

Parcours de femmes cadres dans l'administration publique tunisienne : des femmes (pas) comme les autres

Par **Anissa Ben Hassine**, maître-assistante à l'ESSEC de Tunis, Université de Tunis • anissa.bh@planet.tn

« Si donc nous mésestimons la femme et oublions le discrédit et le mépris en lesquels elle se trouve être aujourd'hui, cela ne saurait être qu'une forme de la mésestime en laquelle nous nous tenons nous-mêmes. » (Tahar Haddad, 1930¹)

Partout dans le monde, les organisations n'ont jamais disposé d'un aussi grand potentiel de diversité au sein de leur personnel : diversité des origines ethniques et culturelles, des origines sociales et bien évidemment diversité des genres. Cette dernière diversité est un atout essentiel car des groupes homogènes, comme le notent Burgess et Tharenou (2002), tendent à adopter des voies homogènes pour résoudre les problèmes organisationnels. À ce propos, ces auteurs démontrent comment la présence des femmes dans des postes clefs, notamment au sein des conseils d'administration, permet d'améliorer la performance des organisations.

En outre, le rôle de ces femmes en tant que modèles, et même en tant que mentors (Catalyst, 1998), est salutaire pour toutes les autres qui perçoivent le plafond de verre comme un obstacle insurmontable, sans oublier leur influence positive sur leurs filles (Gonzalez et Nauze-Fichet, 2002) et sur toutes celles qui font partie de leur entourage. Leur influence s'étendrait même à tous les groupes minoritaires qui tentent de s'imposer sur le marché du travail. En effet, faisant elles-mêmes partie d'une minorité au sein des cercles décisionnels, les femmes seraient plus ouvertes à l'intégration d'autres populations minoritaires, favorisant ainsi la diversité dans les organisations et contribuant à une société plus juste et plus équitable envers toutes ses composantes.

Malgré tous ces avantages prouvés, force est de constater que, quel que soit le pays, le plafond de verre est le lot de la majorité des femmes qui s'engagent dans une carrière de cadre. À ce propos, Belghiti-Mahut (2004, p. 146) note que le taux de ces femmes excède rarement les 20 % dans la plupart des pays. En France, Laufer (2004) observe que les femmes ne représentent que 7 % des cadres dirigeants des entreprises et n'occupent que 12,5 % des emplois supérieurs de la fonction publique. Dans le secteur public tunisien, on compte 6,3 % de femmes au poste de directeur général et 15,2 % à celui de directeur en 2000².

Mais la discrimination au travail, bien qu'étant un phénomène universel, prend des formes spécifiques comme le soulignent Pigeyre et Valette (2004), en lien avec le modèle dominant de la femme active. Jusqu'ici, c'est en Amérique du Nord et en Europe que la plupart des recherches sur les femmes cadres ont été menées. Très peu de recherches scientifiques à l'échelle internationale ont analysé la situation des femmes cadres en Afrique et dans les pays arabes. Même les écrits à portée interculturelle s'y sont peu intéressés, tels ceux de Davidson et Burke (2004) qui ont intégré uniquement l'Afrique du Sud comme pays représentant le continent africain.

En Tunisie, les recherches sur la thématique des femmes cadres ont surtout été menées par des sociologues, notamment Lilia Ben Salem qui, parlant des femmes ingénieurs, s'est interrogée sur « les conditions d'une plus large participation des femmes à des métiers encore perçus comme des métiers d'hommes » (Ben Salem³, 2006, p. 14). De son côté, Dorra Mahfoudh dénonce « les attitudes patriarcales

¹ Passage issu de la préface de T. Haddad (1930).

² Tunisie.Com, *Les droits de la femme*, <http://www.tunisie.com/femmes/> page consultée le 15 mars 2007.

³ Préface de *Les femmes ingénieurs en Tunisie, représentations, rôles et contributions à la vie économique*, publié par le CREDIF en 2006.

qui, si elles tolèrent quelques femmes alibis, relèguent la majorité des autres dans les échelons inférieurs et moyens » (Mahfoudh, 1997, p. 123). Par ailleurs, s'intéressant à la figure de l'entrepreneuriat féminin en Tunisie, Pierre-Noël Denieuil (2005) a construit une typologie des interactions hommes/femmes mettant ainsi en évidence une culture spécifique du travail féminin en Tunisie.

Cette perspective sociologique a cependant été très peu relayée par une vision managériale. En effet, les études précédemment citées se sont particulièrement attardées sur les difficultés du travail féminin dans une société tunisienne traditionnelle patriarcale. C'est par rapport au regard de la société et de l'homme que ces recherches ont analysé l'activité professionnelle des femmes, mettant en valeur le décalage entre l'aspiration des femmes à plus de liberté et les résistances sociétales.

Si cette analyse nous semble nécessaire, les systèmes managériaux les plus égalitaires ayant peu d'efficacité si la société dans laquelle ils sont créés ne leur est pas favorable, elle se doit d'être complétée et enrichie par une vision managériale, ce qui implique de regarder et de suivre l'évolution des femmes de l'intérieur même des organisations dans lesquelles elles travaillent. Cette approche permettra une meilleure connaissance et une compréhension des logiques qui sous-tendent l'évolution de ces femmes parmi les différents niveaux hiérarchiques de leur organisation. Cette connaissance fournirait un éclairage sur la mise en place de mesures spécifiques aux caractéristiques des femmes actives tunisiennes.

Dans ce domaine, plusieurs pays ont mis en place des pratiques qui visent une meilleure insertion des femmes dans la vie active et favorisent leur accès aux postes de direction (discrimination positive, recrutement anonyme, aménagement du temps de travail, etc.). Pour autant, sont-elles réellement adaptées au contexte sociétal et organisationnel que vivent les femmes tunisiennes? Faudrait-il inventer des mesures managériales propres au contexte tunisien et plus largement au monde arabe et musulman?

Avant de répondre à ces questions, il semble nécessaire de passer par une analyse approfondie du vécu de ces femmes afin d'être en mesure de saisir cette problématique dans toute sa complexité. En effet,

la plupart des recherches précédemment menées, en Tunisie et ailleurs, mettent l'accent sur le fait que les femmes qui réussissent sont dans un rapport d'adversité, d'opposition et de lutte comme le dit Ouattara (2007, p. 56-57) dans son étude sur l'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire: « Elles estiment qu'il s'agit d'un combat contre la phalocratie qui mérite d'être mené. » Et plus loin: « Personne ne fera le combat à sa place. » Mais nous pensons qu'il faut aller au-delà de cet esprit de compétition homme/femme. En effet, si les femmes peuvent accéder aux postes de décision en utilisant des valeurs masculines de confrontation directe et en reniant leur féminité (Houel, 1998; Denieuil, 2005) elles peuvent également, en assumant entièrement leur part de féminité en faire un atout supplémentaire pour un partage en délicatesse des responsabilités managériales dans les organisations.

C'est d'ailleurs à notre avis de cette façon qu'elles pourront dépasser les faibles taux d'accès aux postes de décision auxquels elles sont confinées depuis plusieurs années. C'est en n'étant plus perçues comme une menace (aggravation du chômage pour les hommes, dislocation de la famille, perte de repères des enfants, etc.) mais comme porteuses de nouvelles valeurs d'une société respectueuse, égalitaire et diversifiée que les femmes pourraient occuper durablement la place qui leur revient dans les organisations.

Le positionnement de cet article est donc que l'accès des femmes aux postes de décision ne se construit pas uniquement dans un rapport de force avec la société et les hommes, mais aussi dans un esprit apaisé et consensuel de gagnant-gagnant.

L'originalité de la présente contribution est qu'elle part d'une perspective spécifiquement managériale en analysant l'accès des femmes tunisiennes aux postes de décision, dans un contexte organisationnel précis, celui de l'administration publique. Pour cela, cet article se divise en deux parties. Dans la première, nous analyserons avec notre regard de gestionnaire différents événements historiques et travaux multidisciplinaires, car comme l'ont noté Davidson et Burke (2004), des facteurs nombreux et complexes affectent le nombre de femmes cadres, y compris les normes sociétales, le marché du travail et la structure de l'économie. Dans une seconde partie, nous compléterons

cette analyse par les propres représentations des femmes cadres qui évoluent actuellement dans l'administration publique tunisienne.

■ L'HISTOIRE, LA LOI ET LA SOCIÉTÉ TUNISIENNES

La femme tunisienne et son histoire

Dans un pays qui a été fondé par une femme⁴, l'image de cette dernière a constamment oscillé entre, d'une part, celle de conseillère secrète tapie dans l'ombre des palais et des harems qui utilise ruse et subterfuges pour infléchir les décisions des hommes et, d'autre part, celle de travailleuse acharnée dans les champs agricoles soumise à la bonne volonté de l'homme, mais gagnant de la prestance l'âge avançant. L'histoire garde peu de traces des femmes de l'ombre, mais raconte abondamment les combats des quelques femmes célèbres qui se sont distinguées par leur courage et leur charisme telles la guerrière Kahena⁵, qui a rassemblé derrière elle une armée de plusieurs milliers d'hommes ou encore El Jézia El Hillalia⁶, autre figure mythique de la bravoure féminine antique tunisienne. Plus récemment, des Tunisiennes célèbres ont milité pour l'amélioration des conditions de vie de leurs concitoyens, telle la princesse Aziza Othmana⁷, protectrice des pauvres et des malheureux.

Au cours du XX^e siècle, les femmes tunisiennes, en raison de la pluralité des nationalités qui caractérisait alors leur société, s'affranchirent progressivement. La lutte pour l'indépendance du pays leur a donné dès les années 1940 une occasion de faire preuve d'un militantisme actif dans lequel toutes les bonnes volontés étaient les bienvenues. Plusieurs femmes de la bourgeoisie tunisoise⁸ prirent part activement au mouvement de libération nationale en organisant

des collectes au profit des résistants tunisiens, en ouvrant des centres d'accueil pour les enfants, etc.

Parallèlement à cette contribution à l'indépendance du pays, ces femmes se sont également battues pour toutes les questions relatives aux droits des Tunisiennes; des actions illustrées en 1956 par leur revendication en faveur des droits de vote et d'éligibilité féminins et couronnées la même année par la création de l'UNFT⁹, quelques mois, faut-il le préciser, avant la proclamation de la République tunisienne. Toutefois, comme le rapporte Radhia Haddad, figure historique de ce mouvement, l'élan de ce militantisme féministe actif allait être rapidement refroidi par « la cascade de décisions révolutionnaires qui a concrétisé les rêves les plus utopiques des femmes tunisiennes et les a même prises de court par son rythme et son audace » (Haddad, 1995, p. 106). Manœuvre politique – mainmise sur le mouvement féministe – ou volonté de profiter de l'euphorie de l'indépendance pour faire passer en force des droits avant-gardistes pour les Tunisiennes, toujours est-il que d'un grand mouvement national destiné à faire progressivement sortir les femmes tunisiennes des carcans traditionnels, le mouvement féministe tunisien fut alors amené à se concentrer principalement sur des œuvres de sensibilisation, d'éducation, de santé et de charité.

C'est dans la foulée de cette volonté politique et de ce militantisme féministe de la première heure que la population active féminine, qui représentait selon l'Institut National de la Statistique¹⁰ moins de 19% de la population active en 1975, est passée en 2004 à 24% sur le plan national approchant même les 30% dans la capitale et les villes côtières. Cette proportion atteint également le tiers lorsqu'on se réfère aux actifs âgés de moins de 30 ans¹¹. Cette expansion a concerné

⁴ La reine Didon (Elyssa), fuyant son frère Pygmalion, navigua de sa ville natale Tyr au Liban jusqu'aux rives d'une cité nouvelle à laquelle elle donna le nom de Carthage.

⁵ Reine berbère ayant combattu l'expansion islamique au VII^e siècle.

⁶ Membre de la tribu arabe des Hilaliens qui envahit l'Afrique du Nord au XI^e siècle.

⁷ Aziza Othmana vécut au XVII^e siècle à Tunis où sa tombe est encore honorée de nos jours.

⁸ Relative à Tunis, la capitale.

⁹ Union Nationale de la Femme Tunisienne.

¹⁰ Institut National de la Statistique, *Page d'accueil*, <http://www.ins.nat.tn/> page consultée le 15 mars 2007.

¹¹ Union Nationale de la Femme Tunisienne, *Page d'accueil*, <http://www.unft.org.tn/> page consultée le 15 mars 2007.

tous les domaines. Pour la recherche scientifique, en 2005, on compte 18 femmes chefs de laboratoires, soit un taux de 13 % et 90 chefs d'unités de recherche, soit un taux de 14 % (Ghozzi-Nekhili, 2006). En outre, le nombre d'études et de recherches entreprises par des femmes est passé de 88 en 1994 à 227 en 2004, soit presque un triplement en 10 ans (CREDIF, 2005a).

Mais c'est dans l'enseignement supérieur que l'avancée féminine a été la plus notable, le nombre d'étudiantes dépassant celui des étudiants depuis la rentrée universitaire de 1999-2000, atteignant en 2005-2006 une moyenne de 58 % des effectifs¹². La proportion des enseignantes dans le cycle supérieur a connu une évolution similaire s'élevant à 40 % lors de la même période¹³.

Les lois sur les femmes en Tunisie

L'émancipation de la femme tunisienne est fortement liée à la promulgation du Code du statut personnel en août 1956, c'est-à-dire seulement cinq mois après l'accession de la Tunisie à l'indépendance. Cette consécration législative a été, en bonne partie, inspirée par plusieurs écrits progressistes, œuvres de libéraux et de féministes avant-gardistes, avec à leur tête, Tahar Haddad. Le texte de 1956 abolissait notamment la polygamie et la répudiation et instituait le divorce judiciaire. Dans la société, la femme avait désormais le droit à l'éducation, au travail, au vote et à la gestion de sa vie personnelle et sexuelle.

En 1988, le Pacte national avait confirmé le principe d'égalité entre l'homme et la femme et en 1989, la Tunisie avait ratifié la convention des Nations Unies sur l'interdiction de toute discrimination à l'égard des femmes. En 1993, le principe de la coresponsabilité familiale du couple était institué. En outre, la création, d'abord en 1990 du Centre de recherches, d'études, de documentation et d'information sur la femme (CREDIF) doté, depuis fin 1993, d'un observatoire de la condition de la femme, puis en 1992 du ministère des Affaires de la Femme et de la Famille a permis

à la Tunisie de disposer de structures consacrées à la femme et aux moyens d'assurer sa participation en tant qu'élément actif de la société (Ben Hassine, 2005). Enfin, le Code du travail, depuis 1992, date à laquelle il a fait l'objet d'un amendement, affirme le principe de non-discrimination entre l'homme et la femme dans tous les aspects du travail (accès à l'emploi, égalité de salaire), aussi bien pour le secteur public que pour le secteur privé¹⁴.

Mais ce beau palmarès juridique est encore entaché par la question de l'héritage successoral pour lequel la femme tunisienne, comme dans tous les pays musulmans, ne jouit que de la moitié des parts de son homologue masculin. Des voix s'élèvent un peu partout dans le monde pour dire que c'est au pays qui a aboli la polygamie et la répudiation de montrer la voie sur cette question du droit successoral (Mezghani et Meziou-Dourai, 2006).

La société tunisienne et ses femmes cadres

Comme on le voit, le statut privilégié et unique des femmes tunisiennes dans le monde arabe et musulman est principalement l'œuvre d'une élite intellectuelle et politique inspirée des idées des Lumières. Il est certain cependant que la société tunisienne portait en elle-même les germes de la libération féminine pour avoir accepté et mis en œuvre les profondes réformes sociales qu'impliquait l'égalité homme/femme. Par ailleurs, aucune régression n'a été effectuée depuis les premières promulgations de 1956. Bien au contraire, plusieurs pierres sont venues, ces dernières années, consolider l'édifice qui consacre la centralité de la place de la femme dans l'œuvre de développement national. Cette acceptation d'un statut de la femme « libérée » s'expliquerait par le fait que la culture tunisienne peut être considérée comme masculine au regard de la typologie d'Hofstede, tout en restant politiquement tempérée (Denieuil, 2005).

Et même si un retour du religieux a affecté la société tunisienne dans son ensemble durant ces dernières

¹² Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Technologie, *page d'accueil*, www.mes.tn page consultée le 15 mars 2007.

¹³ Tunisie.Com, *Les droits de la femme*, <http://www.tunisie.com/femmes/> page consultée le 15 mars 2007.

¹⁴ Union Nationale de la Femme Tunisienne, http://www.unft.org.tn/fr/acquis_socio/travail.html page consultée le 14 février 2007.

années, rares sont les femmes qui se disent favorables à un rétablissement des lois traditionnelles qui régissaient la société. Voilées ou non, les femmes tunisiennes semblent toujours aussi ambitieuses et audacieuses, prêtes à continuer leur conquête d'un plus grand pouvoir de décision dans les organisations et dans la société. Du côté des femmes cadres, l'activité professionnelle semble même faire partie de l'identité. Dans ce contexte, Ben Soltane (2000) affirme que la femme cadre tunisienne est dans un processus de construction de son identité professionnelle. Il s'agit d'être une femme et d'être reconnue comme telle dans un monde professionnel défini et dominé par les hommes.

Un récent rapport du CREDIF rapporte que les femmes exerçant des activités de cadre supérieur entretiennent une relation « organique » avec le travail. Les auteurs du rapport poursuivent en disant :

Le travail et ses contenus apparaissent comme une fin en soi et constituent l'élément structurant de la quotidienneté et de l'équilibre psycho-affectif. La centralité du travail et des formes de sociabilité (interne et externe) qu'il implique, en font un repère fort dans les comportements et les représentations des femmes, la mise à jour des connaissances, le perfectionnement, l'avancement dans la carrière, la référence à une identité catégorielle et à une combativité professionnelle (plus individuelle que syndicale) souvent mise en avant (CREDIF, 2005b, p. 161).

Dans le secteur public et aux plus hautes sphères de l'État¹⁵, on compte actuellement deux femmes ministres, l'une chargée des affaires de la femme, de la famille, de l'enfance et des personnes âgées et l'autre de l'équipement, de l'habitat et de l'aménagement du territoire, plus cinq femmes secrétaires d'État, une présidente de la Cour des comptes, une femme gouverneur, une médiatrice administrative et une ambassadrice. À la Chambre des députés, où une femme a été élue vice-présidente de l'Assemblée, 22,7% des sièges sont occupés par des femmes. Dans les conseils municipaux, le taux de femmes est de près de 30% avec quatre présidentes de municipalité. En ce qui a trait aux instances consultatives, les femmes constituent 20% des membres du Conseil

économique et social, 13,3% des magistrats du Conseil supérieur de la magistrature et 12% des membres des cabinets ministériels¹⁶.

Ces quelques chiffres montrent l'ampleur des réalisations et du chemin qui reste à parcourir. À ce propos, une étude réalisée en 1998 (Lemire et Ben Hassine, 2002) a montré que les femmes cadres de l'administration publique tunisienne estimaient, dans leur grande majorité, qu'il leur était encore possible de progresser et avaient suggéré un ensemble de pratiques de gestion de carrière à même de les aider dans cette évolution. Parmi les plus importantes, nous pouvons noter les pratiques liées au perfectionnement professionnel (formation, rôle plus actif du supérieur hiérarchique, etc.) et au soutien à la carrière.

■ LES FEMMES TELLES QU'ELLES SE VOIENT

Après avoir dressé un constat d'ensemble sur le parcours des femmes tunisiennes vers les postes de décision à travers l'histoire, la société et les organisations publiques, il serait intéressant d'écouter ce que les femmes cadres de l'administration publique tunisienne ont à dire de leur vécu, prise de parole légitime, celle-ci leur ayant longtemps été interdite, confisquée par d'autres qui pensaient et s'exprimaient à leur place. Leurs histoires professionnelles telles qu'elles les perçoivent, les possibilités et les menaces qu'elles ont rencontrées peuvent éclairer notre analyse et permettre de comprendre comment se vit le fait d'être une femme cadre dans la société tunisienne. Donner la parole aux femmes permet également de renforcer la validité des données produites. Ces dernières ayant été générées spontanément par les répondantes, elles sont plus susceptibles de refléter ce qu'elles pensent (Cossette, 1994).

Méthodologie

Après une discussion préliminaire de sensibilisation sur la problématique de l'évolution professionnelle des femmes cadres, des entretiens en tête-à-tête ont été menés par l'auteur avec 33 femmes cadres occupant des postes de responsabilité dans l'administration

¹⁵ Tunisie.Com, *Femme et politique*, <http://www.tunisie.com/femmes/politique.html> page consultée le 14 février 2007.

¹⁶ Tunisie.Com, *La femme en chiffres*, <http://www.tunisie.com/femmes/chiffres.html> page consultée le 15 mars 2007.

publique tunisienne. Une question centrale était posée en langue française aux répondantes: «Que représente pour vous le fait d'être une femme cadre tunisienne travaillant dans l'administration publique?» Cette question rejoint l'objectif de cette recherche qui est de contribuer à mettre en place des pratiques managériales à travers une meilleure compréhension des logiques d'évolution professionnelle des femmes cadres tunisiennes. Le choix d'une question unique à poser aux répondantes a été privilégié pour deux raisons.

Tout d'abord, cette question précise visait à orienter l'entretien sur la spécificité du travail de cadre pour une femme sans dévier vers les contraintes du travail des femmes d'une façon générale. En effet, les problématiques que doivent affronter les femmes cadres recourent en grande partie celles de toutes les autres femmes qui exercent un travail en dehors de leur foyer. Et afin que les résultats ne se limitent pas aux constats génériques concernant les difficultés de concilier vie professionnelle et vie personnelle, nous avons concentré l'entretien autour d'une question qui cible les femmes cadres.

Ensuite, c'est pour des questions pratiques que ce choix méthodologique a été opéré. En effet, les femmes cadres, du fait de la multiplicité de leurs responsabilités familiales et professionnelles, sont très peu disponibles. Le fait de les solliciter pour répondre à une question unique pouvait augmenter, à notre avis, les chances qu'elles acceptent de nous rencontrer. Cependant, au cours de l'entretien, des questions de relance, d'approfondissement ainsi que des demandes de précision ont été ajoutées selon les réponses obtenues.

Les entretiens ont duré en moyenne 35 minutes. Le réseau de l'Alliance des femmes fonctionnaires¹⁷ a été sollicité pour la sélection des participantes à l'étude. Mais d'autres femmes ont également été directement approchées par l'auteur. Un premier contact par courrier électronique était établi afin de présenter la thématique étudiée et d'obtenir l'accord de la personne pour faire partie de l'échantillon de

la recherche. À la suite de quoi, une rencontre était organisée sur son lieu de travail afin de réaliser l'entretien. Sur un total de 92 femmes qui ont été initialement contactées, la moitié a répondu favorablement à notre requête, les autres n'ayant pas retourné de réponse à ce jour. La saturation de l'information ayant été obtenue au bout de 33 personnes interrogées, le reste des femmes ayant accepté de participer à l'étude n'a pas été rencontré.

Une analyse de contenu a ensuite été effectuée selon l'information récoltée lors de ces entretiens permettant ainsi de dégager les principales thématiques ayant émergé du discours des répondantes.

Résultats : caractéristiques sociodémographiques et premiers constats

Les 33 femmes de l'échantillon sont âgées de 38 à 57 ans et près de la moitié ont entre 38 et 46 ans. Elles occupent des postes de sous-directeur, directeur et directeur général dans des ministères tunisiens. Pour des raisons de confidentialité, cette répartition ne sera pas indiquée car leur rareté, particulièrement pour le grade de directeur général, les rend facilement identifiables.

Parmi les femmes interrogées, 68 % sont mariées et 60 % ont un enfant ou plus. Ces chiffres soulèvent la question de l'équilibre travail-famille, une problématique générique dans les travaux sur la carrière des femmes. À l'analyse des cheminements de carrière des femmes interrogées, nous avons noté des rythmes différents selon le facteur charge familiale. En effet, si les femmes qui n'ont pas de charge familiale connaissent une évolution plus rapide durant les premières années de leur carrière, elles vivent souvent autour du mitan de leur vie professionnelle un plafonnement de carrière accentué, une sorte de «traversée du désert», selon les termes d'une des femmes interrogées. Quant aux femmes qui ont des enfants à charge, c'est au début de leur carrière qu'elles peinent, se rattrapant une fois leurs enfants grandis et «leur mission accomplie» comme dit l'une d'entre elles.

¹⁷ Union Nationale de la Femme Tunisienne, *Alliances professionnelles*, http://www.unft.org.tn/fr/structures/femmes_fonctionnaires.html page consultée le 15 mars 2007.

Malgré leurs charges familiales, les femmes tunisiennes parviennent donc à accéder et à se maintenir à des postes de responsabilité. Cette situation est attribuable, en partie, à la disponibilité d'aides à domicile qui s'occupent aussi bien des tâches ménagères que des enfants en bas âge. Du fait de leurs salaires élevés, les femmes cadres peuvent, en effet, se permettre d'embaucher des filles au pair qui logent dans le foyer même et à qui elles délèguent une grande partie du travail domestique. Houel (1998) a observé le même phénomène de disparité entre femmes cadres et femmes non cadres en France, les premières pouvant embaucher des aides ménagères, ce qui leur permet de mener quasiment une vie d'homme. Mais il faut noter que la proportion des femmes occupées classées « aides familiales » tend à diminuer, passant en Tunisie de 23 % en 1984 à 18,1 % en 1999¹⁸, ce qui pose déjà des problèmes de disponibilité de cette main-d'œuvre, comme nous l'ont rapporté plusieurs des répondantes. Ces dernières se réfugient alors, le plus souvent, vers la solution « grands-parents ».

Résultats : analyse des catégories identifiées

Les résultats montrent que les femmes cadres interrogées présentent un discours hétérogène et portent un regard multiple sur leur statut professionnel. Plusieurs thèmes ont émergé du discours des répondantes, mais nous avons noté que pour chacune d'entre elles, un thème pouvait être considéré comme dominant par rapport aux autres. En effet, si certaines des femmes interrogées mettaient en avant la lutte quotidienne qu'elles devaient mener pour s'imposer (*les lutteuses*), d'autres parlaient plutôt de l'appui de leur réseau de mentors (*les épanouies*). Une autre partie des femmes interrogées évoquait le sentiment de satisfaction que leur procurait leur travail de cadre (*les fières*), alors que d'autres se souciaient plus des avantages en termes matériel et d'autonomie qui étaient l'apanage d'une position hiérarchique privilégiée (*les pragmatiques*). Enfin, une dernière catégorie de femmes estimaient que le fait d'être cadre n'était qu'une juste reconnaissance de leurs efforts et de leurs compétences (*les amazones*).

L'analyse du contenu des entretiens fait donc apparaître cinq catégories de femmes distinctes de par les représentations qu'elles se font du travail de cadre et de par leurs principales motivations d'avancement professionnel. Cette diversité et cette richesse nous semblent offrir une nouvelle perspective d'analyse du travail des femmes cadres tunisiennes où ces dernières ne se positionnent plus par rapport aux valeurs d'une société traditionnelle ou dans un rapport de force homme/femme mais cherchent, au plus profond d'elles-mêmes, le moteur de leur propre ascension professionnelle.

Pour une plus grande clarté des résultats, nous avons donc dressé une typologie en cinq catégories distinctes les unes des autres tout en notant qu'en réalité la plupart des répondantes avaient évoqué simultanément plusieurs des thèmes définis.

– Les lutteuses : « *La carrière d'une femme cadre est une lutte quotidienne* »

Catégorie dominante dans notre typologie (12/33) puisqu'elle représente près de 37 % des répondantes, les « lutteuses » considèrent leur parcours professionnel comme une suite d'obstacles qu'elles sont parvenues à franchir avec succès. L'évolution de leur carrière a été parsemée d'embûches, de difficultés, de harcèlement, de menaces explicites ou implicites. Elles ont été fortement mobilisées par un esprit de défi. « J'ai voulu leur montrer de quoi une femme était capable. » Le « leur » désigne une société perçue comme hostile et passéiste et dominée par les valeurs masculines. « Leur » désigne également plus directement les hommes, que ce soit la hiérarchie, les collègues ou l'entourage familial. Pour ces femmes, la carrière est une confrontation continue avec toutes ces parties. « Il faut faire ses preuves chaque jour, dit l'une d'elles, l'erreur n'est pas permise, il faut être parfaite car le moindre faux pas est attribué au fait qu'on est une femme. »

Les lutteuses mettent en avant l'esprit combatif qu'elles démontrent particulièrement envers leurs homologues masculins avec qui la relation est souvent conflictuelle et empreinte de méfiance. Cependant, leurs relations avec les autres femmes

¹⁸ <http://www.uneca-na.org/> page consultée le 15 mars 2007.

ne sont pas non plus consensuelles et elles affirment que les femmes sont responsables en grande partie de l'image dont elles souffrent. La victimisation et l'infantilisation dans lesquelles se complaisent certaines renforcent l'idée qu'elles ne peuvent assumer des postes de responsabilité. Cette idée de lutte est d'ailleurs une constante dans les études sur les femmes cadres comme le rapporte Belghiti (2004, p. 146) : « Avoir à travailler plus dur et faire preuve de plus de performance sont deux caractéristiques fréquemment citées dans les études sur les femmes cadres. »

– **Les épanouies : « Le réseau de mentors, un atout essentiel pour une femme cadre »**

La deuxième catégorie de femmes cadres représente 15% des femmes rencontrées (5/33) et montre des caractéristiques opposées à celles des lutteuses. Nous les avons appelées les « épanouies » tant elles dégageaient une sensation de quiétude et de bonheur tranquille quand elles déroulaient leur parcours professionnel. Elles retiennent les possibilités qui leur ont été offertes et qui leur ont permis d'évoluer jusqu'à leur niveau hiérarchique actuel. Elles racontent leur carrière comme une belle aventure qui a été parsemée de rencontres décisives avec des mentors qui « m'ont fait confiance, m'ont donné ma chance, m'ont guidé, conseillé, raconte l'une d'entre elles, j'ai alors voulu leur montrer que j'étais à la hauteur de leur confiance ». Un sourire nostalgique aux lèvres, les épanouies évoquent leur premier et meilleur soutien, leur père, que Denieuil (2005) appelle « le père modèle » et continuent avec le rôle positif joué par le mari que Denieuil nomme « le mari aidant ». Et si elles parlent des obstacles professionnels (non-reconnaissance de certains collègues) ou personnels (garde des enfants), elles mettent en avant le fait qu'elles ont pu bénéficier dans ces situations difficiles de l'appui d'autres personnes issues de leur réseau.

Pour les épanouies, la législation avant-gardiste de la Tunisie dans un monde arabe où les femmes sont souvent des citoyennes de seconde zone a également été un facteur décisif sans lequel elles ne seraient pas aussi nombreuses à occuper des postes de décision et à jouer un rôle actif dans la société. Pour elles, être femme cadre c'est quelque part le plus beau cadeau qu'elles pouvaient offrir à tous ceux qui ont cru en elles. « J'ai eu beaucoup de chance, que plusieurs de mes amies n'ont pas eue », dit A., directrice

au ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du territoire.

– **Les fières : « Être femme cadre, c'est s'accomplir »**

La troisième catégorie de femmes cadres que nous avons rencontrées (7/33), soit près de 21% des répondantes, met en avant la fierté que leur procure leur travail, particulièrement les aspects décisionnels et de leadership. « Moi je fais un travail que j'aime, qui me permet de m'épanouir et de m'accomplir en tant que personne à part entière », raconte l'une d'elles. Travailler à un niveau où elles ont à diriger des collaborateurs et à prendre part à des décisions importantes permettrait aux « fières » de se hisser au-delà du travail domestique dans lequel les femmes ont si longtemps été confinées. Les verbes « aimer » et « apprécier » reviennent souvent dans leurs propos. Cette catégorie recoupe celle évoquée par Elamdouni (2006) pour qui le travail est décrit en termes très personnels « par goût et intérêt du métier ».

Qui plus est, souvent privées d'activités de loisir faute de temps, les fières s'épanouissent dans l'exercice de leur travail et y éprouvent une satisfaction non seulement professionnelle, mais aussi personnelle. Cet esprit d'engagement envers leur travail les conduit, comme l'avouent certaines d'entre elles, à négliger leur vie personnelle et familiale tant le statut et le rôle qu'elles jouent sur le lieu de travail est bien plus valorisant que celui joué à la maison (nettoyage, cuisine, soins aux enfants, etc.). « Le dimanche est ma journée la plus fatigante de la semaine et secrètement, j'attends le lundi matin avec impatience. Au bureau je gère des budgets colossaux et à la maison je change les couches! », raconte S., directrice au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Technologie.

– **Les pragmatiques : « Être femme cadre, c'est avoir un meilleur salaire et plus d'autonomie »**

Les « pragmatiques » (6/33) représentent 18% des répondantes. Elles considèrent le statut de cadre sous l'angle des avantages qu'il octroie. Elles mettent en avant la nécessité d'améliorer leur revenu afin de faire face aux besoins de leur famille. Pour elles, l'ambition d'être femme cadre est principalement liée à l'amélioration de leur situation matérielle. Ce qui justifie à leurs yeux les sacrifices liés à l'exercice d'un métier prenant en termes de temps et de

charge mentale et émotionnelle. On retrouve là le sens du sacrifice traditionnellement dévolu aux femmes qui trouve à s'exercer dans le travail de cadre. « Si je n'étais pas arrivée à ce niveau, je n'aurais pas pu offrir à mes enfants le confort et le bien-être dont ils bénéficient maintenant », dit L., sous-directrice au ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Personnes âgées. Les avantages en nature dont bénéficient les cadres publics tunisiens ne sont sûrement pas étrangers à cette logique : voiture de fonction ou voiture de service avec chauffeur ne sont pas des privilèges négligeables dans un pays émergent.

Les pragmatiques ne cachent pas également le fait qu'être cadre leur permet, paradoxalement, d'être plus disponibles à certaines occasions. En effet, bénéficiant d'une certaine autonomie du fait de leur position professionnelle élevée, elles peuvent, au besoin, disposer de leur temps pour gérer leur vie familiale et personnelle. Une situation confortée par la présence de plus en plus massive des technologies de l'information et de la communication, ce qui permet à certaines femmes cadres de réaliser des activités professionnelles en dehors de leur lieu de travail. C'est une sorte d'engagement calculé. Des résultats similaires ont été obtenus par Denieuil (2005, p. 65-66) dans son étude sur les femmes tunisiennes entrepreneuses où il avait noté que pour certaines, l'entrepreneuriat est un moyen de concilier à la fois leur travail et leur rôle auprès de leurs enfants par un contrôle sur leur emploi du temps.

– **Les amazones : « Une femme cadre, c'est un cadre comme un autre »**

La dernière catégorie de femmes rencontrées (3/33) est la moins nombreuse : 9% des femmes interrogées seulement. Son existence même peut paraître surprenante dans une société où la libération effective

des femmes est loin d'être acquise et dans un monde où le plafond de verre est l'un des phénomènes les plus récurrents dans tous les travaux sur la carrière des femmes cadres. En effet, les « amazones » affirment qu'il n'y a aucune différence, selon elles, entre être une femme cadre ou un homme cadre. Elles n'ont pas vécu leur parcours professionnel comme un combat, mais bien comme une juste reconnaissance de leurs efforts, de leurs compétences et de leur expérience. Rien ne distingue, d'après elles, leur progression vers des postes à responsabilité administrative élevée. Cette attitude a déjà été évoquée dans la littérature, notamment par Houel (1998, p. 162) qui affirme que certaines femmes cadres sont amenées à renier une part d'elles-mêmes, celle qui représente le sexuel. « Elles jouent l'homme ou du moins on leur fait jouer. »

La vision de la réussite des femmes aux postes de cadre est dominée, pour les amazones, par les figures emblématiques qui sont parvenues ces dernières années à occuper en Tunisie des postes à haute responsabilité qu'elles énumèrent avec fierté : médiatrice de la République, rectrice d'université, gouverneure, etc. Certaines des femmes rencontrées vont même au-delà en déclarant : « Ce sera bientôt aux hommes de penser à leur insertion. » Elles passent en revue toutes les qualités accordées aux femmes gestionnaires par rapport à leurs homologues masculins : claires, précises, efficaces, conciliatrices. « Une main de fer dans un gant de velours », ajoute une autre qui résume ainsi le style de gestion des femmes. Pour les amazones, les femmes seraient ainsi en train de s'installer progressivement et d'opérer une mainmise lente et invisible, mais implacable, sur les sommets des hiérarchies organisationnelles : « Les femmes ont-elles réussi à devenir des hommes comme les autres ?¹⁹ », s'interroge à ce propos Uzundis (2004, p. 39).

¹⁹ En italique dans le texte.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CATÉGORIES DOMINANTES

	PROPORTION PAR RAPPORT AU TOTAL DES RÉPONDANTES	POURCENTAGE
LES LUTTEUSES	12	37 %
LES ÉPANOUIES	5	15 %
LES FIÈRES	7	21 %
LES PRAGMATIQUES	6	18 %
LES AMAZONES	3	9 %
TOTAL	33	100 %

Les catégories présentées précédemment reflètent les thématiques dominantes évoquées par les répondantes tout au long des entretiens. Mais elles ne s'excluent pas en réalité, c'est-à-dire que, par exemple, certaines lutteuses ont évoqué la satisfaction personnelle que leur procurait leur travail de cadre sans pour autant que cette question soit dominante dans leur discours. Pour une plus grande clarté des résultats, nous n'avons donc retenu que la thématique dominante dans le discours de la répondante. Ces cinq catégories permettent donc de montrer la richesse et la singularité des différentes stratégies que les femmes mobilisent pour évoluer dans leur vie professionnelle. Richesse du fait que les répondantes évoquent plusieurs caractéristiques de leur carrière de cadre et singularité du fait que chacune privilégie différemment ces caractéristiques.

■ DISCUSSION ET CONCLUSION

Mener une carrière de femme cadre et avoir l'ambition d'occuper des postes de décision au sein de l'administration publique et de l'État n'est pas anodin et ne se fait pas sans heurts dans une Tunisie à l'histoire singulière. Avec en toile de fond un passé qui n'a pas toujours été tendre avec elles et une société tiraillée entre valeurs traditionnelles et appel de la modernité, les femmes tunisiennes mettent en place des stratégies multiples pour se ménager une évolution professionnelle. Ainsi, alors que la première catégorie identifiée, les lutteuses, favorise la confrontation avec l'environnement, la deuxième catégorie, les épanouies, fait largement appel à son réseau de mentors. La troisième catégorie de femmes cadres interrogées, les

fières, cherche à satisfaire ses besoins d'accomplissement personnel et d'épanouissement grâce à une carrière de cadre quand la quatrième, les pragmatiques, avoue être principalement motivée par l'amélioration du revenu conséquent au poste de cadre. Enfin, la dernière catégorie, les amazones, considère que pour évoluer hiérarchiquement, une femme n'a qu'à faire prévaloir ses compétences, tout comme un homme.

On voit donc que face à une problématique complexe, les voies et les moyens de la réponse sont diverses et que chaque femme cadre puise dans ses propres ressources internes (compétences, sens du défi, besoin d'accomplissement) et externes (réseau, mentors) la force de poursuivre son cheminement professionnel. Cette conclusion conforte notre thèse de départ qui affirmait que l'évolution professionnelle des femmes ne se réduit pas à un combat que ces dernières engagent vis-à-vis des archaïsmes de leur société et de la misogynie des hommes.

Ces réussites individuelles ne doivent cependant pas nous empêcher de rester vigilants. La question de la relève, notamment, n'est pas résolue car l'hypothèse d'un retard historique (Laufer, 1997) est remise en cause par des travaux plus récents qui constatent que l'accroissement du vivier de recrutement de femmes diplômées dans les organisations n'a pas été suivi par une progression proportionnelle des femmes dans l'encadrement (Laufer, 2004; Ben Hassine, 2005).

En outre, dans un contexte économique national et international difficile, les femmes seraient-elles tentées de se réfugier vers des professions sécurisantes comme

l'éducation et la santé où les possibilités d'évolution hiérarchique sont moindres? Dans un autre ordre d'idées, la récente introduction du temps partiel, en 2006, dans la fonction publique tunisienne, n'est pas conciliable avec le travail de cadre qui est un travail à temps plein. En faisant ce choix, certaines femmes risquent de s'exclure des possibilités d'évolution hiérarchique. Pire, le fait que ce choix existe désormais peut rendre la décision de garder une activité professionnelle à plein temps difficilement justifiable au regard de l'entourage personnel.

Enfin, il faut dire qu'en Tunisie, la première génération de femmes décideurs prend sa retraite dans les années en cours. Elle a tracé la voie et montré que le plafond de verre pouvait être percé en s'imposant dans un monde d'hommes. Elles passent la main, dans un contexte plein d'incertitudes, en espérant que celles qui les suivront sauront préserver les acquis et consolider l'image de sérieux, de rigueur et de compétence des femmes cadres tunisiennes.

BIBLIOGRAPHIE

- Belghiti-Mahut, S. (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 145-160.
- Ben Hassine, A. (2005). « Le travail de la femme (diplômée) en Tunisie », *Les cahiers du CREAD*, n° 74, p. 73-89.
- Ben Soltane Malki, F. Z. (2000). *Gérer son devenir professionnel : programme de soutien aux femmes cadres*, Tunis, Éditions du CREDIF.
- Burgess, Z. et P. Tharenou (2002). « Women Board Directors: Characteristics of the Few », *Journal of Business Ethics*, vol. 37, n° 1, p. 39-49.
- Catalyst, (1998). *Women now hold over ten percent of Fortune 500 board seats*, Corporate Board, 19, p. 27-29.
- Cossette, P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Presses Universitaires de l'Université Laval et Eska.
- CREDIF (2006). *Les femmes ingénieurs en Tunisie, représentations, rôles et contributions à la vie économique*, Tunis, Éditions du CREDIF.
- CREDIF (2005a). *Les écrits des femmes tunisiennes*, Tunis, Éditions du CREDIF.
- CREDIF (2005b). *La femme tunisienne, acteur de développement régional : approche empowerment*, Tunis, Éditions du CREDIF.
- Davidson, M. J. et R. J. Burke (2004). « Les femmes dans le management : Une perspective mondiale », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 129-143.
- Denieuil, P. N. (2005). *Femmes et entreprises en Tunisie : Essai sur les cultures du travail féminin*, Paris, L'Harmattan.
- Elamdouni, S. (2006). « Les femmes cadres en Tunisie, portraits d'une négociation : d'hier à aujourd'hui, entre carrière et vie privée », *Colloque Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb, quels marchés du travail ?*, 15-16 mars.
- Ghozzi-Nekhili, C. (2006). « Place des sciences humaines et sociales dans le système de recherche en Tunisie », *Atelier Estime : La dynamique de la recherche dans les pays méditerranéens*, Beyrouth, Liban.
- Gonzalez, D. et E. Nauze-Fichet (2002). « Les déterminants des réussites professionnelles », *9^{es} Journées d'études Cereq*, Rennes, mai.
- Haddad, R. (1995). *Parole de femme*, Tunis, Éditions Elyssa.
- Haddad, T. (1930). *Notre femme dans la législation musulmane et la société*, Tunis.
- Houel, A. (1998). « Contradictions et contraintes de femmes au travail, travail et carrière en quête de sens », *Collection Gestion des paradoxes dans les organisations*, tome 5, sous la direction de Lamoureux C. et E. M. Morin, Actes du 9^e Congrès de l'AIPTLF, p. 159-164.
- Julien, P.-A. et M. Morin (2006). « La montée des femmes aux postes de commandes dans les entreprises manufacturières québécoises de 1990 à 2000 », *Management International*, vol. 11, n° 1, p. 15-30.
- Laufer, J. (1997). « L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique », dans Gaspard, F. (dir.), *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*, Paris, L'Harmattan.

- Laufer, J. (2004). « Femmes et carrière : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, n°151, p. 117-127.
- Lemire, L. et A. Ben Hassine (2002). « Gérer le plateau de carrière des cadres : le cas des femmes cadres de l'administration publique tunisienne », dans *Enseigner le management public*, Didacthèque internationale en management public, Montréal, Presses de l'Université du Québec, p. 291-317.
- Mahfoudh, D. (1997). « La participation des femmes tunisiennes à la vie économique et à la vie publique », dans *Droits de la citoyenneté des femmes au Maghreb – La condition socio-économique des femmes*, Casablanca, Éditions Le Fennec.
- Mezghani, A. et K. Meziou-Dourai (2006). *L'égalité entre hommes et femmes en droit successoral*, Tunis, Sud Éditions.
- Ouattara, A. (2007). « L'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire: obstacles et opportunités », *Management International*, vol. 11, n° 2, p. 53-64.
- Pigeyre, F. et A. Valette (2004). « Les carrières des femmes à l'Université, les palmes de verre du cocotier », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 173-189.
- Uzundis, D. (2004). « Travail des femmes, aspirations sociales et évolution économique », dans Boutillier S. et B. Lestrade, *Le travail des femmes: Axes d'émancipation*, Paris, L'Harmattan, coll. Économie et Innovation.