
**Programme de recherche en perspectives féministes sur la
mondialisation**

**L'IMPACT DE LA MONDIALISATION SUR LA
PROGRESSION DE LA CARRIERE DES FEMMES EN
AFRIQUE SUBSAHARIENNE ET AU MAROC**

Rapport de recherche

Par

Dr Viviane Ondoua Biwolé
Chercheure invitée du programme « Institut d'Etudes des Femmes
de l'Université d'Ottawa, Pauline Jewett Institute of Women
Studies de l'Université de Carleton, l'ACDI et CRDI. »

Ottawa, Novembre 2005- Mai 2006

Résumé

La question de l'équité professionnelle reste d'actualité dans les pays de l'Afrique subsaharienne et au Maroc malgré l'égalité théorique, les politiques de discrimination positive (quotas, nomination préférentielle), les conventions ratifiées et les engagements pris au plus haut niveau des instances décisionnelles du monde (l'adhésion aux huit objectifs du millénaire, la ratification du CEDEF). Si la réalité vécue confirme que l'équité ne s'obtiendra pas par des déclarations d'intentions ou par des décrets du fait de l'importance des enjeux, la présente recherche s'intéresse à l'apport de la mondialisation dans cette problématique. Elle explore la possibilité que les implications de la mondialisation puissent constituer de véritables leviers à la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne et au Maroc.

L'objectif de la présente recherche porte sur la compréhension des mécanismes induits par la mondialisation qui favorisent la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne et au Maroc. Plus précisément, il s'agit d'évaluer le programme de la Didacthèque Internationale dans son volet « femmes » et de comprendre comment ce programme, qui s'inscrit dans la logique de la mondialisation favorise l'engagement et la progression professionnelle des femmes. La Didacthèque Internationale est un réseau multinational qui regroupe onze (11) établissements des pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique.

La recherche identifie, à travers ce programme, les mécanismes de la mondialisation qui ont permis aux femmes de développer leur carrière, l'impact de ces mécanismes et les stratégies transférables dans le contexte des pays en Afrique subsaharienne et, plus globalement dans les pays du Sud. L'auteure recommande une stratégie centrée sur la personne, son « soi intérieur ». En effet, les femmes qui vivent dans un contexte où le système patriarcal est en vigueur sont socialisées pour être toujours "sous tutelle". Et pourtant, leurs exigences professionnelles ne tiennent pas compte de cette socialisation. Elles ont alors besoin de vivre une "destruction" et une "reconstruction" interne. D'où l'importance d'avoir des formations qui touchent au "soi intérieur". Les stratégies de la mondialisation, notamment le réseautage (entre autres, via Internet) et le transfert des modèles entre le Nord et le Sud, sont, dans ce contexte, de véritables appuis pour la valorisation et la consolidation des nouveaux codes sociaux en cohérence avec leurs valeurs et leurs motivations au travail. Il convient de reconnaître que cette approche est le maillon manquant des stratégies valorisées dans les politiques de promotion de la femme, jusqu'à présent, l'accent a été mis sur le challenge, l'encouragement, la relation mentorale, la reconnaissance et l'appui (Morrison, 1992).

Table des matières

	Numéros de pages
Résumé	2
Tables des matières	3
Liste des tableaux	4
Liste des figures	5
Liste des acronymes	6
Remerciements	7
Préambule	8
Introduction	9
I. Contexte de la recherche	11
I.1 Inégalité de genre dans les pays concernés par la recherche	11
I.2 Contexte social et organisationnel des femmes des pays concernés par la Recherche	15
II. Problématique et intérêt de la recherche	19
III. Méthodologique privilégiant l'exploration	25
III.1 Cadre conceptuel	26
➤ III.1.1 Cadre théorique	26
➤ III.1.2 Définition des concepts	28
III.2 Démarche méthodologique	34
➤ III.2.1 Exploration préliminaire	36
➤ III.2.2 Approche méthodologique	37
IV. Présentation des résultats	41
IV. 1 Caractéristiques de l'échantillon	41
IV.2 Mécanismes de la mondialisation favorisant le développement de carrière	46
IV.3 Impacts des mécanismes sur la progression des femmes en Afrique subsaharienne et au Maroc	55
Conclusion /recommandations	65
Bibliographie	68
Annexes	75
Annexe 1 : Présentation de la Didacthèque Internationale	76
Annexe 2 : Guide d'entretien des formatrices	78
Annexe 3 : Guide d'entretien des bénéficiaires	81
Annexe 4 : Questionnaire	86
Annexe 5 : Synthèse de la littérature sur l'équipe professionnelle	94
Annexe 6 : Coordonnées de la chercheure	98

Liste des tableaux

Numéros de tableau	Libellés	N° de pages
Tableau 1	Comparaison des pays selon la population globale et la population active	14
Tableau 2	Quelques déterminants sociaux des pays concernés par la recherche	15
Tableau 3	variables et indicateurs des actions du programme qui s'inscrivent dans la logique de la mondialisation	31
Tableau 4	Présentation des femmes bénéficiaires	42
Tableau 5	Matrice du relevé des événements de la Didacthèque Internationale	47
Tableau 6	Incidents critiques avec séquence temporelle	57
Tableau 7	Type d'effet produit par événement	59
Tableau 8	Confrontation des résultats aux affirmations propositionnelles	63

Liste des figures

Numéros de figures	Libellé	N° de pages
Figure 1	Démarche de la recherche	35
Figure 2	Diagramme « évènements états » de la Didacthèque Internationale	49

Liste des acronymes

ACDI:	Agence Canadienne de Développement International
BIT:	Bureau International du Travail
CEDEF:	Convention de l'Élimination de toutes les Discriminations à l'Égard des Femmes
CPA :	Centre de Perfectionnement Administratif
CRDI:	Centre de Recherche sur le Développement International
ENA:	Ecole Nationale d'Administration
ENAM :	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
ENAP :	Ecole Nationale d'Administration Publique
GATS :	General Agreement on Trade and Services
GEM :	Gender Empowerment Measure
IEF :	Institut d'Études des Femmes
IISA:	Institut International des Sciences Administratives
ISMP:	Institut Supérieur de Management Public
MINCOF :	Ministère de la Condition Féminine
OIT:	Organisation Internationale du Travail
PDG :	Président Directeur Général
TRIPS:	Trade Related Intellectual Property
UNICEF :	United Nations Children's Fund
WTO:	World Trade Organization

Remerciements

L'auteure remercie les institutions qui lui ont permis de réaliser la présente recherche. L'Agence canadienne de développement international (ACDI), le Centre de recherche sur le développement international (CRDI), l'Institut d'études des femmes de l'Université d'Ottawa, la Pauline Jewett Institute of Women's Studies de l'Université Carleton. Au-delà des institutions, je voudrais remercier les personnes qui m'ont accompagnée dans cette activité de recherche, pour l'ACDI, Patricia McCullagh et Sima Qadeer; pour le CRDI, Claudie Gosselin et Jean-Claude Dumais; pour l'Université Carleton, la directrice de la Pauline Jewett Institute of Women's Studies, Virginia Caputo ; pour l'Institut d'Études des femmes de l'Université d'Ottawa, Andréa Martinez. Je ne saurais oublier la titulaire de la chaire conjointe pour l'Université d'Ottawa et Carleton University, Eva Rathgeber, avec qui j'ai eu des échanges enrichissants.

Mes remerciements s'adressent également au personnel de l'Institut d'études des femmes de l'Université d'Ottawa, sa directrice Andréa Martinez, avec qui j'ai eu des échanges francs et fructueux ; à Margot Charbonneau, Geneviève Côté et très particulièrement Hélène Boudreault, pour tout son appui et sa disponibilité. Mes remerciements vont aussi à l'endroit de Michèle Ollivier, du département de sociologie, pour ses conseils en méthodologie.

Je remercie tout particulièrement mes deux correspondantes dans ce projet, Nathalie Rinfret et Marie Michèle Guay, professeures à l'ENAP de Québec. A Joanne Greene, mes sincères remerciements pour ses observations pertinentes. Je ne saurais oublier les collègues du volet « Femmes et Administration Publique » du réseau de la Didachthèque, sans lesquelles cette recherche n'aurait pas été envisagée.

Ma gratitude va également à l'endroit du personnel du Haut Commissariat du Cameroun au Canada. Je voudrais remercier de façon particulière le Conseiller Culturel, monsieur Etoa Etoa Jean Bosco, pour son appui et ses conseils qui ont amélioré ma visibilité et facilité mon intégration.

Martine Spence, de l'École de gestion de l'Université d'Ottawa, a ma reconnaissance pour son chaleureux accueil et mes sincères remerciements pour ses délicates attentions tout au long de mon séjour.

Je dirais sans exagération que, grâce au programme et à votre appui, mon passage au Canada marque une orientation significative dans ma future carrière.

Préambule

Les femmes représentent plus de la moitié de la population mondiale. Néanmoins elles sont sous représentées dans les hautes sphères de décision dans tous les pays, quel que soit le métier. Plusieurs recherches ont été réalisées pour comprendre les mécanismes en vigueur qui induisent ce constat et les stratégies pertinentes permettant d'y remédier. Les mécanismes et stratégies évoqués concernent aussi bien les aspects économiques, politiques, sanitaires, sociologiques, religieux que professionnels. Dans le but de contribuer à cette problématique, l' Institut d'Etudes des Femmes de l'Université d'Ottawa, la Pauline Jewett Institute of Women Studies de l'Université Carleton, l'ACDI et le CRDI ont initié un programme de recherche en perspectives féministes sur la mondialisation. Ce programme s'adresse aux chercheur-e-s de haut niveau provenant des pays en développement (Afrique, Amérique latine, Caraïbes, Asie, Sud du Pacifique ou Moyen Orient), intéressé-e-s à poursuivre leurs travaux au Canada.

L'objectif visé est de resserrer les liens de collaboration entre chercheur-e-s féministes du Nord et du Sud, de contribuer plus largement aux recherches sur le genre et le développement entre les Instituts d'Études des Femmes de l'Université d'Ottawa et de l'Université Carleton. Le programme concerne les problématiques relatives à l'agriculture, l'éducation, la protection de l'enfance, la santé et nutrition, les droits humains, la démocratie et la gouvernance, le conflit et la consolidation de la paix, le développement du secteur privé, l'équité sociale et économique, la gestion des ressources naturelles et environnementales, les services d'infrastructures (formation des compétences).

Le financement de ce programme est accordé au moyen d'un processus d'appel à postulation ouverte en règle de concurrence. Le présent rapport de recherche rend compte des résultats de la recherche réalisée dans le cadre de la problématique les services d'infrastructures (formation des compétences). La recherche s'intitule « *l'impact de la mondialisation sur la progression de carrière des femmes en Afrique Subsaharienne et au Maroc* ».

Introduction

Depuis des décennies, des recherches théoriques et empiriques ont été réalisées pour éclairer les divers aspects de la situation de la femme et les rapports hiérarchisés des sexes. Elles relèvent le problème de l'équité et parfois de l'égalité entre les hommes et les femmes. L'égalité entre la femme et l'homme est en effet, pour la plupart des pays, un principe démocratique indéniable. Mais les formes que doit prendre cette égalité restent un débat passionné, qui concerne aussi bien les sphères sociale, culturelle, politique que professionnelle. C'est la sphère professionnelle qui constitue l'ancrage de la présente recherche à travers les implications de la mondialisation. Elle s'intitule « *l'impact de la mondialisation sur la progression de la carrière des femmes en Afrique Subsaharienne et au Maroc* ». Il s'agit d'évaluer l'effet du programme de la Didacthèque Internationale (qui s'inscrit dans la logique de la mondialisation) sur la progression de la carrière des bénéficiaires. Les aspects de la mondialisation dans ce programme concernent l'utilisation des outils (Internet, vidéo conférences), le brassage des personnes, le transfert des compétences et des modèles du Nord (Amérique) vers les pays d'Afrique Subsaharienne et du Maroc.

La Didacthèque Internationale est un réseau multilatéral initié par l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) du Québec et financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). Il regroupe douze établissements (d'Afrique, d'Asie et d'Amérique), ayant en partage les préoccupations (formation, recherche, consultation) d'administration publique. Ce réseau est un outil de coopération multilatérale de transfert d'expertises et de promotion du management public (ENAP, 1999). Le Burkina Faso, le Cameroun, la Guinée Conakry, le Maroc et le Niger forment les pays de la sous-région Afrique Subsaharienne et Maroc. Son objectif principal est le transfert des savoirs via divers outils, dont, entre autres, l'Internet, la vidéo conférence et la formation à distance, la formation des formateurs, la recherche-action et le mentorat (pour plus de détails sur la Didacthèque Internationale, voir annexe 1).

La Didacthèque Internationale comprend trois volets : la promotion du management public et l'internalisation des établissements, le DESS à distance, l'appui à la participation des femmes qui oeuvrent dans la fonction publique (ACDI, 2005). La présente recherche s'inscrit dans ce dernier volet, qui vise deux principaux objectifs (entrevues, 2006). Le premier concerne l'introduction des connaissances dans la carrière et les compétences afin de permettre aux participantes de réfléchir à leur propre carrière et aux stratégies les plus pertinentes pour la développer. Le deuxième est relatif au

transfert de ces connaissances dans les pays des bénéficiaires. La présente recherche s'inscrit dans la logique du premier objectif. Plus précisément, il vise à relever la perception des femmes quant à l'impact de ce programme sur leur carrière. La question principale qui guide cette recherche est : *Quelle perception les femmes bénéficiaires en Afrique subsaharienne et au Maroc ont-elles de l'impact du programme sur leur progression de carrière ?*

Le présent rapport qui rend compte des résultats obtenus s'articule autour de cinq points. Le contexte de la recherche est abordé à la première section, la problématique à la deuxième section, la démarche méthodologique à la troisième section et les résultats sont discutés à la quatrième section. La conclusion et les recommandations sont présentées à la cinquième section.

I. Contexte de l'étude

Depuis les années 80 du siècle passé, on assiste à l'émergence d'une intense uniformisation à travers les préceptes de la mondialisation. Tous les pays concernés¹ par la présente recherche ont intégré le principe capital de l'égalité entre les deux sexes dans leur réglementation et reconnaissent théoriquement l'accès des femmes aux mêmes postes de responsabilité que les hommes. Bien que nécessaire, ce cadre théorique s'est malheureusement avéré insuffisant et inopérant surtout pour l'accès aux hautes sphères de décision. Ainsi, même si cette préoccupation n'est pas si nouvelle, le contexte actuel, marqué par la présence de plus en plus accrue des femmes sur le marché du travail et sur la scène politique, la remet à l'ordre du jour, ce d'autant plus que les réalités ne sont pas les mêmes dans tous les pays. La première sous section présente, plus globalement, l'inégalité de genre dans les pays concernés par l'étude et la deuxième sous section aborde, plus spécifiquement, le contexte social et organisationnel des femmes concernées par la présente recherche.

1.1 Inégalité de genre dans les pays concernés par la recherche

La question de l'égalité professionnelle hommes/femmes cristallise la revendication d'une égalité de chances et d'opportunités entre les femmes et les hommes. Cette revendication énonce implicitement la nécessité d'avoir autant d'hommes et de femmes aux postes de responsabilités. L'obligation paritaire reste pour certains, le plus court chemin vers une représentation équilibrée entre les deux sexes. Il s'agit alors d'éliminer toutes les discriminations à l'égard des femmes qui empêchent la réalisation de cet idéal. Dans les pays concernés par l'étude, comment se déroule ce cheminement des femmes vers la parité professionnelle ? Les développements suivants présentent dans un premier temps, les statistiques relatives aux pourcentages de femmes aux postes de décision dans les pays concernés par la recherche. Dans un deuxième temps, ils rappellent leur représentation au plan démographique et sur le marché de travail.

En ce qui concerne la représentation des femmes aux hautes sphères de décision, au Burkina Faso², alors que la constitution reconnaît le droit au travail pour tous (art.19), les statistiques ne semblent pas refléter la même réalité. Quatre (4) femmes ministres sur 32, dont une secrétaire du gouvernement, soit

¹ Le Burkina Faso, le Cameroun, la Guinée Conakry, le Maroc et le Niger.

² <http://www.zedcom.bf/actualite/op398/06.htm>, consulté le 17 janvier 2006.

12,5% ; cinq (5) femmes hauts-commissaires sur 45, soit 11,11% ; cinq (5) femmes ambassadeurs sur 24 soit 20,88% ; trois (3) femmes sur 57 maires, soit 5,3% ; treize (13) femmes députés sur 111, soit 11,71%³ ; deux cent vingt six (226) femmes conseillères municipales sur 1092 élu (es), soit 20,87 % et trois (3) femmes gouverneurs sur 13, soit 23 %.

Au Cameroun, malgré l'égalité en droit du travail et l'accès à la fonction publique camerounaise, les femmes ne représentent dans cette dernière qu'un taux de 28,7 % en 1997 avec une prédominance dans les secteurs dits sociaux (Éducation, Santé, Affaires sociales et Promotion de la Femme). Elles constituent 16,7 % des magistrats en 1998 et 19,1 % des Avocats inscrits à cet ordre en 1999 (MINCOF, 2000). Six (6) femmes membres du Gouvernement (sur 65), soit 9,23%⁴, une (1) femme Recteur d'université (sur 5), cinq (5) femmes Secrétaires Générales de Ministères (sur environ 30), trois (3) Adjoints aux Préfets (sur 58 postes de préfets et sous-préfets), aucune femme gouverneur sur 10, vingt (20) députés (sur 180), soit 11,11%, onze (11) maires (sur 220), soit 5% (Nguini Effa, 2006), trois (3) femmes Directeurs Généraux de sociétés d'État, sur une vingtaine de directions générales, soit 15% .

En Guinée Conakry, le constat n'est pas très différent. Les statistiques disponibles révèlent que le secteur moderne privé emploie 9,3% de femmes contre 89,7% d'hommes, dans le secteur public, les femmes ne représentent que 24,8% du total des effectifs, dont seulement 15,1% dans la haute (enlever la) hiérarchie. Plus précisément, on note six (6) femmes ministres contre vingt-trois (23), soit 20,08%, un (1) ambassadeur contre trente (30), soit 3,33%, dix-neuf (19) députées au parlement contre cent-quatorze (114), soit 16,66% ; quatre (4) maires sur trente-trois (33) (12,12%) ; 0% de gouverneur de provinces, une (1) femme directrice des sociétés d'État contre cinq (5), soit 20%, deux (2) femmes chef de Cabinet, contre vingt-trois (23) soit 8,69%.

Au Maroc⁵, les femmes sont présentes dans tous les secteurs. Nonobstant la précision de l'article 8 de la constitution garantissant à la femme un droit politique égal à celui de l'homme, la présence des femmes dans les postes de décision reste minime et très timide. Il y a une seule femme ministre déléguée sur une trentaine soit 3,33%, deux (2) femmes sur trois-cent-vingt-cinq (325) parlementaires

³ Première Assemblée Générale de la Commission Nationale pour la Promotion de la Femme (CNPF) 12 et 13 septembre 2002

⁴ Voir le site du premier ministre du Cameroun, consulté le 28 février 2006 : <http://www.spm.gov.cm/showgouv.php?lang=fr&Encours=Gouv>

⁵ http://www.olympheft.ch/seiten/damia_referat.html, consulté le 17 janvier 2006.

soit 0,6% et 0,34% est le pourcentage des conseillères communales, et ce, au moment où la représentation des femmes dans les parlements au niveau mondial est de 13,8%. En Afrique, il est de 12% et dans les pays arabes 4,6%. Le Maroc est le dernier pays ayant une représentation féminine au parlement. On exclut le Djibouti, les Comores, les Emirats Arabes Unis, le Koweït et l'Arabie Saoudite, qui n'ont aucune femme au parlement. Toutefois, au niveau du secteur privé, l'enquête de rémunération établie par Diorh (2004) relève que 14% des femmes occupent des postes de dirigeants.

Au Niger⁶, quels que soient la profession et le secteur (public, privé ou para public) l'on note une sous représentation des femmes aussi bien dans l'effectif total qu'aux hauts postes de direction. Dans le secteur public, qualification et postes compris, elles ne représentent que 17%. Dans le corps des cadres supérieurs, les femmes représentent 18% et, actuellement, à peine 7% des femmes cadres occupent des postes de responsabilité. Il y a six (6) femmes ministres sur vingt huit (28) soit 21,43%, quatorze (14) femmes députés sur cent treize (113) soit 12,39%, quarante six (46) femmes maires sur deux cent quatre vingt six (286) soit 16,25%, et cinq (5) ambassadeurs sur dix neuf (19) soit 26,32%⁷. La présence des femmes est très faible dans le secteur para public (3%) et privé (16%). Dans les médias et notamment la radio, 10% seulement de femmes sont représentées en 2005.

L'ensemble des pays concernés par l'étude présente des réalités semblables. De façon globale, les femmes sont absentes dans les sphères de souveraineté (gouverneurs, maires en l'occurrence). Le Cameroun et la Guinée Conakry observent un pourcentage de 0 dans des postes de gouverneurs. Les femmes en Afrique subsaharienne et au Maroc semblent alors victimes d'inégalité et de discriminations dans les milieux de travail et ce, au mépris des engagements politiques et des conventions internationales (dont entre autres, les droits de l'homme, la CEDEF 1998, l'OIT, 1951, 1958, 1983). De façon plus spécifique, si l'on se réfère aux fonctions identifiées dans le tableau 1 ci-dessus, quel que soit le pays, les femmes subissent visiblement une ségrégation verticale au sens d'Omar et Davidson (2001). Cette ségrégation prescrit les hommes aux sphères les plus élevées et maintiennent les femmes aux stades inférieurs ou intermédiaires. Par ailleurs, le tableau ci-dessous relève que les femmes y représentent plus de la moitié de la population totale et moins de 30% de la population active.

⁶ Cette partie s'est inspirée de la communication de Adourhamane Salamattou, consulté le 18 janvier 2006, <http://www.eip-cifedhop.org/publications/vuesdafrique1/salamatou2.html#actions> et complétée par les données du rapport du responsable du volet femme de la didacthèque internationale du Niger de 2003.

⁷ Archives nationales du Niger, 2002.

Tableau 1 : Comparaisons des pays selon la population globale et la population active (2003)

Pays	Population totale féminine	Population active féminine
Burkina Faso	51,7% ⁸	12,5% ⁹
Cameroun ¹⁰	52%	17,2%
Guinée Conakry ¹¹	51,12%	30,1% ¹²
Maroc ¹³	50,2%	27,3%
Niger ¹⁴	51%	27,67%

Source : sites web

Les données marquées en rouge, absentes dans les sites statistiques du Burkina Faso et de la Guinée Conakry ont été obtenues dans le site web de l'OCDE. Le mode de collecte des données a consisté à privilégier les données diffusées par les pays et de façon complémentaire, utiliser les sites web des organismes multilatéraux.

Il ressort de ce tableau que les femmes représentent plus de la moitié de la population de tous les pays concernés par la recherche et pourtant, sur le marché du travail (il s'agit essentiellement du travail salarié) elles représentent un maximum de 30%. Elles sont peu présentes sur le marché du travail au Burkina Faso et au Cameroun (moins de 18%) et mieux représentées dans les autres pays (largement au dessus de 25%). Ces pourcentages, comparés à ceux du tableau 1 ci-dessus, confirment la sous représentation des femmes aux hautes sphères de décision.

⁸ <http://www.insd.bf>, consulté le 14 mars 2006.

⁹ <http://www.oecd.org/dataoecd/19/28/36223936.xls>, consulté le 18 mars 2006

¹⁰ Institut National de la Statistique, 2004.

¹¹ <http://www.stat-guinee.org>, consulté le 14 mars 2006.

¹² <http://www.oecd.org/dataoecd/19/28/36223936.xls>, consulté le 18 mars 2006

¹³ Données consultées le 9 mars sur le site <http://www.hcp.ma/images/stories/hcp/ds/chicles.doc>

¹⁴ <http://www.afristat.org/Niger/stats/tab06.htm>, consulté le 14 mars 2006

1.2. Contexte social et organisationnel des femmes bénéficiaires des pays concernés par la recherche

Il s'agit de présenter, d'une part, les déterminants sociaux des pays concernés par la recherche et, d'autre part, l'état des lieux dans les organisations des femmes interrogées.

Les déterminants sociaux évoquent les modes de coordination sociale et institutionnelle, les mesures d'encouragement à l'égard des femmes et le statut religieux.

Tableau 2 : Quelques déterminants sociaux des pays concernés par la recherche

Pays	Coordination sociale	Coordination institutionnelle	Pratique de discrimination	Statut religieux	Langues officielles
Burkina	Patriarcat	Égalité CEDEF	-	Laïc	Français
Cameroun	Patriarcat	Égalité CEDEF	-	Laïc	Français Anglais
Guinée C.	Patriarcat	Égalité CEDEF	-	Laïc	Français
Maroc	Patriarcat	Égalité CEDEF	30% postes électifs	Islam	Français Arabe
Niger	Patriarcat	Égalité CEDEF	25% pour les deux sexes	Laïc	Français

Les déterminants sociaux relevés dans le tableau ci-dessus attestent que les pays concernés par la recherche présentent des ressemblances et des dissemblances.

Au rang des ressemblances, l'on note une incohérence fondamentale entre la constitution, mode de coordination institutionnelle, et le patriarcat, reconnu comme mode de fonctionnement social. En effet, tous les pays concernés par l'étude reconnaissent dans leur constitution l'égalité entre les deux sexes et ont ratifié la Convention de l'Élimination de toutes les Discriminations à l'Égard des Femmes (CEDEF). Parallèlement, ils privilégient le patriarcat comme mode de fonctionnement social. Contrairement à l'égalité de sexes, le système patriarcal reconnaît des rôles sociaux différents selon le sexe. Bien plus, ce système reconnaît que les femmes sont inféodées aux hommes, sont responsables des activités domestiques et exercent très souvent dans le secteur informel (Bridge, 2001). Elles

s'investissent dans la sphère privée alors que la sphère publique est réservée aux hommes. Ainsi, malgré l'égalité théorique proclamée dans les constitutions, les femmes peinent à exercer leurs droits en raison de leur position sociale minoritaire et, aujourd'hui, les conséquences de ce mécanisme sont visibles, expliquant en partie l'écart observé.

En ce qui concerne les dissemblances, pour corriger l'injustice dont les femmes sont victimes (du fait du patriarcat) et pour rattraper le retard historique, au principe de l'égalité professionnelle, le Niger (en 2000) et le Maroc (en 2002) ont formellement adopté des lois sur la discrimination positive (les quotas). Au Niger, les dispositions de cette loi (N°2000-008 du 7 juin 2000) stipulent dans son article 4 que : « *lors de la nomination des membres du gouvernement et de la promotion aux emplois supérieurs de l'Etat, la proportion des personnes de l'un ou l'autre sexe ne doit pas être inférieure à 25%* ». Au Maroc¹⁵, ce quota de 30% n'est applicable que pour les postes électifs et uniquement pour les femmes au Parlement. Ces dispositions donnent un cadre juridique à l'action et aux revendications, contrairement aux pays qui n'en ont pas. Elles restent appréciées dans ces contextes malgré les reproches dont la discrimination positive fait l'objet autant dans la littérature (Gilbert et al., 1999 ; Liff, 1999 et Cokburn, 1991) que dans les faits.

Malgré les résultats substantiels obtenus par les stratégies d'égalité et de discrimination positive, notamment le renforcement des compétences des femmes et leur présence sur le marché de l'emploi, les avancées restent limitées pour les postes d'encadrement supérieur, les positions de pouvoir, les hauts salaires et les hautes fonctions de gestion (Burke et Mckenn, 1992 ; Davidson et Cooper, 1992, 1993 ; Morisson et Von Glinov, 1990). Tous les pays concernés par la présente recherche, le Burkina Faso, le Cameroun, la Guinée Conakry, le Maroc et le Niger, ont obtenu l'égalité théorique (mentionnée dans tous les textes réglementaires du gouvernement, la constitution en l'occurrence). Le Niger et le Maroc ont adopté les pratiques de quotas. La représentation des femmes dans ces pays et ce, dans tous les secteurs d'activités reste en dessous de 27%. Ce constat s'observe également dans les organisations où exercent les femmes membres du réseau de la Didacthèque Internationale comme l'attestent les développements qui suivent.

¹⁵ Il faut noter que le Maroc est en pleine mutation, une répondante rencontrée reconnaît que « *avec l'avènement du nouveau roi, les femmes ont pu accéder à des postes clés dans l'administration et même au gouvernement. Les changements intervenus dans la moudouana qui régit le statut de la femme et de la famille en général ont eu beaucoup de changements sur les questions sensibles du divorce, de la polygamie ou encore de la garde des enfants. C est la première fois que l'on reconnaît la co-responsabilité des parents dans un texte réglementaire au Maroc.* »

L'état des lieux dans les organisations peut s'apprécier selon au moins trois critères : la nature de l'organisation, le sexe de la hiérarchie et les mesures d'encouragement.

- D'abord la nature de toutes les organisations peut s'apprécier selon la nature de la tutelle, les missions et les cibles. En ce qui concerne la tutelle, toutes les organisations présentent une caractéristique visible : ce sont des organisations qui sont rattachées à l'appareil de l'État et plus précisément à un ministère spécifique. Il s'agit des ministères de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative, de la Main d'Oeuvre ou du Travail (ACDI, 2005). Il s'agit précisément de l'Institut Supérieur de Management Public (ISMP) du Cameroun, l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) du Niger, de l'ENAM du Burkina Faso, de l'École Nationale d'Administration (ENA) du Maroc, du Centre de Perfectionnement Administratif (CPA) de la Guinée Conakry. Contrairement aux autres organisations qui ont un fonctionnement relativement autonome, le CPA de la Guinée Conakry est un service du ministère de la fonction publique.

Les missions des organisations concernées par la présente recherche sont voisines. Elles se regroupent autour des préoccupations de formation (formation continue et perfectionnement), de recherche et de consultation. Du fait de leur appartenance à la Didacthèque Internationale, ces organisations proposent un DESS en management public, un Certificat pour ce qui est de l'ISMP. Dans le cadre du perfectionnement, les thèmes sont variés et dépendent des expertises disponibles. Ils concernent entre autres la réglementation, l'économie politique, la fiscalité (ACDI, 2005), la gestion des ressources humaines, bref ce qui a trait à la gestion de la chose publique. Ces formations sont diffusées auprès de deux principales cibles : les fonctionnaires en situation de travail (ISMP et CPA) et ayant un poste de gestion (ISMP) ou les étudiants inscrits en formation initiale, d'une part, et les fonctionnaires en situation de travail, d'autre part (les ENAMs du NIGER, du Maroc, du Burkina Faso).

- Ensuite le sexe de la hiérarchie et les mesures d'encouragements. Il ressort des entretiens réalisés que la hiérarchie de toutes les organisations est essentiellement masculine ; ce qui n'est pas toujours à l'avantage des femmes. En effet, Belghiti-Mahut (2004) reconnaît qu'une hiérarchie masculine a un effet positif sur l'avancement hiérarchique des hommes et un effet négatif sur celui des femmes. Les décideurs ont souvent tendance à promouvoir leurs semblables et à écarter les femmes. Les organisations sont alors présentées plus comme des « producteurs de différences » que des « producteurs d'égalité », Laufer (2001). Les femmes

rencontrées confessent qu'elles n'ont pas les mêmes opportunités que les hommes dans leurs organisations. A l'ISMP par exemple, elles sont quantitativement inférieures aux hommes (5 professeurs femmes contre 13 hommes) et très peu représentées dans les sphères de décision (une seule femme responsabilisée au plus bas de la hiérarchie, chef de service). Au Maroc et en Guinée Conakry la situation est quelque peu différente ; bien que moins nombreuses, les femmes occupent des postes élevés de responsabilités (directeur technique). Elles reconnaissent toutefois que les femmes mériteraient d'être plus responsabilisées car, elles détiennent le profil adéquat.

Les femmes reconnaissent par ailleurs qu'il n'existe pas de mesures spécifiques d'encouragement pour les femmes. Et pourtant, du fait du contexte social, de divers stéréotypes et préjugés sur les capacités professionnelles des femmes, ces dernières ont besoin de plus d'encouragements que les hommes pour atteindre les hautes sphères de management, Tharenou et al., (1994), Morrison et al., (1987), Belghiti-Mahut (2004). Pour les hommes, il semble que cet encouragement va de soi, ce qui est important, ce sont les missions importantes auxquelles ils sont conviés. Plusieurs mesures sont souvent évoquées, l'égalité, la discrimination positive ou la diversité. Si l'égalité est un principe reconnu par toutes les organisations des femmes interviewées, elle reste peu appliquée si non pas du tout. Malgré les reproches attribués à la discrimination positive (elles désignent les personnes visées comme souffrant d'un déficit, ce qui peut être stigmatisant ; elle met en place un système d'injustice, elle est accusée d'abaisser les standards de recrutement et de performances des bénéficiaires, elle a provoqué l'opposition des groupes dominants, Gilbert et al., 1999 ; Liff, 1999 et Cokburn, 1991), elle semble réduire le gap. De même, certaines études établissent une corrélation positive entre la gestion de la diversité, la présence accrue des femmes et la performance (Adler, 2001 ; Roberts, 2002 ; Scott, 1993 ; Benschop, 2001). D'autres par contre, émettent quelques doutes (Hansen, 2003 ; Glastra et al, 2000 ; D'Sousa, 1996 ; Vidu, 2000, Von Berger et al., 2002).

Pour résumer, les organisations concernées sont de types publics administratifs. Ils ont en partage la formation, la recherche et la consultation en management public. Ils ne présentent pas suffisamment d'opportunités de responsabilisation pour les femmes et ne pratiquent aucune stratégie formelle d'encouragement. Les femmes de ces organisations, membres de la Didacthèque Internationale considèrent alors leur appartenance au réseau comme une opportunité de progression de carrière. La présente recherche s'intéresse à cette hypothèse dans une optique exploratoire.

II- Problématique et intérêt de la recherche

Il s'agit ici de présenter l'objet et l'utilité de la présente recherche.

- En ce qui concerne l'objet, l'égalité entre la femme et l'homme dans la sphère professionnelle évoque la sous-représentation des femmes aux hautes sphères de décisions. Les constats sont alors clairs : quel que soit le pays, dans les secteurs publics et/ou privés, les femmes occupent majoritairement les postes aux niveaux intermédiaire opérationnel, administratif peu qualifié et sont absentes aux hauts postes de direction (Kanter 1977 ; Rinfret 1994 ; BIT, 1997; Partner 1997 ; Catalist, 1998 ; MINCOF, 2000 ; Liff, 1999 ; Ivancevich, 1999 ; Opoku-Mensah, 2000 ; Wirth, 2001; Guay (1999, 2003) ; Davidson et Burke, 2004 ; Laufer, 2004 ; Pigeyre et Valette, 2004 ; Belghiti-Mahuts, 2004.). Il ressort par ailleurs de la réunion tripartite du BIT, relative à la promotion de la femme aux postes de direction de 1997 (P.14) que dans la plupart des pays du monde, les femmes sont majoritaires dans les professions intellectuelles mais moins représentées aux postes de direction (moins de 10%). Ceci se vérifie pour tous les secteurs d'activités. Deux principales questions guident alors les différentes analyses : quels sont les mécanismes en œuvre qui visent volontairement ou non à exclure les femmes ? Quels sont les déterminants à la progression hiérarchique des femmes ?

Deux principales causes sont souvent évoquées pour répondre à la première question, les causes structurelles et les obstacles individuels. En ce qui concerne les causes structurelles, l'argument du « plafond de verre¹⁶ » est souvent indexé, Kanter (1977), Rinfret 1994 et Catalist (1998). Ces auteurs révèlent que la sous-représentation des femmes aux sphères de décisions s'explique par les pratiques organisationnelles (normes masculines, relais des attentes sociales à l'égard des femmes, discrimination institutionnelle en matière de management, promotion des semblables, hiérarchie masculine), les stéréotypes et les préjugés sur les capacités professionnelles des femmes, le moindre accès aux réseaux informels et, pas de réelles opportunités pour les femmes, de faire preuve de leur potentiel managérial. En plus, en Afrique, les traditions et le système légal discriminent les femmes (Opoku-Mensah, 2000).

A ce dernier argument, Schwartz (1992) cité par Davidson et Burke (2004) suscite d'autres réflexions

¹⁶ Ce terme illustre le constat que les femmes ne s'élèvent pas dans la hiérarchie organisationnelle comme les hommes alors qu'il n'existe aucune raison objective. Laufer (2004) rejette les arguments de « retard historique » et de rareté des femmes dans les « viviers » souvent évoqués pour justifier l'absence des femmes au sommet des hiérarchies.

en posant la question de savoir « pourquoi une entreprise aurait-elle intérêt à promouvoir et à utiliser les capacités des femmes ? » Cette question d'apparence provocante permet de relancer le débat sur l'exigence des organisations à utiliser efficacement la main d'œuvre féminine. L'auteur conclut en effet qu'il s'agit simplement d'un problème de bon sens des affaires¹⁷ ! Il est alors profitable pour le P.D.G de jouir de l'expérience de travail avec les femmes compétentes et de garantir leur représentation à tous les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Ces arguments insistent essentiellement sur la responsabilisation des femmes compétentes, ce qui autorise certains auteurs à relever les facteurs personnels comme indispensables à la progression des femmes.

En ce qui concerne les obstacles individuels, Bachtold et Wernern (1970, 1972), Lemkau (1983), Tharenou (2001), Belghiti-Mahuts (2004) reconnaissent que les femmes qui progressent vers les hautes sphères de décision semblent avoir une estime de soi, une volonté d'avancer dans la hiérarchie et une confiance en soi plus élevées que la norme. Leurs comportements sont généralement associés au masculin. Dans la même logique, Riger et Galligan (1980) indexent les traits de caractère, les compétences et le niveau d'études, alors que Mertz et Tharenou (2001), Powell et Graves (2003) affirment que les femmes renoncent à occuper des postes élevés de direction pour ne pas sacrifier leur vie de famille.

Cette dernière hypothèse est invalidée par Belghiti-Mahuts (2004) et Laufer (2004) qui remarquent que plusieurs femmes font des enfants et font carrière. Pour elles, il est alors nécessaire de déplacer le débat et de reconnaître le poids des barrières structurelles. Bien plus, il est nécessaire de tenir compte de la combinaison des barrières individuelles et structurelles (Fagenson, 1990 ; Partner, 1997 ; BIT, 1997 ; Belghiti-Mahuts, 2004). Qu'il s'agisse des causes individuelles ou structurelles, le problème de l'égalité professionnelle est abordé sous un angle permettant de s'interroger sur les déterminants de la progression professionnelle des femmes.

La sortie du livre de Davidson et Burke (2000) et de l'article qui l'a suivi (Davidson et Burke (2004)) ont donné une nouvelle orientation aux recherches sur l'égalité professionnelle, notamment sur les déterminants de la progression hiérarchique des femmes dans différents pays et continents. Ces publications ont permis d'identifier et de mesurer l'effet des variables qui interviennent dans leur avancement hiérarchique. Les analyses qui y ont été menées et la comparaison de la situation des

¹⁷ Par ailleurs, certains auteurs établissent un lien entre la responsabilisation, l'éducation des femmes et le niveau de développement d'un pays (Schultz (2002) ; Stromquist (1997))

femmes dans les 21 pays concernés par l'étude ont suscité de nouvelles curiosités intellectuelles, notamment dans l'approche multiculturelle. Les conclusions auxquelles ils parviennent montrent que les divergences observées dans différents pays relèvent de la tradition, de la culture, du contexte historique. Ils font également intervenir l'histoire politique, l'appartenance ethnique, la religion, le système éducatif, la formation, la législation, le style d'encadrement, les entrepreneurs, les attitudes et les comportements. Les dispositions institutionnelles sont également évoquées : les conditions d'emploi, le droit du travail et le régime des prestations sociales, les politiques et les pratiques d'égalité de chances, ou les programmes de discriminations positives et de diversité. Les suggestions envisagées pour éliminer les discriminations à l'égard des femmes sont alors de nature quantitative et qualitative.

Au plan quantitatif, l'on évoque l'augmentation du pourcentage (20%, 35%)¹⁸, des femmes aux hautes sphères de décisions (Harlan et Weiss, 1977 ; Kanter, 1982 cités par Rinfret, 1994). Très vite, l'argument du nombre est rejeté par Pitcher (1997). Pour elle, plus on monte dans la hiérarchie, plus on a de chance de rencontrer des technocrates, peu d'artistes et d'artisans. Ce qui est alors important c'est le type de leader que l'on a et pas forcément le nombre. Les artisans sont les meilleurs des trois pour la cause des femmes, ils sont réalistes, sages, humains et ouverts d'esprit. De la même façon, De sève (1985) reconnaît qu'il ne s'agit pas simplement de gonfler les effectifs des femmes pour que leurs conditions changent.

Au plan qualitatif, l'intérêt manifesté par la recherche des déterminants met en évidence, la nécessité d'adopter des stratégies visant l'égalité des chances dans les organisations. Les références aux normes réglementations diverses, l'action sur l'éducation et les représentations de genre sont évoquées (Belghiti-Mahuts, 2004, Davidson et Burke, 2004). Ces propositions constituent l'une des avancées notables vers la réduction des discriminations des femmes en milieu de travail. Les premières mesures sont apparues dès les années 60 à la suite des revendications pour les droits civiques. Ce mouvement a évolué dans les années 70 avec l'adoption des stratégies sur les discriminations positives et en 1980 des stratégies de gestion de la diversité (Bender, 2004).

Les toutes premières mesures visaient à obtenir au préalable une égalité théorique, même si, quarante ans plus tard, les femmes qui occupent les positions les plus élevées dans la hiérarchie sont encore en

¹⁸Les partisans de cette option soutiennent qu'au-delà de 35%, les femmes seraient victimes de rejet psychologique de la part des hommes.

nombre insuffisant (BIT, 1997). Ces premières stratégies visent à reconnaître que l'homme et la femme sont égaux et capables d'assumer les hautes fonctions de gestion comme l'atteste cet extrait de Omar et Davidson (2001) :

« Women are said to be identical, as professionals, to men and are therefore equally capable to contributing in ways similar to those of men (Vinkenburg et al, 2000). Qualified women are expected to be assimilated without glitches into the organisational processes, to think, act and dress like men and to have similar managerial aspiration as men (Adler and Izaeli, 1994; Schawtz, 1989). »

En même temps, les stratégies de discriminations positives supposées corriger le retard historique sont fortement critiquées et taxées d'injustes, d'inefficaces et de promotrices de bas standards. Elles semblent avoir généré plus de conflits entre les groupes et le sentiment d'incompétence chez les bénéficiaires (Bender, 2004). Sans abandonner la préoccupation d'égalité professionnelle et dans le but d'allier considérations économiques et sociales des entreprises, la logique de la diversité commande de soutenir tous ceux qui œuvrent pour la performance de l'entreprise en respectant l'expression de leurs différences. Il s'agit de créer un environnement facilitant l'épanouissement de tous les potentiels, femmes, hommes, handicapés et minorités visibles. Et pourtant, à ce jour, il apparaît que les suggestions d'ordre qualitatives, notamment la discrimination positive et l'approche de la diversité n'ont pas pu assurer l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

Aucune recherche à notre connaissance n'aborde le sujet selon une perspective mondialiste. Et pourtant, les réalités varient d'un contexte à un autre. Alors que dans certains contextes, les barrières dues au « plafond de verre » se renforcent et les femmes les plus ambitieuses démissionnent pour créer leurs propres entreprises (Fielden et Davidson, 2004), dans d'autres contextes, notamment dans les pays Nord Américains, les discriminations sont minimisées, même si elles restent présentes sous des formes plus subtiles. Les femmes réussissent tout de même à occuper des hauts postes de direction grâce à des stratégies telles : le réseau, le mentorat et le groupe de co-développement (Guay, 1999, 2003). Toutes ces stratégies insistent sur l'échange d'expériences et d'informations indispensables pour le développement de la carrière.

Les femmes pourraient alors voir dans la mondialisation une opportunité d'échange, voire de mobilité, via la désormais virtualité des frontières. La métaphore de village planétaire utilisée pour matérialiser la mondialisation pourrait présenter une chance d'expression professionnelle pour les femmes de tous

les coins de la planète. En effet, la mondialisation accroît les contacts entre les individus, participe à modifier leurs valeurs, leurs modes de vie et leur culture. Il y existe plus d'échanges d'expériences et d'informations grâce aux voyages, au réseau Internet, aux vidéoconférences, etc.

Pour certains, cette nouvelle diversité représente beaucoup d'opportunités¹⁹. Pour d'autres, elle est porteuse de risques. Pearson (2003) soutient que tous les mécanismes économiques de la mondialisation/globalisation, notamment le « WTO », le « TRIPS » et le GATS renforcent les discriminations à l'égard des femmes et ne modifient pas les relations sociales entre les hommes et les femmes. Toutefois, au plan intellectuel et précisément au plan de la formation des compétences, elle présente *a priori* des avantages. C'est sur ces leviers que s'appuie le programme de la Didacthèque Internationale. Les aspects de la mondialisation dans ce programme concernent l'utilisation des outils (Internet, vidéo conférences), le brassage des personnes, les transferts des compétences et des modèles du Nord (Amérique) vers les pays d'Afrique Subsaharienne et du Maroc. La question qui nous intéresse et qui constitue l'objet de la présente recherche est alors de savoir quelle perception les femmes bénéficiaires en Afrique subsaharienne et au Maroc ont de l'impact du programme sur leur progression de carrière.

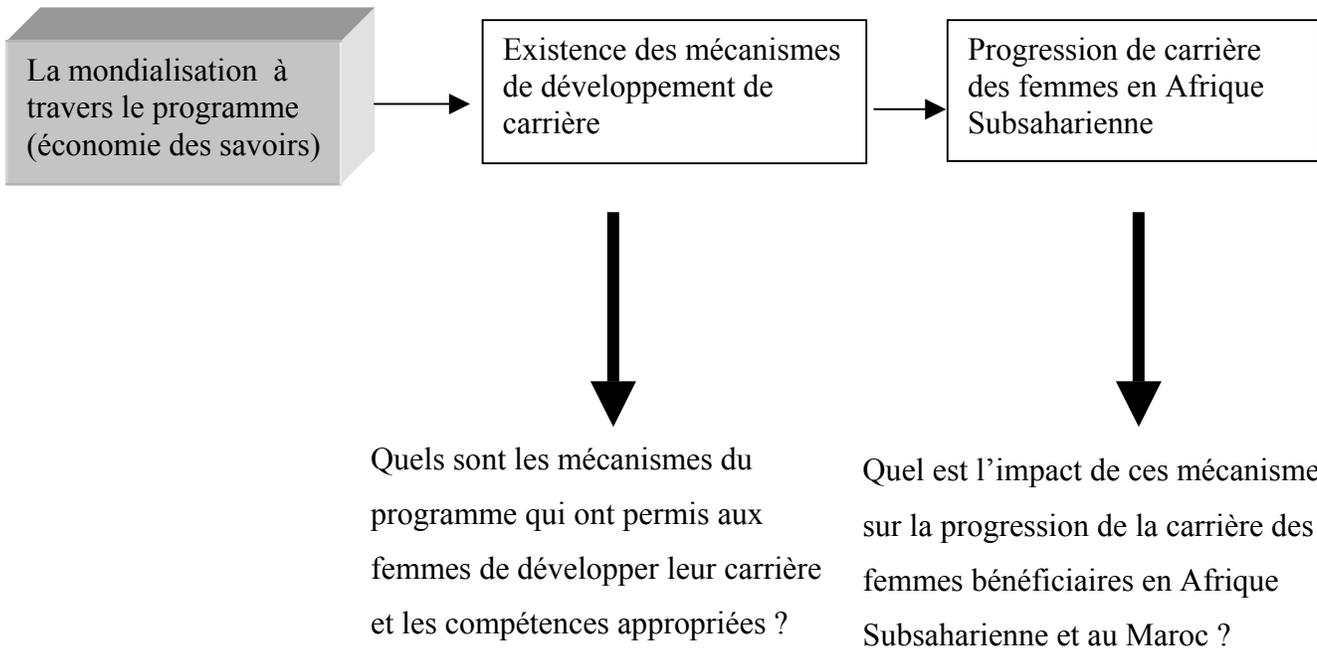
Deux questions fondamentales découlent de cet objet, à savoir :

Quels sont les mécanismes du programme qui ont permis aux femmes de développer leur carrière et les compétences appropriées ?

Quel est l'impact (inconvenients et avantages) de ces mécanismes sur la progression de la carrière des femmes bénéficiaires en Afrique Subsaharienne et au Maroc ?

Ainsi, la problématique de la présente recherche peut être schématisée de la façon suivante :

¹⁹ A la question de savoir « pourquoi y a-t-il peu de femmes aux niveaux les plus élevés ? » Catalyst (1998) identifie 14 raisons (sans les hiérarchiser) dont entre autres, l'absence d'anticipation en matière de carrière par les femmes, l'image négative des femmes chez les responsables qui doutent de leurs compétences et de leur engagement personnel, le refus des femmes d'être mobiles géographiquement, le moindre accès aux « mentors » et l'exclusion des réseaux informels professionnels où les hommes apprennent les règles non écrites du succès.



Plus précisément, il s'agit de mesurer l'impact des actions menées par l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) de Québec via le réseau de la Didacthèque Internationale sur la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne et au Maroc, membres du réseau. Ces actions sont assises sur les mécanismes qu'implique la mondialisation : réseautage via Internet, transfert des compétences via les divers supports Internet, formation dans les pays, coaching à distance. L'effet de ces actions vise à obtenir des encouragements, à avoir une meilleure estime de soi, à accéder aux réseaux informels et à adopter des valeurs et des compétences qui permettent aux femmes bénéficiaires d'être compétitives. Autant de leviers dont les femmes ne bénéficient pas toujours dans les organisations à hiérarchie masculine, Belghiti-Mahuts (2004).

Trois principaux résultats sont visés :

- identifier les mécanismes du programme qui ont permis aux femmes de développer leur carrière et les compétences appropriées ;
- analyser les impacts (inconvenients et avantages) de ces mécanismes sur la progression de la carrière des femmes bénéficiaires en Afrique Subsaharienne et au Maroc ;
- identifier de quelle façon les femmes bénéficiaires en Afrique Subsaharienne et au Maroc pourraient en bénéficier (stratégies transférables).

➤ La recherche présente alors un double intérêt, un intérêt théorique et un intérêt managérial.

Le premier intérêt est théorique. Dans la littérature, très peu de recherches abordent le problème de l'égalité professionnelle sous l'angle de la mondialisation d'une part et, il existe très peu de recherches du Sud relatives à cette problématique, d'autre part. La recherche envisagée permettra alors de savoir si les implications de la mondialisation (économie des savoirs, mobilité, transferts des connaissances via les vidéos conférences, le partage d'informations et d'expériences via Internet, etc.) peuvent constituer de véritables leviers à la progression de la carrière des femmes. Les résultats dégagés permettront ainsi d'enrichir le débat en cours sur les stratégies permettant de briser le « plafond de verre ». Par ailleurs la présente recherche apporte des informations sur les femmes des pays du Sud. En effet, « *little is known about the specific challenges that women managers have encountered in these countries, as there exist few systematic investigations about them* » (Omar et Davidson, 2001).

Le deuxième intérêt est managérial. Les résultats de la recherche serviront aussi bien les femmes elles-mêmes que les organismes intéressés par leurs préoccupations. Chacune pourra identifier les outils/modalités qui favorisent leur progression de carrière. Ces outils leur permettront d'accroître leurs compétences, leurs stratégies et habiletés politiques afin d'une part d'éliminer les obstacles individuels et, de mieux contourner les obstacles structurels, d'autre part. Pour les organismes intéressés par les préoccupations professionnelles des femmes, il s'agira, d'orienter les stratégies vers l'intensification des programmes s'appuyant sur la logique de la mondialisation qui favorisent la progression de la carrière des femmes. Il s'agira des stratégies pertinentes pour les femmes en Afrique subsaharienne, au Maroc ou plus globalement les femmes des pays du Sud. Les résultats de cette recherche contribuent ainsi à la promotion des politiques sur l'égalité des sexes dans le développement ainsi qu'à leur intégration dans les programmes de développement. Ils permettent par ailleurs d'envisager de nouvelles pistes de recherche sur les rapports sociaux de sexe (genre) et de développement. Pour y arriver, une méthodologie basée sur l'exploration s'est avérée pertinente.

III- Méthodologique privilégiant l'exploration

La méthodologie rappelle le mode d'accès au terrain. Il s'agit de présenter le cadre conceptuel dans la première sous section et la démarche méthodologique dans la deuxième sous-section.

III.1 Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel présente les choix théoriques. A cet effet, le cadre théorique est abordé en premier, ensuite la définition des concepts et enfin les propositions de la recherche.

III.1.1. Cadre théorique

La recherche s'appuie sur deux fondements théoriques : les théories féministes et les théories de la gestion de la carrière.

En ce qui concerne les théories féministes, la présente recherche s'inscrit dans l'approche universaliste, principalement dans le courant du féminisme libéral et s'éloigne des logiques différentialiste et postmoderne. Le féminisme différentialiste insiste sur les différences entre les hommes et les femmes pour montrer en quoi elles sont préjudiciables aux femmes. Ce courant qui se compose du féminisme radical et du féminisme moraliste vise à modifier l'ordre existant afin que les hommes et les femmes y coexistent de façon harmonieuse, où leurs valeurs, leurs qualités et leurs activités respectives jouiraient d'une égale légitimité. Le féminisme postmoderne quant à lui, dépasse la dichotomie égalité versus différences et considère cette typologie comme réductrice de la complexité du social. Pour ce courant, les femmes ne sont pas une entité homogène, elles ne partagent donc pas une oppression et une libération commune. Les solutions sont donc plus spécifiques et contextuelles.

Ces deux courants présentent deux principales limites au regard de notre recherche. Premièrement, le féminisme différentialiste n'envisage pas une intégration de la femme dans une société patriarcale alors que tous les pays concernés par notre recherche sont régis par ce mode de coordination. Deuxièmement, le féminisme, dans sa logique fortement contingente se prête difficilement à une analyse entre plusieurs pays.

Le féminisme universaliste, contrairement aux courants précédents, considère que moins que le sexe, c'est l'humain qui importe. Les différences entre les sexes ne sont pas importantes. Les hommes et les femmes doivent alors pouvoir jouir d'une égalité de conditions (Ollivier et Tremblay, 2000). Dans ce contexte, l'égalité pour les femmes passe par leur capacité d'adaptation aux règles conçues par et pour les hommes. Nous adhérons ainsi à l'argumentaire de De Sève (1985) selon lequel, il ne s'agit pas de

gonfler les effectifs et de faciliter l'accès de certaines femmes aux postes de gestion. Bien plus, l'intégration sociale des femmes passe par l'adaptation de celles-ci aux règles du monde du travail qui ont été établies en dehors d'elles. C'est alors la condition féminine qui pose problème et non le rapport hommes-femmes.

Les théories de la gestion de la carrière retenues dans cette étude évacuent les conceptions objectives qui considèrent la carrière comme un ensemble de possibilités de progression qu'offre une organisation (avancement dans la hiérarchie organisationnelle) ou un environnement donné. La définition de la carrière retenue ici est celle de Guérin et Wils (1993) : « *une suite d'expériences de travail complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de se développer et de progresser* ». Il existe alors deux composantes de la carrière : une composante objective (relative au salaire, à la promotion, au poste, bref aux plans de carrière) et une composante subjective qui intègre la satisfaction par rapport à sa carrière (qui permet d'apprécier son cheminement de carrière et sa réussite professionnelle). Dans ce sens, la gestion de la carrière des femmes est influencée par plusieurs facteurs (Guay, 2003).

A l'issue de la lecture de quelques ouvrages sur le sujet, en tenant compte des rétroactions entre les formatrices de l'ENAP de Québec et après les entretiens exploratoires, la mondialisation aurait un impact positif sur la progression (mouvement vertical, horizontal ou radial selon la logique de Schein, 1995) de la carrière des femmes en Afrique Subsaharienne. Toutefois, cet impact varierait selon l'âge des femmes (en début de carrière, au mitan²⁰ ou en fin de carrière, voir modèle de Riverin-Simard, 1984²¹, Gattiker et Larewood, 1998; Joskolka et al., 1985), selon les périodes (période de transition ou d'établissement dans la saison du jeune adulte ou du mitan de la vie, voir modèle Levinson, 1996 cité par Houde, Renée, 1999) et selon le niveau de scolarité (Bac+3, niveau de troisième cycle ou niveau de doctorat).

De même, un niveau de scolarité élevé prédispose à une meilleure exploitation des opportunités, telles l'accès aux mentors (Powell, 1999) et aux hauts postes de direction (Powell et Graves, 2003 ; Davidson et Burke, 2004 ; Belghiti-Mahuts, 2004), par ailleurs, le contexte social, les facteurs personnels, familiaux et organisationnels sont des déterminants à la progression de la carrière des femmes (Omar et

²⁰ Le mitan correspond à la mi-carrière caractérisée par des remises en question profonde et au réaménagement des illusions.

²¹ Résumé produit par Martin Garneau (1985) sur les étapes de vie au travail de Danielle Riverin-Simard.

Davidson, 2001; Davidson et Burke, 2004, Fegenson, 1993). Les propositions représentatives de toutes ces idées sont les suivantes.

P1: La carrière des femmes ne peut s'apprécier en marge de leur contexte social, de la nature de leur organisation et de leur structure familiale.

P2: Plus les femmes ont des informations stratégiques, plus vite elles progressent dans leur carrière.

P3 : Le mentorat et les formations devraient faciliter la progression de la carrière des femmes.

P4: En même temps, plus le niveau de scolarité est élevé et plus les femmes bénéficient de l'appui de leur famille, notamment du mari et du père, plus elles sont intéressées par leur carrière, et plus elles progressent.

P5: En ce qui concerne l'âge, deux propositions contradictoires émergent des résultats de la littérature et des entretiens exploratoires. Pour les résultats de la littérature, il ressort que c'est au milieu de leur vie (40-45 ans) que les femmes vivent pleinement leur carrière, après avoir fait toutes leurs maternités. Les entretiens exploratoires réalisés auprès de certaines femmes bénéficiaires du réseau de la même tranche d'âge révèlent plutôt que la carrière n'a plus grand intérêt et que les choix de carrière ne permettent plus de progresser comme cela aurait été le cas 10 ans avant. Ainsi, plus elles sont âgées (au-delà de 40 ans), moins elles sont intéressées et peu portées vers l'exploitation des informations fournies par le réseau via internet.

Ces affirmations propositionnelles ont constitué le fil conducteur dans l'exploration et servi de guide à la collecte des données. Il nous a fallu au préalable définir les concepts clés de la recherche.

III.1.2 Définition des concepts

L'intitulé de la présente recherche évoque deux principaux concepts : la mondialisation et la progression de la carrière. Les développements qui suivent opérationnalisent ces concepts et dégagent les variables (qui découlent de la mondialisation) et les variables (qui résultent de la progression de la carrière). Ces variables vont servir d'intrants à l'élaboration du guide d'entretien.

➤ La mondialisation

S'il est une évidence qui n'échappe à personne, c'est que la mondialisation est un terme polysémique.

Il est un phénomène réel et recouvre des questions monétaires, environnementales et géographiques (Mpungu, 2001 :3) ; ou plus simplement des aspects économiques, politiques et culturels (Mercure, 2001 :14) au-delà des frontières nationales des Etats, Jeffrey (1998 : 61). Contrairement à l'aspect culturel de la mondialisation (qui interpelle la prise de conscience de l'importance du brassage des cultures), l'aspect politique (qui évoque le développement des organisations internationales et des ONGs), la mondialisation économique renvoie à l'ensemble des échanges économiques, des services, des biens et des facteurs de production correspondant (capital, travail, connaissance...), plus mobiles de nos jours.

Ce dernier niveau relève deux principales implications : une implication de type industriel et une implication de type dit des « savoirs ». La mondialisation économique de type industriel fait référence à l'internationalisation des flux financiers et commerciaux, l'implantation à l'étranger et la globalisation des économies (incarnée par les entreprises transnationales)²². Contrairement à la précédente qui est plus physique, la mondialisation relative aux savoirs se réfère à l'organisation et à la gestion financière, aux services et aux informations. Les savoirs ne sont peut être pas directement liés à la notion même de mondialisation mais en constituent des corollaires. Ils découlent du développement économique engendré par la mondialisation.

En somme quelle que soit la dimension privilégiée, la mondialisation désigne le développement de liens d'interdépendance entre les hommes, activité humaine à l'échelle de la planète²³. Elle est donc à la fois un processus et un résultat. Ce phénomène induit des conséquences diversement appréciées selon qu'il s'agit d'un pays riche, nouveau pays industrialisé ou pays pauvre.

Pour les pays riches, les bénéfices sont sans doute substantiels mais, ils restent fragilisés par la délocalisation de leurs industries à la recherche des facteurs de production (matières premières, main d'œuvre) bon marché. Les nouveaux pays industrialisés semblent être les grands gagnants alors que les pays pauvres restent largement en dehors du processus. Si cette analyse est valable pour les aspects politiques, culturels et économiques de type industriel, est-elle également valable pour les savoirs ? La transmission des savoirs et des informations n'induit-elle pas des bénéfices essentiels pour les pays

²² Nous n'avons pas la prétention de faire le tour du concept de la mondialisation et ses différences sémantiques (entre mondialisation, globalisation, mondialisme etc.) Nous laissons ce débat aux spécialistes de la question. Notre modeste ambition est de faire ressortir les différentes approches afin d'ancrer notre recherche dans cette grande problématique qu'est la mondialisation.

²³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Mondialisation#Mondialisation_et_globalisation

pauvres ? Si au plan macro économique les gains sont peu perceptibles, est-ce le cas au plan micro économique voire individuel ?

Le niveau économique de la mondialisation relative aux savoirs souvent qualifiée d'économie des savoirs (capitalisme cognitif, économie de la connaissance ou plus largement société de la connaissance) s'est considérablement développé grâce aux progrès technologiques (notamment les technologies de l'information et de la communication). Elle se base essentiellement sur l'immatériel, l'information, le savoir faire et la connaissance. C'est dans ce cadre qu'un réseau entre l'ENAP de Québec et certains pays d'Amérique, d'Afrique subsaharienne, du Magreb et de l'Asie a été formé.

Les échanges entre les différents membres du réseau s'effectuent par internet sous forme de vidéo conférence, d'appui à distance et aux moyens d'échanges et de formations. Ici, deux principales variables de la mondialisation sont retenues : l'information et le savoir faire. La présente étude, cherche à établir le lien programme/ progression des carrières des femmes. Il s'agit d'apprécier la perception que les femmes ont de l'impact du programme sur leur progression de carrière à travers l'information et le savoir faire reçus. Il s'agira d'apprécier d'une part, l'impact des informations diffusées entre les membres du réseau par voie électronique, par téléphone, vidéo conférence ou par poste. Ces informations sont relatives à la tenue des réunions stratégiques, à la diffusion des données statistiques, au partage des expériences, à l'information sur les possibilités de financement des activités diverses, sur les vacances de postes, les bourses disponibles, la participation aux concours, les formations prévues. D'autre part, les savoirs-faire transmis par les formations, les appuis/conseils, appuis socio émotifs, mentorat sont concernés. Les composantes, variables et indicateurs des concepts ci-dessus sont présentés dans le tableau ci-après.

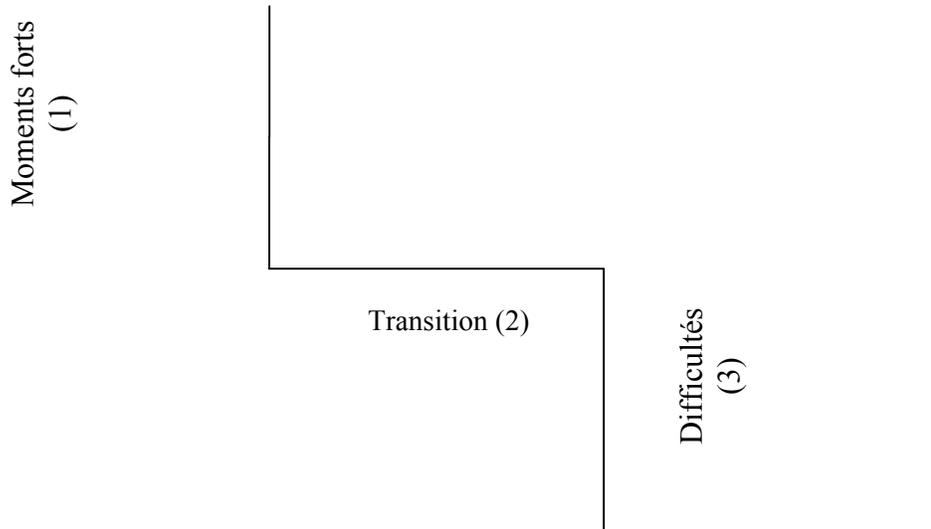
Tableau 3: variables et indicateurs des actions du programme qui s’inscrivent dans la logique de la mondialisation.

Concepts	Informations	Savoir/ faire	
Composantes	Réseautage	Formations	Mentorat
Indicateurs	<p>- Informations professionnelles</p> <p>(nécessaires pour accomplir une tâche)</p> <p>Tenue des réunions</p> <p>Données statistiques</p> <p>Informations sur des dossiers tenus pour secret</p> <p>Partage d’expériences</p> <p>- Informations stratégiques</p> <p>Vacance de poste</p> <p>Postulation à une bourse</p> <p>Participations aux concours</p> <p>Formations prévues</p>	<p>Séminaires</p> <p>Thème</p> <p>Brève description du contenu</p> <p>Nombre de participants</p> <p>Nombre d’animateurs</p> <p>Supports utilisés</p> <p>Activités menées</p> <p>Rétroaction</p> <p>Evaluation</p> <p>Actions envisagées après évaluation</p> <p>Appuis</p> <p>Conseil</p> <p>Appui socio émotif</p> <p>Un encouragement</p>	<p>- Plan de carrière</p> <p>Un document plan de carrière</p> <p>Objectifs clairs, réalistes et réalisables</p> <p>Activités identifiées</p> <p>Appuis et freins identifiés (forces motrices et forces restrictives et leur priorisation)</p> <p>- Relation mentorale</p> <p>Démarche institutionnelle/personnelle</p> <p>Un mentor (statut, lien hiérarchique par rapport au mentoré)</p> <p>Naissance et développement de la relation</p> <p>Gains envisagés pour le mentoré</p> <p>Gains envisagés pour le mentor</p>

➤ *Progression de la carrière*

Pour Guérin et Wils (1993), il s'agit d'une suite d'expériences de travail complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de se développer et de progresser. Ils relèvent deux composantes: la carrière objective (salaire, promotion, poste) et subjective (satisfaction). Pour ces auteurs, la carrière s'inscrit à l'intérieur de trois paramètres principaux : le contexte général (l'environnement sociopolitique externe) ; les préoccupations individuelles et les préoccupations organisationnelles.

Au regard de cette définition, on peut concevoir la progression de la carrière comme un mouvement en avant, un déplacement vers l'atteinte des objectifs de carrière. La carrière ici étant appréciée dans sa composante subjective. Il s'agit alors d'apprécier la progression de la carrière non pas selon la hiérarchie proposée par chaque métier, mais en fonction des objectifs personnels de carrière des femmes. En effet, Schein (1995) démontre, à travers sa notion d'ancre de carrière (image de soi que l'on ne reniera jamais) que les individus ne sont pas mus par les mêmes motivations au travail. Leurs valeurs diffèrent et par conséquent leur intérêt pour un métier n'est pas le même. Il identifie huit ancres de carrière. Chaque femme interviewée a des objectifs de carrière qui lui sont propres, ou simplement un plan de carrière qui lui est spécifique. La progression de carrière est donc une variable qualitative d'appréciation qui sera estimée par chaque femme : la progression, ou le sentiment de progression par rapport à ses objectifs de carrière. Trois mouvements seront alors identifiés comme l'illustre la figure ci-après : une progression ou moment fort (1), un moment de transition (2) et un moment de difficulté (3).



Il faut tout de même noter qu’au plan de la progression formelle de carrière, Schein (1995) identifie trois mouvements possibles : un mouvement hiérarchique (vertical), un mouvement horizontal et un mouvement radial.

Alors que le mouvement hiérarchique fait référence à l’ascension vers le haut de l’échelle d’un métier, le mouvement horizontal matérialise le déplacement aux postes de même niveau de la hiérarchie. Le mouvement radial s’écarte des deux premiers car, ne se définit pas par rapport aux postes de l’organigramme. Il décrit une situation de pouvoir qu’occupe un individu, du fait de son expérience ou de sa compétence, ce qui fait de lui, un « incontournable » dans la prise de décision hiérarchique. Il s’agit alors d’un mouvement vers le « cœur » de l’organisation. Chacune des femmes interviewées, vise donc à progresser vers l’une de ces positions. La progression de la carrière se décline en trois indicateurs : vertical, horizontal ou radial.

La progression verticale souvent désignée comme l’avancement hiérarchique, l’avancement managérial ou le succès de la carrière managériale (Belghiti-Mahuts, 2004) se mesure à l’aide des variables telles que : le niveau managérial, le nombre de promotions et l’étendue du pouvoir (Gattiker et Larwood, 1988 ; Herriot et al., 1993 ; Joskolka et al. , 1985; Tharenou, 1997 ; Boxman et al., 1991, Tharenou et Conroy, 1994, tous cités par Belghiti-Mahuts, 2004) . Dans cette étude, contrairement à l’étude menée par Belghiti, ces indicateurs seront analysés séparément. La présence de l’un des indicateurs

matérialisera un mouvement hiérarchique.

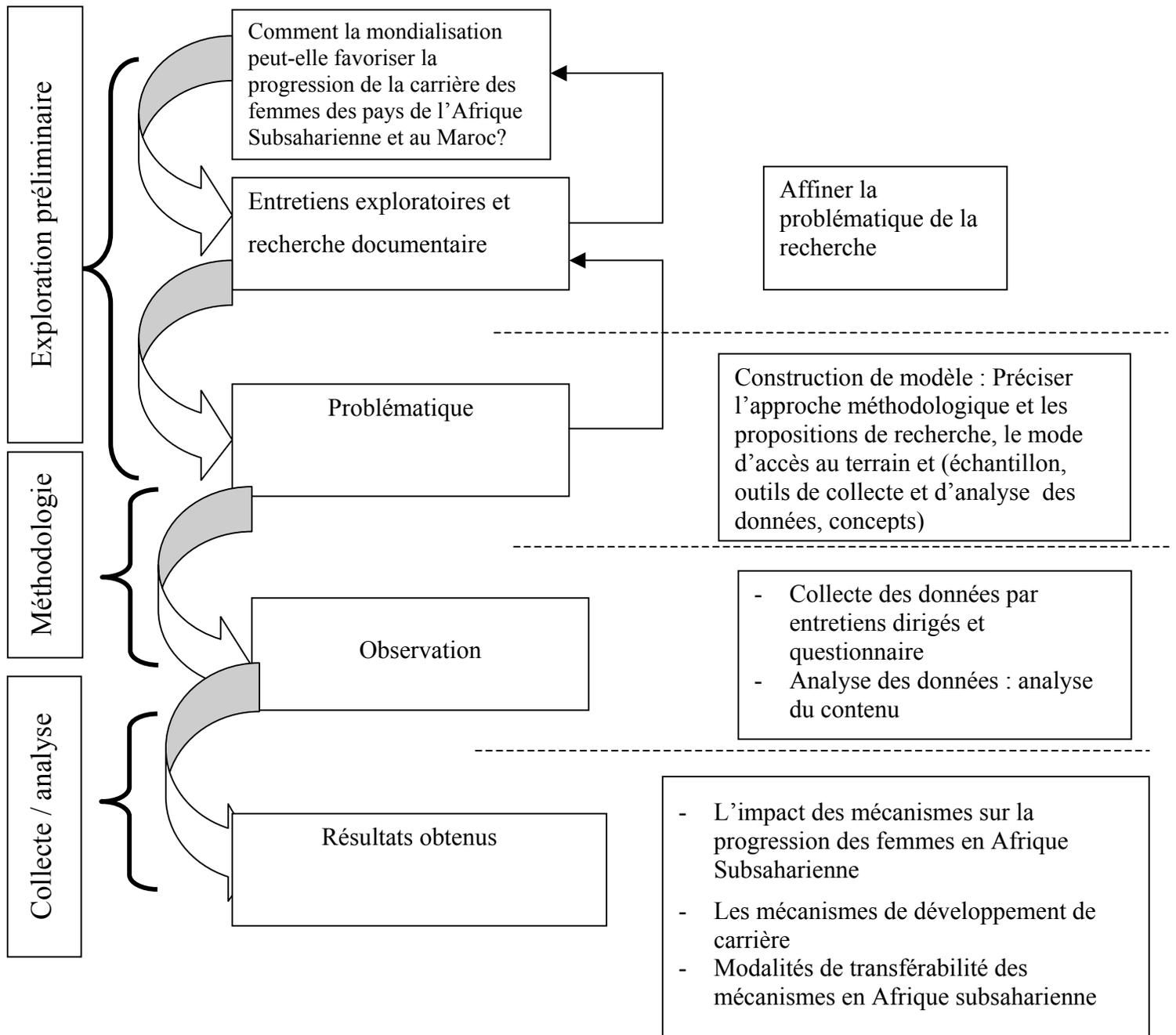
Le mouvement horizontal quant à lui, s'appréciera par le nombre de postes occupés au même niveau hiérarchique ou des préoccupations centrales d'amélioration des compétences. Enfin, le mouvement radial se mesurera par la fréquence des sollicitations dans la prise de décisions stratégiques, le nombre de projets réalisés et surtout l'usage qui est fait des suggestions et avis donnés. Cette dernière variable est plus difficile à mesurer, elle s'appréciera en fonction de la responsabilisation dans les projets importants de l'organisation.

Pour tenir compte aussi bien des réalités observables que de celle vécue intrinsèquement, la progression fera appel à une conception subjective : moments perçus comme forts par la bénéficiaire.

III.2 Démarche méthodologique

La démarche de la recherche, dévoilée dans la figure ci-dessous présente à gauche, les étapes suivies et à droite, les résultats obtenus par étape.

Figure 1 : Démarche de la recherche



Le regroupement de ces étapes permet de décrire la démarche en trois principales phases. La sous-section III.2.1 aborde l'exploration préliminaire, la sous-section III.2.2 rappelle l'approche méthodologique et la sous section III.2.3 concerne la collecte et l'analyse des données.

III.2.1 Exploration préliminaire

L'exploration préliminaire précise les activités menées pour affiner la question de recherche et la problématique. Deux principales activités ont été réalisées dans ce cadre : la recherche documentaire et les entretiens exploratoires.

Avant de présenter ces activités, il est important de noter que les entretiens informels avec les membres bénéficiaires des activités du réseau révèlent un constat : dans la même organisation, les femmes membres du réseau de la Didacthèque Internationale progressent plus vite que leurs collègues qui ne sont pas membres du réseau. Au Cameroun, les membres du réseau sont de plus en plus responsabilisés dans les projets stratégiques (l'une d'entre elles a réussi à réintégrer son poste de responsabilité antérieurement perdu!) ; au Niger l'une des deux membres a été recrutée à l'UNICEF après avoir perdu son poste de responsabilité dans un ministère et la deuxième est conseillère du président de la république avec de plus en plus de responsabilités ; en Guinée Conakry, l'une des membres s'est vue valorisée à plusieurs reprises par les médias du fait des formations qu'elle duplique après avoir été elle-même formée et nommée ensuite conseillère technique de son ministre de tutelle ; au Burkina Faso, les deux femmes membres du réseau sont plus mobiles au plan international et l'une conserve son poste actuel avec beaucoup de succès ; au Maroc, l'une d'elle est de plus en plus sollicitée au plan international et s'est vue confier la responsabilité d'un grand programme dans son institution²⁴.

Ce constat mérite d'être affiné par la présente recherche de façon plus systématique et plus rigoureuse. Dans un premier temps, une recherche documentaire (données secondaires) sur le sujet a été menée. Les ouvrages, les articles et les documents consultés sont mentionnés dans la bibliographie. Deux types de données secondaires ont été utilisées : les données statistiques (réalités socio économiques de chaque pays) et les données de type littéraire notamment celles des différentes institutions, ENAP de Québec, ISMP du Cameroun, ENA du Maroc, ENA du Niger, ENA du Burkina Faso et le CPA de la Guinée Conakry. L'origine de ces informations semble fiable et crédible.

²⁴ La progression de carrière diffère d'un pays à un autre. Davidson et Burke (2004) expliquent ces divergences par la tradition, la culture, le contexte historique, l'histoire politique, le système éducatif, la formation, la législation, le style d'encadrement, les entrepreneurs, les attitudes et les comportements, les conditions d'emploi, le droit du travail et les régimes de prestations sociales, les politiques et les pratiques d'égalité de chances ou programmes de discrimination positive et de diversité.

Parallèlement, les rétroactions des séminaires ont été exploitées et les entretiens exploratoires réalisés. Ces derniers ont été réalisés auprès des deux formatrices canadiennes et de deux bénéficiaires d'Afrique Subsaharienne lors des rencontres régionales au Cameroun et au Maroc. Ces activités ont permis d'affiner la problématique et de retenir les variables pertinentes qui pourraient expliquer la progression des femmes (en relation avec la mondialisation) en Afrique Subsaharienne et au Maroc. Il a ensuite fallu retenir une approche méthodologique pertinente.

III.2.2 Approche méthodologique

Il s'agit ici de préciser les choix méthodologiques en cohérence avec la problématique : le type de recherche, L'univers de l'enquête, la collecte et l'analyse des données.

➤ *Le type de recherche*

L'approche retenue est de type exploratoire. L'induction constitue alors l'élément central. La logique inductive conseille de partir de l'exploration du terrain afin d'exposer les constats. Selon les empiristes, l'induction est la démarche scientifique qui consiste à induire des énoncés généraux à partir d'expériences particulières, rigoureuses et systématiques.

La problématique qui vise à apprécier l'impact du programme sur la progression de la carrière des femmes à travers les perceptions de celles-ci s'appuie sur des arguments essentiellement subjectifs. Il s'agit de partir de la construction mentale des répondantes pour induire des énoncés. Notre recherche vise à expliquer et à comprendre un phénomène à travers la représentation des répondantes. La méthode qualitative s'impose donc presque naturellement et à terme, les énoncés permettant de mieux rendre compte du phénomène seront présentés.

➤ *Univers de l'enquête*

L'univers de l'enquête couvre l'ensemble de la population. Le choix des personnes à interviewer est alors orienté par trois critères : le premier est «appartenir à un pays du Nord²⁵ et avoir formé les femmes d'Afrique Subsaharienne» ; le deuxième est «appartenir à un pays d'Afrique subsaharienne et avoir reçu une formation d'un pays du Nord» ; le troisième est « être membre du réseau de la Didacthèque Internationale». Pour les deux premiers critères, il faut avoir utilisé/bénéficié des mécanismes qu'implique la mondialisation, c'est-à-dire, l'information (réseautage) ou les savoirs-faire (formations, appuis, actions mentoraes).

La recherche porte sur toute la population pour une raison fondamentale : elle est réduite (Quivy et Campenhout, 1988 : 153), et peut donc être étudiée entièrement en elle-même. La population concerne 15 femmes. Sa description est la suivante :

- 1 Des professeures nord-américaines (au nombre de 4, de l'ENAP de Québec) ayant formé des bénéficiaires des pays d'Afrique Subsaharienne et du Maroc;
- 2 Des bénéficiaires des pays d'Afrique Subsaharienne ayant bénéficié de la formation et des activités de réseautage, notamment le Niger (2), le Burkina Faso (2), le Cameroun (3), la Guinée Conakry (2), le Maroc (2)

Au Cameroun, les femmes formées ont dupliqué la formation auprès de deux de leurs collègues. Ce sont les formatrices de deuxième génération. Cette initiative est également envisagée au Niger (ACDI, 2005), mais les formatrices de deuxième génération seraient encore en cours d'initiation.

Dans cette population, les principales actions envers les femmes des pays en Afrique subsaharienne concerne les formations, informations et appuis divers en gestion de la carrière et développement des compétences au féminin. Il sera alors question de voir comment elles ont intégré ces enseignements dans la gestion de leur carrière afin d'apprécier leur impact sur leur progression professionnelle. La période d'analyse s'étend de 1999 à 2006.

²⁵ Utilisé ici pour désigner un pays développé.

Notre appartenance au réseau de la Didacthèque Internationale²⁶ a facilité la phase de collecte et d'analyse des données.

➤ *La collecte et l'analyse des données*

La collecte des données s'est effectuée du 23 février au 20 avril 2006 auprès des femmes formatrices de l'ENAP de Québec et des bénéficiaires des pays concernés par la recherche. Deux sous-échantillons ont été formés. Le premier, composé des formatrices et des femmes bénéficiaires qui ont assisté à la réunion d'évaluation du volet femme de la Didacthèque Internationale, tenue du 27 au 31 mars 2006 à Québec (uniquement les responsables du volet « femmes » pour les bénéficiaires). Le deuxième est composé des femmes bénéficiaires des pays concernés par la recherche et qui n'ont pas effectué le déplacement.

Pour obtenir le maximum d'informations sur le phénomène étudié pour lequel toute la population est visée, deux outils de collecte des données ont été utilisés : l'entretien pour le premier groupe et le questionnaire pour le deuxième groupe. Le premier outil de collecte des données primaires est l'entretien centré ou «*focused interview*»²⁷. Cette variante d'entretien est choisie ici parce qu'elle est en cohérence avec tout le dispositif de recherche, notamment sa problématique d'analyse et de compréhension d'un phénomène. En effet, l'objectif visé par la présente recherche est l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés (ici la mondialisation). Il est par ailleurs adéquat par le fait qu'il facilite le contact direct avec les répondants, ce qui instaure un véritable échange ouvert et franc au cours duquel le répondant exprime ses perceptions, ses interprétations ou ses expériences. Outre les questions d'identification, les questions relatives aux moyens d'acquisition des connaissances, l'utilisation des compétences et surtout leur apport dans leurs objectifs de carrière va meubler l'entretien (voir annexe 1). Les entretiens se sont déroulés du 19 mars au 1^{er} avril 2006 à l'Université de Québec à Montréal (voir guide d'entretien formatrice annexe 2) et à l'ENAP du Québec, à l'occasion de l'assemblée générale du volet femme du réseau de la Didacthèque Internationale (voir guide d'entretien bénéficiaire annexe 3).

²⁶ Pour plus de détails sur la Didacthèque Internationale et les activités réalisées dans ce réseau, voir annexe 1.

²⁷ Il s'agira d'avoir une liste de points précis à aborder au moment de l'entretien. Contrairement à l'entretien semi directif, de nombreuses questions seront posées aux répondants.

Le questionnaire (voir annexe 4) vise l'obtention des informations factuelles des femmes bénéficiaires n'ayant pas fait le déplacement de Québec. Les questions relatives à la satisfaction par rapport au cheminement de carrière (l'impact des formations sur la carrière) sont inspirées des travaux de Quinn and Shepard (1974) et de Greenhaus et al (1990), repris par Burke et McKeen (1994). Le questionnaire a été envoyé par courriel et retourné par le même canal.

Au total, 7 entretiens ont été réalisés en face à face (4 bénéficiaires et 3 formatrices) et cinq questionnaires obtenus par courriel (1 formatrice et 4 bénéficiaires). Deux observations s'imposent à ce stade. En premier lieu, des deux outils de collecte qui ont été utilisés, le questionnaire et le guide d'entretien, nous avons privilégié les renseignements obtenus via les entretiens. Ces renseignements étaient plus denses, même si, pour les répondantes n'ayant pas fait le déplacement, nous avons eu recours à des questions de relance (envoyées par courriel) au moins une fois. En deuxième lieu, que nous n'ayons pas obtenu des informations de 3 bénéficiaires sur 11 est déplaisant, mais le taux de réponse est élevé (72,72%) et renforce la validité de la recherche.

L'analyse des données issues des entretiens et du questionnaire concerne l'analyse du contenu réalisée à l'aide des outils (matrices) proposés par Miles et Huberman (2003). Trois phases ont été observées pour l'analyse des données : la phase préparatoire, l'analyse pendant la collecte des données et l'analyse du contenu permettant d'effectuer des rapprochements avec les propositions de recherche.

La phase préparatoire a consisté à concevoir les outils de collecte. Deux principaux outils ont été élaborés, la fiche synthèse d'entrevue, la fiche de pré-analyse, des matrices de présentation des données (voir annexes 5,6 et 7).

L'analyse pendant la collecte des données a consisté, d'une part, à retranscrire sur ordinateur, les informations enregistrées à l'aide du dictaphone et, d'autre part, à remplir les fiches synthèse d'entrevue et de pré-analyse. Cette deuxième catégorie de fiche a permis d'effectuer les premières analyses et de relever les principaux étonnements. Pour la présentation des données, il existe deux familles de formats, les matrices et les diagrammes. Nous avons privilégié l'utilisation des matrices. Celles-ci présentent l'avantage de comprimer et d'ordonner les données permettant ainsi de tirer les conclusions. Les matrices que nous avons utilisées soulignent, d'une part, les séquences d'événements et de processus (matrice d'événements) et, d'autre part, les variables clairement définies et leurs interactions (matrice d'effet).

La troisième phase a consisté à faire des rapprochements entre les informations recueillies et les propositions de recherche afin de tirer des conclusions.

Pour toutes ces phases et dans le souci d'assurer l'anonymat des répondantes, un numéro d'anonymat a été affecté à chacune des répondantes.

IV Présentation des résultats

Les développements qui suivent présentent l'analyse des données recueillies par questionnaires et entretiens du 27 mars au 20 avril 2006. Ils évoquent tout d'abord les caractéristiques de la population (IV.1), ensuite les mécanismes du programme favorisant le développement de carrière (IV. 2) et enfin, l'impact de ces mécanismes sur la progression de la carrière des femmes bénéficiaires du programme de la Didacthèque situées en Afrique subsaharienne et au Maroc (IV.3).

IV. 1 Caractéristiques de la population

Les caractéristiques des femmes bénéficiaires du programme de la Didacthèque Internationale peuvent s'apprécier à partir de certains déterminants personnels et professionnels à la progression de la carrière des femmes. Le tableau ci-après résume ces informations pour chaque bénéficiaire.

Tableau 4: Présentation femmes bénéficiaires

Caractéristiques personnelles						Caractéristiques professionnelles				
N°	Age	Statut matrimonial	Nombre d'enfants	Religion	Age de la première maternité	Niveau de scolarité	Expérience professionnelle	Poste occupé	Début des activités à la didacthèque	Progression de carrière souhaitée
1	45	Mariée	4	Catholique	25	DESS (gestion)	20	Prof /poste de gestion	1998	Mouvement hiérarchique
2	46	Divorcée	3	Catholique	18	Maîtrise (Techniques administratives)	23	Prof/poste de gestion	2001	Mouvement transversal
3	51	Séparée	4	Musulmane	25	Maîtrise (droit)	26	Prof/poste de gestion	2001	Mouvement hiérarchique
4	49	Mariée	3	Musulmane	24	Doctorat (droit)	28	Prof	2001	Mouvement transversal
5	47	Célibataire	3 (à charge)	Catholique	-	DEA (Sciences sociales)	22	Prof	1999	Mouvement hiérarchique
6	47	Mariée	3	Musulmane	25	Doctorat (droit)	24	Prof	2005	Mouvement transversal
7	40	Mariée	3 (à charge)	Catholique	-	DEA (droit)	11	Prof	1999	Mouvement hiérarchique
8	46	Mariée	2	Musulmane	32	DESS (gestion)	22	Prof/poste de gestion	2001	Mouvement hiérarchique

Source : Interview, 2006

➤ *Les caractéristiques personnelles*

Les déterminants personnels retenus ici sont : l'âge, le statut matrimonial, le nombre d'enfants, l'âge de la première maternité.

En ce qui concerne l'âge, les femmes ont un âge moyen de 46,37 ans. Elles se situent, selon Riverin-Simard, (1984) au mitan de leur vie. Selon cet auteur, les préoccupations de cette étape sont relatives à la réévaluation et aux questionnements des choix professionnels, personnels antérieurs, un besoin de contribution sociale importante, de visibilité, de réalisations professionnelles significatives. Plus

spécifiquement, les femmes situées à cette étape sont plus disposées à faire carrière, après leurs maternités. Deux femmes sur les sept rencontrées ont dépassé le mitan mais occupent de hautes fonctions. L'on retient alors que les femmes bénéficiaires de la Didacthèque Internationale ont des préoccupations relativement communes qui touchent à la visibilité et à une forte volonté de faire leur marque.

Pour le statut matrimonial, les femmes ont presque toutes été mariées (7 sur 8). Actuellement, 5 sont mariées, une est divorcée, une autre séparée de son mari depuis 7 ans²⁸ et une célibataire. Ces informations sont importantes pour apprécier l'appui du conjoint, responsable de la famille dans un système patriarcal qui est celui des femmes concernées. L'appui du mari est en effet reconnu déterminant dans la progression de la carrière des femmes. Les femmes rencontrées évoquent pourtant des appuis divers de leur époux que l'on peut classer en trois catégories : un appui lié à la carrière, un appui logistique, et un désintérêt voir un rejet. Les extraits d'entretien ci-dessous témoignent de ces appuis.

D'abord, l'appui lié à la carrière se manifeste par :

« Des échanges, avis et arguments dans la prise de décision relative aux activités de ma carrière » ;

« Des encouragements quand je vis le stress de mon travail »

« Encouragement, soutien matériel, utilisation de son réseau pour des informations »

Ensuite des appuis de type logistique :

- « Quand je voyage pour les activités de la Didacthèque, il m'aide à garder les enfants, il assure la responsabilité de la famille à mon absence » ;
- « Mon conjoint m'écoute, même s'il ne me dit pas des mots d'encouragements que je souhaite entendre et dont j'ai besoin pour faire carrière. En plus, il m'autorise à voyager ».

Enfin des cas de désintérêt, le choix de faire carrière ici est parfois un motif de divorce/séparation

- « Mon ex-mari me disait toujours : si tu veux, va chercher tes diplômes où tu veux. Tu seras toujours en dessous de moi. C'est moi le chef ici » ;

²⁸ Ce statut n'est peut être pas conventionnel mais, pour ce cas, il s'agit d'une répudiation sur simple déclaration du mari (3 fois de suite) comme le recommande la religion musulmane. La répondante reste donc liée par le lien légal de mariage mais ne vivant plus avec son époux, d'où le statut de « séparée ».

- « Je n'ai jamais eu le soutien de mon mari. Ma progression a été à l'origine de ma rupture avec lui car mon travail impliquait de la mobilité. Il m'a menacé d'arrêter, comme je n'ai pas suivi son conseil, il a décidé de prendre d'autres femmes et m'a répudiée »

Il apparaît que les femmes restent responsables des activités familiales et reçoivent pour certaines l'appui de leur mari dans leur carrière. Elles réussissent à faire carrière et à faire des enfants.

En effet, les femmes concernées par la présente recherche ont une moyenne d'enfant de 3,12. Cinq sur sept ont trois enfants et deux d'entre elles ont 4 enfants. Les enfants ne constituent pas un frein à la progression de leur carrière (dans ces régions les femmes bénéficient de l'appui des aides ménagères à des prix bon marché)²⁹. Il faut cependant relever que la plupart des femmes ont eu leur première maternité après 24 ans, l'une d'entre elles a eu sa première maternité à 32 ans. Ce qui est relativement tard quand on sait que l'âge du mariage de la fille dans certains pays est de 15 ans (dans ce contexte, on peut établir une corrélation entre l'âge du mariage et la première maternité.)

Pour terminer avec les caractéristiques personnelles, deux commentaires peuvent être faits : le premier commentaire concerne l'âge des répondantes. L'âge moyen relativement avancé des femmes (46,37 ans) invite à s'interroger sur les effets à long terme des apprentissages. Selon la théorie de Riverin-Simard, (1984) cet âge correspond au mitan de la vie au travail dans un contexte où la retraite est envisagée à 65 ans (soit 20 ans après le mitan). Et pourtant, dans le contexte des femmes interrogées, l'âge de la retraite se situe pour la plupart à 55 ans. Certaines d'entre elles sont alors à moins de 9 ans de leur retraite, une est à moins de 5 ans. Si l'on tient en plus compte du temps d'internalisation des apprentissages, on est rendu pour certaines à moins de trois ans et la plupart à 6 ans. La moyenne d'âge de 46,37 ans semble relativement tard pour engager une action de réorientation importante. Le deuxième commentaire fait référence au nombre d'enfants et la religion. Les femmes arrivent à faire carrière et à faire les enfants en même temps. La religion ne semble pas être un frein à la carrière des femmes rencontrées. Aucune d'entre elles ne le mentionne. Et durant les entretiens, nous n'avons noté aucune connotation religieuse forte. Dans cette population, il y a 4 catholiques et 4 musulmanes.

²⁹ Pour certaines féministes il s'agit d'ailleurs de l'exploitation des femmes par les femmes.

➤ *Caractéristiques professionnelles*

Les déterminants professionnels évoquent ici le niveau de scolarité, l'expérience professionnelle, le poste occupé et la progression de carrière souhaitée.

Les femmes interrogées ont toutes un niveau de scolarité supérieur à la maîtrise (niveau Master canadien), appartiennent au même métier (formatrices) et sont des fonctionnaires. En effet, cinq femmes sur sept ont un diplôme de troisième cycle, deux ont une maîtrise (Master) et une autre a une licence. Conformément aux résultats de la littérature, elles ont alors un niveau de scolarité élevé, (Davidson et Burke, 2004 ; Riger et Galligan, 1980). Elles sont toutes classées dans les catégories de cadres dans leurs pays respectifs et ont le niveau de scolarité requis pour assumer de hautes fonctions.

Par ailleurs, elles ont une moyenne d'expérience professionnelle de 22,5 ans. Deux d'entre elles cumulent 28 et 30 ans d'expérience professionnelle. Ce bagage peut constituer un atout et un inconvénient en même temps. Comme atout, il peut présager de l'assimilation et de la compréhension rapide des apprentissages. Mais, en même temps, une grande expérience professionnelle peut être un frein au changement. Les résistances pourraient alors être plus importantes qu'avec les personnes ayant une expérience professionnelle moins élevée (10 à 15 ans par exemple). Il faut toutefois retenir, que pour le programme de la Didacthèque, ce choix a été conscient et ciblé en fonction des objectifs. L'une des formatrices nous a en effet relaté que « *deux critères ont guidé le choix des bénéficiaires : être formatrice et/ou occuper un poste influent dans la hiérarchie de l'organisation permettant d'avoir accès à la prise de décision* ». Il n'est donc pas étonnant d'y retrouver des hauts responsables dont entre autres, une conseillère du président de la république, une conseillère du ministre de la fonction publique. L'une d'entre elles a rejoint une organisation internationale mais continue d'assumer ses responsabilités à l'ENAM, notamment pour les activités de la Didacthèque Internationale.

Toutes n'occupent cependant pas de postes de responsabilité. Quatre d'entre elles occupent des postes de gestion, une au plus bas de la hiérarchie, deux autres à la ligne médiane et une autre directement en dessous du responsable de l'organisation. De même, cinq (5) sur sept (8) se disent portées vers le mouvement hiérarchique dans l'organisation et les trois autres visent davantage l'amélioration de leurs compétences (mouvement transversal par le renforcement des compétences et l'acquisition des compétences connexes). Par ailleurs, certaines bénéficient des activités de la Didacthèque depuis 1998 (3 d'entre elles) et quatre autres marquent leur présence depuis 2001, une a rejoint le groupe en 2005.

Pour résumer, les femmes rencontrées se situent au mitan de leur vie et ont une moyenne de 3 enfants. Elles ont un niveau de scolarité élevé dans des disciplines de gestion, droit ou sciences sociales, une expérience professionnelle importante. Elles sont toutes des fonctionnaires et appartiennent toutes au même métier : l'enseignement dans une école professionnelle d'administration publique³⁰.

IV.2 Mécanismes du programme favorisant le développement de carrière

Il s'agit ici de rappeler, dans un premier temps, les mécanismes choisis par la Didacthèque comme favorisant le développement de la carrière des bénéficiaires. Dans un deuxième temps, l'appréciation de ces mécanismes par les formatrices et les bénéficiaires.

➤ *Mécanismes de développement de la carrière du programme*

L'objectif de cette partie est de présenter les activités qui ont été réalisées, qui sont appréciées (des formatrices et des bénéficiaires) et qui visiblement contribuent à la progression de la carrière des bénéficiaires. Il s'agit dans un premier temps de rappeler l'exhaustivité des activités réalisées, de mentionner ensuite celles qui sont considérées comme importantes pour la progression de la carrière.

Les formatrices fixent le début des activités du « volet femme » de la Didacthèque Internationale en 1996 avec les colloques dans les pays fondateurs (des cinq concernés par la présente recherche, le Cameroun est le seul pays considéré comme pays fondateur). Les formatrices de deuxième génération³¹ du Cameroun incluent les formations de 1999. L'une d'elles reconnaît que : « *tous les thèmes qui font actuellement l'objet de formation ont été évoqués, certes superficiellement en 1999 sous des thèmes divers : évaluation des compétences : impact sur la formation des gestionnaires publics ; Développer sa carrière au féminin* ».

Si l'on intègre ce dernier argument, sept (7) événements ont été réalisés par le « volet femme » de la Didacthèque Internationale. Ces activités sont de deux principales natures : les formations et les rencontres des responsables du « volet femme de chaque pays ». La matrice ci-après relève ces événements.

³⁰ Deux d'entre elles dispensent également des enseignements à l'université.

³¹ Ce sont des bénéficiaires qui n'ont pas suivi les formations au sein du réseau. Elles ont été formées par leurs compatriotes membres de la Didacthèque Internationale.

Tableau 5: Matrice du relevé des évènements de la Didacthèque Internationale « volet femme » (extraits des entrevues avec les formatrices/bénéficiaires)

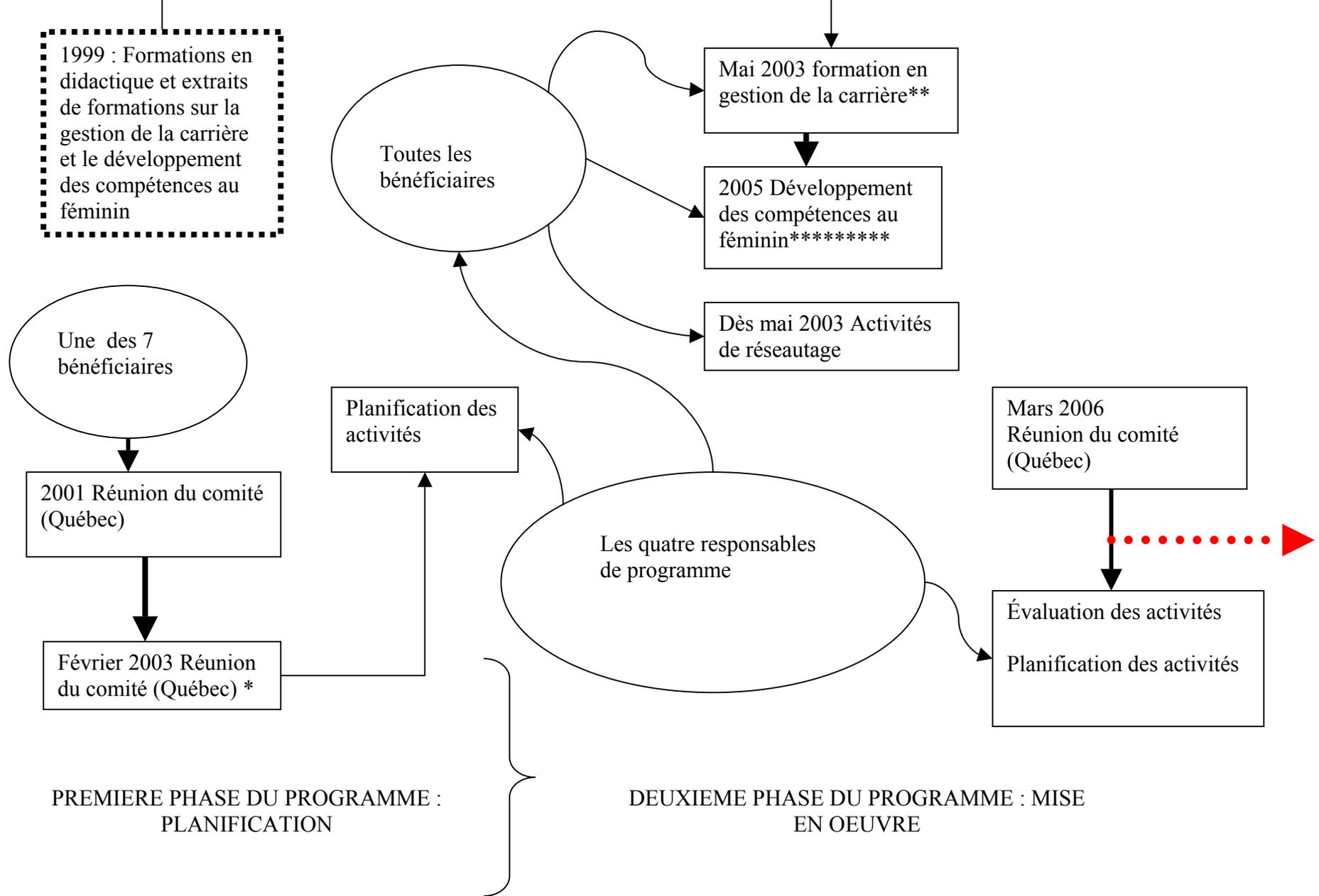
Périodes/ Evènements							
N	Act 1 : 1999	Act 2 : 1999	Act 3 : 2001	Act 4 : 2003*	Act 5: 2003**	Act 6: 2005*****	Act 7: 2006
	Réunion du comité	Formations en didactique et extraits de formations sur la gestion de la carrière et le développement des compétences au féminin	Réunion du comité	Février Réunion du comité (planification des activités et thème sur la gestion de la carrière et sur le développement des compétences)	Mai Formation en gestion de la carrière	Développement des compétences au féminin	Réunion du comité (planification des activités, thèmes divers sur le développement des compétences (anciens concepts et nouveaux; et l'approche genre)
1		X	X	X	X	X	X
2				X	X	X	X
3				X	X	X	X
4				X	X	X	X
5		X			X	α	
6						X	
7		X			α	α	
8				X	X	X	X
T	Aucune bénéficiaire	3 (uniquement les formatrices du Cameroun)	1 (responsable du Cameroun)	5 (uniquement les responsables de programme de chaque pays)	7	8	5 (uniquement les responsables de programme de chaque pays)

Source : entrevues, 2006

α : Deuxième génération de formatrices : il s'agit ici des formations reçues des bénéficiaires directes.

Règle de décision : Un évènement est une action ou un fait mentionné par une répondante (formatrices/bénéficiaires) et ni rejeté, ni infirmé par un autre répondant. Dans la case concernée, l'on note la date et la nature de l'évènement. Si une personne au moins dit que l'évènement est important, crucial ou qu'il a « eu un impact significatif dans le déroulement de ma carrière » on lui affecte un astérisque. Pareillement, si un évènement est mentionné par une formatrice comme crucial ou visant à « changer pas mal de choses », il est également marqué d'un astérisque. Le nombre d'astérisques correspond au nombre de fois où l'évènement est mentionné comme crucial. Il faut relever que cette matrice comprend aussi bien les évènements (représentés par les carrés) que les états (représentés par des bulles : par exemple, cette activité n'a pas été suivie par toutes les formatrices ou qu'elle a été suivie de façon indirecte comme deuxième génération de formatrices). Le diagramme événements-états ci-après permet de mieux saisir la signification de la matrice ci-dessus.

Figure 2 : Diagramme événements-états de la Didacthèque Internationale (1999-2006)



Les répondantes ont insisté sur la nécessité de relever les activités suivies en 1999 comme faisant partie des activités de la Didacthèque. Il s'agit des formations dispensées à 5 femmes de l'ISMP du Cameroun au cours de leur formation au métier de professeur Consultant. Deux d'entre elles sont membres de la Didacthèque et deux autres membres de deuxième génération. Bien que les documents consultés ne mentionnent pas cette information, certains contenus de ces activités (abordés superficiellement) ont été approfondis dans le programme du volet femme de la Didacthèque.

A part cet événement exceptionnel, le diagramme événements-états ci-dessus révèle que deux grandes phases³² ont marqué les activités des bénéficiaires de 1999 à 2006. La première phase, de 1999 à 2003 marque la phase de planification des activités. Pendant cette phase, seules les femmes responsables du volet femme de chaque pays, regroupées dans un comité, assistent aux activités. Les activités de la première phase consistent en des séminaires de formation sur divers thèmes. A la fin du séminaire, le comité se prononce sur les activités pertinentes pouvant faire l'objet de formation approfondie avec le grand groupe d'une part et, dupliquées au sein des administrations de chaque pays, d'autre part. Il apparaît alors que les femmes membres du comité reçoivent plus d'informations, de formations et de contacts que les autres bénéficiaires. Elles sont par ailleurs mieux informées de la philosophie du programme. Les autres membres relèvent qu'elles ont constitué un réseau à part au sein duquel elles s'envoient diverses informations.

La deuxième phase, quant à elle, de 2003 à 2006, est caractérisée prioritairement par la diffusion des séminaires et le réseautage entre les bénéficiaires et les formatrices. Un réseau des femmes bénéficiaires a été constitué en 2003. Parallèlement, deux formations ont été dispensées, une sur la gestion de la carrière au féminin en 2003, et l'autre sur le développement des compétences appropriées en 2005. Six (7) femmes sur sept (8) interviewées ont suivi la première formation (dont une de façon indirecte, formatrice de deuxième génération) et les sept (8) ont suivi la deuxième formation (dont deux indirectement, formatrices de deuxième génération). Ces trois activités (réseau et les 2 formations) ont connu des succès différents.

³² Les phases des activités des bénéficiaires sont différentes de celles du projet. Pour le projet global de la didacthèque, la première phase va de 1995 à 1999 et la deuxième phase de 2000 à 2007 (interview, 2006).

➤ *Appréciation des mécanismes de développement de carrière*

Les astérisques marqués devant les évènements indiquent le nombre de fois que l'évènement est évoqué comme crucial par les formatrices et les bénéficiaires. Il apparaît que la deuxième formation relative au développement des compétences a été la plus appréciée (9 sur 12 soit 75%), suivie de la formation sur la gestion de la carrière (2 sur 12 soit 16,66%) et de la réunion du comité de 2003 (1 sur 12 soit 8,33%). Les activités du réseautage n'ont pas été mentionnées comme cruciales pour la progression de la carrière des femmes. Nous nous intéressons à la perception des participantes quant aux trois mécanismes retenus : la formation sur la gestion de la carrière au féminin, la formation sur le développement des compétences³³ et les activités de réseautage.

D'abord pour la gestion de la carrière au féminin, de tous les messages diffusés, les bénéficiaires notent deux choses : l'importance de l'ensemble des déterminants de la carrière, surtout le poids des déterminants environnementaux (notamment les facteurs sociaux) et les stratégies de développement de la carrière (le réseau). Elles disent avoir mieux compris dans cette formation « *pourquoi ma carrière est ce qu'elle est aujourd'hui* » et surtout « *pourquoi je suis peu à l'aise dans la réalisation de certaines tâches et pas dans d'autres* ». Certaines considèrent que cette « *formation m'a permis d'avoir un autre regard sur ma carrière et mon avenir* ». D'autres reconnaissent que « *j'utilise les stratégies apprises dans mon poste actuel* ». Le dépouillement des données dévoile que deux principaux concepts ont retenu l'attention des bénéficiaires : les déterminants de la carrière et l'ancre de carrière.

Le contenu de la première formation peut être découpé en trois grandes parties. La première partie concerne les généralités sur la carrière (définitions, principales composantes, étapes de vie au travail, déterminants de la carrière). La deuxième partie se concentre sur le bilan et la synthèse du bilan de carrière (les motivations au travail, détermination de son ancre de carrière). La troisième partie relève les stratégies de développement de carrière (réseau, mentorat, co-développement). Il apparaît alors que certains contenus de la première et la deuxième partie ont été mentionnés comme éléments importants par les bénéficiaires.

Ensuite, la formation sur le développement des compétences, qui est une suite logique de la première formation, a porté sur trois éléments : la connaissance de soi (intelligence émotionnelle, types

³³ Il s'agit en fait d'une seule formation intitulée « gestion de la carrière et développement des compétences au féminin » qui s'est déroulée en deux sessions. Ces deux formations sont donc intimement liées.

psychologiques et indicateur de tempérament de Myers Briggs, les styles sociaux), les compétences interpersonnelles (communication et leadership), l'élaboration du plan de développement professionnel (PDP). La connaissance de soi fait intervenir des outils psychotechniques et des tests psychologiques personnalisés dont les résultats interpellent la personnalité des bénéficiaires. Les compétences interpersonnelles font référence aux contacts avec les autres. Le PDP quant à lui est un outil de pilotage de carrière des bénéficiaires qui fédère les notions de la première formation et celles de la deuxième formation.

Il ressort du pointage effectué (voir figure 1) que cette deuxième formation fait presque l'unanimité. Une des répondantes a tout de même eu quelques hésitations à hiérarchiser les deux formations. Elle a déclaré : « *il est difficile pour moi de dire que la première ou la deuxième est plus cruciale car elles sont liées, elles forment un tout cohérent. Mais j'ai constaté que la connaissance de soi a été très appréciée* ». Malgré les hésitations, il ressort néanmoins que la connaissance de soi et la communication ont été des découvertes importantes pour les bénéficiaires. Toutes, sans exception ont avoué que ces découvertes les ont « *transformées et ont amélioré les rapports avec leurs collègues* ». Une des répondantes relève également que « *les différents outils de diagnostic qui ont permis à chacune de faire le point sur leur situation me semblent des outils-clés* ». Aucune n'a fait mention du PDP et à la question de savoir si elles ont élaboré un PDP. Elles ont toutes répondu par « NON ».

L'absence d'un PDP est un handicap important. Si l'on établit une comparaison avec une entreprise. Il semble difficile de piloter une entreprise sans plan d'activités. Plus précisément, cette entreprise peut ne pas mobiliser efficacement les énergies vers l'atteinte des objectifs. Une planification s'observe dans ce cas par l'existence d'un document écrit, car, il est difficile de mettre en œuvre ce qui existe dans la tête du dirigeant. Il est encore plus difficile de convaincre les employés ou les acteurs de notre carrière (coach, mentor, challenger, modèle, anti modèle, passeur) s'il n'existe aucun document présentant le chemin à suivre. Ainsi, même si une réflexion est amorcée chez les femmes interrogées, les résultats des outils de diagnostic sont si précis, imbriqués et importants au point où une stratégie qui se veut efficace doit être planifiée et suivie. Cette démarche scientifique et planifiée s'avère plus exigée aux femmes qui sont portées vers la progression hiérarchique (5 sur 8). Cette programmation tiendrait alors compte, non seulement des compétences à acquérir, des points de vigilance à surveiller mais également les stratégies de développement de carrière.

S'il nous est donné de comparer les deux formations (bien que liées), il apparaît que la formation sur le développement des compétences est considérée comme la plus cruciale, mais pas pour les mêmes raisons. Pour certaines bénéficiaires, la raison fondamentale est que cette formation est plus ciblée sur la personne, sur le « soi ». En effet Cormier (1995) relève que ce qui intéresse les gens c'est eux mêmes ! Pour d'autres, cette formation arrive au moment où les préalables en termes de compréhension des enjeux de la carrière sont déjà maîtrisés. Pour d'autres enfin, le succès de cette formation est davantage dû à la préparation des bénéficiaires ; contrairement à la première formation pendant laquelle il semblait que les bénéficiaires n'avaient pas effectué les lectures préalables, les bénéficiaires semblaient mieux outillées à la deuxième formation. Pour cette dernière vague de répondantes, la préparation est une condition indispensable à l'intégration des apprentissages.

Toutefois, même si le niveau de préparation est un pré-requis indispensable, à préparation égale les bénéficiaires peuvent ne pas avoir le même intérêt pour la formation. Si presque toutes reconnaissent que les outils diagnostic ont été particulièrement marquants, c'est qu'au-delà de toutes considérations, elles ont été fascinées par cette deuxième formation. Comment expliquer le peu d'intérêt manifesté à l'égard du PDP ? Et pourtant, c'est cela qui permet de fédérer l'ensemble des apprentissages surtout d'orienter les actions vers l'atteinte d'un but professionnel. Les réponses à la question de savoir avez-vous un PDP ? Les réponses sont les suivantes :

« J'ai des objectifs de carrière, même si je n'ai pas un document formel ».

« Je sais très bien ce dont j'ai besoin. Je souhaite renforcer mes compétences de formatrice ».

« Je n'ai pas de PDP, mais le but que je vise est d'être une consultante internationale. Je sais alors qu'il me faut travailler mon anglais et renforcer mes compétences, consolider les activités qui me rendent visible, même sans PDP, je sais saisir les opportunités qui s'offrent à moi ».

« Je n'ai pas de PDP mais, je sais que je peux re-orienter ma carrière, je vais d'ailleurs capitaliser tout ce que j'ai appris ».

« En fait, ma carrière, je la vis comme un état d'esprit, j'ai mes objectifs ou disons la finalité que je vise et chaque année je m'améliore, j'améliore au moins une compétence et je me trouve une nouvelle activité ».

L'une des répondantes reconnaît par ailleurs que *« toutes ne saisissent pas que ce plan n'est pas fixe dans le temps et qu'il est en constante évolution et que de ce fait, il doit constamment être revu à la*

lumière des circonstances ». L'absence d'un PDP peut-il alors expliquer, entre autres le peu d'intérêt accordé aux activités de réseautage ?

Le réseautage est un outil de développement de carrière qui présente plusieurs avantages. Il permet de d'obtenir des informations, de faire parler de soi, de nouer des contacts utiles, de bénéficier d'appuis socio émotionnels, de développer des compétences (voir cas du co-développement)³⁴. Cet outil ne peut alors être perçu comme pertinent que si chaque bénéficiaire a identifié les personnes indispensables à son accomplissement professionnel, les actions à mettre en œuvre, les informations indispensables. Toutes mentionnent, pour le déplorer, que les activités de réseautage représentent le parent pauvre du programme.

Et pourtant, à chaque rencontre du comité des responsables du volet femme, au moins une activité de réseautage est organisée avec une association féminine de Québec (au cours d'un dîner causerie) ou avec d'autres collègues de l'ENAP (au cours des conférences). Il apparaît que les contacts avec les personnes rencontrées se limitent à ces moments et ne font pas l'objet d'échanges ultérieurs. Sans un PDP les femmes bénéficiaires ne voient sans doute pas de liens directs entre ces activités de réseautage et leur progression de Carrière. Rathgeber (2000) reconnaît, en effet, que les femmes des pays du Sud ne sont portées vers une activité que si elles y voient un lien direct entre ces activités et l'amélioration de leur vie (pour l'illustrer elle compare l'usage du téléphone portable et de l'outil informatique).

Toutes les femmes rencontrées disposent d'un outil informatique et d'un accès à internet, et pourtant, leur usage ne semble pas maximisé dans le cadre du réseau qu'elles ont formé. Comment expliquer les fréquences de réponses d'une moyenne de deux semaines à un mois, pour des informations aussi simples que complexes ? Comment apprécier alors la volonté des femmes à vouloir faire carrière dans les conditions qu'elles établissent, peu de réseautage, peu d'échanges ? Burke et McKeen (1994) reconnaissent pourtant que toutes les activités auxquelles participent les femmes, les activités relatives aux relations interpersonnelles, aux sponsors et aux mentors sont les plus significatives. Comment expliquer que les femmes membres du réseau ne tirent pas meilleur profit de l'opportunité qu'elles ont à pouvoir échanger entre elles et avec les autres membres du réseau alors qu'il est reconnu qu'elles ne bénéficient pas toujours de ces avantages au sein de leurs organisations ?

³⁴ L'une des répondantes affirme à ce sujet que « *La Didacthèque comme réseau est la preuve que ce moyen permet des échanges, des appuis, de développer des complicités, difficiles à vivre par d'autres moyens* ».

Cette question incite à réfléchir à la nature des échanges à favoriser dans les réseaux. Les échanges par le biais de l'outil Internet ou en face à face ? Les échanges par Internet produisent peu de résultats du fait de la fracture numérique et parfois du manque de temps. Les femmes, membres du comité des responsables de programme dans les pays ont reconnu, lors de la réunion de mars 2006, la nécessité d'échanger mais confessent que leurs responsabilités professionnelles et familiales leur accordent très peu de liberté. Les échanges en face à face restent alors le moyen le plus efficace d'échanges entre les membres de ce réseau.

Cela dit, on peut relever que les rencontres entre les femmes (au cours des formations ou des activités de réseautage) donnent l'occasion aux femmes d'échanger sur leur carrière et les compétences nécessaires pour satisfaire leurs besoins professionnels. Elles permettent à certaines femmes, suite à une introspection nourrie par les discussions, de mesurer avec plus de justesse le chemin à parcourir et les compétences à développer. Elles apprennent ainsi des règles non écrites de réussite, ce d'autant plus qu'elles appartiennent toutes à des pays qui présentent de fortes similitudes (système patriarcal, religion, stéréotypes).

L'on retient en définitive que les mécanismes favorisant la progression de la carrière des femmes bénéficiaires du programme de la Didacthèque Internationale sont les formations et les activités de réseautage. Pour les formations, c'est davantage leurs contenus qu'il faut relever. Ces contenus ciblent clairement la gestion de la carrière et les stratégies permettant de la développer, d'une part et, les compétences nécessaires pour faire carrière, d'autre part. Les mécanismes retenus sont donc purement individuels et personnalisés, « *Il appartient aux femmes de faire leur place et de se démarquer par leurs compétences* », (interview, 2006).

IV.3 Impacts des mécanismes dans la progression de la carrière des femmes bénéficiaires en Afrique Subsaharienne et au Maroc

Les impacts des mécanismes utilisés s'appréhendent à travers la perception que les bénéficiaires ont des effets des mécanismes sur la progression de leur carrière. Dans un premier temps nous présenterons les événements qui sont identifiés comme ayant créé un effet et ceci à l'aide de la matrice des incidents critiques. Dans un deuxième temps nous aborderons le type d'effet créé par ces événements.

➤ *Les événements critiques*

Les événements critiques du programme peuvent être présentés dans une matrice. Elle s'inspire des déclarations des bénéficiaires et mentionne les événements perçus comme critiques, essentiels ou décisifs pour la progression de la carrière des bénéficiaires. Deux précisions méritent d'être faites à ce niveau. Premièrement, un événement est retenu comme critique s'il est mentionné au moins une fois par l'une des bénéficiaires. Deuxièmement, pour plus de précisions dans l'analyse, au lieu de considérer les formations de façon globale comme des événements, elles sont analysées selon le découpage de leurs contenus effectué dans la section précédente.

Tableau 6 : Incidents critiques avec séquence temporelle

1999	Didactique et extraits de formations sur la gestion de la carrière et le développement des compétences au féminin						
2001	Réunion du comité (Québec)						
Février 2003	02/03 Réunion du comité (Québec)	05/03 Généralités sur la carrière	05/03 Déterminants de la carrière	05/03 Ancre de carrière	05/03 Bilan et la synthèse du bilan de carrière	05/03 Stratégies de développement de carrière	05/03 Formation du réseau
2005	02/05 Connaissance de soi	02/05 Communication	02/05 leadership		02/05 PDP		
2006	03/06 Réunion du comité (Québec)						

Légende :  Renvoie à des événements critiques ayant produits un effet significatif dans la progression de la carrière des bénéficiaires.

Les événements encadrés  ont eu un « fort effet catalyseur » sur la progression de la carrière des bénéficiaires.

Il ressort de cette matrice que deux (2) événements ont eu un « fort effet catalyseur » et trois (3) événements sont considérés comme critiques à la progression de la carrière des femmes. On peut considérer que les relations entre les événements sont temporelles et résultent également des informations centrées sur la personnalité des femmes. En effet, que ce soit l'ancre de carrière, la connaissance de soi ou la communication, il s'agit des outils diagnostic qui donnent des informations sur la personnalité des utilisateurs. Toutes les activités y relatives ont alors eu un effet significatif sur la progression de la carrière des femmes.

Les autres événements qui ne sont mentionnés ni comme catalyseurs ni comme critiques, ne sont pas sans effet. Il était demandé à chaque bénéficiaire de mentionner les activités cruciales et ce sont elles qui sont analysées. Celles qui ne sont pas mentionnées comme cruciales peuvent être considérées comme des événements qui n'ont pas incité des « questionnements ou étonnements » chez les bénéficiaires. Les développements ci-après insistent sur les événements critiques et les événements à « fort effet catalyseur ». Ils précisent le type d'effet produit chez les bénéficiaires.

➤ *Type d'effet par événement*

Il s'agit ici de relever les effets produits par chaque événement retenu comme critique ou à fort effet catalyseur. La matrice ci-après présente sur la colonne de gauche les événements et sur la colonne de droite, les déclarations des bénéficiaires des effets des événements.

Tableau 7 : Type d'effet produit par chaque événement

Événements	Déclarations des bénéficiaires
Réunion du comité de 2003	<p>« Cette activité m'a confirmé au poste de responsable du volet femme de mon pays »</p> <p>« Cette activité marque le début de ma mobilité qui contribue à me rendre visible dans mon établissement »</p> <p>« Cette réunion a permis de choisir les contenus des activités à réaliser dans le réseau de la Didacthèque selon une méthode participative »</p> <p>« Le poste de responsable du volet femme de la Didacthèque dont cette réunion marquait la première activité m'a permis d'assumer des fonctions de gestion comme tout autre fonction de gestion de mon organisation »</p>
Déterminants de la carrière	<p>« Le modèle de déterminants de la carrière m'a permis de comprendre pourquoi ma carrière a la physionomie qu'elle a aujourd'hui »</p> <p>« J'ai pu apprécier le poids des déterminants environnementaux et organisationnels qui m'empêchent d'accéder aux postes de direction. Je suis plus intéressée par le mouvement hiérarchique et ma hiérarchie ne me facilite pas les choses »</p> <p>« Après la prise en compte de l'importance des obstacles environnementaux, notamment en termes de stéréotypes et de discriminations diverses, je suis devenue une militante féministe. Ces formations m'ont vraiment sensibilisée »</p> <p>« Mon ascension hiérarchique est à l'origine de mon divorce, j'ai pu comprendre l'impact des déterminants environnementaux sur la progression d'une femme dans le contexte africain où l'homme est le chef de famille, le seul responsable de la destinée du couple »</p>
Ancre de carrière	<p>« J'ai découvert mes véritables motivations au travail »</p> <p>« La découverte de mon ancre de carrière m'a conforté dans mon choix de carrière »</p>
Connaissance de soi	<p>« J'ai été éblouie »</p> <p>« Ces exercices sont très pertinents, si je ne les avais pas faits, je ne sais pas ce que je serai devenue. Actuellement, je fais très attention à mes points de vigilance et surtout, je suis devenue plus tolérante »</p> <p>« Les découvertes de ma personnalité ont incité une remise en cause profonde, un re-questionnement »</p> <p>« J'ai eu plus de confiance en moi, j'avais alors des énergies pour foncer, oser, m'affirmer et j'ai eu plus d'audace et de courage dans ma carrière ».</p> <p>« J'ai vécu une véritable révolution et je me suis rendue compte que je n'utilise pas le quart de mon potentiel. Je suis sortie de ces exercices gonflée à bloc et surtout prête à agir différemment »</p> <p>« La découverte de ma personnalité à travers les différents outils diagnostic m'ont plongée dans le remords. Je me suis demandée pourquoi je n'ai pas eu ces informations plus tôt, au début de ma carrière. J'aurais sûrement fait une carrière bien meilleure. Mais il n'est jamais trop tard, je vais utiliser ces informations à bon escient et peut-être réorienter ma carrière, pourquoi pas »</p>
Communication	<p>« Les habiletés de communications m'ont permis d'améliorer mes rapports avec mes collègues, surtout avec ma hiérarchie »</p> <p>« Je me suis rendue compte que la plupart de mes soucis avec des collègues étaient en partie dus à une mauvaise communication. Je baladais mon style de communication dans toutes les situations »</p>

Règle de décision : Le contenu de la matrice est constitué des extraits d'entretiens avec les bénéficiaires du programme de la Didacthèque Internationale.

Il ressort de ce tableau que les événements retenus comme critiques ou à « fort effet catalyseur » ont produit au moins quatre effets : l'accès à un poste de gestion (pour les responsables de programme) ; la prise de conscience de l'importance des déterminants environnementaux et organisationnels; la prise de conscience de leurs véritables motivations au travail et un renforcement de la confiance en soi grâce à la découverte des limites et des avantages de leur personnalité. De façon plus ramassée, les impacts du programme portent davantage sur l'influence des variables culturelles et politiques de leurs environnements respectifs d'une part et, sur la nécessité d'agir sur « soi » (en terme, notamment, de confiance en soi), d'autre part. Sur les sept 7 bénéficiaires interrogées, une semblait ressentir des remords pour n'avoir pas reçu les formations plus tôt.

Les bénéficiaires ont également émis des appréciations en termes d'impact du programme de façon générale. Certaines estiment que les formations reçues ont permis d'améliorer les cours diffusés du fait de l'amélioration de leurs compétences. D'autres reconnaissent qu'elles ont pu développer une expertise et sont devenues la référence dans leurs organisations. D'autres encore y voient un impact financier : « *actuellement, non seulement c'est enrichissant en terme de développement d'expertise, en plus ça me rapporte beaucoup d'argent* ». D'autres enfin mentionnent l'incapacité du programme à agir de façon directe sur les obstacles organisationnels. Les bénéficiaires qui ont évoquées la question sont mues par un mouvement hiérarchique et font face à leur hiérarchie (masculine) qui ne favorise pas toujours l'accès des femmes aux hautes sphères de décision.

Si de façon globale, toutes les femmes estiment que les formations ont été très bénéfiques, certaines établissent une corrélation positive entre les apprentissages reçus et leur promotion professionnelle, « *j'ai utilisé les stratégies apprises pour avoir mon poste* ». Il semble toutefois important de s'attarder sur certains événements qui n'ont pas été retenus par les bénéficiaires comme étant critiques ou à « fort effet catalyseur », notamment la synthèse et le bilan de synthèse des bénéficiaires, le leadership, le PDP et les stratégies de développement de la carrière. Les deux premiers semblent familiers aux bénéficiaires et présentent peu d'étonnements. En effet, elles ont abordé le thème du leadership dans leurs cours, soit comme formatrice, soit comme apprenante. Par ailleurs, le bilan de carrière fait allusion à des données connues par chacune d'elles. Pour ce qui est du PDP, aucune femme ne l'a élaboré, donc ne pouvait véritablement en parler. En ce qui concerne les stratégies de développement de la carrière, les arguments sont différents.

Trois principales stratégies ont été enseignées, le réseau, le mentorat et le groupe de co-développement. Il existe plusieurs stratégies de développement de carrière³⁵, mais ces trois stratégies sont jugées facilement transférables par les formatrices. En effet, elles reconnaissent que :

- « *Le mentorat constitue une stratégie qui a fait ses preuves pour favoriser le développement de carrière des femmes (plusieurs recherches existent sur le sujet et témoignent de ses effets bénéfiques autant pour les professionnels que pour les cadres) et quel que soit le terme qu'on utilise, ce type d'accompagnement existe depuis toujours pour favoriser le développement des personnes moins expérimentées* ». En effet, une femme sur les sept (7) a un mentor. Deux autres, sans nier l'importance du concept insistent sur la nécessité de l'adapter au contexte. Elles militent pour l'utilisation de son synonyme (parrain) et suggèrent que la relation ne soit pas forcément formalisée.

- « *Les réseaux constituent également des appuis fantastiques lorsqu'on a besoin d'information, que l'on veut se faire connaître ou faire de nouveaux contacts utiles ou pour développer des compétences en dehors du cadre formel lié à son travail. La Didacthèque comme réseau est la preuve que ce moyen permet des échanges, des appuis, de développer des complicités, difficiles à vivre par d'autres moyens* ». Les bénéficiaires reconnaissent l'importance du réseau, mais confessent qu'elles n'en font pas usage. Certaines ont décidé d'en faire leur prochain défi. Les arguments avancés pour expliquer ce constat sont le manque de temps, l'inefficacité des connexions Internet (pour celles qui veulent communiquer avec des personnes situées dans d'autres environnements géographiques).

- « *Quant au groupe de co-développement, il illustre une méthode qui a également fait ses preuves dans les organisations là où les gens veulent améliorer leur pratique professionnelle. Là aussi, on observe que par le biais de ce type de stratégie, les participants développent toutes sortes de compétences utiles à leur pratique professionnelle et que l'encadrement de la méthode leur permet de systématiser la démarche pour atteindre leurs objectifs à cet effet. Au delà de la méthode, participer à un groupe de ce genre permet bien souvent d'aller chercher support, appuis, encouragements et même rétroaction utile, dans un contexte formatif plutôt qu'évaluatif. Pas banal, quand on cherche à s'améliorer!...* ». Les bénéficiaires rencontrées se

³⁵ Liz Tach (1998) identifie 14 stratégies, voir cahier du participant au séminaire du volet femme de la Didacthèque du mois de mars 2006.

disent prêtes à initier cette procédure dans leur environnement, après un cas pratique vécu au cours de la réunion du comité en mars 2006.

Le tableau ci-dessus présente la confrontation des résultats avec les affirmations propositionnelles.

Tableau 8 : Confrontation résultats et affirmations propositionnelles

N°	Affirmations propositionnelles	Résultats de l'exploration
1	La carrière des femmes ne peut s'apprécier en marge de leur contexte social, de la nature de leur organisation et de leur structure familiale	L'analyse des données atteste entre autres que les femmes bénéficient ou non de l'appui de leur mari, ont leur première maternité au-delà de 24 ans, et subissent la discrimination de leur hiérarchie masculine. Visiblement, leur carrière ne peut s'apprécier en marge de leur contexte social et organisationnel
2	Plus les femmes ont des informations stratégiques plus vite elles progressent dans leur carrière.	Cette proposition n'a pu être appréciée car les femmes disent ne pas recevoir des informations stratégiques du réseau. Il ressort de cette recherche que seules les échanges en face en face restent les plus efficaces.
3	Le mentorat et les formations devraient faciliter la progression de la carrière des femmes.	Une seule femme avoue avoir une relation mentorale auprès de laquelle elle s'appuie quand elle a besoin d'appui et de conseils. Cette pratique existe tout de même sous des formes multiples se rapprochant de la logique du mentorat. A ce sujet, presque toutes les femmes disent avoir bénéficié de l'appui d'au moins une personne significative. Par contre, il est apparu que les formations reçues ont participé à la progression de la carrière des femmes.
4	En même temps, plus le niveau de scolarité est élevé et plus les femmes bénéficient de l'appui de leur famille, notamment du mari et du père, plus elles sont intéressées par leur carrière, et plus elles progressent.	Le niveau de scolarité des femmes est un atout à leur progression. Parallèlement, plus elles bénéficient de l'appui de leur mari, plus elles progressent. Celles qui ne bénéficient de l'appui de leur mari reconnaissent que ce fait a été néfaste pour leur vie professionnelle et/ou personnelle.
5	En ce qui concerne l'âge, deux propositions contradictoires émergent des résultats de la littérature et des entretiens exploratoires. Pour les résultats de la littérature, il ressort que c'est au milieu de leur vie (40-45 ans) que les femmes vivent pleinement leur carrière, après avoir fait toutes leurs maternités. Les entretiens exploratoires réalisés auprès de certaines femmes bénéficiaires du réseau de la même tranche d'âge révèlent plutôt que la carrière n'a plus grand intérêt et que les choix de carrière ne permettent plus de progresser comme cela aurait été le cas 10 ans avant. Ainsi, plus elles sont âgées (au-delà de 40 ans), moins elles sont intéressées et peu portées vers l'exploitation des informations fournies par le réseau via Internet.	Après exploration, il s'avère qu'une seule femme de 46 ans regrette d'avoir reçu les formations assez tard au regard de son évolution professionnelle. Elle estime alors ne plus avoir assez de temps et d'énergie pour réorienter profondément sa carrière. Les autres femmes se disent plutôt mieux outillées, prêtes à profiter des opportunités et à se développer. Ce qui est important à ce niveau, ce n'est pas le nombre de personnes soutenant cet argumentaire, mais davantage la nature des raisons avancées. En effet, les femmes interrogées ont moins de 10 ans de travail avant l'âge officiel de la retraite.

Principal constat : De toutes les stratégies et mécanismes utilisés dans le programme, les formations semblent avoir eu plus d'impact sur la progression de la carrière des femmes. Bien plus, ce sont les contenus de ces formations, orientés vers la « personnalité » des bénéficiaires qui ont été critiques. En conclusion, les formations qui touchent au « moi intérieur » des bénéficiaires sont plus déterminantes. Les résultats corroborent l'idée de Toni Ricardi (2005), « *Je crois que les changements importants commencent à l'intérieur et provoquent des effets multiplicateurs vers l'extérieur... En d'autres mots, si vous ne touchez pas les gens avec des changements qui sont importants pour eux personnellement, il ne peut y avoir de changement soutenu à grande échelle* ».

Règle de décision : Les données à droite du tableau correspondent à la synthèse des résultats au regard des affirmations propositionnelles. Les résultats mentionnés en gras sont ceux qui ne concordent pas avec les affirmations propositionnelles.

Finalement, toutes les stratégies/mécanismes utilisés dans le volet « femmes et administration publique » de la didacthèque internationale sont transférables. Ils connaissent des succès variables et sont globalement jugés satisfaisants à plus d'un titre (amélioration des compétences, accès à un poste de gestion, gain financier, considération, reconnaissance, confiance en soi, prise de conscience de soi et de son environnement). Les formations, plus spécialement celles portant sur les outils diagnostics (deuxième formation) semblent avoir été plus déterminantes. Il existe tout de même quelques préoccupations. Pour certaines, il s'agit de l'amélioration des compétences de direction, et pour d'autres, ce sont davantage des préoccupations relatives aux questions « *comment se vendre et faire valoir ses compétences* », « *acquérir des compétences politiques* ». Les impacts de certains mécanismes sont encore peu perceptibles du fait de la jeunesse du programme, de l'arrivée récente de certaines bénéficiaires et de ce que le programme est en cours d'exécution. Les résultats obtenus laissent toutefois présager des effets positifs (catalyseurs) sur la progression de la carrière des femmes.

Conclusion /recommandations

Les résultats de cette recherche qui s'intéresse à l'impact de la Didacthèque internationale (s'appuyant sur les mécanismes de la mondialisation) sur la progression de la carrière de ses bénéficiaires traduisent quelques limites, mais, garantissent une validité incontestable.

En ce qui concerne les limites, trois principales peuvent être évoquées. D'abord, la recherche a reposé sur une démarche exploratoire s'appuyant essentiellement sur les déclarations des bénéficiaires permettant ainsi de rendre compte de la réalité d'un phénomène. Les données sont alors essentiellement subjectives. Ensuite, le choix de la population d'étude peut paraître discutable dans le sens où les résultats demeurent contextualisés, et propres à une profession : au métier de formateur de niveau supérieur. Enfin, la période d'étude (1999-2006) et l'entrée tardive de certaines femmes dans le réseau peuvent laisser croire qu'il est assez tôt pour évaluer les impacts du programme de la Didacthèque. Certaines formatrices ont à cet effet relevé que certaines questions méritent d'être posées à la fin du programme. Il convient alors de traiter les résultats tels qu'ils sont, c'est-à-dire l'impact d'un programme en cours (ce qui peut être considéré comme des résultats partiels) sur une catégorie de personnes, les enseignantes, ayant un niveau de scolarité élevé.

Il faut également noter que les femmes interrogées ne sont pas représentatives de leurs pays respectifs. Il s'agit uniquement des femmes (deux par pays pour le meilleur de cas) des établissements d'administration publique qui font partie d'un réseau multilatéral. Les résultats ne peuvent pas être généralisés aux femmes de ces établissements, encore moins aux femmes de ces pays. Une recherche élargie à l'ensemble des bénéficiaires de deuxième génération (25 au Burkina Faso, 116 au Cameroun, 14 au Maroc, 25 au Niger, 17 en Guinée Conakry), originaires de divers métiers (ingénieurs agronomes, magistrats, polytechniciennes, journalistes, etc.) aurait permis de mieux apprécier l'impact des activités du programme sur la progression de la carrière des bénéficiaires.

En ce qui concerne la validité, nous considérons que les résultats obtenus sont crédibles du fait de la rigueur de la démarche. La recherche répond à la question principale ci-après : « *Quelle perception les femmes bénéficiaires en Afrique subsaharienne et au Maroc ont-elles de l'impact du programme sur leur progression de carrière ?* ». Elle permet ainsi d'atteindre au moins quatre objectifs fixés : deux objectifs au plan théorique et deux objectifs au plan managérial.

Les premiers objectifs, de nature théorique, portent sur le caractère nouveau de la problématique (perspective de la mondialisation), d'une part et, l'apport des connaissances sur un sujet traitant très peu des problématiques du Sud, d'autre part. En ce qui concerne le caractère nouveau, nous avons relevé qu'aucune recherche à notre connaissance n'aborde la question de l'équité professionnelle selon une perspective mondialiste. Presque tous les travaux actuels traitant de l'impact de la mondialisation sur les conditions des femmes démontrent qu'elle participe à la détériorer (Pearson, 2003; Bridge, 2001). Cette recherche au contraire, démontre que la mondialisation, sous l'angle de l'économie des savoirs et principalement du transfert des compétences (modèles) via les outils multimédias (Internet, vidéo conférence, formation à distance) a un impact positif sur la progression de la carrière des femmes et pourrait à terme être un levier pertinent à l'accès des femmes aux hautes sphères de décision. Par ailleurs, cette recherche apporte des informations sur les réalités de l'équité professionnelle des pays du Sud, très peu vulgarisées dans la littérature.

Au plan managérial, les résultats obtenus sont relatifs aux mécanismes favorisant la progression de la carrière et l'impact des activités du réseau sur la progression de la carrière des bénéficiaires. Trois principaux mécanismes sont identifiés comme ceux favorisant la carrière des femmes. Ils sont, par ordre d'importance : les formations, le réseautage et le mentorat. Les formations les plus pertinentes sont celles qui interpellent la personnalité des bénéficiaires. Il s'agit pour le cas de ce programme, de la formation portant sur le développement des compétences et particulièrement les outils de diagnostic (ancrage de carrière, intelligence émotionnelle, type psychologie et communication). Le réseautage, parent pauvre de ce programme, a tout de même porté quelques fruits. Au cours des rencontres prévues par la Didacthèque, les femmes ont eu l'occasion d'échanger avec leurs homologues canadiens d'une part, et entre elles, d'autre part. Ces échanges d'expériences leur ont permis de faire une introspection et mieux, d'apprécier le chemin à parcourir pour satisfaire leurs ambitions professionnelles.

Par ailleurs, la pratique se rapprochant du mentorat existe sous des formes multiples. A ce sujet, presque toutes les femmes disent avoir bénéficié de l'appui d'au moins une personne significative. Aussi, la responsabilisation des femmes, comme chef de volet femme dans leurs pays respectifs leur a donné l'opportunité d'accéder à un poste de gestion et d'exprimer leur potentiel managérial.

Ces résultats permettent de formuler trois principales recommandations. Une à l'endroit des femmes et deux autres à l'endroit des décideurs des organisations intéressées par la promotion de la condition féminine.

➤ *Pour les femmes*

Se démarquer par leurs compétences et les différentes stratégies de développement de la carrière afin de bénéficier des mêmes opportunités que les hommes.

➤ *Pour les organisations*

- Initier des formations portant sur le « moi intérieur des femmes ». Ces formations facilitent une « destruction » et une « reconstruction » des valeurs/codes, dans un environnement où la femme est socialisée comme inféodée à l'homme, valeurs incompatibles avec les exigences professionnelles.
- Envisager les actions envers les femmes dont l'âge est compris entre 35 ans et 40 ans, celles qui ont encore au moins 15 ans de services ; de même, il serait judicieux de viser les femmes dont l'expérience professionnelle est inférieure à 15 ans pour éviter de fortes résistances au changement.
- Faciliter la création des réseaux transnationaux permettant de valoriser et de consolider les nouveaux codes sociaux des femmes en cohérence avec leurs valeurs et leurs besoins. Ces réseaux servent d'échanges, d'appuis et d'encouragement dont les femmes ont besoin. Plus spécifiquement, et dans le contexte actuel des connexions Internet, les échanges en face en face sont plus efficaces que les échanges via Internet.
- Adopter des mécanismes qui favorisent la responsabilisation des femmes dans les projets des pays bénéficiaires des financements des organisations. Des pratiques de quotas sont déjà réalisées (certains projets mentionnent : avoir au moins 30% de femmes ou 50% de femmes) rien ne prouve pourtant que dans la réalisation de ces projets les femmes assument des rôles essentiellement opérationnels. L'expérience de la Didacthèque Internationale montre que lorsque les femmes sont responsabilisées (l'une des exigences des établissements était de désigner une femme et non un homme comme responsable du « volet femme ») les résultats sont directs et palpables.

Bibliographie

ACDI, (2002), « *Profil de l'égalité des sexes au Cameroun* », mars.

ACDI, (2005), « Evaluation en cours d'exécution du projet de l'ENAP : Didacthèque internationale en management public, consolidation et expansion régionale », Rapport d'évaluation.

Adler, R., (2001), « Women in the Executive Suite Correlate to High Profits », *Harvard Business Review*, November.

Archives nationales du Niger, 2002.

Bachtold L.M. et werner E.E, (1970), « Personality profiles of gifted women », *American Psychologist*, N° 25, P. 234-243.

Bachtold L.M. et werner E.E, (1972), « Personality profiles of womens scientist », *Perceptual and Motor skills*, N°36, P.391-396.

Banque Mondiale, (1995) « *Cameroun : Diversité, croissance et réduction de la pauvreté* », 1995.

Belghiti-Mahuts S., (2004), « les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, juillet/août, Vol 30, N°151, P. 145-160.

Bender, A-F., (2004), « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances? » *Revue Française de Gestion*, juillet/août, Vol 30, N°151, P. 205-217.

Bridge (development – gender), (2001), « Briefing paper on the feminisation of poverty », *Institute of Development Studies*, Avril.

Bureau International du Travail, (1997), « *La promotion des femmes aux postes de direction* », Genève.

Burke, R.J. et McKeen C.A., (1994), «Training and development activities and career success of Managerial and Professional Women», *Journal of Management Développement*, Vol 13, N°5, P. 53-63.

Catalist, (1998), « *Advancing women in business: The Catalist Guide* », San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Cokburn c., (1991), «*In the way of women: men resistance to Sex Equality in Organisation*», London, Mac Millan.

Cormier S., (1995), «La communication et la gestion», Collection organisations en changement, Presses de l'Université du Québec.

Cornet, A. et Constantinidis, C., (2004), «Entreprendre au féminin : une réalité multiple et attentes différenciées », *Revue Française de Gestion*, juillet/août, Vol 30, N°151, P. 191- 204.

Davidson, M. J., et Burke, R., (2000), « *women in management: Current research issues* » Volume II, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Davidson, M. J. et Burke, R., (2004) « Les femmes dans le management : une perspective mondiale » *Revue Française de Gestion*, juillet/août, Vol 30, N°151, P. 129-143.

De Sève, M., (1985), « *Pour un féminisme libertaire* », Boréal Express, Québec.

Depelteau F., (2000), « *La Démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats* », Les Presses de l'Université Laval, De Boeck Université.

Djessi Ndine, A., (2000) "Femme et participation" UNICEF mars.

Efoua Zengue R. (2003), « Intégration de la femme dans l'Administration publique; Action politique et stratégies endogènes », in *20 propos sur l'Administration publique camerounaise*, Dir Amama B., Imprimerie Saint Paul, P. 253 à 265.

ENAP, (1996), « *Programme de la didacthèque en management public : Plan d'exécution* », Juillet.

ENAP, (1999), « *Évaluation externe du projet didacthèque internationale en management public* », volume 1, Interalia.

ETOGA EYILI S.B., (2003), « Pour une implication accrue des femmes dans l'administration publique Camerounaise », in *20 propos sur l'Administration publique camerounaise*, Dir Amama B., Imprimerie Saint Paul, P. 287 à 301.

Fagenson E.A., (1990), « At the heart of women in management research », *Journal of Business Ethics*, N°9, PP. 1- 8.

Gattiker U. et Larwood L., (1988), «Predictors for managers career mobility, success and satisfaction», *Human Relations*, N° 8, P. 569-591.

Gilbert J., Stead B., Ivancevich J.n (1999), “Diversity management, a new organisational paradigm”, *Journal of Business Ethics*, vol. 21, N° 1, P.61-76.

Guay, M.M. (1998), « Développement de carrière et mentorat : paradoxes et opportunités » *Tome 5 : Travail et carrière en quête de sens*, P. 223-233. Collection gestion et paradoxes dans les organisations-AIPTLF. Acte du 9^{ème} Congrès, sous la direction de C. Lamoureux et E. Morin. Cap-Rouge : Presses InterUniversitaires.

Guay, M.M, (1999), « Gérer sa carrière dans le labyrinthe de la politique », *colloque : femmes et action politique*, 4 novembre.

Guay, M.M (2003), « *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise* », Rapport de recherche, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement du Québec.

Guay, M.M. (2003), « Développement de carrière au féminin : les leviers et les appuis », *Sources ENAP*, vol.18, numéro 3, mai-juin, P.1-3.

Guérin, G., Wils, T., (1993) « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et

organisationnels», *Revue de gestion des ressources humaines*, No 5/6, décembre 1992/janvier 1993. P. 13-30.

Hennig M. et Jardim A., (1976), «*The managerial women* », ed. Pocket Books, New York.

Houde, Renée (1999) « Daniel J. Levinson, L'évolution de la structure de la vie », *Les temps de la vie, le développement psychosocial de l'adulte*, 3 ed., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, P. 117-169

Huberman, A.M. et Miles M.B., (1991) « *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes* », De Boeck Université, Bruxelles.

Jeffrey J., (1998), « Technologie de l'information, mondialisation et marginalisation » in *Mondialisation, croissance et marginalisation*, (coord) Ballah IDRC.

Kanter R.M., (1977), «*Men and women of the corporation*» Basic Books, New York.

Laufer, J., (2004), « Femmes et carrière : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, juillet/août, Vol 30, N°151, P. 117-127.

Lemkau J.P., (1979), « Personality and background characteristics of women in male-dominated occupations : a review », *Psychology of women Quarterly*, N°4, P. 221-240.

Levinson, D. J., (1996) « *The seasons of a woman's life* », New York, Alfred A. Knopf.

Liff S., (1999), « Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise? », *Human Resource Management Journal*, Vol.9, n°1, P.65-75.

Mebada C.F., (2003), « La carrière des femmes cadres dans l'APC : défis et stratégies de développement » in *20 propos sur l'Administration publique camerounaise*, Dir Amama B., Imprimerie Saint Paul, P. 303 à 315.

Mercure D (2001), « *Une société monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation* », De Boeck Université.

Miles M. B. et Huberman A.M., (2003), «Analyse des données qualitatives», traduction de la deuxième édition américaine par Martine Hlady Rispal, De Boeck University, Paris.

MINCOF, (2000), « *Annuaire statistique sur la situation de la femme au Cameroun* », juin.

Morrison, A.M., « *The new leaders* », Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992.

Mpungu, Wa bakandeja G., (2001), « *Le droit du commerce international* », de Boeck Université.

Okani R.C., (2003), « Le "deuxième sexe "dans l'administration Camerounaise », *in 20 propos sur l'Administration publique camerounaise*, Dir Amama B., Imprimerie Saint Paul, P. 267- 286.

Omar A. and Davidson M., (2001), «Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview», *Cross Cultural Management*, Vol.8, N°3/4, P. 35-67.

Ollivier M. et Tremblay M., (2000), «*Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*» Paris: l'Harmattan.

Ondoua Biwolé, V. M., (2006), « *Responsabilisation à l'ISMP: les femmes sont-elles victimes de leur sexe?*», article rédigé à l'occasion des activités de la journée internationale de la femme, le 8 mars à l'ISMP.

Opoku-Mensah, Aidah, (2000), « ICTs as tools of Democratization: African Women Speack Out», in *Gender and the Information Revolution in Africa*, ed. Eva Rathgeber and Edith Ofwona Adera (Ottawa: IDRC, 2000).

Partner, A. D. (1997), « Cadre supérieur se conjugue aussi au féminin », *Gestion 2000*, janvier février, P. 99-111.

Persons, R. (2003), « Feminist response to economic globalisation: some examples of past and future practice », *Gender and Development*, Vol. 11, N° 1, May.

Pigeyre, F. et Valette A., (2004), « Les carrières des femmes à l'université « les palmes de verre de cocotier » », *Revue Française de Gestion*, juillet/août, Vol 30, N°151, PP. 173-189.

Pitcher P., (1997), « *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations* », Presse Universitaire de Québec.

PNUD, (2005) , « *Human development indicators* », Readers guides.

Powell, G.N. et Graves, L.M., (2003), «Women and men in management» (3rd edition), London, Sage.

Quivy R. et Campenhoudt L.V., (1988) « *Manuel de recherche en sciences sociales* », Dunod, Paris.

Rathgeber, E.M., (2000), « Women, Men, and TICs in Africa : Why gender is an issue», in *Gender and the Information Revolution in Africa*, ed. Eva M. Rathgeber and Edith Ofwona Adera (Ottawa: CRDI).

Riger P. et Galligan S., (1980), « Women in management: an exploration of competing paradigms » *American Psychologist*, Vol 35, 1980, P. 902-910.

Rinfret, N., (1994), « Le changement des attitudes à l'endroit des femmes cadres est-il tributaire de leur nombre ?» In *l'Administration publique : diversité des problèmes et complexité de sa gestion*, coordonnateur, Gérard Ethier, Presse de l'Université du Québec, P.285-300.

Schein, Egard, H. (1995), *Ancres de carrière, découvrir ses véritables valeurs*, Montréal, Actualisation, 68 p.

Schultz T.P., "Why governments should invest more to educate girls, *World Development*, 30, 2 (2002):207-25.

Schwartz, F. N., (1992), « *Breaking with tradition: women and work, the new facts of life*», New York, Warner.

Sig, H-A, (1995), "Droits de la femme et discriminations au Cameroun", Communication à l'occasion de la tenue de la 3^{ième} session africaine de formation à l'éducation et aux droits de l'homme et à la

paix, organisée par le Centre International de la Formation à l'Enseignement des Droits de l'Homme et de la Paix (CIFEDHOP) à Niamey, Niger 15 au 21 Octobre.

Stromquist N.P., "Gender sensitive education strategies and their implementation", *International Journal of Educational Development*, 17, 2 (1997): 205:14.

Tharenou, P., (1990), « Psychological approach for investigating women's career advancement» *Australian Journal of Management*, Vol. 15, N°2, P. 363-378.

Theranou, P., (2001), "Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?" *Academy of management Journal*, vol. 44, N°5, P. 1005-1017.

Toni Ricardi (2005), «Completing the circle, the business imperative for diversity », How women are transforming the practice of leadership, (Hardcover) by Lin Coughlin (Editor), Ellen Wingard (Editor), Keith Hollihan (Editor) *Jossey-Bass/Wiley*, P.317-328.

Wirth, L., (2001), « *Breaking through the glass ceiling-Women in management*», Geneva, International labour Office.

Yana, S.D. (1997 :44) "Statut et rôle féminin au Cameroun : réalités d'hier, images d'aujourd'hui » in *Politiques Africaines*, N°5, «l'Afrique des femmes », Karthala, mars, P. 35-47.

Annexes

- Annexe 1 : présentation de la Didacthèque Internationale
- Annexe 2 : guide d'entretien pour les formatrices
- Annexe 3 : guide d'entretien pour les femmes bénéficiaires
- Annexe 4 : Questionnaire
- Annexe 5 : Synthèse de la littérature sur l'équité professionnelle
- Annexe 6 : Coordonnées de la chercheure

Annexe 1 : présentation de la didacthèque internationale³⁶

La Didacthèque internationale est un réseau multilatéral initié par l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP) du Québec et financé par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Il regroupe onze établissements ayant en partage la formation en administration publique de l'Asie (INAP du Vietnam), de l'Afrique (ISMP du Cameroun, ENA de Tunisie, ENA/ISA du Maroc, CPA de Guinée Conakry, ENAM du Burkina Faso et ENA du Niger) et d'Amérique (INAP du Mexique, Esc. Gob. GYCP du Chili, EAP de l'Université du Costa Rica).

Les activités du réseau visent le renforcement des capacités des établissements dans la modernisation, la redynamisation de leur administration et la bonne gouvernance. Plus spécifiquement, le réseau offre à ses membres, des activités de formation, d'appui conseil, de stages, de recherches avec publication et des activités participant à l'amélioration de la représentation des femmes aux sphères de décisions.

D'abord les activités de formation et d'appui conseil se traduisent par la formation de formateurs et le développement d'activités de perfectionnement de courte durée ou sur mesure par les partenaires. Les thèmes abordés se réfèrent aux diverses disciplines du management public dont entre autres la gestion par résultats, la performance, l'évaluation du rendement, les habiletés de gestion, la gestion du changement, la gestion des équipes, l'éthique, la gestion des finances publiques.

Ensuite, la recherche met un accent particulier sur des études comparatives réalisées dans les différentes régions. Les thèmes sont choisis par les membres du réseau en fonction des problématiques d'actualité dans les régions. Enfin, les activités relatives aux femmes visent la prise en compte des compétences féminines dans les administrations publiques et donc la progression de leur carrière. Cette participation des femmes ou plus précisément la prise en compte de l'approche genre dans la gestion publique constitue une composante essentielle de la promotion de la bonne gouvernance et la démocratisation des sociétés.

C'est cette dernière composante de la didacthèque internationale qui constitue le champ d'investigation de la présente recherche et, plus précisément les activités menées en Afrique subsaharienne et au Maroc qui font partie de la même région. Trois principales actions sont prévues : la mise en place de centres de développement des compétences et de gestion de carrière, un programme de soutien aux femmes gestionnaires, des activités de formation sur le thème "Développer sa carrière et ses compétences au féminin". Seules les deux dernières

³⁶ Informations obtenues du site web de l'ENAP

activités ont été réalisées et principalement celles relatives à la gestion de la carrière. Divers thèmes sont alors abordés : outils de diagnostic utilisés pour le développement de carrière et l'évaluation des compétences, faire le point sur sa propre carrière et identifier des pistes d'actions stimulantes et réalistes pour la suite de son parcours professionnel.

Annexe 2 : Guide d'entretien pour les formatrices du Nord

I Identification

Caractéristiques personnelles	Contact	Emploi
Nom et prénom	Tel : (B)	Niveau de scolarité
Statut matrimonial	Cel	Organisation
Pays	Fax	Poste actuel
Année de naissance	Mail	Position du poste dans l'organigramme
Age d'entrée dans le monde du travail		
Expérience professionnelle		

II. Historique du programme

1. Qu'est-ce qui a été à la base de la mise en place du programme du « volet femme » de la didacthèque internationale ?
2. Quelles sont les raisons qui expliquent ce programme ?
3. Quelle est l'histoire de ce volet du réseau (initiateur, procédures) ?
4. Quelles sont les personnes clés dans la prise de décision (au moment de la conception et au moment de la mise en œuvre) ? Quelles sont les personnes impliquées dans les différentes phases ?
5. Depuis quelle année le réseau existe –t-il dans chaque pays concerné par l'étude ?

Pays	Année
Burkina Faso	
Cameroun	
Guinée Conakry	
Maroc	
Niger	

6. Quels étaient les principaux acteurs de la négociation dans chaque pays ?

III- Objectifs/activités du programme

7. Quels sont les objectifs du programme ?
8. Quelles en sont les principales activités ?
9. Comment s'est effectué le choix de ces activités ?
10. Plusieurs barrières structurelles sont à l'origine du « plafond de verre », elles s'expriment de façon différente selon les pays, quelles sont les barrières que vous comptiez briser à travers les activités du réseau ?

IV- Conception et diffusion du programme

11. Les bénéficiaires ont-elles été consultées dans le choix des activités ? Au moment de la conception ?
12. Pour les formations, les bénéficiaires sont-elles impliquées dans le choix des modules ? Ou alors sont-ils conçus sur la base des enseignements théoriques classiques ?
13. Ces enseignements ont-ils été contextualisés ?
14. Nous avons constaté que vous avez insisté sur certaines formations notamment la gestion de la carrière et le développement des compétences, pourquoi ? Pourquoi pas d'autres formations ?
15. Dans les différents échanges, vous avez évoqué certaines stratégies de développement de la carrière pratiquées dans votre contexte, notamment, le réseau, le co-développement et le mentorat, y a-t-il d'autres stratégies ?
16. Que visaient ces enseignements ?
17. Amélioration des compétences, soutien et encouragement, visibilité, accès aux réseaux informels où on apprend des règles non écrites du succès.
18. Au Canada, quelles sont les stratégies de développement de carrière par ordre d'importance ?
19. En responsabilisant les femmes dans ce volet, quelles étaient les objectifs ? Leur donner une opportunité d'assumer un poste de gestion dans leur organisation afin de les préparer aux fonctions de gestion ?

V- Perception de l'impact du réseau sur la carrière des femmes bénéficiaires

20. Avez-vous l'impression que vos objectifs sont atteints ?
21. Quelle perception avez-vous de l'impact du programme lorsque vous observez le déroulement de carrière des bénéficiaires ?
22. Quelles sont d'après vous les activités qui peuvent être considérées comme cruciales, plus déterminantes ? Pour l'atteinte de vos objectifs ? Pour la progression de la carrière des femmes bénéficiaires ?
23. Quelles sont celles qui ont été une réussite ?

24. Quelles sont celles qui ont moins marché ?
25. Observez-vous des différences fondamentales selon les pays ? Sont-ils tous assimilables au regard du déroulement de la carrière de leurs bénéficiaires ?
26. Quelles sont d'après vous les similitudes et les différences ?
27. Quels sont les effets négatifs / regrets que vous percevez ?
28. Commentaires libres.

Annexe 3 : Guide d'entretien centré pour les femmes bénéficiaires

I. Identification

Caractéristiques personnelles	Contact	Emploi
Nom et prénom	Tel : (B)	Niveau de scolarité
Statut matrimonial	Cel	Organisation
Pays	Fax	Poste actuel
Année de naissance	Mail	Brève description du poste actuel
Age d'entrée dans le monde du travail		Position du poste dans l'organigramme
Expérience professionnelle		Poste occupé au moment de l'entrée dans le réseau
Nombre d'enfants		
Age de la première maternité		Brève description de ce poste

II Etudes

1. Quel est votre dernier diplôme ? Le résumé de vos compétences académiques ?
2. Avez-vous suivi des formations professionnelles diplômantes après votre dernier diplôme ? Le résumé de vos compétences professionnelles ?
3. Avez-vous suivi des formations de type logistique : informatique, bureautique etc. ? Le résumé de vos compétences complémentaires ?

III Cheminement de carrière

4. Décrivez nous les différents mouvements que vous avez connus dans votre carrière : différents postes occupés et la satisfaction que vous en avez tirés.
5. Quels facteurs vous ont aidé à chaque étape ?
6. Comment appréciez vous chaque mouvement ? Le nombre de personnes à encadrer ? L'augmentation du salaire et/ou des avantages sociaux.
7. Matérialisez ce cheminement sur une feuille en présentant les moments forts, les moments de transition et les moments faibles ?
8. Dans ce cheminement quelle est votre plus grande satisfaction ? Votre plus grand regret ?
9. Comment appréciez vous globalement ce cheminement ?
10. Si vous comparez ce cheminement à vos objectifs de carrières diriez vous que vous êtes

satisfaite ?

11. Avez-vous des rétroactions positives de vos chefs hiérarchiques, de vos clients ? Qu'en pensent-ils ?

IV Activités menées dans le réseau

A quelle année fixez vous le début des activités du réseau ?

Les formations

12. Parlez nous des formations reçues dans le cadre du réseau (nombre, les thèmes et une brève présentation des contenus)
13. Par quels moyens avez-vous reçu ces formations ?
14. Quels étaient les supports utilisés ?
15. Quels étaient les modes d'enseignement ?
16. Les formations regroupaient combien de participants ?
17. Qu'avez vous retenu de la première, deuxième et troisième et ...formations ?
18. Etablissez vous des liens entre ces formations et vos ambitions de carrières ? Quelle est l'utilité de chacune de ces formations ?

Les informations (réseautage)

19. Recevez vous des informations du réseau?
20. Ces informations sont de quelle nature (vacance de poste, postulation à une bourse, participations aux concours, formations prévues) ; partage d'expériences, informations sur divers sujets professionnels ; partage des données statistiques, tenues des réunions stratégiques, informations sur des sujets tenus pour secret ?
21. Ces informations sont-elles importantes pour vous ? Donnez un exemple.
22. Auriez vous eu ces informations si vous n'apparteniez pas à ce réseau ? Si oui plus facilement ou difficilement ?
23. Recevez vous un appui socio émotif du réseau ?
24. Recevez vous des encouragements de votre réseau ?
25. Par quelle voie le réseau vous communique-t-il des informations et appui ?
26. Fournissez vous des informations au réseau
27. Quelle est votre fréquence de communication avec le réseau par mois ? pourquoi ?
28. Dans quelles directions se font davantage les échanges ? Entre les membres des pays en Afrique subsaharienne, entre les membres du Canada et ceux des pays en Afrique Subsaharienne ?

Le mentorat

29. Faites vous partie d'un programme de mentorat ?
30. Avez-vous un mentor/parrain ? Quel est son statut ? quelle était la nature de vos rapports avant que la personne ne soit votre mentor ?
31. Comment avez-vous établie votre relation mentorale ?
32. Comment est-elle née ? Comment la vivez vous (rencontres et activités menées) ?
33. Quels sont les gains envisagés pour le mentor ? Pour le mentoré que vous êtes ?
34. Avez-vous un plan de carrière ?
35. Quels sont vos objectifs en terme de progression (niveau hiérarchique de plus en plus élevé, poste horizontal ou position de pouvoir mais sans forcément un poste dans l'organigramme) ?
36. Avez-vous identifié des activités pour y arriver ?
37. Avez-vous des appuis qui vous facilitent la progression vers vos objectifs ?
38. Votre mobilité vous procure-t-elle des avantages ? Lesquelles ? (échanges d'expériences, visibilité, amélioration des compétences, accès aux réseaux informels)
39. Vos fonctions de chef du volet femme vous permettent-elles d'assumer des challenges ? Avez-vous l'impression qu'elles vous préparent aux hautes fonctions de gestion ?

Soutien famille

40. Bénéficiez vous de l'appui de votre conjoint ?
41. Comment se manifeste cet appui ? Donnez des exemples.
42. Bénéficiez vous de l'appui de vos parents ? Donnez des exemples.
43. Comment se manifeste cet appui ?

V Perception de l'impact de ces activités sur la progression de la carrière

Appréciation des actions du réseau

44. Comment appréciez vous l'apport du réseau dans votre cheminement de carrière ?
45. A quelle date fixez vous le début de vos activités dans le réseau ?
46. Y'a-t-il eu des changements dans votre carrière pendant cette période, en terme de satisfaction personnelle ? (progression, transition, plateau ou régression) et en terme de progression objective ? (mouvement hiérarchique- transversal- radial)
47. Les formations reçues ont-elles eu un impact dans le déroulement de votre carrière ? Comment ?
48. es formations reçues sont elles arrivées au bon moment ? Précocement ou un peu tardivement pour en faire un bon usage ?
49. Les informations que vous avez reçues ont-elles joué en faveur de vos objectifs de carrière ?
50. a-t-il des actions du réseau (formations, information ou mentorat) qui ont entravé votre

cheminement de carrière ? Comment ?

51. Quelles sont les activités du réseau que vous considérez comme cruciales ? Celle qui ont « changer pas mal de choses » dans votre carrière ?
52. Comment appréciez vous votre progression professionnelle par rapport à celle de vos collègues de même niveau qui n'appartiennent pas au réseau ? Y a-t-il un avantage à faire partie d'un réseau ?
53. Comment appréciez vous l'apport des supports utilisés (internet, vidéo conférences etc.) dans la progression de votre carrière.
54. Quels sont les effets négatifs des activités du réseau (par rapport à la culture locale, les concepts véhiculés sont-ils conformes aux valeurs de votre contexte) ?

Principales préoccupations professionnelles

55. Quelles étaient vos principales préoccupations professionnelles au moment où vous avez intégré le réseau ?
56. Quelles étaient alors vos ambitions de carrière ?
57. Quels étaient vos principaux questionnements ?
58. Lorsque vous observez votre situation actuelle, les préoccupations ont-elle changé ? Dans quel sens ?
59. Quelles sont actuellement vos principaux questionnements ?

VI Appréciation des outils utilisés par le réseau

60. Avez-vous des outils informatiques à votre portée ?
61. Quelle est la fréquence de vos consultations sur internet ?
62. Internet est-il un outil indispensable dans votre carrière ?
63. Vous l'utilisez à quelles fins ?
64. Quelle est votre appréciation de cet outil ?

VII Le contexte social

Quel est le système social en vigueur : le patriarcat ?

Quels sont les stéréotypes dont les femmes sont victimes ?

Quels sont les facteurs dominants de la culture ?

Quelle est la religion dominante du pays ?

VIII Le contexte organisationnel

La hiérarchie est-elle masculine ?

Y a-t-il des opportunités ? Responsabilisation des femmes (gender sensitive)

Y a-t-il des mesures d'encouragements, de discrimination positive/égalité/diversité ?

Annexe 4 : Questionnaire

Lettre d'introduction

L'égalité entre la femme et l'homme est actuellement, pour la plupart des pays, un principe démocratique indéniable. Mais les formes que doit prendre cette égalité reste un débat passionné qui concerne aussi bien les sphères sociale, culturelle, politique que professionnelle. C'est la sphère professionnelle qui constitue l'ancrage de la présente recherche à travers les implications de la mondialisation. Il s'agit d'évaluer l'effet d'un programme, la Didacthèque Internationale qui s'inscrit dans la logique de la mondialisation sur la progression de la carrière des bénéficiaires. La Didacthèque Internationale est un réseau multilatéral initié par l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) du Québec et financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). Il regroupe douze établissements (d'Afrique, d'Asie et d'Amérique), ayant en partage les préoccupations (formation, recherche, consultation) d'administration publique. Aussi, notre recherche se focalise-t-elle sur : l'impact de ce programme sur la progression professionnelle des femmes en Afrique subsaharienne et au Maroc, notamment dans son volet «femmes en administration publique ». Plus précisément, il s'agira d'apprécier votre perception quant à l'impact de ce programme sur votre carrière.

Vous avez été choisie pour répondre au présent questionnaire en tant que membre de ce réseau et bénéficiaires de ses activités. Le questionnaire est simple et servira essentiellement les besoins de la recherche.

I Identification

Caractéristiques personnelles	Contact	Emploi
Nom et prénom	Tel : (B)	Niveau de scolarité
Statut matrimonial	Cel :	Organisation
Pays	Fax :	Poste actuel
Année de naissance	Mail :	Brève description du poste actuel
Age d'entrée dans le monde du travail		Position du poste dans l'organigramme
Expérience professionnelle		
Nombre d'enfants		Poste occupé au moment de l'entrée dans le réseau
Age de la première maternité		Brève description de ce poste

II Etudes

II-1 Quel est votre dernier diplôme ? (indiquez votre choix en utilisant le « gras »)

Premier cycle universitaire (DEUG)

Second cycle universitaire (Licence, Maîtrise)

Troisième cycle universitaire (DEA, DESS)

Doctorat et Postdoctorat

Autres

II-2 Le résumé de vos compétences académiques ?

II-3 Avez-vous suivi des formations professionnelles diplômantes après votre dernier diplôme ? (indiquez votre choix en utilisant le « gras »)

Oui

Non

II-4 Le résumé de vos compétences professionnelles ?

II-5 Avez-vous suivi des formations de type logistique : informatique, bureautique etc. ? (Indiquez votre choix en utilisant le « gras »)

Oui Non

II-6 Le résumé de vos compétences complémentaires ?

III Le contexte social et organisationnel

Quel est le système social en vigueur : le patriarcat ?

Quels sont les stéréotypes dont les femmes sont victimes dans votre société en général?

Quels sont les facteurs dominants de la culture (rôle de la femme)?

Quelle est la religion dominante du pays ?

Au plan organisationnel,

La hiérarchie est-elle masculine ?

Y a-t-il des opportunités de responsabilisation pour les femmes ?

Y a-t-il des mesures d'encouragements, de discrimination positive/égalité/diversité ?

IV Cheminement de carrière

IV-1 Décrivez nous les différents mouvements que vous avez connus dans votre carrière : différents postes occupés et les périodes dans un tableau :

Années et mois	Organisations et Postes	Niveau du poste (encadrement ou technique)	Brève description et Votre appréciation du poste

IV-2 Matérialisez ce cheminement en présentant selon vous les moments forts, les moments de transition et les moments faibles ? (Utilisez les formes automatiques de Word pour matérialiser ce cheminement, n'oubliez pas de mentionner les années où les périodes)

IV-3 Dans ce cheminement quelle est votre plus grande satisfaction ?

IV-4 Votre plus grand regret ?

IV-5 Si vous comparez ce cheminement à vos objectifs de carrières diriez vous que vous êtes satisfaite ?

V Activités menées dans le réseau de la didacthèque internationale

V-1 Formations (Didactique en management public, PIMCE, gestion de la carrière, développement des compétences et autres)

Formation 1 :

Thème

Brève description du contenu

Nombre de participants

Nombre d'animateurs

Supports utilisés

Activités menées

Evaluation

Quelle est l'utilité de chacune de cette formation

Actions envisagées après la formation

Formation 2 :

Thème

Brève description du contenu

Nombre de participants

Nombre d'animateurs

Supports utilisés

Activités menées

Evaluation

Quelle est l'utilité de chacune de cette formation

Actions envisagées après la formation

Formation 3 :

Thème

Brève description du contenu

Nombre de participants

Nombre d'animateurs

Supports utilisés

Activités menées

Evaluation

Quelle est l'utilité de chacune de cette formation

Actions envisagées après la formation

Formation 4 :

Thème

Brève description du contenu

Nombre de participants

Nombre d'animateurs

Supports utilisés

Activités menées

Evaluation

Quelle est l'utilité de chacune de cette formation

Actions envisagées après la formation

Autres à préciser avec les mêmes items.

V-2 Obtenez vous des informations du réseau ? (Indiquez votre choix en utilisant le « gras »)

Oui

Non

Si oui de quelle nature ? (Indiquez votre choix en utilisant le « gras », plusieurs choix possibles)

Pour accomplir une tâche

Informations sur les dossiers tenus pour secret

Partage d'expérience

Formations prévues

Vacance de postes

Postulation à une bourse

Participation aux concours

Autres :

V-4 Avez-vous un mentor/parrain ? (Indiquez votre choix en utilisant le « gras »)

Oui

Non

Si non pourquoi ?

Si oui est-ce un homme ou une femme ? (Indiquez votre choix en utilisant le « gras »)

Homme

Femme

Comment se déroule cette relation mentorale ?

VI Perception de l'impact de ces activités sur la progression de la carrière

VI-1 Quel est votre objectif de carrière ? (Indiquez votre choix en utilisant le « gras », un seul choix possible)

Ascension hiérarchique

Mouvement horizontal (transversalité du métier)

Position d'expert (essentiellement la maîtrise du métier qui vous rend indispensable à la prise de décision)

VI-2 Satisfaction du déroulement de carrière

- Tout compte fait, êtes vous satisfaite avec votre travail?
- Votre travail actuel est-il à la hauteur des attentes que vous aviez au moment où vous aviez commencé le travail ?
- A ce stade de votre carrière être vous prête à quitter l'organisation si l'occasion se présente ?
- Vous arrive-t-il de penser à quitter votre emploi actuel ?

Etes vous satisfaite des progrès/succès réalisés dans votre carrière ? (Indiquez votre choix en utilisant le « gras »)

Oui Non

- Quel est l'élément le plus marquant de votre carrière ?

VI-3 Les activités du réseau de la Didacthèque Internationale participent-elles à l'atteinte vos objectifs ? (Indiquez votre choix en utilisant le « gras »)

Oui Non

Si oui, comment appréciez vous l'impact de ces activités dans votre carrière ?

VI-4 Quelles sont les activités critiques qui ont constitué un déclic pour votre progression de carrière ?

VI-5 Comment agissent ces activités dans votre carrière ?

VI-6 Quelles sont à votre avis les activités à intensifier/identifier pour que votre carrière se déroule mieux ?

VI-7 Quelles sont à votre avis les activités à éliminer pour que votre carrière se déroule mieux ?

Appréciation des outils utilisés par le réseau

VI-8 Avez-vous des outils informatiques à votre portée ?

VI-9 Quelle est la fréquence de vos consultations sur internet ?

VI-10 Internet est-il un outil indispensable dans votre carrière ?

VI-11 Vous l'utilisez à quelles fins ?

VI-12 Quelle est votre appréciation de cet outil ?

VI-13 Commentaires libres

Annexe 5 : Synthèse de la littérature sur l'équité professionnelle

Auteurs	Arguments
Pigeyre et Valette (2004)	-Les comportements organisationnels portés par les institutions, les professions et les individus conduisent à produire et à reproduire le phénomène de plafond de verre -Le caractère public des universités ne les préserve pas des pratiques discriminantes
Adler et Izraeli	Quatre principaux obstacles : -Stéréotypes et préjugés sur les capacités professionnelles des femmes -Le poids du contexte organisationnel reproduisant les normes et attentes sociales à l'égard des femmes -La discrimination institutionnelle en matière de management qui privilégie les comportements masculins -L'influence du pouvoir dans les organisations telles que les décideurs ont tendance à promouvoir leurs semblables et à écarter les femmes. Les organisations sont alors présentées plus comme des « producteurs de différences » que des « producteurs d'égalité » Laufer (2001)
Schein, 1973	-Le bon manager est perçu comme possédant des caractéristiques, attitudes et tempéraments qui sont généralement attribués aux hommes
Bachtold et Wernern, 1970 ; 1972 ; Constantini et Craik, 1972, Lemkau, 1983)	-Les femmes qui occupent des positions hiérarchiques élevées semblent avoir une plus grande confiance en elles que les autres femmes
Davidson et Burke (2004)	-les femmes qui accèdent aux postes d'encadrement sont en général diplômées de l'enseignement supérieur et de l'université. -« Au cours des années 1980 et 1990, le nombre de femmes cadres au sens large du terme augmente fortement dans beaucoup de pays et cela à l'échelle mondiale et pourtant les femmes qui occupent les positions les plus élevées dans la hiérarchie sont en nombre à peu près constant » -Les divergences observées dans différents pays relèvent de la tradition, de la culture, du contexte historique, mais qui font intervenir aussi l'histoire politique, l'appartenance ethnique, la religion, le système éducatif, la formation, la législation, le style d'encadrement, les entrepreneurs, les attitudes et les comportements, les conditions d'emploi, le droit du travail et le régime des prestations sociales, les politiques et les pratiques d'égalité de chances, ou les programmes de discriminations positives et de diversité. -Les entreprises ne peuvent s'offrir le luxe de sous utiliser ou de perdre les talents féminins qui sont les fruits d'un investissement important -Les attitudes sociétales (y compris les médias) comme les comportements individuels doivent changer -les femmes doivent comprendre pourquoi elles sont confrontées à des situations de travail spécifiques
Catalyst (1999, 2000)	-Aux USA, environ la moitié des diplômés de l'enseignement supérieur en comptabilité, gestion des entreprises ou en droit sont des femmes -La féminisation de l'encadrement est plus marquée dans les secteurs qui emploient majoritairement des femmes
Catalyst, 1998)	-Image négative des femmes chez les responsables qui doutent de leurs compétences et de leur engagement professionnel -Perception d'une inadéquation des femmes à la culture de l'entreprise -Absence d'anticipation en matière de carrière et inadéquation de l'éventail de leurs expériences professionnelles aux futurs besoins de l'entreprise -Pas de réelles opportunités pour les femmes, de faire la preuve de leur potentiel managérial -Refus des femmes suppose-t-on d'être mobiles géographiquement pour les besoins de leur évolution de carrière -Echec à rendre les supérieurs hiérarchiques responsables de l'évolution professionnelle des femmes -Réticence des dirigeants à donner aux femmes l'expérience de postes opérationnels associés à la responsabilité des centres de profits -Préparation inexistante ou insuffisante des successions sur les postes -« Mentoring négatif » et auto sélection des femmes pour des postes d'expertise au lieu des positions de responsabilités opérationnelles et hiérarchiques -

Auteurs	Arguments
	Moindre accès à des « mentors » et exclusion des réseaux informels professionnels où les hommes apprennent les règles non écrites de succès -Grille d'évaluation et de rémunération appliquées de manière différentes aux hommes et aux femmes - Systèmes organisationnels conçus selon la logique masculine -Existence de pratiques discriminatoires et de harcèlement sexuel
Powell (1999)	-Malgré l'arrimage des compétences des femmes aux exigences des postes d'encadrement, ces dernières continuent de subir le fameux « plafond de verre » -Les hommes qualifiés et désireux de devenir cadres supérieurs sont nombreux -Les modèles de sélection, même d'apparence objectifs sont caractérisés par des stéréotypes de genre -Les hommes se sentent plus à l'aise d'avoir affaire à d'autres hommes et peuvent juger les femmes moins compétentes -Les femmes situées au bas de la hiérarchie sont probablement moins bien préparées et formés et ont de la difficulté à accéder aux mentors. Pour améliorer la situation, l'auteur propose en plus des lois: -le renforcement des politiques d'égalité des chances et d'actions positives, le comportement des entreprises envers l'égalité et la diversité, et les initiatives favorisant la réconciliation entre travail et famille
Davidson et Burke (2000)	Les femmes et les hommes arrivent sur le marché du travail avec des niveaux comparables et les itinéraires des hommes et des femmes se distancent vite du fait des discriminations dont les femmes sont victimes
Schwartz (1992)	-Pour l'auteur c'est faire preuve d'un bon sens des affaires que d'encourager les femmes compétentes et brillantes à faire carrière. Pour cet auteur, cette promotion conduirait à : -disposer de meilleures compétence et donner ainsi l'occasion au P-DG de bénéficier des compétences des femmes compétentes -Proposer de modèles de réussites féministes aux jeunes femmes à haut potentiel -s'assurer qu'il y a autant de cadres de qualités hommes et femmes à tous les échelons.
Riger et Galligan, 1980 ; Henning et Jradim, 1977	-les facteurs individuels (trait de caractère, compétences, diplôme et les facteurs liés à la situation (discrimination dans la rémunération, et dans les opportunités de formation, attitude des hommes, femme alibi) -Les variables individuelles joueraient un rôle moins important que les variables de la situation
Burke et Mckenn, 1992 ; Davidson et Cooper, 1992, 1993 ; Morisson et Von Glinov, 1990	-Les femmes ont fait des progrès considérables, notamment dans leur formation et leur présence sur le marché de l'emploi -Les avancées restent limitées pour les postes d'encadrement supérieur, les positions de pouvoir, aux hauts salaires et aux hautes fonctions de gestion
Powell et Graves, 2003	Les femmes manifestent parfois le désintérêt pour les hauts postes pour ne pas avoir à trop sacrifier leur vie de famille
Fielden et Davidson, 2004	Les frustrations provoquées par le plafond de verre poussent certaines femmes à démissionner pour créer leur propre entreprise
Wirth, 2001	Alors que les femmes constituent la moitié de la force de travail, elles sont toujours faiblement représentées au niveau des cadres supérieurs
Laufer Jacqueline, (2004)	-les pratiques dans les organisations ne sont pas neutres, elles sont sexuées : les processus de recrutement, de promotion, de développement de carrière n'apparaissent pas ici « neutre au regard du genre » et contribuent à la production des différences entre hommes et femmes -Les normes organisationnelles sont masculines : le modèle de bon manager est souvent masculin caractérisé par l'investissement professionnel, la performance, la disponibilité et la mobilité qui peuvent jouer au détriment des femmes - La faible place des femmes dans les réseaux professionnels - Les femmes aux hautes sphères de décisions adopterait les modèles masculins et participeraient à le perpétuer Si la littérature sur l'égalité professionnelle reconnaît que la plupart des

Auteurs	Arguments
	femmes n'arrivent pas à vaincre les obstacles du plafond de verre, une minorité de femmes développent des stratégies qui leur permettent d'accéder aux hauts postes de direction. Les stratégies de changements -Produire légalité en adoptant des lois et des politiques de discriminations positives -Compte tenu des critiques adressées aux politiques de discriminations positives, il faudrait ajouter le modèle de la diversité - les questions liées à l'égalité des chances hommes femmes doivent désormais s'intégrer aux stratégies qui dans les entreprises visent à articuler responsabilité sociale, efficacité économique et amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines.
Laufer (1997, 2003, 2004)	-Pour expliquer le phénomène du plafond de verre, il est souvent évoqué le problème de retard historique -L'hypothèse de retard historique pour expliquer le phénomène du plafond de verre est invalidée par le nombre de plus en plus élevé des femmes diplômées. Il existe désormais un vivier de femmes pouvant assumer des hautes responsabilités managériales -Aussi, la raison du choix des femmes pour la famille ne se justifie plus puisque plusieurs femmes font des enfants et font carrière -Il est alors nécessaire de déplacer le débat et de donner toute leur place aux obstacles organisationnels
Bender (2004)	Historique pour minimiser les obstacles à la progression de la carrière des femmes : -Dès 1960, les entreprises ont adopté des stratégies visant à lever les obstacles qui empêchent l'accès des minorités et des femmes aux opportunités d'emplois. 1 ^{ière} étape : obtenir une égalité théorique par l'adoption d'un ensemble de textes 2 ^{ème} étape : Mesures de discrimination positive pour rattraper le retard historique <i>Critiques faites aux mesures de discriminations positives</i> : Par leur existence, elles désigneraient les personnes visées comme souffrant d'un déficit, ce qui peut être stigmatisant -Elle met en place un système d'injustice, les objectifs d'égalité peuvent être ainsi contradictoires à ceux de l'équité -Elles sont accusées d'abaisser les standards de recrutement et de performances des bénéficiaires, ce qui les stigmatise davantage Elles ont provoqué l'opposition des groupes dominants qui posent des actes de dévalorisation, d'ironie et de personne alibi etc. 3 ^{ème} étape : En 1980, les précédentes stratégies sont remises en cause et une nouvelle émerge, c'est la gestion de la diversité pouvant concilier enjeux économiques et sociaux <i>Critiques adressées à la gestion des diversités</i> : Perte de vue des enjeux de l'égalité (Cornet, 2002); incite à des actions partielles en fonction des intérêts des entreprises (Cassel, 1996) ; approche trop globale et absence de suivi (Agocs et Burr, 1996) ; la diversité donnerait à l'entreprise une image idyllique qui nie le conflit d'intérêt. Certains de ces prémices seraient néfastes à un dialogue interracial (Kersten, 2000) et relèveraient des conceptions paternalistes (Lorbeiecki et Jack, 2000). -Aucune de ces mesures, du fait de la persistance du plafond de verre n'a permis de garantir l'égalité des chances. En effet, certaines études établissent une corrélation positive entre gestion de la diversité, présence accrue des femmes et performance (Adler, 2001 ; Roberts, 2002 ; Scott, 1993 ; Benschop, 2001). D'autres par contre émettent quelques doutes (Hansen, 2003 ; Glastra et al, 2000 ; D'Sousa, 1996 ; Vidu, 2000, Von Berger et al, 2002).

Source : conçu par nos soins sur la base des lectures ci-dessus mentionnée (2005)

Les opposants aux politiques de quotas se réfugient derrière le principe de l'égalité formelle et présentent les arguments ci-après :

- 1 par leur existence, elles désigneraient les personnes visées comme souffrant d'un déficit, ce qui peut être stigmatisant ;
- 2 Elles mettent en place un système d'injustice, les objectifs d'égalité peuvent être ainsi contradictoires à ceux de l'équité ;

- 3 Elles sont accusées d'abaisser les standards de recrutement et de performances des bénéficiaires, ce qui les stigmatise davantage ;
- 4 Elles ont provoqué l'opposition des groupes dominants qui posent des actes de dévalorisation, d'ironie et de personne alibi etc.

Pour ces derniers, les politiques de quotas violent le principe de l'égalité de tous devant la loi et représentent une atteinte à la liberté des citoyens. Pourquoi prendre des mesures protectionnistes pour un seul sexe? N'est-ce pas le retour à une certaine forme de discrimination, cette fois, à l'égard des hommes? A cette dernière question on peut arguer que les femmes ne sont pas un groupe quantitativement minoritaire alors qu'elles sont bien exclues des hautes responsabilités. Observer l'égalité ou la représentativité, si l'on veut pousser la réalité plus loin, revient à avoir autant, sinon plus de femmes que d'hommes aux postes de responsabilité. Dans tous les pays concernés par l'étude, alors que les femmes représentent plus de 50,8% de la population globale et donc constituent plus de la moitié de la force de travail, elles sont toujours faiblement représentées au niveau des cadres supérieurs (Wirth, 2001).

Pour expliquer ce constat, deux postulats sont évoqués: le postulat de l'approche par le «genre» qui attribue la sous représentativité des femmes aux carences dans leurs personnalités, leurs motivations et leurs attitudes (Belghiti, 2004) ; le postulat de l'approche par l'organisation, la «organization approach» qui attribue cette sous représentativité aux caractéristiques organisationnelles (Kanter, 1977; Henning et Jardim, 1977 ; Riger et Galligan, 1980; Laufer, 2004 ; Pigeyre et Valette, 2004).

Des stratégies ont ensuite été initiées pour vaincre ces obstacles, notamment la discrimination positive et la gestion de la diversité. La discrimination positive qui s'appuie sur le principe de l'équité vise à lutter contre les discriminations à l'égard des femmes en leur offrant des opportunités et avantages spécifiques (la lois des quotas, les appuis relatifs à la formation par exemple) facilitant leur progression. La théorie de la diversité quant à elle, est née des critiques faites à la discrimination positive. Non plus spécifiquement ciblées sur les femmes, les pratiques de la diversité visent à reconnaître les contributions de toutes les composantes de l'entreprise, les femmes, les minorités visibles, les handicapés etc. Il s'agit alors de satisfaire les attentes de toutes les catégories représentées dans l'entreprise (Bender, 2004).

Annexe 6 : Coordonnées de la chercheure

Viviane Ondoua Biwolé

Professeure-Assistante à l'université de Yaoundé II au Cameroun

Professeure Consultante à l'Institut Supérieur de Management Public/Cameroun

Professeur Associé au Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion de l'université de Bordeaux IV/France

Chercheure Invitée à l'Institut d'Études des Femmes de l'université d'Ottawa

Mail : ond_viviane@yahoo.fr

Tél : 011(237)-990-8728/ 011 (237)-220-4636

Fax : 011(237)-221-0551

B.P. 7942 Yaoundé/Cameroun