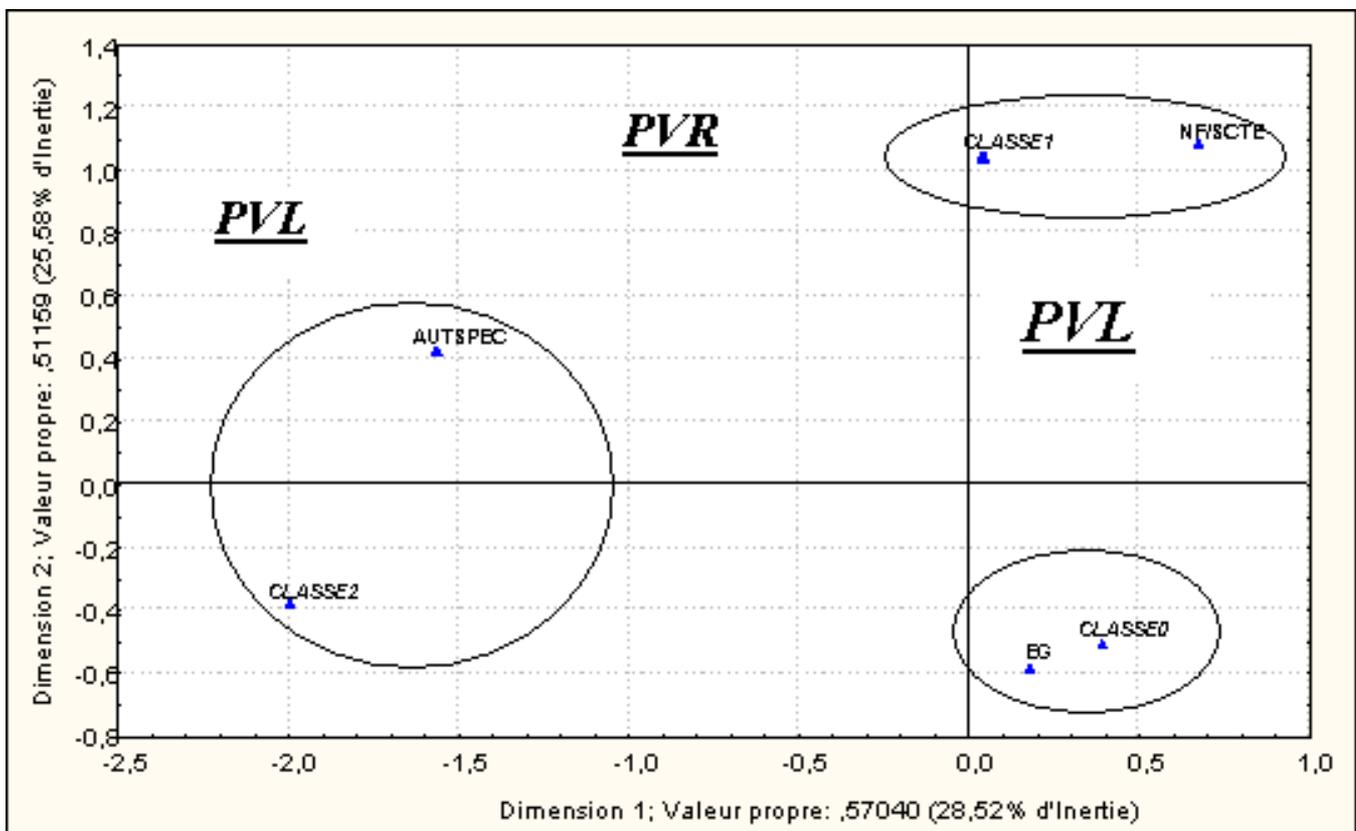
- D'une part *les professionnelles sur une "voie lente" (PVL)* ou "slow track" ayant obtenu une à deux promotions durant leur carrière. Elles ont eu des chances d'avancement horizontal en termes de changement de postes.

- D'autre part, *les professionnelles sur une "voie rapide" (PVR)* ou "fast track" [6] qui ont bénéficié de plus de deux promotions. Certaines d'entre-elles ayant fréquenté plus de deux organisations ont occupé plus de deux postes.

Afin de vérifier le degré de correspondance entre la filière d'étude et le type de trajectoire, une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) a été effectuée. 10 sur 89 femmes (soit une proportion de 11,24%) diplômées en économie et gestion, ont obtenu plus de deux promotions, 21 ont eu une à deux promotions (31,46%) et 51 n'ont pas eu de promotion (57,30%). La filière économie et gestion, dont la plupart des répondantes sont diplômées, ne constitue pas un avantage pour les femmes cadres débutantes. L'accès des femmes aux filières scientifiques telles que l'informatique et l'ingénierie leur a permis de bénéficier de quelques chances de promotion en poursuivant une voie lente (CLASSE1 ; 13 sur 38 femmes soit 34,21%). Ce qui est intéressant est que le choix des filières en droit, lettres et sciences médicales procure un avantage aux femmes cadres sur une voie rapide (CLASSE2) ; 6 sur 28 femmes (soit une proportion de 21,43%) ont obtenu plus de deux promotions. Ce n'est pas alors le fait d'avoir un diplôme qui permet d'évoluer dans la hiérarchie mais c'est plutôt le type

de formation initiale qui a une importance accrue dans les décisions de promotion.

Graphique 5. Trajectoire des femmes cadres selon la filière l'étude



DEB

INF / SCTE : Informatique/Sciences Techniques

EG : Economie et gestion

AUTSPEC : Autres spécialités (médecine, droit, sciences humaines)

Pour vérifier la relation de dépendance entre la filière d'étude et le nombre de promotions obtenues par les femmes, la méthode de Khi Deux a été effectuée. Les résultats montrent que cette relation est significative à un seuil de 10% (tableau 8 ci-après).

Tableau n°8 : Croisement filière d'étude* nombre de promotions

		Nombre de promotions			Total
		0 promotions	1-2 promotions	>2 promotions	
Filière d'étude Spécial	Gestion et économie	51	28	10	89
	Ingénierie et Sciences techniques	22	13	3	38
	Autres spécialités	13	9	6	28
	Total	86	50	19	155

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,156a	4	0,532
Rapport de vraisemblance	2,913	4	0,572
Association linéaire par linéaire	1,269	1	0,260
Nombre d'observations valides	155		

*a = 2 cellules (22,2%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 3,43.*

Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les débutantes spécialisées en économie et gestion occupent souvent des postes de chefs de service adjoints et de chefs de service ; leurs responsabilités sont de nature administrative. Les professionnelles sur la voie lente ont pu obtenir une à deux promotions grâce à leur expertise et savoir dans les domaines scientifiques. La trajectoire de professionnelles sur une voie rapide semble ne pas obéir nécessairement au principe de spécialisation. Ce sont probablement les facteurs individuels qui augmentent les chances de promotion. *Il s'avère alors que le diplôme est nécessaire pour accéder à un emploi "spécifique" mais perd sa valeur dans la sélection de ceux qui occupent des postes de direction.*

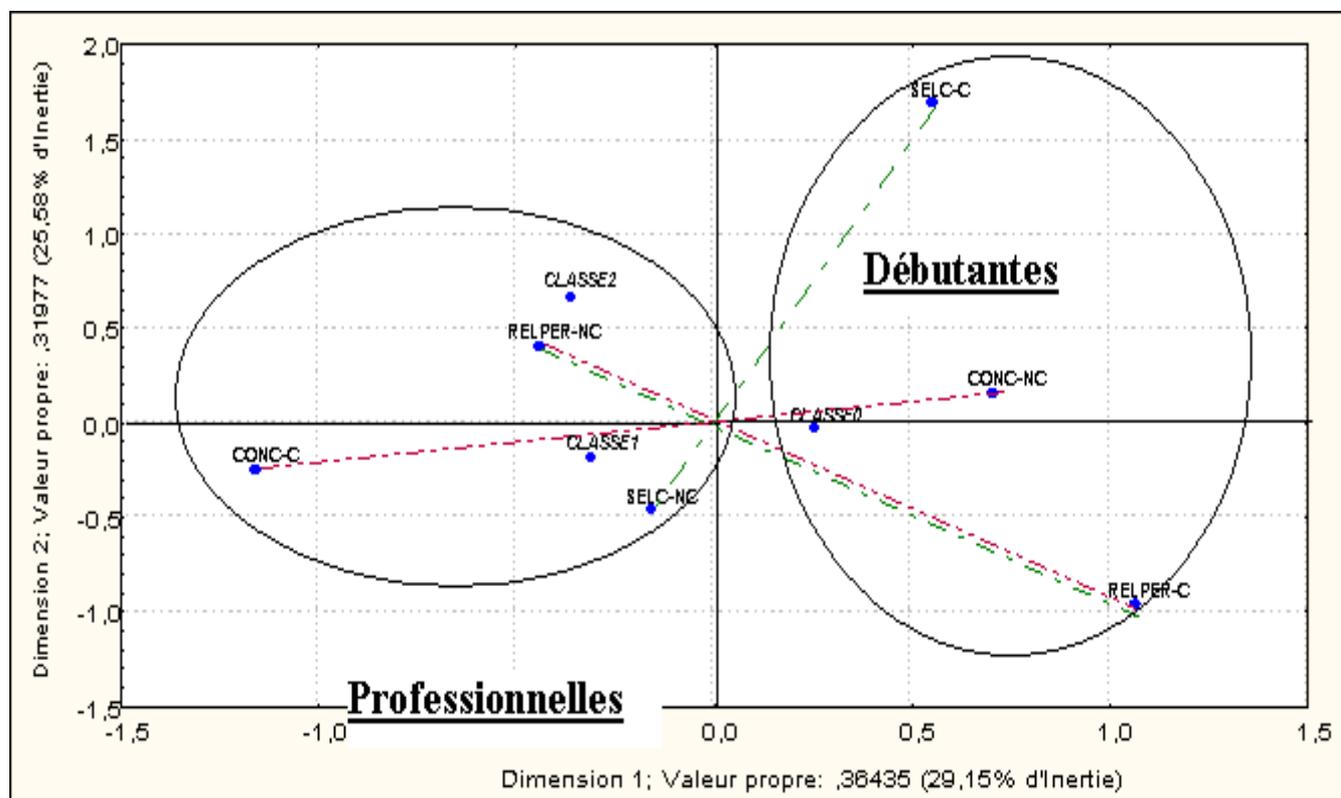
2.3 - Trajectoire professionnelle des femmes diplômées débutantes

La trajectoire des femmes diplômées débutantes se caractérise essentiellement par l'effet du capital social sur les opportunités d'accès

à l'emploi, l'importance des compétences dans la promotion et le rôle des attitudes dans la persistante du phénomène de glass ceiling.

En effet, 27 sur 86 femmes débutantes (soit une proportion de 31,39%) citent les relations personnelles comme principale modalité d'accès à l'emploi. Pour les professionnelles de la voie lente, cette proportion, est de 28% alors que pour les professionnelles de la voie rapide, elle baisse à 21%, tableau 8). Le graphique 6 ci-dessous montre ces deux oppositions entre les trajectoires des femmes interviewées.

Graphique n°6 : Modalités d'accès des femmes diplômées débutantes à l'emploi

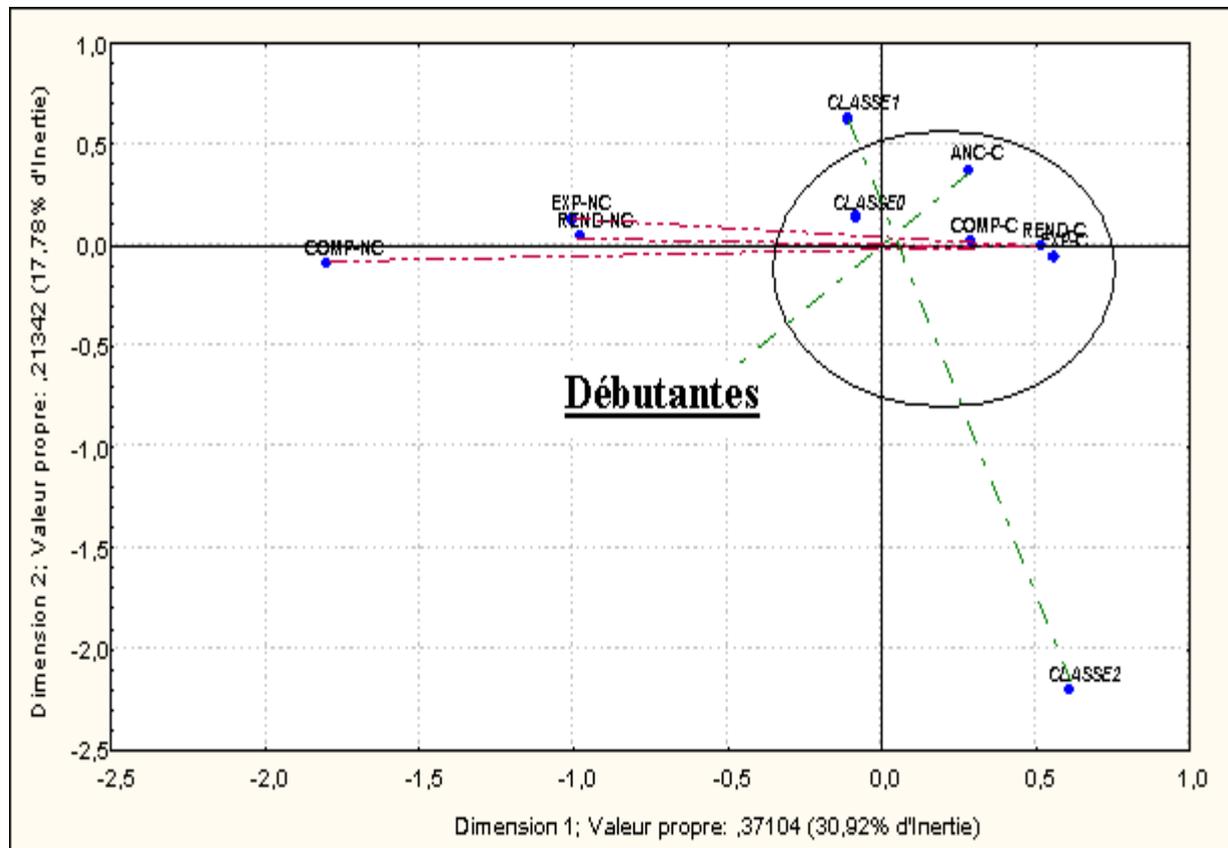


- CLASSE0 : Débutantes
- CLASSE1 : PVL
- CLASSE2 : PVR
- SELEC.C : Sélection citée
- SELEC.NC : Sélection non citée
- CONC.C : Concours cité
- CONC.NC : Concours non cité
- RELPER.C : Relations Personnelles citées
- RELPER.NC : Relations Personnelles non citées

Le recours des femmes cadres au capital social peut être interprété comme une réaction à la méthode, aux techniques, à la conduite des entretiens et à l'influence des supérieurs hiérarchiques et donc aux systèmes de gestion des ressources humaines en vigueur. Il peut également refléter l'existence de quelques difficultés pour accéder à un emploi à cause de la concurrence dans le marché de travail et de la discrimination intentionnelle ou non intentionnelle exercée à l'encontre des femmes par les supérieurs hiérarchiques sur la base des préjugés ou des stéréotypes. La susceptibilité de la discrimination peut-elle influencer les opportunités de promotion ?

Le tableau 9 indique que 86% des débutantes citent les compétences comme principal facteur de promotion. Le graphique 7 ci-dessous permet ainsi de distinguer la catégorie des débutantes des deux autres catégories professionnelles :

Graphique n°7 : Critères de promotion selon les débutantes



- CLASSE0 : Débutantes
- CLASSE1 : PVL
- CLASSE2 : PVR
- ANC-C : Ancienneté citée
- ANC-NC : Ancienneté non citée
- COMP-C : Compétences citées
- COMP-NC : Compétences non citées
- REND-C : Rendement cité
- REND-NC : Rendement non cité
- REND-C : Rendement cité
- EXP-C : Expérience citée
- EXP-NC : Expérience non citée

La promotion des débutantes dépend de trois de ces critères liés à l'individu à savoir le rendement, les compétences et l'expérience dans la mesure où ce dernier est le responsable de la qualité de son travail en fonction des compétences qu'il détient. En outre, les facteurs individuels, tels que la confiance en soi et la persévérance, constituent un point de convergence entre les opinions des DRHs et celles des femmes cadres. Le critère de l'ancienneté est cité en deuxième lieu par les débutantes (environ 71% des débutantes et 55% de toutes les répondantes qui ont cité ce critère). L'importance de l'ancienneté confirme l'idée que le pipeline est à considérer comme une phase de préparation à la promotion. Ce résultat confirme également les travaux de Wernick (1994) et de Pigeys (1999) aux USA.

La phase de préparation se caractérise ainsi par les actions des employeurs (conditions organisationnelles de développement) et les décisions individuelles en matière d'éducation, de formation et

d'engagement au travail. Ces décisions sont également influencées par les conditions sociales qui expliquent les raisons qui amènent l'individu à agir d'une manière ou d'une autre. L'existence des opportunités de développement permet de constater que la discrimination qui peut exister ne peut totalement être expliquée par des facteurs institutionnels mais également par les attitudes des débutantes à l'égard de leur travail et de leur carrière.

L'analyse des attitudes des débutantes repose sur les deux arguments suivants: d'une part, il est vrai que leur situation dans le pipeline provient de l'existence de quelques barrières directes et indirectes. D'autre part, cette situation peut refléter une tendance à l'acceptation "passive" des conditions organisationnelles. Ce comportement peut désormais pérenniser leur statut s'il est compris par le supérieur comme un signe d'incompétence.

En fait, l'attitude d'acceptation peut s'expliquer entre autres par ces deux raisons: d'un côté, les débutantes manquent d'ambition et cherchent simplement un travail d'appoint. De l'autre côté, elles sont largement orientées par les valeurs sociétales. Le double rôle des femmes actives pose le problème de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Les résultats montrent, en outre, que toutes les femmes cadres interrogées rencontrent des difficultés en dehors du travail comme le montre le tableau 10. Plus précisément, 57 des 86 femmes débutantes (soit une proportion de 66,28%) affirment qu'elles cherchent en permanence à concilier entre le travail et la famille. Par conséquent, elles ne trouvent pas de temps libre ni pour la famille (73,26%) ni pour elles-mêmes (80,23%).

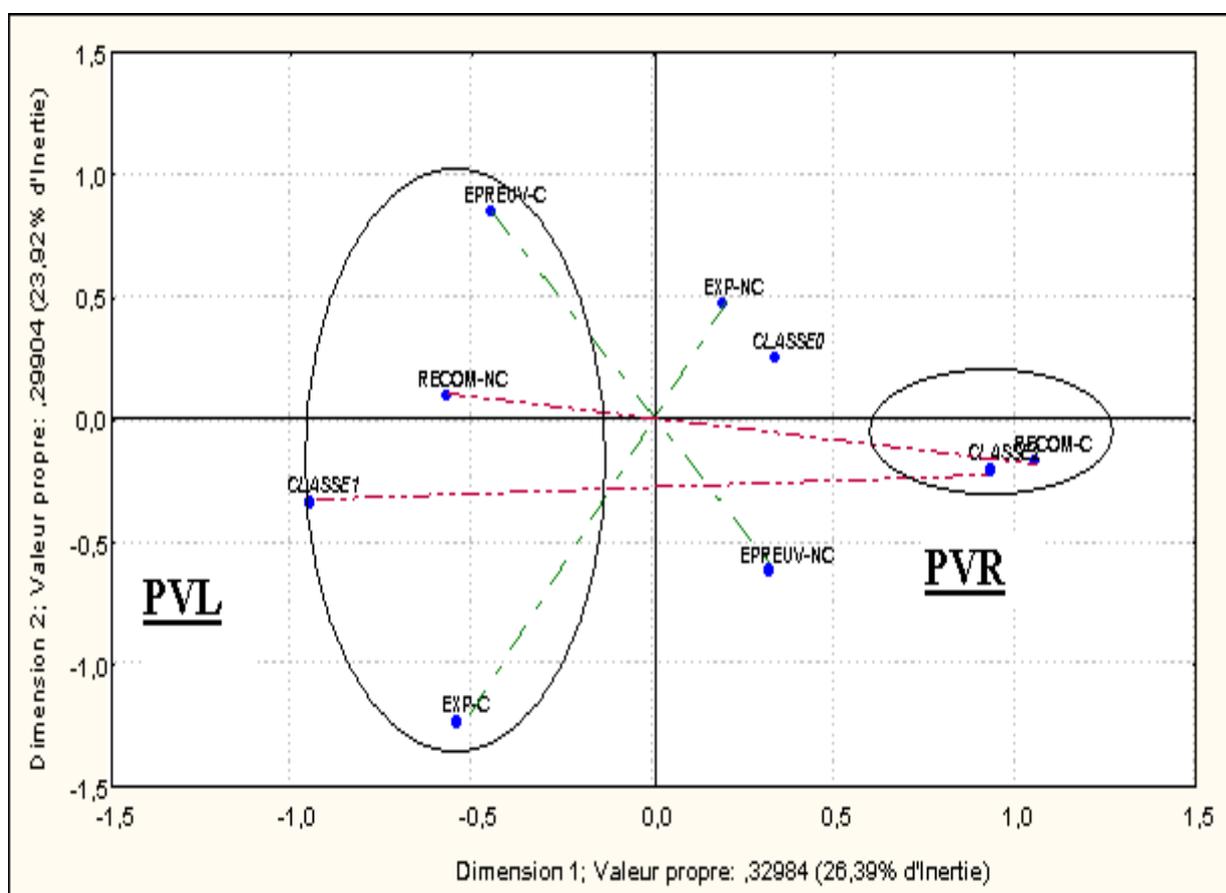
La trajectoire des débutantes est la résultante de l'influence simultanée des facteurs sociaux (plus particulièrement le rôle domestique), du capital social, de l'attitude du supérieur hiérarchique et des stratégies de carrière individuelle. Les inégalités de départ génèrent une différenciation entre les cadres au cours de la première phase de l'emploi dont l'effet s'étend aux autres phases du processus de la gestion de carrière. Le capital social est désormais insuffisant pour sortir du pipeline. La majorité des femmes interrogées sont dans une situation de débutante plus au moins prolongée alors qu'une minorité arrive à s'en sortir en tirant profit des opportunités de développement.

La revue de la littérature révèle des divergences quant à l'explication de la situation des débutantes qui attendent dans le pipeline. A ce propos, Giasson (1990) attribue le pipeline à l'entrée tardive des femmes dans l'univers organisationnel. L'auteur constate que les femmes sont de nouvelles venues dans le monde des cadres et que leur intégration est difficile. Selon Rosenbalt (1995), "ça peut prendre des décennies avant qu'une proportion importante des femmes au top management soit atteinte" (p.323, cité par Oakely, 2000). Wernick (1994) estime que la durée moyenne dans le pipeline varie entre 20 et 30 ans.

2.4 - Accès des femmes diplômées à des postes de prise de décision

Les professionnelles de la voie lente (PVL) considèrent leur succès dans un concours et leur expérience comme principaux critères de leur sélection (tableau 11). En effet, le graphique 8 ci-dessous, opposant la catégorie des PVL à celle des PVR, permet de constater une tendance à la sélection des PVL basée sur les résultats aux épreuves et l'expérience (catégorie droite du graphique) :

Graphique n°8 : Critères de sélection des professionnelles



CLASSE0 : Débutantes

CLASSE1: PVL

CLASSE2 : PVR

EXP-C : Expérience citée

EXP- NC : Expérience non citée

EPREUV-C : Résultats aux épreuves cités

EPREUV-NC : Résultats aux épreuves non cités

RECOM-C : Recommandation citée

RECOM-NC : Recommandation non citée

La trajectoire des professionnelles sur la voie lente se caractérise alors par la sélection basée sur les qualifications attestées non seulement par le fait qu'elles soient diplômées mais aussi par des tests de connaissances permettant de fonder les décisions de sélection sur une base "objective". Ainsi, le niveau d'instruction n'est qu'un facteur parmi d'autres dans les décisions de recrutement. Lorsque les femmes cadres ont de l'ambition et une stratégie de carrière, elles saisissent les opportunités de développement offertes.

Les attitudes des PVL sont ambivalentes; d'une part, elles se comportent en tant que professionnelles en misant sur leurs qualifications et leur formation (conditions d'accès). D'autre part, elles agissent en tant que débutantes en recourant parfois aux connaissances personnelles pour augmenter leurs chances de promotion. Ces attitudes expliquent leur statut mixte marqué par un plafonnement par rapport aux deux autres catégories celle des débutantes et celle des professionnelles sur la voie rapide.

En dépit des conditions d'accès à l'emploi, les PVL ont pu, contrairement aux débutantes, profiter des opportunités de développement qui sont offertes en raison de leurs compétences qui sont reconnues par les supérieurs hiérarchiques.

L'examen des critères de promotion révèle que selon les PVL, les compétences (critère cité par 42 soit 84% de ces dernières) et l'ancienneté (critère cité en deuxième lieu par 37 soit une proportion de 74%) comptent largement dans la promotion. Le poids de l'ancienneté les différencie également par rapport aux deux autres catégories de femmes cadres (points CLASSE0 et CLASSE2), (tableau 9).

Ces résultats montrent que la trajectoire des PVL est marquée par l'utilisation de "critères objectifs" et donc sur des critères liés au poste. L'importance de ces critères constitue un point de convergence entre la perception par les DRHs et celle des femmes cadres, des modalités de gestion des carrières. Les pratiques de gestion influencent le type de trajectoire des femmes cadres dans l'organisation tunisienne au moyen d'une politique asexuée et équitable fondée sur les compétences et les

qualifications. Ce sont alors les facteurs exogènes évoqués par les femmes cadres qui favorisent la promotion.

La catégorie des professionnelles sur la voie rapide (PVR) regroupe les femmes qui ont obtenu plus de deux promotions durant leur carrière. Cette voie est considérée rapide dans la mesure où les opportunités de promotion sont plus importantes. Les PVR ont généralement poursuivi une formation académique dans le but d'accéder à l'emploi sur la base des qualifications. Cette orientation se poursuit durant la carrière en développant des compétences (formation professionnelle) exigées pour la promotion. Elles ont tendance à adopter un comportement stratégique et disposent d'un projet de carrière leur permettant d'accéder à des postes de prise de décision.

Les PVR se distinguent des débutantes et des PVL par l'accès à l'emploi par voie de concours (11 sur 19 femmes); uniquement 5 d'entre elles ont été sélectionnées par une commission (graphiques 6 et 8). Les qualifications et les compétences constituent des facteurs déterminants pour un positionnement dans une voie rapide. Ce positionnement, terme emprunté à l'analyse stratégique, est un atout qui procure un avantage par rapport aux autres catégories de femmes.

Les conditions d'accès des PVR à l'emploi puisent le fondement dans la théorie économique classique reposant sur les indicateurs du capital humain pour justifier la position et les opportunités de formation et de promotion de l'individu (Becker, 1971). Cette théorie suppose également que l'individu est rationnel dans les choix qu'il fait en ce qui concerne son éducation, sa formation professionnelle et son attitude envers le travail. Selon ces principes, les attitudes des PVR se caractérisent par une certaine rationalité et l'existence d'une stratégie "délibérée" de carrière. Selon la théorie économique, l'hypothèse de la discrimination est à éliminer (Becker, 1971 ; Olson et Becker, 1983).

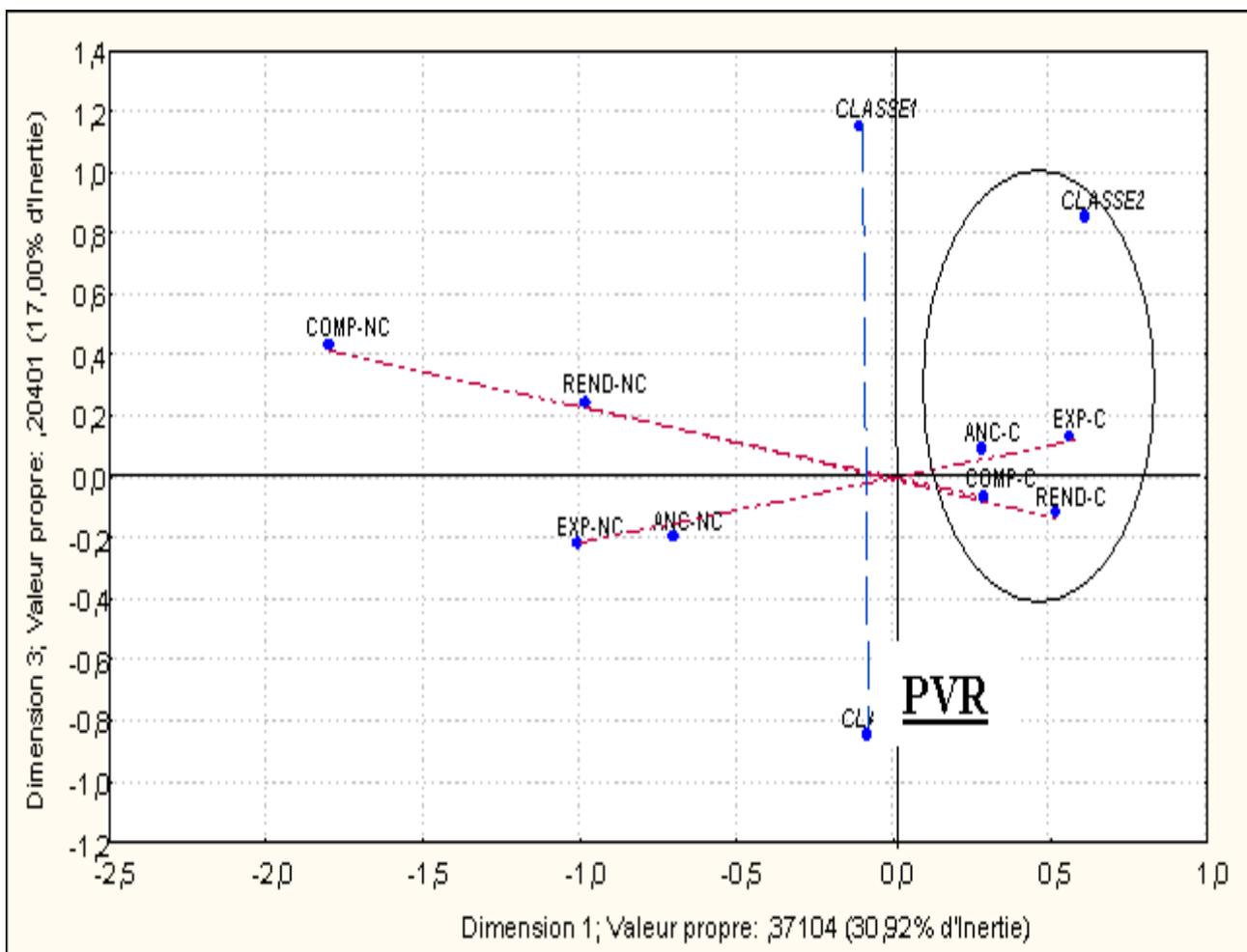
La théorie du capital humain, écarte aussi les facteurs socioculturels pouvant expliquer les raisons des choix faits par l'individu et le comportement des employeurs comme par exemple dans le recrutement. Alors que 10 sur 19 PVR (soit une proportion d'environ 53%) évoquent la recommandation comme facteur de sélection, la majorité ont eu recours aux connaissances personnelles pour augmenter les chances d'emploi. On se demande si ce ne sont pas les conditions organisationnelles et sociales qui ont amené certaines PVR de recourir au capital social. S'agit-il d'une pression qu'elles ont pu exercer pour saisir les opportunités offertes ? Peut-on en déduire qu'un tel recours au capital social par les femmes cadres est dû à la reconnaissance de leurs qualifications et de leurs compétences ? Le recours au capital social constitue-t-il en fait un facteur d'influence de la gestion des carrières des femmes cadres ?

Toutefois, si les qualifications attestées par le concours ont permis aux PVR d'accéder à leur emploi actuel, ces dernières sont appelées à développer des compétences à travers la participation aux programmes de formation et à améliorer leur rendement pour augmenter leurs chances de promotion. Sachant que les opportunités existent pour

toutes les femmes, les PVR peuvent adopter une stratégie proactive pour en profiter. Effectivement, 16 des 19 femmes cadres sur la voie rapide sont informées sur les opportunités de formation auxquelles elles ont participé.

S'agissant de la promotion des PVR, les résultats montrent que les critères souvent utilisés sont les compétences (selon 17 sur 19 femmes), l'expérience (17), le rendement (14) et l'ancienneté (12), (tableau 9). L'analyse des correspondances multiples permet de visualiser le groupe des PVR comme le fait apparaître le graphique 9 ci-dessous :

Graphique n°9 : Critères de promotion des PVR



- CLASSE0 : Débutantes
- CLASSE1 : PVL
- CLASSE2 : PVR
- COMP-C : Compétences citées
- COMP-NC : Compétences non citées
- REND-C : Rendement cité
- REND-NC : Rendement non cité
- EXP-C : Expérience citée
- EXP-NC : Expérience non citée
- ANC-C : Ancienneté citée
- ANC-NC : Ancienneté non citée

En examinant le graphique, on remarque qu'en plus des compétences (citées par toutes les femmes), ce qui distingue la promotion des femmes professionnelles sur la voie rapide est le poids de l'expérience. En fait 16 PVR ont une ancienneté de plus de 10 ans et un âge de plus de 30 ans. De plus, 26 PVL et 24 débutantes ont une ancienneté de plus de 10 ans et 36 PVL et 33 débutantes âgées de plus de 30 ans ont plafonné et n'ont pas pu accéder à la voie rapide.

Ces résultats permettent de remettre en cause la définition de la voie rapide de Jenkins (1971, cité par Greenhaus, Callanan & Godshah, 2000) par laquelle l'auteur affirme qu'il s'agit d'une "apparente voie rapide" caractérisée par des promotions rapides et "objectives" et des augmentations des salaires. Les résultats de la présente étude révèlent, au contraire, que les femmes de la voie rapide méritent les promotions vu qu'elles ont les compétences, l'expérience, l'ancienneté et la performance requise. Puisque la promotion dépend de la catégorie d'âge, le statut des cadres revient en grande partie à leur attitude et leur stratégie de carrière.

La stratégie des professionnelles sur la voie rapide se caractérise par le fait qu'elles ont pu saisir les opportunités de développement et de promotion qui leur sont offertes. Elles semblent être également conscientes de leur statut et des obstacles qu'elles rencontrent. Les opportunités saisies consistent dans la participation aux réunions et à la prise de décision d'une part et dans l'établissement des relations de parrainage, d'autre part.

En effet, 89% de toutes les répondantes participent aux réunions se rapportant à leur domaine d'activité, 35,8% d'entre-elles le font quotidiennement alors que 22,6% sont convoquées selon le besoin. Toutefois, 12,4% affirment que leur participation reste rare. Elles sont généralement consultées sur des questions relevant de leur spécialité ou domaine de fonction. Ce qui dénote une reconnaissance "implicite" des compétences et du potentiel qu'elles représentent pour l'organisation. De plus, 81,3% des répondantes affirment qu'elles sont autorisées à prendre des décisions. Ces décisions sont "toujours" (pour 38,1%) ou

"souvent" (pour 45,2%) révisées par le supérieur hiérarchique. Ainsi, les PVR disposent apparemment d'un certain pouvoir et d'une marge de liberté dans l'exécution de leurs fonctions, mais demeurent soumises au contrôle de leurs supérieurs.

La présence des femmes à des postes hiérarchiques ne signifie pas nécessairement qu'elles détiennent un pouvoir réel. Plusieurs approches soulignent la situation de "sans pouvoir" ou "powerlessness" des femmes dans l'organisation (Kanter, 1993 ; Harriman, 1996 ; Powell, 1993...). La situation de "sans pouvoir" signifie que lorsque les femmes cadres sont nommées à des postes de niveau supérieur, elles peuvent ne pas exercer le pouvoir que dotent ces postes à cause de sa détention par le groupe dominant (souvent composé par des hommes). Elles constituent de ce fait un groupe minoritaire dont le pouvoir demeure limité quant à la prise de décision et l'utilisation des ressources de l'organisation.

L'analyse des diverses trajectoires parcourues par les femmes diplômées révèle une lenteur dans le rythme de promotion dans les secteurs public et privé, dans les trois régions étudiées et pour les branches d'activité étudiées. Ainsi, la deuxième hypothèse proposant que l'amélioration du niveau de formation et l'accès aux diverses spécialités permettent aux femmes diplômées d'accéder à des postes de prise de décision est infirmée. La formation peut augmenter les chances d'accès à l'emploi mais pas nécessairement celles de promotion. Elle ne peut, à elle seule, expliquer l'existence du phénomène de glass ceiling ni l'éliminer.

CONCLUSION

Les opportunités offertes aux femmes en ce qui concerne l'accès à l'éducation et au marché de travail existent. L'accès des femmes à l'éducation témoigne de l'importance accordée au savoir comme préalable à l'entrée des femmes au marché de travail. Ainsi, les taux de scolarisation non seulement dans le primaire et le secondaire mais aussi dans le supérieur ont enregistré une évolution significative comme le soulignent les rapports des Nations Unies et ceux de l'UNESCO.

Cette évolution touche pratiquement tous les pays du Maghreb y compris la Tunisie. Le présent article se propose d'étudier le lien entre le niveau d'instruction des femmes dans l'enseignement supérieur et leurs chances, d'abord d'accès au marché de travail et ensuite de promotion aux postes de prise de décision. Cette étude permet de démontrer que la carrière est généralement entravée par des barrières liées à la nature de la formation entre autres. L'existence de ces barrières s'inscrit dans le cadre du phénomène de glass ceiling regroupant les différentes barrières directes et indirectes entravant les chances de promotion aux postes de direction.

Les résultats d'une enquête menée auprès de 155 femmes diplômées exerçant dans 47 organisations tunisiennes montrent que la formation ou le diplôme constituent un atout pour l'accès au marché de travail. Toutefois, le poids de la filière d'étude et de la spécialité perd de sa

valeur en ce qui concerne les décisions de promotion aux postes de prise de décision. La plupart des femmes interviewées sont dans "le pipeline" où elles attendent leurs chances de promotion. Les attitudes des femmes tunisiennes recouvrent une multitude de réactions envers la carrière et le glass ceiling. Ce dernier se rapporte non seulement à la formation des femmes mais aussi et plus pertinemment aux pratiques organisationnelles et aux attitudes des femmes influencées par les conditions sociales. Les facteurs socioculturels influencent la perception des femmes de leur rôle dans l'organisation et dans la société en général.

L'étude du phénomène de glass ceiling peut s'expliquer par les trois facteurs suivants: D'abord, le glass ceiling est susceptible d'exclure des individus qualifiés et compétents des postes de prise de décision. Ensuite, les individus qualifiés, indépendamment de leur genre, race ou région, sont capables de contribuer à la performance de l'organisation. Malgré les efforts fournis dans l'éducation, les femmes et les autres minorités évoluent lentement, ce qui prive l'organisation d'un potentiel générateur d'une meilleure performance. Enfin, le rapport récent du Bureau International du Travail (BIT) montre que l'effet de glass ceiling s'étend aux emplois «*intellectuels*» (2004).

L'analyse du phénomène de glass ceiling a permis de découvrir quelques pistes pour son élimination ou du moins sa réduction dont les principales sont le networking, le mainstreaming et l'approche genre. Le recours au capital social et relationnel semble être une échappatoire aux barrières pouvant s'opposer à l'accès à l'emploi et/ou à la promotion. Le mainstreaming concrétisé dans la discrimination positive peut remodeler les pratiques organisationnelles en instituant des quotas et de règles de décision. L'approche genre permet de prendre en considération les rôles sociaux des femmes comme variable dans les décisions liées à la gestion des carrières.

Références bibliographiques

ADLER, N. J. & IZRAELLI, D. N. (EDS.). 1994. *Women in Management Worldwide*, New York : M. E. Sharpe Inc.

ANKER, R. 1997. Ségrégation professionnelle hommes-femmes : les théories en présence. *Revue Internationale du Travail*, 136(3), 343-369.

BARLETT, C. & GHOSHAL, S. 1998. Trois profils de cadres pour l'an 2000. *L'Expansion Management Review*, (Mars), 17-26.

BECKER, G. 1971, *The Economics of Discrimination*. Chicago : University press.

BENERIA, L. 1999. Le travail non rémunéré : le débat n'est pas clos. *Revue Internationale du Travail*, 138(3), 317-342.

BOUMAHDJ, R., LATTES, J., & PLASSARD, J. 2000. Discrimination et marché du travail: Une lecture pluridisciplinaire. *Les Notes du LIRHE*. (Notes n° 317). Toulouse.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT). 2004. *Briser le plafond de verre: La promotion des femmes aux postes de direction*, www.ilo.org/dyn/gender/genderresources.details, accès le 07/06/04.

CADIN, L. 1998. Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ? *Gestion 2000*, (Septembre/Octobre), 30-46.

CAIRE, G. 1989. Analyse micro-économique du travail féminin : Apports et apories. *Revue d'Economie politique*, 99(3), 446-465.

CARDINAL, L. 1999. Tendances dans les trajectoires et les motivations professionnelles des gestionnaires. *Gestion*, 24(2), 23-31.

CENTRE AFRICAÏN DE FORMATION ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVE POUR LE DÉVELOPPEMENT (CAFRAD). 1993. *La Place et le Rôle des Femmes dans les Administrations Africaines*. Collection Etudes et Documents n° 7). Maroc.

CENTRE DE RECHERCHE, DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION SUR LA FEMME (CREDIF), "*Femmes en Chiffres*", 1997-2001.

DANY, F. 2002. L'individu ou l'organisation: qui gère réellement la carrière des cadres? *Revue Française de Gestion*, 28(137), 9-26.

DEGOT, V. 1992. Réflexions sur la gestion des carrières: profil dominant et gestion de l'image du cadre. *Direction et Gestion des Entreprises*, (138-139), 57-65.

DUNCAN, C. & HOFFMAN, S. 1979 On the job training and earnings difference by race and sex, *Review of Economics and Statistics*, (61), 594-603.

ENPE 99 : Enquête Nationale Population-Emploi.

FELMEE, D. 1982. Women's job mobility processes within and between employers. *American Sociological Review*, (47), 142-151.

FILER, R. 1985. Male-female wage differences: The importance of compensating differentials. *Industrial and Labor Relations Review*, 38(3), 426-437.

GIASSON, F. 1990. Femmes gestionnaires - L'actrice et l'organisation. In J. F. Chanlat (dir), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 407-416). Canada : ESKA.

GREENHAUS, J., CALLANAN, G. & GODSHALH, V. 2000. *Career Management* (Trd ed.), Harcourt College Publishers.

GUÉRIN, G. & WILS, T. 1992. La Gestion des Carrières : Une typologie des pratiques. *Gestion*, 48-73.

HARRIMAN, A. 1996. *Women/Men/Management* (Snd ed.). London : Praeger.

HEDE, & RALSTON, 1993. Managerial career progression and aspirations : Evidence of a glass ceiling. *International Journal of Employment Studies*. 1(2) : 253-282.

HYMOWITZ, C. & SCHELLHARDT, 1986. The glass ceiling : why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, (March 24).

- JENKINGS, E. 1971. *Routes to the Executive Suite*. New York : Macmillan.
- JACKSON, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.
- KANTER, R. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Sage Publications.
- LAUFER, J. & FOUQUET, A. 1998. Les femmes dans l'entreprise : le plafond de verre est toujours là. *Revue Française de Gestion*, (Juin- Juillet- Août) : 143-144.
- LOCOH, T., LABOURIE-RACAPÉ, A. & TICHIT, C. (EDS.). 1996. *Genre et Développement: Des Pistes à Suivre*. (Documents et manuels du CEPED N° 5). Paris.
- LOCOH, T. 2001. Les rapports de genre: un changement d'approche des questions du développement. *Proceedings of the Colloque International : Genre, Population et Développement en Afrique* (CD-ROM). Abidjan.
- MAHFOUDH, D. (COORD.). 1994. *Femmes diplômées : Pratiques Novatrices* . FNUAP-IREP.
- MATA GREWOOD, A. 1999. Statistiques du travail : rendre également compte de la situation des femmes et des hommes. *Revue Internationale du Travail*, 138(3), 299-316.
- MORRISON, A., WHITE, R., VAN VELSOR, E. & THE CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP, 1992. *Breaking the glass ceiling : Can women reach the top of America's largest corporations ?* New York : Addition-Wesley.
- OAKELY, J. G. 2000. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4),321-334.
- OLSON, C. & BECKER, B. 1983. Sex discrimination in the promotion process. *Industrial and Labor Relations Review*, 36(4), 624-641.
- PERETTI, J. M. 1995. *Gestion des Ressources Humaines* . Paris : Vuibert.
- PIGEYRE, F. 1999. Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? *Revue Française de Gestion*, (Nov/Dec), 47-55.
- POLACHECK, S. 1975. Potential biases in measuring male-female discrimination. *Journal of Human Resources*, 10(2), 205-229.
- POWELL, G. & BUTTERFIELD, D. 1994. Investigating the "glass ceiling" phenomenon : An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 129-139.
- POWELL, G. 1993. *Women and Men in Management* (Snd ed.). London : Sage Publications.
- RAGINS, B., TOWNSEND, B., & MATTIS, M. 1998. Gender gap in the executive suite : CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.
- Rapport Arabe sur le Développement Humain*, (2002). www.pnud.org., Accès Juin

2004.

Rapport Mondial sur le Développement Humain, 1995/1996/2000. PNUD, Paris : ECONOMICA.

ROBINSON, D. (1998). Les rémunérations comparées des hommes et des femmes au niveau des professions. *Revue Internationale du Travail*, 137(1) : 3-36.

ROSEN, B., TEMPLETON, N. C. & KICHLINE, K. 1981. First few years on the job : Women in management. *Business Horizons*, 24(6), 26-29.

ROSENBALT, R. (1995). "Glass ceiling" still too hard to crack, U.S. Panel Finds. *Los Angeles Times*, (March 16), A1, A18.

SEGAL, A. T. (1992). *Corporate women*. *Business Week* , (June 8), 74-78.

SOFER, C. 1985. *La division du Travail entre Hommes et Femmes* . Paris : Economica.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR. 1991. *A report on the glass ceiling initiative*. Washington, DC.

WERNICK, E. 1994. *Preparedness, career advancement, and the glass ceiling* (Paper prepared for the Glass Ceiling Commission), www.theglassceiling.com., accès le 26/04/03.

ANNEXES

Tableau n°1 : Emploi des femmes dans le monde (1998)

Région	Taux féminin (%)	Indice (base 100 = 1985)	En % du taux masculin
Total pays en développement	55,6	102,3	66,1
Pays les moins avancés	64,9	98,7	74,9
Pays arabes	30,8	111,7	38,9
Asie de l'Est	72,3	102	85,4
Asie de l'Est (Chine non comprise)	53	108,5	68,7
Amérique Latine et Caraïbes	41,4	116,4	50,3
Asie du Sud	42,8	100,6	50,6
Asie du Sud (Inde non comprise)	45,5	107,9	54,3
Asie Sud - Est et Pacifique	60,6	105,3	72,7
Afrique Subsaharienne	62	99,1	72,1
Europe de l'Est	57,6	96,8	80
OCDE	50,8	108,3	69,3

Source : *Rapport Mondial sur le Développement Humain, 2000, p. 262*

Tableau n°2 : Situation de la femme dans quelques pays Africains

Pays	Population	% de femmes	Femmes actives* (%)	Taux de scolarisation** (%)	Proportion de femmes fonctionnaires (%)
Côte d'Ivoire	10 815 694	49	47	28,9	15
Egypte	56 386 000	50	9	58,6	13
Ghana	12 296 081	50	51	39,3	--
Kenya	24 000 000	50	55	55,9	15,7
Mali	9 100 000	52	15	7,8	16
Maroc	24 567 000	50	21	30,5	28,5
Nigeria	88 500 000	50	45	31,8	18
Senegal	6 800 000	50	51	23,8	15
Soudan	21 600 000	49	26	23,8	8,9
Tunisie	8 445 000	49	26	56,7	22,5

* Ce taux d'activité concerne les femmes âgées de + de 15 ans, 1994

** Tous niveaux confondus en 1992.

Source: "Le Rôle et la Place de la femme dans les Administrations Africaines", CAFRAD, 1993, p. 3. **Rapport Mondial sur le Développement Humain, 1995, p. 63, 74.**

Tableau n°3 : Proportion des niveaux professionnels parmi les femmes fonctionnaires (échantillon de 5 pays)

Pays	Cadres (%)	Agents de maîtrise (%)	Agents d'exécution (%)
Côte d'Ivoire	15	51	35
Egypte	8	34	55
Ghana	14	20	66
Maroc	9,6	36	53,8
Tunisie	23,5	31,9	42,5

Source : "Le Rôle et la Place de la femme dans les Administrations Africaines", CAFRAD, 1993. p. 5.

Tableau n°4 : Effectifs des étudiants (Enseignement Supérieur)

Année universitaire	Nombre d'étudiants	Proportion (%)	Nombre d'étudiantes	Proportion (%)	Total
2002/2003	117 828	44,9	144 674	55,1	262 502
2001/2002	104 293	46,1	121 809	53,9	226 102
2000/2001	99 715	48,1	107 673	51,9	207 388
1999/2000	89 350	49,6	90 694	50,4	180 044
1998/1999	80 196	51,7	74 924	48,3	155 120
1997/1998	74 123	54,1	62 901	45,9	137 024
1996/1997	67 392	55,4	54 278	44,6	121 787
1995/1996	63 392	56,3	49 242	43,7	112 630
1989/1990	38 669	61,71	23 989	38,29	62 658
1975/1976	13 038	72,81	4870	27,19	17 908

Source : * Ministère de l'enseignement supérieur : "L'enseignement supérieur en chiffres 1995-2004"

* INS, 1975 ; 1989.

Tableau n°5 : Raisons du choix de l'organisation d'emploi selon les femmes cadres

Raisons	Total	% du total	Classement	Score moyen	N.C.*
Relations personnelles	35	22,58	9	2,86	4
Niveau de salaire	43	27,74	8	2,26	7
Réputation de l'établissement	76	49,03	3	3,00	2
Type de formation	62	40,00	4	3,11	1
Sécurité de travail	84	54,19	1	2,58	6
Travail intéressant	84	54,19	1	2,75	5
Travail de responsabilité	52	33,55	5	2,17	9
Opportunités de promotion	52	33,55	5	1,87	10
Opportunités de formation	44	28,39	7	2,20	8
S.R.	12	7,74			

* Score pondéré calculé à partir du classement des répondantes des différentes modalités

Tableau n°6 : Classement des critères de sélection selon les femmes cadres

Critères	Total	% du total	Classement	Score moyen	N.C.
Recommandation	54	34,80	5	2,83	5
Type de formation	110	71	1	3,45	1
Résultats académiques	68	43,9	2	2,88	3
Expérience	42	27,1	6	2,76	6
Résultats épreuves	65	41,9	4	2,85	4
Compétences distinctives	66	42,6	3	2,18	7
Poste typiquement Féminin	9	5,8	8	3,00	2
Age	18	11,6	7	1,44	8
Fait d'être femme	6	3,9	9	1,33	9

Tableau n°7 : Correspondance entre les modalités d'accès à l'organisation et les trajectoires des femmes cadres

	Relations personnelles		Concours		Sélection		Classes de promotions			Total
	NC	C	NC	C	NC	C	1	2	3	
ARELPER-NC	110	0	54	56	78	32	59	36	15	440
ARELPER-C	0	45	42	3	43	2	27	14	4	180
ACONC-NC	54	42	96	0	64	32	57	28	11	384
ACONC-C	56	3	0	59	57	2	29	22	8	236
ASEL-NC	78	43	64	57	121	0	67	40	14	484
ASEL-C	32	2	32	2	0	34	19	10	5	136
CLASSE0	59	27	57	29	67	19	86	0	0	344
CLASSE1	36	14	28	22	40	10	0	50	0	200
CLASSE2	15	4	11	8	14	5	0	0	19	76
Total	440	180	384	236	484	136	344	200	76	2480

Table d'Entrée (Lignes x Colonnes) : 9 x 9 (Table de Burt)

TABLEAU

Tableau 10 : Correspondance entre les difficultés rencontrées par les femmes cadres en dehors du travail et leur trajectoire

	Concilier travail-famille		Manque de temps-famille		Manque de temps- soi		Classes de promotion			Total
	NC	C	NC	C	NC	C	0	1	2	
CONCW-NC	44	0	24	20	14	30	29	12	3	176
CONCW-C	0	111	10	101	19	92	57	38	16	444
TEMPF-NC	24	10	34	0	12	22	23	9	2	136
TEMPF-C	20	101	0	121	21	100	63	41	17	484
TEMP-NC	14	19	12	21	33	0	17	12	4	132
TEMP-C	30	92	22	100	0	122	69	38	15	488
CLASSE0	29	57	23	63	17	69	86	0	0	344
CLASSE1	12	38	9	41	12	38	0	50	0	200
CLASSE2	3	16	2	17	4	15	0	0	19	76
Total	176	444	136	484	132	488	344	200	76	2480

Table d'Entrée (Lignes x Colonnes) : 9 x 9 (Table de Burt)

Tableau n°11 : Correspondance entre les critères de sélection et les trajectoires des femmes cadres

	Recom-mandation		Résultats des épreuves		Classes de promotions			Expérience		Total
	NC	C	NC	C	0	1	2	NC	C	
RECOM-NC	101	0	51	50	53	39	9	70	31	404
RECOM-C	0	54	38	16	33	11	10	43	11	216
EPREUV-NC	51	38	89	0	51	27	11	59	30	356
EPREUV-C	50	16	0	66	35	23	8	54	12	264
CLASSE0	53	33	51	35	86	0	0	67	19	344
CLASSE1	39	11	27	23	0	50	0	32	18	200
CLASSE2	9	10	11	8	0	0	19	14	5	76
EXP-NC	70	43	59	54	67	32	14	113	0	452
EXP-C	31	11	30	12	19	18	5	0	42	168
Total	404	216	356	264	344	200	76	452	168	2480

Notes

[*] Enseignante à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, Tunisie.

[1] Le rapport de 1995 a fait un bilan des actions entreprises par les Nations-Unies destinées à l'intégration des femmes dans le développement durable. Il marque l'achèvement de la décennie des femmes telle que prévue par la plate-forme de Nairobi en 1985. Le rapport présente des statistiques selon le genre en utilisant l'indicateur sexo-spécifique du développement humain (ISDH) et celui de la participation des femmes à la vie politique (IFP). Le deuxième chapitre du rapport est consacré à l'analyse des disparités et des inégalités entre les femmes et les hommes dans le domaine du développement durable.

[2] Les pays sont: Côte d'Ivoire, Egypte, Ghana, Mali, Maroc, Kenya, Nigeria, Sénégal, Soudan et Tunisie.

[3] www.pnud.org, accès le 06/06/2004.

[4] www.tunisie.com/femmes/chiffres.html, accès le 04/03/2004.

[5] Cette enquête s'inscrit dans le cadre des travaux de thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion portant sur l'étude de la gestion des carrières des femmes cadres et le phénomène de glass ceiling. La soutenance est prévue pour 2005.

[6] Le terme "fast track" a été introduit par Jenkins en 1971 dans son ouvrage "*Routes to the Executive Suite*", cité par Greenhaus, Callanan et Godshalh, 2000, p. 208. Selon Jenkins, "apparent fast track" includes rapid promotions and salary increases that may reflect individual's changing personality but in reality, hinders the development of skills and relationships".