



Mémoire
Présenté par
NDEYE MARIAMA
ANGELE KANDE

Université Cheikh Anta Diop de
Dakar

FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION

Les comportements à effets sur la
carrière des femmes : cas de la
Sénégalaise des Eaux

AOÛT 2009

A red, rounded triangular shape pointing upwards, located in the bottom right corner of the page.

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

LES COMPORTEMENTS À EFFETS SUR LA
CARRIÈRE DES FEMMES : CAS DE LA
SÉNÉGALAISE DES EAUX

MÉMOIRE

POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ETUDES APPROFONDIES EN
SCIENCES DE GESTION

PRÉSENTÉ ET SOUTENU PUBLIQUEMENT PAR
NDEYE MARIAMA ANGELE KANDE

AOÛT 2009

JURY :

M. AMADOU FALL DOCTEUR D'ÉTAT EN SCIENCES DE GESTION

PR MOHAMED EL BACHIR WADE AGRÉGÉ EN SCIENCES DE GESTION

PR BASSIROU TIDJANI PROFESSEUR TITULAIRE DIRECTEUR DE MÉMOIRE

AVANT PROPOS

Ce travail de recherche est le résultat d'une riche et rigoureuse formation avec d'éminents professeurs de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

Ce travail est également la résultante d'une collaboration avec la Sénégalaise Des Eaux SDE qui nous a accueillis et nous a beaucoup facilité le travail de terrain. Nous en profitons encore une fois pour remercier son directeur de la clientèle qui n'a ménagé aucun effort pour la réussite de ce travail.

Ce travail est également le fruit de l'action du CODESRIA qui a financé ce mémoire de recherche. Leur financement a été d'un grand apport et nous leur témoignons notre infinie reconnaissance.

Enfin grâce à l'appui et à la confiance du professeur Bassirou Tidjani, nous avons pu faire deux publications de ce mémoire. La première partie est publiée dans les actes du congrès de l'IAS (Alger 2009) et la seconde partie est publiée dans les actes du congrès de l'AGRH (Toulouse 2009).

REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer ma profonde gratitude à toutes ces personnes sans qui je n'aurai jamais pu réaliser ce travail.

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- **Mon Directeur de Mémoire le professeur Bassirou Tidjani** pour avoir dirigé et coordonné ce travail de recherche. Son abnégation, sa patience, sa rigueur et son ouverture d'esprit m'ont beaucoup impressionné. Il ne vit que pour la recherche.
- **Mes encadreurs les docteurs Babacar Diop et Marta Wilgosz** pour leurs conseils et pertinentes réflexions mais aussi pour leur disponibilité et leur désir de voir ce travail accompli.
- **M. El Bachir Wade et M. Amadou Fall Membres du jury** pour avoir bien voulu évaluer ce travail.
- **M. Wally Ndour Directeur de la clientèle de la SDE** qui a bien voulu m'accueillir à la Direction clientèle. Sa disponibilité et sa gentillesse sont remarquables et il n'a ménagé aucun effort pour nous faciliter le travail.
- **CODESRIA** dont je suis bénéficiaire de leur programme des petites subventions. Leur appui financier et matériel a été d'une aide capitale pour cette recherche.

Je veux remercier également toutes ces personnes qui de près ou de loin m'ont permis de par, leurs critiques, suggestions et réflexion, de par leurs soutiens financier et moral d'améliorer et de mener à terme ce travail. Je veux nommer :

- Ibrahima Dally Diouf
- M. Fall chef de la comptabilité des Matière du COUD
- Alioune Gueye
- Demba Kane
- Safiatou Kébé
- Ndéné Mbodji
- Ndèye Sira Mbodji
- Adam Ndour
- Tous les membres du laboratoire GRH

 Tous les membres du groupe genre

J'associe à ces remerciements l'ensemble du corps professoral du DEA, les secrétaires du DEA Tata Oulimata Badji et Madjiguène Thiam, et tout le personnel de la SDE.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SPECIALE DEDICACE

JE DÉDIE SPÉCIALEMENT CE TRAVAIL À MA MAMAN SUZANNE SADIO.

ELLE N'A CESSÉ DE SE BATTRE POUR VOIR SES ENFANTS RÉUSSIR

TROUVÉ ICI TOUTE LA GRATITUDE ET LA RECONNAISSANCE D'UNE FILLE À

QUI TU AS TOUT DONNÉ. JE T'ADORE

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- 🖼 Mes rayons de soleil Baye, Junior, Jacques, Maéva et Mimi
- 🖼 Ma petite sœur chérie Fatima
- 🖼 Mes frères Lamine, Ahmet et Cheikh Tidjane
- 🖼 Mes cousins Raymond et Mémé
- 🖼 Mon Papa adoré Mamadou Kandé
- 🖼 Mon père adoptif Lamine Ams Diobateh
- 🖼 Mon Oncle Etienne
- 🖼 Ma petite tante et jumelle Marie Thérèse dite Gouna et ma tante Marie Clotilde
- 🖼 Mes trois petites sœurs Thienci, Saf le pitio et Marie Louise Yogos
- 🖼 Mes filles de la 210 et 220 B1 Nouny Ndiaye, Taw, Dexter, Mamico et Diarastafaray
- 🖼 Mes amis de la 5^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} promotion du DEA de Gestion particulièrement à Assane Fall, Abdou Diatta, Maramé Loum, Alioune Faye, Evatra, Mamadou Sylla et Zacharia le Malien
- 🖼 Ousmane Sène de la salle informatique
- 🖼 Grand Demba Kane, Grand Dally Diouf, Grand Mohamed Badji, Grand Kandji Diouf, Grand Assane Ndao et Grand Alioune Gueye
- 🖼 Marta Wilgosz

 Toute la promotion 2006

Ce travail est le vôtre !

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

BTS : Brevet Technique Supérieur

Bac : Baccalauréat

CRIVAT : Centre de Recherche Interuniversitaire sur l'Education et la Vie Au Travail

DCL : Direction de la Clientèle

DCL : Directeur de la Clientèle

DRH : Directeur des Ressources Humaines

EESEC : Enquête Emploi, Sous Emploi et Chômage

PANAF : Plan d'Action Nationale de la Femme

RA : Responsable Administratif

RC : Responsable Commercial

RH : Ressources Humaines

SDE : Sénégalaise Des Eaux

SONEES : Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal

SONES : Société Nationale des Eaux du Sénégal

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|------|
| Tableau 1 : Tableau synthétique des différences entre carrière traditionnelle et carrière nomade..... | P 11 |
| Tableau 2 : Qualités attendues des hommes et des femmes..... | P 17 |
| Tableau 3 : Tableau des thèmes et sous catégories..... | P 51 |
| Tableau 4 : Tableau récapitulatif de la phase de catégorisation..... | P 56 |

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES FIGURES

| | |
|---|------|
| Figure 1 : Le plafond de verre..... | P 14 |
| Figure 2 : Relation entre valeurs culture et comportements..... | P 20 |
| Figure 3 : Pyramide des besoins de Maslow..... | P 23 |
| Figure 4 : Notre démarche de recherche..... | P 33 |
| Figure 5 : hiérarchisation des postes à la DCL..... | P 71 |

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE..... | 6 |
| CHAPITRE 1: REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE : PRESENTATION DES CONCEPTS ET LEURS SIGNIFICATIONS | 7 |
| SECTION 1 : LA CARRIERE DES FEMMES | 7 |
| SECTION 2 : LE CONCEPT DE COMPORTEMENT..... | 19 |
| CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE | 31 |
| SECTION 1 : UNE ANALYSE QUALITATIVE : UNE APPROCHE GENRE AVEC L'ETUDE DE CAS | 32 |
| SECTION 2 : METHODES DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES | 46 |
| CONCLUSION PARTIELLE..... | 58 |
| DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS | 59 |
| CHAPITRE3 : PRESENTATION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE | 60 |
| SECTION 1 : LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE | 60 |
| SECTION 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE | 74 |
| CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS DES RESULTATS | 88 |

| | |
|---|------------|
| SECTION 1 : DISCUSSION | 88 |
| SECTION 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES ET CONTRIBUTION THEORIQUE ... | 94 |
| CONCLUSION PARTIELLE | 99 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 100 |

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes suscite un regain d'intérêt en Europe. En effet, les entreprises mettent en place des politiques de promotion active de l'égalité d'accès à l'emploi et à la carrière, (Bender, 2003).

Qu'en est-il au Sénégal ?

Dans cette recherche, Il s'agira d'étudier les différents obstacles auxquels sont confrontées les femmes dans la conquête du pouvoir organisationnel et les comportements appropriés pour les franchir.

La carrière est un domaine de recherche très intéressant dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Les recherches consacrées à l'étude de la carrière de la femme ne sont pas nombreuses. L'analyse du développement vocationnel se faisait de manière globale sans tenir compte des différences de genre. La compréhension du plan de la carrière d'un fonctionnaire ou d'un employé est encore fondée sur l'expérience masculine, (Colline & Young, 1992).

Aujourd'hui les femmes sont plus nombreuses que les hommes et le taux d'activité des hommes au niveau mondial est en train de baisser là où celui des femmes est en expansion. Au Sénégal par exemple, la population féminine représente 52% de la population totale estimée à 11,658 millions, (Banque de France : rapport zone franc, 2005).

Les résultats d'une enquête menée par l'EESEC¹ en 1991, montrent que le taux d'activité des femmes est de 39,3% contre 67,4% pour les hommes. Cet écart est révélateur si l'on retient que l'effectif de la population féminine en âge de travailler représente 49,3% de la population

¹ EESEC : l'Enquête Emploi, Sous-emploi et Chômage a été menée dans la zone urbaine de Dakar en 1991 ; c'est une étude recensant les activités des femmes

totale. L'activité des femmes change la configuration du marché du travail et est accentuée par la mondialisation culturelle, l'explosion de la communication, les lois levant les discriminations et la pression des mouvements féministes. La nouvelle donne sur le marché du travail secoua la configuration de la communauté scientifique. En effet, les femmes sont de plus en plus scolarisées et viennent concurrencer les hommes sur le marché du travail. L'arrivée des femmes dans le marché du travail est la résultante de la crise économique et la dévaluation de 1994. Ainsi, le pouvoir d'achat des ménages étant réduit, les conditions de vie sont devenues très précaires, (Gueye et Tidjani, 1995).

En conséquence, les femmes dont le rôle et le statut étaient réduits aux tâches ménagères et à l'éducation des enfants, sont de plus en plus engagées et participent davantage à la vie sociale, économique et politique pour subvenir aux besoins financiers du couple, (Ministère de la femme, 1993)². Selon Fatou Sarr (1997), ces femmes aidées par la logique de la solidarité traditionnelle sont devenues très autonomes et elles s'orientent dorénavant vers l'entreprise.

Leur participation dans la sphère professionnelle fait ressortir un aspect particulier de leur comportement dans les organisations.

En d'autres termes, les femmes ont compris à l'image d'Henri Bergson³ que la seule chose permanente, c'est le changement. Elles ont changé de comportement car les exigences de l'organisation de l'entreprise ne les permettent plus d'adopter un comportement professionnel conforme à celui qui existait, (Faltermaier, 1992 ; White, Cox et Cooper, 1992).

Ainsi avec les enjeux de mondialisation, les compétences doivent être valorisées pour offrir à l'entreprise des chances de survie dans un environnement très instable. Or les femmes

² Le Ministère de la femme avait financé une étude sur les conditions de la femme à travers l'étendu du territoire sénégalais. Cette étude avait été conduite par les juristes, les sociologues, les économistes et les philosophes en 1993.

³ Il est cité ici par Jean Yves Prax in *Le Manuel du knowledge management*, Dunod, Paris, 2003, p. 7.

d'habitude sont confinées à des postes dont les responsabilités sont moindres par préjugés. En plus des pressions professionnelle et sociétale cumulées à des contraintes de maternité, nous nous demandons comment les femmes se comportent-elles pour asseoir une carrière ?

Beaucoup de chercheurs et plus précisément ceux du CRIEVAT⁴ se proposent d'étudier ces différents comportements observés chez les femmes dans le but d'offrir un cadre d'analyse théorique qui tient compte de la problématique de l'intégration et de l'insertion socioprofessionnelles des femmes.

Dans ce nouvel univers (organisation formalisée), Elles se heurtent à un modèle tenace et masculin en plus d'être éloignées de leur sphère traditionnelle. Elles connaissent notamment des problèmes d'insertion et de réalisme professionnel. En fait, elles supportent une forte pression dans le milieu du travail, subissent une discrimination salariale et se confrontent à une division sexuée du travail pour n'accéder que rarement aux postes de décision, (EESEC, 1991). Ce que plusieurs auteurs ont qualifié de plafonnement ou de plafond de verres.

Pour certains auteurs comme Belghiti-Mahut (2004), Landrieux-kartochian (2004), Cornet (2008), Laufer (2002, 2005), les femmes subissent le phénomène du plafond de verre qui les limiterait dans leur évolution de carrière. Le plafond de verre représente: « *les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités* » (Morrison et al., 1992).

Le plafond de verre renvoie à des facteurs de nature très différente, mêlant des comportements et des représentations individuels à des processus organisationnels.

Notre souci est de comprendre le cheminement professionnel des femmes et de rechercher les causes du plafond de verre. En des termes plus concis, nous voulons comprendre **les**

⁴ Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail. Il est à ce moment nommé CERDEC et réunit de jeunes chercheuses de l'université de Laval qui y officient : cité par Cuerrier, 2004.

déterminants individuels et organisationnels dans le processus de carrière des femmes.

La question centrale que nous nous posons dans cette recherche est de savoir : quels sont les comportements qui propulsent ou freinent les femmes sénégalaises dans leur carrière ?

Nos recherches s'articuleront autour de cette interrogation. Pour cela, la démarche qualitative est mise en œuvre avec à l'appui la stratégie de l'étude de cas.

Nous étudions le cas d'une entreprise qui commence à prendre en compte l'aspect genre dans ses politiques RH.

A cet effet, nous avons jugé intéressant d'aborder notre thème par une approche genre qui constitue un nouveau champ exploratoire pour les gestionnaires. Dans cette recherche nous nous fixons comme objectif général, l'analyse des déterminants de la carrière professionnelle en tenant compte des différences de genre. Nous nous appuyons en plus, dans le cas qui nous concerne, sur l'approche Genre Organisation Système (GOS), développée intégralement par Fagenson en 1990. Selon cette approche, trois facteurs notamment le genre – le contexte organisationnel – le système social - institutionnel – permettent de comprendre le comportement des femmes et leur progression limitée dans les organisations.

Nous voulons intégrer le genre, les contextes institutionnel et organisationnel dans l'explication du non avancement des femmes. La dimension comparative étant très importante dans notre travail, en effet, il nous faut comprendre et expliquer pourquoi certaines femmes réussissent à grimper dans la hiérarchie, alors que d'autres échouent ou abandonnent.

Après l'étude de certains des déterminants de la carrière des femmes, cette recherche se propose modestement d'offrir une compréhension plus profonde du problème et de faire avancer l'état des connaissances en complétant et en renforçant les positions sur les théories autour de la question du genre. En effet, la théorie ne couvre presque pas (ne prend pas en

charge) les relations de genre au sujet de la définition du développement de la carrière des individus.

En plus nous souhaitons que cette recherche, l'un des rares écrits en Gestion sans doute contribue à l'amélioration des conditions de la femme sénégalaise dans l'entreprise.

Afin de mieux circonscrire l'étude, dans une première partie, il s'agira à travers deux chapitres d'analyser progressivement le cadre conceptuel et méthodologique. Le premier chapitre est consacré à la discussion des concepts de carrière et de comportement en relation avec la problématique du cheminement professionnel des femmes. Le deuxième chapitre explique notre démarche de recherche avec ses grands axes. Quant à la deuxième partie, elle sera exclusivement consacrée à la présentation, à l'analyse et à la discussion des résultats de cette étude. Le premier chapitre sera réservé à la présentation des résultats et le second nous permettra de discuter les résultats obtenus tout en déclinant les implications managériales de notre étude.

Au terme de notre étude non exhaustive, nous nous attendons à avoir une compréhension plus poussée du cheminement de carrière des femmes. Nous tenons aussi à identifier les facteurs de blocage dans l'évolution de la carrière des femmes. Telle est la touche nouvelle apportée à l'étude des femmes et développement au Sénégal.

Première partie :
Cadre conceptuel et
méthodologique

CHAPITRE 1 : REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE :

PRESENTATION DES CONCEPTS ET LEURS SIGNIFICATIONS

Ce chapitre est scindé en deux sections dédiées à la présentation des concepts et leurs significations. C'est dans la première que nous étudions le concept de carrière et le phénomène du plafond de verre en passant par les différentes approches existantes. La seconde permettra de cerner le concept de comportement en convoquant la théorie de la motivation de Maslow et la notion de culture d'entreprise.

SECTION 1 : LA CARRIERE DES FEMMES

Peut-on définir la carrière à partir des rôles autres que celui du travailleur ?

Afin de répondre à cette question, nous nous proposons de définir ce concept qui a connu des évolutions certaines au fil du temps. Les définitions sont appréhendées à partir des modèles établis.

I. LE CONCEPT DE CARRIERE

La carrière fut considérée comme la suite des postes, des emplois et des professions, les séquences de travail dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle, (Shartle, 1959 ; Tolbert, 1980 ; Sears 1982, cités dans Gingras et al.). Cette définition est la conception traditionnelle de la notion de carrière. Dans cette optique, la carrière correspondait à un parcours professionnel relativement stable exécuté dans le même secteur d'emploi et souvent chez un seul employeur avec toutes les opportunités offertes en échange de services. Le cheminement classique est celui de la mobilité verticale caractérisée par l'avancement hiérarchique vers des postes qui comportent un niveau de responsabilité et de salaire accrus,

(Cardinal, 2004).

Enfin, il est à noter que le point de référence exclusif de ces définitions de la carrière est strictement individuel et qu'il tient peu compte des différents contextes dans lesquels la personne évolue.

Dans une perspective plus élargie, Super (1979) y inclut les séquences pré professionnelle et post professionnelle tenant compte des rôles reliés au travail tels que ceux d'étudiants, d'employés ou de retraités cumulés aux rôles sociaux, familiaux et de loisirs. D'où sa théorie du développement de carrière avec ses trois dimensions à savoir le temps, l'espace et la personne elle-même.

Dans une autre perspective plus restreinte, selon Boutinet (1993) la carrière est la troisième dimension du travail et renvoie à sa composante dynamique correspondant au temps, au mouvement et à la mobilité. La carrière sous cet angle s'inscrit dans un continuum qui va de la mobilité à l'absence de mobilité.

Cochran (1994) propose de clarifier le concept de carrière considéré comme le temps de vie qu'une personne consacre au travail pour produire certains résultats.

Toutes ces définitions peuvent s'inscrire dans une logique objective de la carrière car se rapportant d'avantage sur l'aspect productif de la vie, c'est-à-dire ce qu'une personne s'efforce de faire.

La carrière objective est marquée par des repères objectifs et stables à savoir des grades, des salaires, des niveaux hiérarchiques et des filières. Cette carrière objective renvoie à la conception bureaucratique des organisations.

A côté de ce que la personne s'efforce de faire, il y'a ce que la personne pense de ce qu'elle fait d'où la notion de carrière subjective.

Au sens subjectif, la notion de carrière intègre la manière dont les individus perçoivent leur carrière et la signification qu'ils lui accordent. Nous examinons dans cette partie la perception de Schein. En effet selon ce dernier, un individu apprend à se connaître perpétuellement de mieux en mieux, il arrive à un moment à se faire une idée de sa carrière. Cette conception découle en fait de pôles principalement à savoir "les talents et les habiletés", les motivations et les besoins" et "les valeurs", (Schein, 1976 cité par Wils et Tremblay). Ainsi Dès 1971, Schein envisage la carrière comme résultat de l'interaction entre l'individu et l'organisation. Concernant l'aspect organisationnel, la carrière s'inscrit dans trois dimensions au sein du « cône de carrière ». Concernant l'aspect individuel, Schein envisage la carrière comme « gouvernée » par des ancrs de carrières propres à chaque individu, naissant des expériences successives et relativement stables tout au long de l'existence.

Sous l'optique du sens subjectif, on voit bien que la notion de carrière dépend essentiellement de l'individu, du contenu et du sens qu'il veut lui donner.

L'introduction récente de l'ancre de carrière « style de vie » est particulièrement intéressante au regard de notre problématique ; elle permet d'intégrer la notion d'équilibre travail-famille comme une orientation de carrière possible pour certains individus. Les ancrs de carrières permettent de définir pour chaque individu les critères de réussite de carrière par lesquels chacun est amené à s'évaluer, (Schein, 1996).

Les approches subjectives de la carrière sont surtout défendues par les psychologues qui mettent l'accent sur les motivations et les représentations des personnes dans la construction des carrières, (Glidja, 2008).

Dans une perspective organisationnelle, il faut considérer les nombreux bouleversements à savoir les nouvelles formes de configuration organisationnelle, la prolifération des emplois

atypiques qui ont secoué le monde du travail. Ces transformations seraient de nature à remettre en cause le modèle traditionnel de la carrière.

Ces facteurs surtout ceux organisationnels ont fait que les travailleurs redéfinissent leur conception du travail saisissant les opportunités de carrière qui s'offraient à eux et à prendre leur avenir professionnel en main (Cardinal et Lepine, 1998).

De nombreuses recherches ont été consacrées à cette nouvelle conception de la carrière et les auteurs en donnent une nouvelle définition.

De ce point de vue, la carrière représente « *la séquence, chez une personne, des activités et des comportements reliés au travail ainsi que des valeurs, attitudes et aspirations qui y sont associées tout au long de la vie chez une personne.* » (Gutteridge, 1987). Elle traduit aussi le déroulement des expériences au travail d'une personne au cours de sa vie, (Arthur, Hall et Lawrence, 1989).

La conception traditionnelle de la carrière est remise en cause car il ne s'agit plus de succès, mais d'expériences et d'apprentissage personnel durant toute une vie (Hall et al. 1996). Dans cette optique, on passe d'une carrière externe – emplois exercés par une personne au cours de sa vie- à une carrière interne – construction et perception d'une personne par rapport à sa carrière-. En effet, l'individu devient acteur de sa propre carrière, selon ses valeurs et motivations propres. Ainsi, selon Schein la responsabilité ultime de développer sa carrière appartient à la personne.

La carrière de l'individu se situe dans une perspective évolutive. L'individu traverse un continuum d'étapes de vie au travail où il est confronté à des questions spécifiques.

Nous pouvons retenir de ces dernières approches que la carrière n'est plus seulement envisagée comme la progression verticale au cours du temps, mais comme la somme des

perceptions de l'individu de ses propres attitudes et comportements. Ce qui devient important pour le chercheur est la compréhension du déroulement de carrière plutôt que son évaluation. D'autres auteurs poursuivent l'analyse et identifient la notion de carrière éclatée (carrière sans frontière), (Arthur et Rousseau, 1996 ; Mirvis et Hall, 1996 ; Cardinal, 1999).

Dans ce nouveau paradigme, on décèle une grande mobilité des travailleurs avec des changements fréquents d'emplois au sein de la firme (mobilité « intra- firme ») ou bien souvent chez un nouvel employeur (mobilité « inter- firme »).

Dans ce contexte, la réussite de la carrière dépendra des stratégies et des compétences développées par l'individu pour asseoir sa notoriété en ce sens développé par Reed et De Filippi. C'est dans ce contexte que l'on a vu apparaître la notion de carrière 'nomade. Il s'agit de la notion de carrière définie comme : « *une série d'opportunité d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail.* », (De Filippi et Arthur, 1996, cité par Guerrero, P.4).

Tableau N°1 : Caractéristiques des différentes carrières

| Tableau synthétique | Traditionnelle | Nomade |
|--|--|---|
| Relation avec l'employeur | Sécurité de l'emploi et loyauté 1 ou 2 entreprises | Employabilité et flexibilité, plusieurs Entreprises |
| Compétences | Compétences spécifiques | Compétences transférables |
| Mesure de la réussite professionnelle | Promotion, statut | Intérêt du travail, salaire |
| Responsabilité de la gestion de sa carrière | Entreprise | Individu |

| | | |
|------------------|---|--|
| Formation | Formation classique et évolution liée à l'âge | Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage |
|------------------|---|--|

Source : tiré de l'article " La question des itinéraires de carrière dans des contextes organisationnels différents, une relecture stratégique", Sullivan 1999, page 3.

Il y'a lieu de souligner les interactions existantes entre les nouvelles formes d'organisation et les types de carrière. En conséquence pourrait-on parler de possibilité ?

A ce propos, Weick en 1976 souligne le changement de contrat psychologique entre les employés et les employeurs. Dans cette théorie, les individus gèrent et orientent leur carrière selon leur propre conception de la réussite de carrière qui se mesure dès lors à l'aune du *psychological success*.

Dans une perspective féministe, on déplore déjà l'absence de théorie suffisamment éclairante dans l'explication de l'évolution des femmes au sein des entreprises, (Bujold dans Spain, Hamel et Bédard 1994a). Ainsi toutes les théories qui existent sur le développement de carrière n'ont intégré que le modèle masculin. La compréhension du travail est fondée sur l'expérience des hommes (Collin et Young, 1992). Donc elle n'intègre pas l'expérience des femmes elles-mêmes. Toutefois, on retiendra ici l'aspect de non linéarité si l'on sait que la carrière de la plupart des femmes est inter reliée avec les autres sphères d'activité de leur vie (Spain et Hamel, 1994 ; Spain, Bédard et Hamel, 1998).

Au début des années 1980, les travaux qui ont été menés ont montré que pour les femmes c'est un choix de vie qui s'opère au lieu d'un choix professionnel. Ainsi donc, la maternité y jouait un grand rôle et avait été occultée jusque là, (Spain, Bédard et Paquet 1983; Spain et Bédard 1982).

Sous ce rapport, prendre une décision concernant le plan de carrière est très difficile et complexe car il faudra inclure les facteurs personnels, sociaux et environnementaux, (Cuerrier, 2004).

Ces facteurs sont-ils les mêmes pour tous, dans le choix de la carrière professionnelle ?

On peut répondre à cette question par une affirmation. Mais ces paramètres ne sont pas intégrés dans la prise de décision de la même façon. En effet, le cadre social, les obstacles et les contraintes que les femmes rencontrent sont différents de ceux rencontrés par les hommes. A cela il faut y ajouter que l'évolution des femmes est marquée par une dimension relationnelle (Hofstédé, 1980 ; Spain et Hamel, 1996 ; Spain, Bédar et Paiement, 2003). Nous voulons dire que la femme s'occupe d'habitude des relations de bon voisinage au moment où l'homme est obnubilé par le pouvoir. En outre, les comportements des femmes diffèrent de ceux des hommes, là où elles cherchent le perfectionnement et manifestent un faible intérêt pour le pouvoir par exemple, les hommes eux, recherchent l'accomplissement et sont plus dans la représentation⁵.

D'ailleurs des études de sociologues ont montré que les femmes sont plus dans le relationnel et cette situation s'explique par leurs rôles de mère, de conjointe qu'elles jouent dans la société. En effet, un grand nombre de femmes évoluent davantage dans la poursuite d'une relation d'interdépendance avec des personnes significatives de leur entourage plutôt que dans une visée de séparation d'avec les autres. Ceci est d'autant plus vrai que le cheminement de leur carrière s'en trouve affecté. Elles éprouvent de réelles difficultés quant à leur évolution au sein des entreprises où elles se heurtent au modèle masculin de management et sont parfois

⁵ Compte rendu de la conférence du colloque femme et entrepreneuriat tenu à Advancia 2006 : Machisme ou féminisme, quel est le pire ennemi de la femme entrepreneuse ?

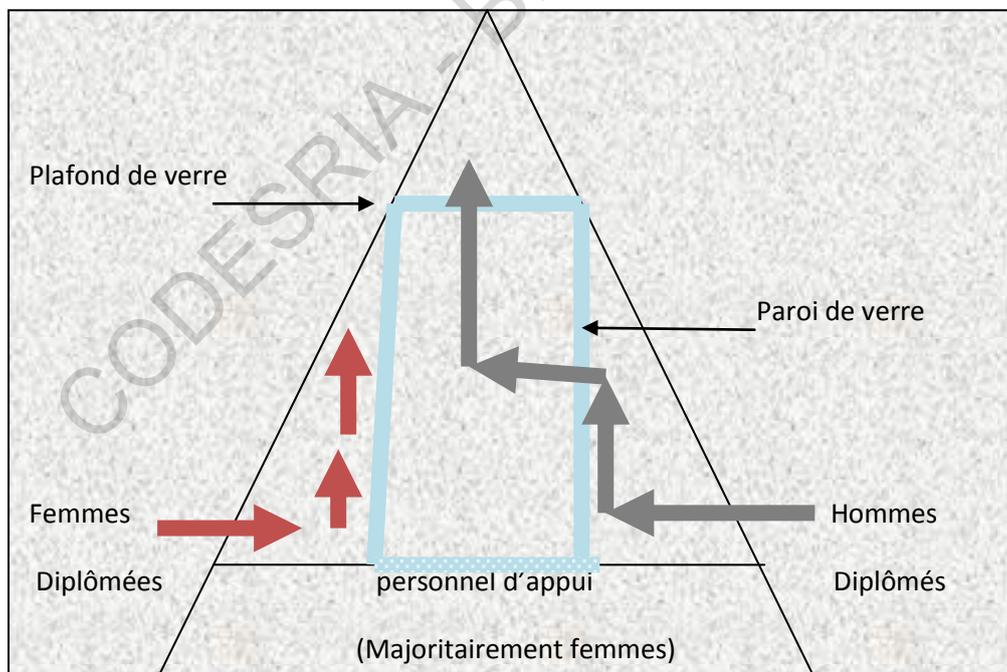
empêchées d'évoluer hiérarchiquement au sein des entreprises. Ce que plusieurs auteurs ont qualifié de plafonnement ou de plafonds de verre. On peut citer entre autres Morisson et al. en (1992), Laufer en (2002 ; 2004 ; 2006), Bastid en (2004), Landrieux Kartochian en (2007), Belghiti-Mahut en (2008), Cornet, (2008) etc.

II. LE PLAFOND OU MURE DE VERRE

Le plafond de verre ou « glass ceiling » est un concept qui est apparu aux Etats-Unis vers les années 1970. Ce sont « *les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités* » (Morisson et al. 1992). Il est rendu populaire en 1996 par le Wall Street Journal, à partir du rapport de la Federal Glass Ceiling Commission.

Le plafond de verre est visualisé à travers le schéma suivant :

Figure 1: Le plafond de verre



Source : Rapport de l'ORSE, 2005

Selon ce schéma, elles franchissent très rarement le seuil séparant les postes d'exécution et les postes de responsabilité. C'est ce seuil que l'on appelle mur de verre

En conséquence, « *A niveau de diplôme équivalent, les femmes n'obtiennent toujours pas les mêmes opportunités de carrière que les hommes - que ce soit en termes de promotion, de postes, de responsabilités ou encore de salaires. Les femmes demeurent par conséquent sous-représentées dans les postes de direction.* », (Belghiti et Landrieux-Kartochian, 2008). Elles occupent dans la plupart du temps des postes de Middle Management ou des postes de management intermédiaire.

Après que Fagenson (1990) a précisé que « *le comportement des femmes et leur progression limitée dans les organisations peuvent être expliqués par leur genre, par le contexte organisationnel, mais également par le système social* », plusieurs raisons ont été avancées pour justifier cette situation. Nous en retiendrons celles citées par Cornet et Laufer en (2005) qui sont entre autres :

- la charge familiale des femmes,
- les préjugés sur la moindre ambition ou la moindre combativité des femmes,
- l'attribution aux femmes des tâches comportant moins de pouvoir et de responsabilité,
- la préférence en matière de management aux comportements qualifiés de masculins.

Ces facteurs cités sont à l'origine de la division du travail constatée entre les hommes et les femmes. D'abord, il y'a ce qu'on appelle la ségrégation verticale. C'est une concentration suivant laquelle, les femmes sont inégalement réparties dans les catégories socio professionnelles ; elles sont sous représentées dans les professions hiérarchiquement élevées ou qualifiées (ingénieurs, cadres techniques, ouvriers qualifiés), (Lavictoire et al. 2005).

Ensuite, nous avons la ségrégation horizontale. Dans ce cas de figure, les femmes mènent des

activités féminisées et l'accès aux professions dites masculines leur est implicitement interdit⁶. Elles sont en majorité, par exemple, dans les domaines de l'éducation, de la santé, des services aux particuliers, du secrétariat... Ce phénomène s'observe même chez les femmes cadres. Selon Belghiti et Landrieux-Kartochian (2008) en France, les femmes sont dans la communication, la vente commerciale, la fonction personnelle. Dans certains cas, c'est le côté féminité (beauté, grâce, séduction charme...) de la femme qui est mis au devant de la scène.

Autant dire au sens de Bourdieu (1984) que l'aliénation de la femme se fait de façon beaucoup plus subtile, lorsque celle-ci croit par exemple se reconnaître dans les activités de séduction se définissant par et pour le regard de l'autre, et non comme un sujet autonome. N'est ce pas là une preuve de la domination masculine ?

Ce sont ces deux types de phénomènes qui retracent les contours du plafond de verre. L'expression 'plafond de verre' n'est rien d'autre que la faible proportion des femmes aux postes clés. Les caractéristiques dites masculines sont souvent jugées indispensables pour occuper certains postes notamment ceux de la gestion. Celles-là sont souvent opposées aux tempéraments, aux particularités de la femme (caractéristiques féminines).

Le tableau ci-dessous retrace certains préjugés, certaines qualités attendues des hommes et des femmes :

⁶ Voir rapport de l'ORSE : « L'accès des femmes au poste de décision dans les entreprises », 2004, p. 12.

Tableau N°2 : Qualités attendues des hommes et des femmes

| Qualités attribuées aux hommes | Qualités attribuées aux femmes |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Energiques | Intuitives |
| Indépendants | Spontanées |
| Logiques | Attentionnées |
| Manipulateurs | Coopératives |
| Compétitifs | Souples |
| Capables d'adaptation | Emotives |
| Décidés | Minutieuses |

Source : selon Morgan G. cité dans la promotion des femmes aux postes de décision, BIT, 1997.

Au-delà de ces structurations de l'entreprise dont la "charte graphique"⁷ est un obstacle à l'élection de la femme, une étude menée par CFE-CGC⁸ indique que les pesanteurs culturelles constituent la source principale qui est à l'origine des problèmes d'accès aux postes de décisions chez les femmes cadres.

A ce sujet, si nous examinons les méthodes de gestion sous un angle humain et culturel, nous comprendrons mieux l'influence de la culture d'un pays sur le fonctionnement d'une organisation, d'une entreprise. En particulier, le rapport des femmes et du travail est influencé tout autant par le milieu socioéconomique et culturel, par l'idéologie dominante qui fixe les attentes sur le rôle des femmes que par le marché, (Faber, 1996 cité dans Bédard et al.).

Jusqu'ici nous n'avons pas relevé un modèle de carrière propre aux femmes.

Les auteurs ont réussi à expliquer les difficultés des femmes à organiser et à gérer leur

⁷ Cette expression est de Gabriel Szapiro in Les 10 principes de la communication industrielle, les Editions d'organisation, Paris, 1987, p. 158.

⁸ Questionnaire envoyé à 6700 adhérentes de la CFE-CGC en 1997 (1053 réponses) dans le but de connaître le sentiment des femmes cadres sur les difficultés et les obstacles qu'elles rencontrent dans leur carrière professionnelle

carrière à cause des contraintes de la vie, mais aussi à cause de modèles inadaptés, ne tenant pas compte de leur situation. Par conséquent, il reste à mettre un modèle féminin de développement de carrière en comparaison au modèle masculin. Nous ne prétendons pas que la seule création d'un modèle de carrière au féminin résoudrait les problèmes des femmes.

En revanche, il a été dit que les femmes subissent le phénomène du plafond de verre.

Cependant dans la majorité des cas, elles ralentissent leurs activités à un stade de la vie pour des devoirs de procréation ou pour une raison quelconque. Au moment où elles devraient capitaliser suffisamment d'expérience, accroître leurs potentiels et planifier un cheminement professionnel, c'est principalement à ce moment qu'elles préfèrent faire des enfants, (Laufer, 2005). L'arrivée des enfants fait perdre aux femmes leur productivité. Toute chose étant égale par ailleurs, la question est de savoir si les entreprises animées d'une obligation de résultats et de profit immédiat sont disposées à les recruter et à les projeter aux postes de décision. Nous pensons que la réponse est non si nous raisonnons en termes de coûts et de profits.

Finalement, le plafond de verre renvoie à des facteurs de nature très différente, mêlant des comportements et des représentations **individuels** à des processus **organisationnels**.

La question centrale que nous nous posons dans cette recherche est de savoir quels sont les comportements que les femmes adoptent pour venir à bout de ce plafond de verre ?

Nous nous proposons d'étudier dans la section qui suit le concept de comportement.

SECTION 2 : LE CONCEPT DE COMPORTEMENT

Nous développons dans cette section la notion de comportement, ses différentes facettes ainsi que certains facteurs explicatifs de cette même notion de comportements.

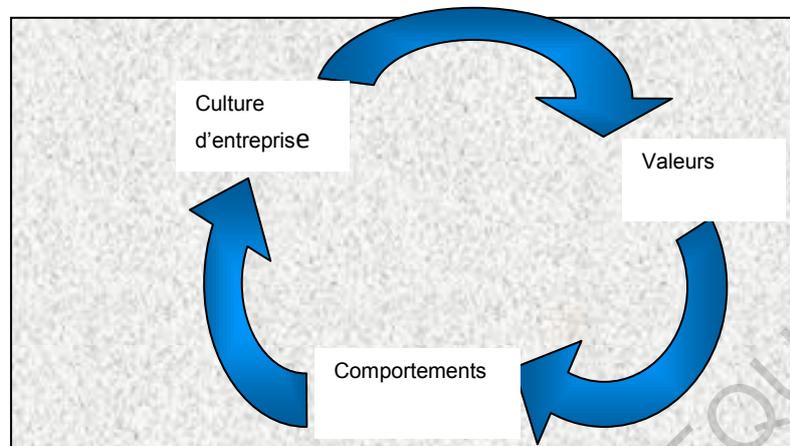
I. DEFINITION DU COMPORTEMENT

Le comportement se manifeste à l'observation et représente la manière d'agir et d'être. Ce sont des manifestations objectives des activités globales, des représentations et des constructions d'un monde particulier (Watson J.B., 1994 ; Pieron H., 1994 ; Gallo A., 1994 in Bloch). L'Encyclopédie reprend cette définition en nous faisant savoir que le comportement est l'ensemble des actions et réactions d'un individu dans une situation donnée. Par exemple, le passé et la culture des habitants du Proche-Orient porte ceux-ci à se tenir plus près les uns des autres que ne le font les nord-américains ; et les japonais, plus encore que les nord-américains. Nous notons également dans la négociation d'une affaire, la cordialité et la solidarité des Latino-américains mais les japonais ou les nord-américains sont portés à garder leur distance⁹. Ainsi la culture d'une société reflète l'interaction des valeurs et des comportements (attitudes y compris) de ses membres. Ainsi la culture est exprimée par le biais des valeurs. La culture est au regard des gestionnaires, cette programmation collective des esprits, un ensemble interactif de caractéristiques communes qui influencent la réaction. Ces dernières modèlent les attitudes qui unifient à leur tour les comportements. Ces deux traits de comportement sont déterminés par la culture.

⁹ Les exemples sont tirés de **comportement organisationnel** de N. Adler, page 19

La relation entre les trois concepts peut être visualisée à partir du schéma¹⁰ suivant :

Figure N°2 : Relation entre valeurs, culture et comportements



Source : Figure adaptée de Nancy Adler (1994)

En réalité, le comportement sexué (masculin ou féminin) est en réalité le comportement habituellement considéré par la culture et la société comme adapté au sexe de la personne ; c'est-à-dire, l'ensemble des attitudes et des activités que la culture dominante d'une société considère spécifiques à un sexe, (Adler, 1994).

Ces éléments sont décelables à des degrés d'intensité différente, dans les traits de caractère attribués à chaque sexe. Ces traits de caractères ont été cités à la page 18.

En résumé, le comportement au travail d'un individu est sa façon d'appréhender les événements qui surviennent sur son lieu de travail, l'intérêt résidant dans le bon déroulement de ses expériences professionnelles passées. Les individus ont une certaine culture avant d'entrer dans l'entreprise, (Aktouf, 1995). En tout état de cause nous pouvons distinguer culture et culture d'entreprise.

¹⁰ Source : nous avons modifié ce schéma tiré de : Comportement organisationnel de Nancy Adler (1994), p. 18.

1. LE ROLE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS LA REGULATION DES COMPORTEMENTS

C'est au niveau des sociétés que la division des tâches s'est d'abord opérée avant d'être transférée dans l'entreprise par le biais de la culture d'entreprise. Nous avons jugé utile de clarifier le concept de culture d'entreprise et de voir ce qu'il en est des comportements. Plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept de culture d'entreprise. Mais la définition de Schein est citée en référence et nous la retenons à ce niveau de notre travail. Ainsi, la culture d'entreprise est selon cet auteur « *l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* », (Schein, 1991). C'est-à-dire une structure des valeurs de base idéale bien définie. Des valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées efficaces et, à ce titre, être inculquées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires. En somme, la culture d'entreprise est la somme des valeurs qui unifient et adaptent les comportements des individus aux exigences de l'organisation, (Morgan, 1998). Dans ce cas, la culture d'entreprise connote l'idée d'une intégration des valeurs et de comportements aux réalités de l'entreprise.

Sous le sillage de la culture d'entreprise, les postes à haute responsabilité ont toujours été occupés par les hommes, (Kanter, 1977). Certes les femmes font figures de proue dans les entreprises, mais les hommes étant plus nombreux comme managers exercent une grosse pression sur elles. Cette forme de dualité est un facteur qui obstrue, voile la performance des femmes. Parfois dans le cadre même des décisions, des opérations de l'entreprise, elles sont ignorées ou amenées à se conformer à des rôles préétablis, (Laufer et Belghiti-Mahut, 2008).

Selon Laufer (2005) la question du genre est restée pendant longtemps ignorée dans les

recherches consacrées aux organisations et à l'exercice du pouvoir. De nos jours, son importance est reconnue dans la structuration des organisations et dans leur dynamique, (Calas et Smircich, cités dans Laufer 2005). La question de la rareté des femmes aux sphères de décision n'est pas seulement imputable à la répartition des rôles entre les sexes, mais également elle est attribuable à certains processus organisationnels (à travers le processus de recrutement et même le processus de carrière), (Acker, 1990).

En définitive, pour comprendre les comportements en matière de carrière des cadres, il est important de cerner concrètement les pratiques de gestion de ces hommes dans les entreprises à travers l'organisation du travail, la GRH (recrutement, rémunération, évaluation, promotion, formation, temps de travail, communication, etc.), mais également à travers d'autres éléments ayant un rapport avec l'entreprise, son fonctionnement, sa mission, etc., (Glidja, op.cit.).

Pour comprendre davantage les comportements, nous convoquons la théorie de la motivation.

2. LA THEORIE DE LA MOTIVATION DANS L'EXPLICATION DU COMPORTEMENT

Il existe plusieurs théories pouvant expliquer les comportements des individus. Nous pouvons citer entre autres, la théorie comportementaliste et de l'apprentissage social (Behaviorisme), la théorie des deux facteurs de Herzberg et la théorie des besoins de Maslow.

Le behaviorisme considère que toutes les facettes du comportement humain sont contrôlées de l'extérieur par l'environnement. Ainsi, l'homme réagirait en fonction de ses expériences passées. La théorie des deux facteurs de Herzberg stipule que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et au mécontentement des salariés ne sont pas opposés. Suivant cette théorie, les directions d'entreprises devraient individuellement, élargir et enrichir le travail de chacun, (Plane, 2003).

La théorie des besoins ou théorie de la motivation de Maslow est celle qui nous intéresse

particulièrement dans le cadre de cette étude.

Selon A. Maslow, les besoins humains sont hiérarchisés en cinq niveaux : au bas de la pyramide sont placés les besoins physiologiques (faim, soif, sommeil, etc.) ; lorsque ces besoins sont satisfaits, d'autres lignées de besoins peuvent émerger : besoins de sécurité (stabilité dans son cadre d'existence ou son travail par exemple), besoins sociaux d'appartenance (affection, identification, solidarité, etc.), besoins d'estime (prestige social, amour-propre individuel...) et besoins de réalisation de soi (développer son potentiel de façon efficace et la plus complète possible).

La théorie de la motivation est résumée à travers la figure ci après. C'est une classification hiérarchique des besoins.

Figure 3: Pyramide des besoins de Maslow



Source : Encyclopédie GRH 2006

Au travers de la littérature et des préjugés sur les femmes, l'évolution des besoins de ces dernières en est à sa deuxième phase. Ceci n'est pas généralisable à l'ensemble des femmes, c'est la raison pour laquelle d'aucuns ont tenté d'apporter d'autres explications que nous verrons plus loin. Les femmes voulant combler leur besoin de sécurité et d'appartenance s'attèlent à stabiliser leur cadre d'existence et leur travail. C'est dans cette logique que

Cuerrier (2004) affirme que les femmes ne sont pas intéressées par le pouvoir et cherchent à se perfectionner là où les hommes sont mus par le besoin de prestige et de réalisation de soi.

En revanche, les femmes évoluent au sein des entreprises en développant des réseaux de relations, (Hofstédé, 1980 ; Spain et Hamel, 1996). Nous pensons que le comportement de certaines femmes est guidé par leur besoin le plus pressant, voire intense. Dans ce cadre, la motivation n'est pas seulement un processus de déclenchement ; elle aura pour rôle, la régulation continue des comportements, (Encyclopédie des Ressources Humaines, 2006).

Pour finir, selon WAJCMAN, 2003 cité dans Laufer 2005, les femmes rencontrent des difficultés liées à l'accès aux postes de décision dans la sphère professionnelle, parce qu'elles témoignent de différences de comportements et de qualités par rapport aux hommes.

II. LES DIFFERENTES FORMES DE COMPORTEMENT

Selon les anthropologues, il existe différentes formes de comportement au sein de l'organisation quelle que soit son orientation culturelle.

1. COMPORTEMENTS DOMINATEURS

Ce sont des Attitudes stéréotypées préalablement définies dans la société et qui renvoient aux problèmes de conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Cette difficulté constitue le principal frein à l'avancement des femmes, Laufer (op.cit.)

Elle se rapporte davantage à un manque d'ouverture d'esprit de la société. Celle-ci accepte difficilement la présence des femmes au pouvoir. L'entreprise reproduit les rapports de domination de la société en généralisant un système de valeurs qui dicte son marché linguistique, (Bourdieu, 1984).

On note aussi le privilège masculin institutionnalisé comme principe fondamental des

organisations, (Goetz, 1992 ; Staudt, 1998). Pour étayer nos propos nous faisons appel à la fameuse règle grammaticale qui stipule que ‘‘ le masculin l’emporte sur le féminin’’. A cet effet nous pouvons dire que ceci est à l’origine du déséquilibre (affectation de la capacité à produire des résultats avantageux pour les femmes) constaté entre les hommes et les femmes dans l’entreprise. Parallèlement « *le domestique féminin prime sur le domestique masculin, le domestique féminin prime le professionnel féminin, le professionnel masculin prime sur le professionnel féminin* », (De Singly, cité par Belghiti et Landrieux-Kartochian, 2008, p.115).

En outre la problématique de la réussite féminine se pose. Pour les auteurs - femmes - si les femmes ne réussissent pas leur carrière c’est parce qu’il y’a une préférence pour le management des comportements qualifiés de masculins et qu’elles subissent une discrimination sexuée au sein des organisations. Pour ‘‘réussir’’, c’est-à-dire accéder à des postes stratégiques, les femmes managers doivent comprendre qu’une bonne carrière exige une suite d’expériences personnelles. La carrière est soumise à des instructions et perceptions individuelles, d’où l’idée que les femmes doivent laisser de côté leur féminité et épouser les comportements masculins, (Schein, 1973). Acker (1992) ira plus loin en effet, dans ce qu’il appelle ‘‘ma sous-structure sexuée’’¹¹ comprenant les règles qui régissent les comportements sur le lieu de travail. Les femmes sont exclues de sa définition du travailleur idéal. Le travailleur idéal se doit d’abord à son travail. Les femmes participent à la force du travail rémunéré mais restent essentiellement chargées de la famille, et des activités de reproduction (maternité). Il conclut que « *les femmes ne peuvent, presque par définition atteindre les qualités du travailleur réel parce que pour ce faire, il leur faut être pareilles aux hommes* »,

¹¹ La sous-structure sexuée est représentée par les mécanismes institutionnels des organisations. C’est un ensemble de valeurs, d’histoire, de culture et de pratiques qui constitue le mode incontesté de fonctionnement des organisations et repose sur une séparation fondamentale entraînant une dévalorisation de la ‘‘vie’’ par rapport au travail.

(Acker, 1992).

Nous pensons à la suite que les organisations elles mêmes ont été créées et préservées de manière à maintenir l'identité masculine. Par ailleurs les comportements des femmes peuvent être expliqués par plusieurs autres facteurs.

La compréhension du parcours et de la disponibilité au travail de la femme passe inévitablement par une revue des différents stades de sa vie privée. D'après Laufer (1996) nous pouvons considérer trois étapes essentielles à savoir :

Entre 20 et 30 ans : c'est la gestion des carrières, même cycle avec le cheminement des hommes.

Entre 30 et 45 ans : c'est à ce moment que la plupart des femmes se marient et font des enfants. Si la femme ne songe pas à renoncer à sa carrière alors elle opère des arbitrages entre la famille et le travail (par exemple divorce, confier la garde des enfants à des tiers, ou plutôt désinvestissement dans le milieu professionnel). Le mode de vie entraîne une organisation rigoureuse du temps ; ce fait peut causer des désagréments à la femme si le rythme de l'entreprise est soutenu.

Selon Laufer (1996), lorsqu'une femme accède à un poste décisionnel, rien n'est encore acquis. En effet, les femmes elles-mêmes, à ce stade sont très instables et indécises. Ceci explique le nombre important de départ des femmes cadres au niveau des directions.

2. COMPORTEMENTS DISCRIMINATOIRES

En Europe, des études ont montré que pour occuper des postes d'encadrement les hommes ont deux fois plus de chance que les femmes. Dit autrement, l'homme est de loin préféré à la femme, même si cette dernière est plus qualifiée et présente le meilleur profil pour un poste de responsabilité, (Laufer, Mary, 2003).

C'est une forme de discrimination qui peut également se faire sentir au niveau de la rémunération. En effet, Lemière et Silvera (2008) expliquent que les femmes sont moins bien payées que leurs homologues masculins. Selon ces dernières, cela découle de préjugés difficiles à faire bouger. Ainsi les femmes gagneraient 25% de moins que les hommes et représenteraient 80% des effectifs à très bas salaire.

D'après ces auteurs la discrimination est effective, elle peut être directe ou indirecte.

Elle est directe si elle se fait à raison du sexe, par exemple, une dirigeante de société gagne en moyenne un tiers de moins que son homologue masculin. Comme le note très justement la Commission européenne : « *Les qualifications et l'expérience acquises par les femmes sont moins rémunérées que celles des hommes* ».

Elle est au contraire indirecte, si par exemple une quelconque pratique de GRH dite neutre affecte négativement une proportion significative de personnes d'un sexe. Ainsi en France, la loi 2001-2006 dans le cadre de la lutte contre les discriminations exige l'égalité de traitement et des chances entre les deux sexes.

En revanche au plan mondial, les mentalités commencent à changer. Les cadres femmes subissent de moins en moins de discrimination à l'embauche, Laufer en 2005 dans une étude menée au service des droits de la femme.

III. DES TENTATIVES DE SOLUTION

Au regard de tout ce qui a été dit des tentatives de solutions sont menées pour parer à cette situation. On peut citer les réglementations pour une meilleure justice organisationnelle et les lois sur l'égalité des chances ou l'équité professionnelle.

1. LA JUSTICE DANS L'ENTREPRISE

La justice organisationnelle est un levier central des pratiques de gestion des ressources humaines pour susciter des comportements favorables de la part des employés, (Cloutier, 2008). En effet elle favorise l'épanouissement professionnel avec une grande motivation à la clef, car les travailleurs se sentent en confiance et donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Nous pouvons distinguer deux types de justice organisationnelle : la justice procédurale et la justice distributive.

La justice procédurale est définie selon les auteurs comme les moyens utilisés, les règles appliquées pour déterminer les rétributions. Par contre la justice distributive est la perception de justice à l'égard de cette rétribution.

Ces deux perceptions de justice peuvent indéniablement être la source des attitudes et comportements observés au sein des organisations, (Cropanzano et Greenberg (1997) cités par Julie Cloutier, 2008).

En outre, c'est de la justice distributive qu'est tiré le concept d'équité. Effectivement, la justice distributive est décrite comme l'un des cadres théoriques qui offrent la meilleure compréhension des motivations humaines qui sous tendent les comportements des hommes au travail.

Une injustice remarquée sur le montant des salaires peut entraîner des comportements non productifs allant à l'encontre des objectifs de l'entreprise. On peut citer parmi ces comportements le vol, le sabotage, l'absentéisme chronique et à la longue le départ des protagonistes. Ils essaient ainsi à leur manière de se faire justice, comblant par la même occasion les écarts de salaire.

Au regard de ce qui précède les entreprises gagneraient plus dans un système d'équité

Mais si on en est à ce stade, c'est parce que d'importants progrès en matière d'égalité et d'équité de genre ont été notés à travers le monde (Rao et Friedman, 2002). Ces progrès sont renforcés par les revendications des mouvements de femmes et les luttes politiques.

2. LES LOIS SUR L'EGALITE

Elles sont destinées à lever les obstacles qui empêchent les minorités ou les femmes d'accéder aux opportunités d'emploi. Ce sont des procédures permettant de conduire à des décisions non discriminatoires. Il s'agit notamment des lois adoptées par les constitutions des pays du monde entier ou des conventions ratifiées sur la condition des femmes.

Parmi ces lois on peut citer la loi Génisson portant sur la parité ou la loi Rudy en 1983 sur l'égalité.

Pour le recrutement, il faut sélectionner par exemple, sur la base de test et retenir les compétences requises pour le poste et ce, de manière proportionnelle suivant les groupes.

L'union européenne recommande l'égalité professionnelle. En effet, il doit y avoir une égalité de traitement dans la rémunération, dans l'accès à l'emploi, la formation et la promotion professionnelle. L'enjeu de taille était une égalité au départ entre les deux sexes.

Malgré cela, les féministes reviennent pour dire que ces initiatives sont insuffisantes et qu'il faudrait d'autres traitements pour venir en aide aux femmes (exemple : discrimination positive et diversité professionnelle par la méthode des quotas), car même avec les lois sur l'égalité elles vivent toujours le phénomène du plafond de verre.

Il a été, à cet effet, recommandé aux entreprises, d'entreprendre des actions de discrimination positive. La discrimination positive est un ensemble d'actions correctives dans le but de favoriser un groupe (ici les femmes).

Cette situation contraste avec les préceptes de l'égalité des chances si les femmes doivent être

favorisées au détriment des hommes. En guise de justificatif devant ce paradoxe, les tenants de la thèse de cette discrimination positive évoquent l'handicap que les femmes trainent par rapport aux hommes.

Dès lors, nous assistons à une autre approche de cette égalité des chances qui se traduit par l'apparition des méthodes volontaristes. Elles se focalisent sur l'argument de la diversité ; le sexe est considéré alors comme un facteur de diversité contribuant à la performance sociale des organisations en matière de Gestion des Ressources Humaines, mais également en matière de performance commerciale, (Bender, 2004).

En définitive, nous retiendrons l'approche des féministes (expliquée plus haut) qui nous semble être bien en phase avec notre recherche. Ainsi, nous tenterons de définir les interactions existantes entre les différentes sphères d'activités des femmes.

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Quand nous débutons un travail de recherche, nous nous posons un ensemble de questions en l'occurrence quelles sont les différentes phases de l'évolution du travail ?, quelle méthode utiliser ?, quelle stratégie mettre en œuvre ?, comment recueillir les données à collecter ?, comment les traiter ou quel outil est à mobiliser ?...

La méthodologie de recherche est la réponse à l'ensemble de ces questions posées, c'est la démarche à suivre. Suivant la complexité des sujets de recherche, les approches diffèrent. En effet, il existe différentes méthodes de recherche pour aborder un sujet, (Hazem, 2001). Ces approches sont soit quantitatives, soit qualitatives. Ces approches peuvent également être combinées, et dans ce cas, l'on parlera de démarche hybride.

L'analyse quantitative repose sur un paradigme positiviste pour une généralisation statistique. Elle requiert à cet effet, la mobilisation d'échantillons représentatifs. Elle permet de tester des hypothèses.

Par contre les méthodes qualitatives, reposant sur un paradigme constructiviste dans la plupart des cas, cherchent à explorer un phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement, (Fillol, 2004).

Elles s'intéressent à l'existential (la réalité est dépendante à travers l'individuel). Par conséquent il faut interpréter pour comprendre. Nous rejoignons l'idée de Hazem selon laquelle : « Ceci est essentiellement dû aux limites d'interprétations basées essentiellement sur des relations causales entre entités, considérant que les organisations sont devenues de plus en plus complexes. En effet, tout n'est pas expliqué par des lois causales de la nature, il faudrait un minimum d'interprétation qualitative des relations entre les variables et des corrélations existantes », (Hazem, 2001, P. 15).

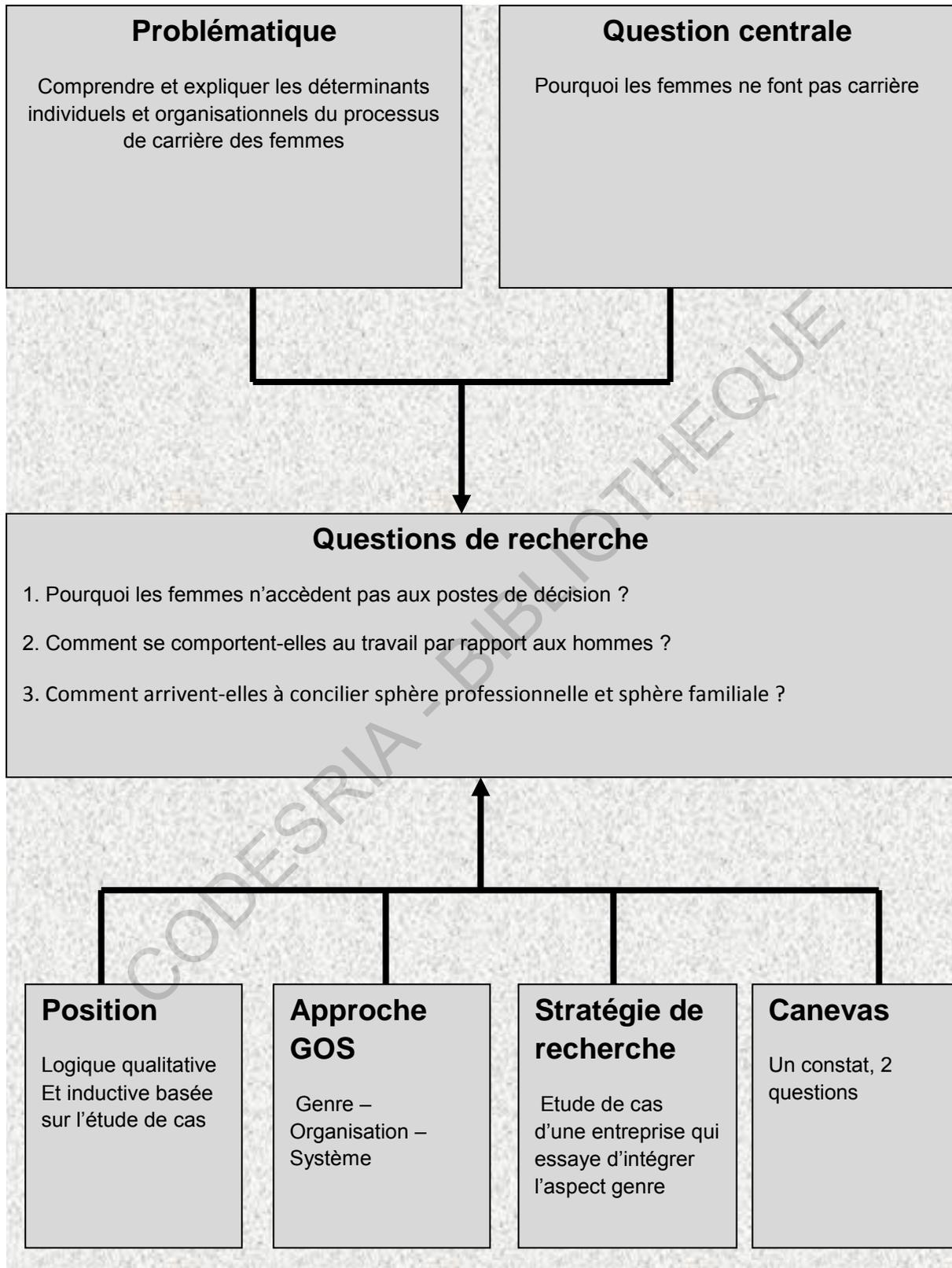
Les approches quantitatives sont souvent déductives, alors que les approches qualitatives sont généralement inductives, (Simen, 2008). Dans cette étude, nous suivons la démarche qualitative inductive suivant une approche genre.

SECTION 1 : UNE ANALYSE INDUCTIVE ET QUALITATIVE : UNE APPROCHE GENRE AVEC L'ETUDE DE CAS

Cette section sera pour nous, le lieu d'étaler les raisons justifiant notre choix pour une méthodologie qualitative et inductive axée sur une stratégie de l'étude de cas.

Notre démarche de recherche est arborée suivant ce schéma qui retrace son processus :

Figure N°4 : Notre démarche de recherche



I. JUSTIFICATION DE NOTRE CHOIX METHODOLOGIQUE

Généralement il existe deux grandes approches méthodologiques, l'une est dite déductive, l'autre inductive. Cette étude se base sur l'approche inductive. Pour explorer un phénomène en profondeur, comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement, la méthodologie qualitative est la mieux indiquée, (H Lady-Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003). Dès lors nous avons recours à l'étude de cas qui est largement utilisée en sciences sociales, en particulier en analyse des organisations et en management.

1. POURQUOI UNE APPROCHE QUALITATIVE INDUCTIVE ?

Les approches qualitatives sont souvent inductives. En sciences sociales, dans le domaine du qualitatif, l'interaction sujet/chercheur, le contexte et la volonté d'expression du sujet en tant qu'acteur social sont mis en avant, (Simen op. cit). Le recours à l'induction est justifié par la rareté des écrits sur la carrière des femmes au Sénégal.

L'objectif est de centrer la recherche sur le réel, le vécu et sur l'interprétation de ce réel par le sujet lui-même. On observe des caractéristiques précises sur un ou plusieurs individus (objets ou sujets) d'une classe et on essaie de démontrer la possibilité de généraliser ces caractéristiques à l'ensemble de la classe considérée, (Aktouf, 1987). C'est l'essence même de l'induction. Elle consiste à tenter des généralisations analytiques à partir de cas particuliers.

Cette vision permet de comprendre la complexité des systèmes humains ou sociaux. Elle permet également de donner des descriptions détaillées des situations et des événements. En plus, les connaissances sont approfondies à propos du comportement et des sentiments des acteurs, ainsi que les interactions qui les lient, (Gagnon, 2005).

Les méthodes qualitatives sont seules à rendre cette vision accessible, (Heisenhart, 1989).

Notre objectif de compréhension du processus de la carrière de la femme s'inscrit dans cette optique et requiert la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative. Dans ce même ordre d'idées, seule une étude qualitative nous permettrait de décrire les relations et interactions qui existeraient entre la conception de la carrière au féminin, ses processus individuel et organisationnel. Elle permettrait également d'incorporer les spécificités du contexte dans lequel la gestion de carrière se joue. A travers cette méthode, nous donnons la parole aux sujets (ici les femmes) qui racontent de vives voix l'existential. Au regard de ce qui précède, la stratégie d'accès au réel caractérisée par le choix de l'étude de cas est plus appropriée pour notre étude.

En effet, pour ce qui est des déterminants et des comportements de la femme dans leur évolution de carrière, une étude quantitative n'est pas appropriée. Dit autrement, du point de vue individuel, organisationnel ou sociétal les facteurs qui entrent en jeu dans le cheminement de carrière des femmes ne sauraient être expliqués à partir d'un questionnaire global. Les déterminants peuvent varier d'une femme à une autre, ils peuvent avoir leur sens d'un contexte à un autre.

Nous voulons étudier les logiques individuelles qui sous tendent le choix, la perception ou les objectifs de carrière de chaque femme et les facteurs pris en compte dans ce choix de carrière. En outre, nous jugeons nécessaire d'aborder notre sujet par une approche genre puisque nous parlons des femmes. En effet, pour saisir les opportunités offertes aux hommes et aux femmes, les rôles assignés à chacun, nous retenons qu'une approche par le genre serait plus indiquée. Elle permet de faire ressortir les composantes fondamentales qui influent sur le processus de carrière au sein d'une même organisation. Selon Fagenson (1990), les hommes et les femmes agissent différemment face à des situations données ; leurs comportements et

leur motivation n'étant pas identiques, les facteurs influant dans les choix de carrière seraient aussi différents.

De par l'approche genre, nous pensons pouvoir mettre en évidence les dissemblances et les ressemblances.

2. L'APPROCHE GENRE

Le terme genre a été introduit dans la littérature en 1972 par Oakly dans une logique féministe dans son ouvrage intitulé *Gender et Society*. Le genre est une construction sociale et renvoie à des catégories sociales (masculin et féminin). Le genre permet de saisir la différence entre les hommes et les femmes comme une différence organisatrice de la société dans sa globalité. Cette séparation est nécessaire à la compréhension de phénomènes socio-économiques en mutation rapide (travail informel féminin, travail des femmes les plus pauvres, mouvements et organisations de femmes etc.).

Le genre n'est pas synonyme de sexe. En effet, le Sexe est un terme à caractère biologique permanent et immuable portant sur les traits et attributs relevant de la physiologie, désignant les différences entre les individus qui font qu'ils sont soit masculins, soit féminins, (Belle, 1991, Cornet, 2008).

Cette différence ne fonde pas le statut d'homme ou de femme. « *Le seul ordre qui puisse être reconnu pour la distinction de sexe est la distinction elle-même* », (Barraud, 2001). En conséquence, le genre est indépendant du sexe et est socialement construit.

C'est un terme qui permet de cerner les rôles sexuels définis socialement, les attitudes et les valeurs que les communautés considèrent comme appropriés à un sexe, ou à l'autre (Guide genre, http://portail.grenoble.iufm.fr/STIC/Groupes/SCOFI/telechar/guide_genre_senegal.pdf)

En d'autres termes, il permet de reconnaître les spécificités des hommes et des femmes à

partir des rôles assignés à chacun des deux sexes ainsi que les relations qui existent entre eux, (Marrekchi, 2001). Donc à côté d'une analyse de genre, on peut relever des analyses différenciées selon le sexe décrivant les compétences et les comportements propres à l'un ou à l'autre sexe.

En réalité, les différences de genre sont socialement codifiées et inculquées sur la base de la perception que les diverses sociétés ont des différences physiques. Ainsi, l'histoire et l'analyse comparative des sociétés ont largement confirmé que les disparités liées au genre varient selon les cultures et selon les périodes en fonction de l'évolution de la société.

Les auteurs ont tenté de conceptualiser la question de la différence entre le sexe biologique et le sexe social (le genre) pour briser les liens de continuité entre les deux éléments et par la même occasion dénaturaliser ces liens, (Cornet, 2008, p.46).

En ce qui concerne l'approche genre, c'est une nouvelle démarche que plusieurs auteurs ont déjà utilisée dans l'explication de la situation des femmes dans les organisations et leur improbable accès aux fonctions de management, (Cornet, op. cit.).

« L'analyse de genre est une méthode d'analyse sociale et sociologique. Elle passe par la collecte des données ventilées par sexe et d'informations intégrant la problématique hommes/femmes sur la population concernée. » (Guide Méthodologique du Genre, xxx)

De nombreuses études ont largement insisté sur le manque de "carriérisme" des femmes. Selon ces études, les femmes posséderaient moins de compétences que les hommes. Elles rencontrent des problèmes d'avancement dus à leurs personnalités, leurs motivations ou bien leurs attitudes (leurs comportements en quelque sorte).

Nous suivrons dans le cas qui nous concerne l'approche Genre Organisation Système (GOS), développée intégralement par Fagenson en 1990. Selon cette approche, trois facteurs

notamment le genre – le contexte organisationnel – le système social - institutionnel – permettent de comprendre le comportement des femmes et leur progression limitée dans les organisations. Ce cadre d'analyse adopte les aspects de l'approche basée sur le genre, en affirmant que les individus peuvent être aussi différents les uns des autres en fonction de leur genre, mais il stipule que les situations influencent également les comportements des individus, (Fagenson, 1990, 1993).

En d'autres termes, l'approche que nous privilégions, *genre -organisation - système*, stipule que la situation des femmes dans les organisations est affectée conjointement par leur « genre » et par la structure de l'organisation (Fagenson, 1990). Ce cadre théorique permet de considérer les statuts professionnels des hommes et des femmes en tenant compte du contexte organisationnel et sociétal qui contribue à faire émerger les différences et les égalités. Le postulat de l'approche par le « genre » suggère que les problèmes d'avancement des femmes sont dus à des carences dans leurs personnalités, leurs motivations et leurs attitudes. De telles carences pousseraient les femmes à adopter des comportements nuisibles à leur performance et à leur avancement dans les organisations.

Le deuxième aspect, l'approche par la structure ou la situation organisationnelle (*situation or organization approach*), précise que les différences de comportement managérial des femmes, pourraient être dues aux caractéristiques de l'organisation. La manière dont les femmes utilisent le pouvoir est la cause de leur nombre relativement faible dans les postes de décisions. Et selon Gallos (1989), il existerait une différence entre les hommes et les femmes dans leur manière d'utiliser le pouvoir. La manière dont les femmes utilisent le pouvoir découlerait en fait du processus de leur socialisation.

Nous précisons que cette approche a été mise en œuvre par des auteurs tels que les

professeurs Laufer (2002), Pigeyre (2003), Belghiti (2004), et autres. Selon ces dernières, c'est le meilleur abord pour mettre en exergue l'aspect genre. C'est la raison qui explique que nous ayons choisi cette démarche parmi tant d'autres.

3. STRATEGIE BASEE SUR L'ETUDE DE CAS

Selon Gueye et Tidjani (1995), la méthode de cas est la meilleure démarche dans les travaux de recherches lorsqu'il s'agit de rapport entre culture et gestion de l'entreprise.

Le choix d'une stratégie basée sur l'étude de cas est guidé par le fait que cette recherche s'intéresse principalement aux femmes et à leurs discours. Autrement dit le contenu, le sens et les problèmes d'un plan de carrière, seuls les intéressés sont à même de le décrire à travers leur vécu quotidien. Et pour le chercheur, cette stratégie peut être un moyen convenant pour recueillir ces aspects.

Il y'a plusieurs définitions de l'étude de cas, mais la plus fréquemment citée est celle de Yin. Une étude de cas « *est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* ». (Yin, 1990, p.25) En d'autres mots, on emprunte les termes de Hamel (1997) selon lesquels "l'étude de cas consiste donc à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. "

Parallèlement l'étude de cas met à l'épreuve une théorie ou des propositions en dégagant des pistes de généralisation analytique. La généralisation analytique vise non seulement à faire émerger des relations causales entre les variables d'un cas particulier, mais aussi à étendre ces relations à des femmes d'autres entreprises. Le cas est alors inséré dans un cadre théorique : il devient un exemple d'une catégorie plus large dont les contours sont à définir. (Leplat, 2002).

L'étude de cas implique deux éventualités essentielles pour la validité de la recherche : le nombre et le choix des cas.

Nous ne sommes pas en présence d'un phénomène rare, à cet effet notre recherche nécessite à priori de mobiliser plusieurs cas.

Pour notre part, nous avons opté pour deux cas : l'un dans une entreprise publique, l'autre dans une entreprise privée. L'objectif était de comparer les processus organisationnels à l'avancement des femmes et les comportements dans les deux systèmes de management. Cependant nous n'avons pu trouver que deux entreprises privées qui ont accepté de nous prendre en stage. Malheureusement les périodes de stage accordées par ces deux entreprises ont coïncidé. En effet, la première entreprise nous a accordé le stage pour le mois de septembre uniquement et la seconde nous a offert deux mois de stage à compter du mois de septembre. Ne pouvant pas saisir les deux opportunités, nous nous sommes limités au seul cas de la SDE qui à notre avis offrait les meilleures opportunités pour notre recherche.

3.1 LA PRESENTATION DE NOTRE CAS

Nous effectuons cette recherche dans une entreprise qui évolue dans le domaine du privé.

Nous nous proposons d'étudier ce contexte pour mieux cerner les réalités de cette entreprise qui est passée d'un statut public à un statut privé.

Les différentes actions entreprises depuis 1994 au Sénégal, ont contribué à mettre en place un nouvel environnement de l'activité économique, qui est notamment marqué par la libéralisation du commerce intérieur et extérieur, l'amélioration de la flexibilité du marché du travail, le désengagement de l'Etat de plusieurs secteurs de l'économie, l'amélioration du cadre juridique, et le renforcement de la concertation entre l'Etat et le secteur privé.

Avant 1994, la privatisation touchait en réalité des entreprises évoluant dans le secteur

marchand concurrentiel, excluant un certain nombre d'entreprises dites stratégiques.

Il s'agissait notamment des sociétés nationales chargées du téléphone, de la distribution de l'eau et de l'électricité.

Les modifications institutionnelles du secteur de l'alimentation en eau avec le partage de responsabilités procèdent du souci de gestion rationnelle par une distinction claire des missions. La société de patrimoine (SONES) et la SDE issues de la scission de l'ancienne SONEES ont l'avantage d'avoir des missions modérées, pour lesquelles il est plus aisé de procéder à un rapprochement entre les objectifs atteints ou assignés et les moyens mis en œuvre ou nécessaire.

Malgré tous les avantages attendus de la privatisation et les garanties qu'offre la loi à travers diverses dispositions concernant notamment la sauvegarde des intérêts des nationaux et la transparence des procédures, le désengagement de l'Etat suscite des appréhensions.

Les craintes souvent exprimées sont généralement relatives à des objectifs sociaux dont la poursuite ne semblerait pas assurée après la privatisation. En fait, tant que demeure la volonté politique de poursuivre un objectif social donné, l'appréciation des performances économiques du Sénégal depuis le changement de parité du franc CFA intervenu en janvier 1994 laisse apparaître que des résultats encourageants ont été enregistrés.

Au regard de ce qui précède, la Sénégalaise des Eaux (SDE), une société para publique, a vu le jour à partir de la réforme du 05 Avril 1996. Elle est issue des cendres de la Société nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES) et a signé un contrat d'affermage de dix ans avec l'Etat du Sénégal. Elle est placée sous la tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'hydraulique et du ministère de l'économie et des finances. Elle s'occupe de la production et de la commercialisation de l'eau potable au Sénégal.

Elle appartient pour 37,5% à l'Etat sénégalais et a hérité de la majorité du personnel de la SONEES avec un effectif actuel de 1140 salariés. Parmi ces salariés, nous avons entre autres 623 ouvriers, 419 agents de Maîtrise et 102 cadres.

La proportion des femmes est de l'ordre de 187 de l'effectif total soit un taux égalant les 16,4%. Elles sont 70 à être des agents d'exécution, 101 agents de Maîtrise et 16 cadres.

Ces effectifs sont répartis entre l'ensemble des dix directions régionales et la direction générale. Nous avons effectué notre stage dans l'une de ces directions régionales et plus précisément celle de Dakar Plateau.

Au niveau de plateau, la structure des effectifs selon le critère homme / femmes est la suivante :

Parmi les cinq responsables que sont le directeur régional, l'adjoint au directeur, le chef de service, le responsable administratif et le responsable commercial, nous comptons une femme (la responsable commerciale). Au moment où nous étions à la SDE, en ce temps, nous avions une directrice régionale en intérim qui coordonnait Dakar 1 et Dakar 2 car notre directeur était parti en congé.

L'ensemble des postes du service commercial sont occupés par des femmes. Elles sont neuf au total (y compris les stagiaires au moment de notre stage).

Le service administratif englobe l'essentiel du personnel. Nous avons les releveurs, les techniciens et les facturiers, ils sont plus de douze. Les femmes sont absentes dans ce service.

Il y'a deux secrétaires femmes et un comptable.

La SDE est très hiérarchisée avec un organigramme bien structuré. Elle compte douze directions. Nous avons été à la Direction clientèle et avons un regard sur les autres directions.

3.2 LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

P1 : les comportements des femmes dans l'organisation sont un continuum de leurs comportements dans la société.

P2 : La carrière de la femme est expliquée par des facteurs individuel, organisationnel et socio culturel.

P3 : Les comportements adoptés par les femmes impactent sur leur carrière.

Ces trois propositions guideront nos raisonnements tout au long de ce travail.

II. L'ECHANTILLON

Notre échantillon est décomposé comme suit :

- un premier groupe constitué d'agents 3 hommes et 6 femmes qui sont arrivés presque en même temps dans l'entreprise avec le même niveau d'étude et opèrent à des postes de responsabilités différentes. Après la privatisation, l'entreprise voulait rehausser le niveau de son personnel (il se limitait au certificat de fin d'études élémentaires et au brevet de fin d'études moyennes) et par la même occasion le rajeunir. Elle a procédé par concours sélectionnant les meilleurs pour les former.
- Un deuxième groupe constitué de 3 cadres hommes et 3 cadres femmes occupant des postes de responsabilité et qui ont été promus à plusieurs reprises.
- Un troisième groupe constitué des supérieurs, nous comptons trois hommes et une femme.

1. LA COMPOSITION DE L'ECHANTILLON

Notre échantillon est composé :

- Du Directeur des ressources humaines

- Du Directeur de la clientèle
- Du Directeur régional Dakar 1
- De la Directrice régionale Dakar 2
- Du Chef de division de la clientèle (femme)
- Du Superviseur, assistante et formatrice, experte en audit
- Du Chef de service recouvrement (femme)
- De la Responsable commerciale (femme)
- Du Responsable Administratif
- Des Agents de Maîtrise

2. LE CHOIX DE L'ECHANTILLON

Le choix de cet échantillon est basé sur plusieurs critères à savoir :

- L'ancienneté et le nombre de promotions

Le parcours professionnel s'inscrit dans le temps. Ceux là que l'on a choisis ont fait au moins plus de vingt ans dans l'entreprise et ont été promus au minimum trois fois dans leur carrière. Nous avons introduit ce critère pour mieux apprécier le cheminement de carrière et le degré d'évolution des hommes et des femmes.

- Le niveau de responsabilité

Le critère niveau de responsabilité a été introduit dans nos critères de choix parce que nous pensions effectivement à travers ce critère pouvoir mettre en évidence les comportements surtout de ceux des femmes.

Le DRH qui détient l'essentiel des informations relatives au personnel est la personne la mieux indiquée pour donner des détails sur les politiques RH de la société.

De même, le DCL est l'autorité de la direction où nous avons été accueillis ; son opinion sur

le comportement des femmes et des hommes, ses réflexions par rapport à l'engagement ou la détermination de tout un chacun serait d'un grand apport pour ce travail.

Les directeurs régionaux quant à eux, ont été ciblés à cause de leur différence de sexe. Le DR de Dakar 1 étant un homme et celui de Dakar 2 une femme. Nous avons jugé intéressante la comparaison à ce niveau.

Les chefs de service sont toutes des femmes ; elles nous intéressent particulièrement dans le cadre de cette étude pour deux raisons en l'occurrence la nature de leur sexe et leur statut de cadre.

Les responsables commerciale et administratif, les agents de maîtrise, bien que n'étant pas cadres, ont été ciblés pour compléter notre effectif afin de faire une comparaison avec les cadres qui ne sont pas nombreux.

- La disponibilité

Sur la liste du personnel (susceptible de faire partie de notre échantillon) que nous avons élaborée, ceux cités ci dessus ont été disponibles et ont bien voulu nous accorder de leur temps et nous écouter pour les besoins de l'entretien.

Nous avons réalisé au total 19 entretiens (après les entretiens exploratoires qui nous ont permis d'élaborer le guide d'entretien). Les entretiens ont été répartis comme suit :

Sélection de 9 hommes et de 10 femmes. L'âge moyen des répondants est situé dans la tranche 39-55 ans : pour les femmes l'âge moyen est 42,5 ans et pour les hommes 45 ans.

La totalité de femmes et d'hommes cadres sont mariés, Ils ont en moyenne 2 enfants. La totalité de l'échantillon est musulmane, 5 femmes et 4 hommes sont en situation de polygamie. 3 femmes sur 4 sont cadres par échelonnement car étant titulaire d'un diplôme de niveau BAC+2. En effet un cadre est considéré, selon Glidja (2009) qui cite la définition de

l'Organisation International du Travail (OIT), comme « *Toute personne qui a terminé un enseignement ou une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique ou administratif.* »

Les femmes cadres de la SDE ont des diplômes de niveau moyen et exerce en qualité de salarié des fonctions à caractère intellectuel prédominant et détiennent la responsabilité de coordonner et de contrôler les activités de leur service par délégation de l'employeur et suivant l'expérience capitalisée au sein de l'entreprise.

Nous remarquons donc que le niveau de formation des hommes est plus élevé que celui des femmes (licence/maîtrise contre BTS/DTS).

L'entreprise que nous avons choisie comme cadre d'étude offre des opportunités intéressantes pour notre recherche en plus des conditions favorables d'accessibilité. En effet, elle essaye d'intégrer les aspects genre entamant une politique de féminisation de certains postes.

SECTION 2 : METHODES DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Nous montrons à travers cette section, comment les données ont été recueillies puis analysées dans cette recherche.

I. METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

Dans notre recherche, nous avons eu recours à l'interview. En effet, l'entretien semi-directif a été retenu afin de recueillir les discours, afin de vérifier et d'approfondir les éléments identifiés lors de la revue de la littérature tout en permettant de mettre en évidence de nouvelles thématiques (Ghiglione et Matalon, 1978). Des entretiens ont été menés jusqu'à atteindre le point de saturation, soit un peu plus d'une dizaine.

Le recours aux interviews en profondeur n'est pas fortuit car selon Aktouf (1987), elles sont plus appropriées pour les études de cas.

Nous avons effectué 7.5 heures d'enregistrement à l'aide d'un dictaphone et d'un magnétocassette, en raison de 45 minutes par entretien. Nous avons procédé à la transcription intégrale de ces entretiens. Par contre pour ceux qui étaient réticents à l'enregistrement, nous avons procédé par prise de note. Les entretiens se sont déroulés en tête-à-tête avec les concernés dans un calme total.

Nous avons opté aussi pour une observation non participante. Lors de notre stage (d'une période de deux mois) au sein de l'entreprise, nous en avons profité pour discuter avec les employés pour recueillir leur propos sur certaines questions, tout en les observant dans leur manière de faire et d'être. Ainsi dès l'entame du stage, nous avons débuté comme réceptionniste et nous étions constamment en front office avec les clients. Il fallait tout le temps subir l'humeur des clients en essayant de les calmer le plus possible. En général les postes de réceptionnistes sont occupés par les femmes. Par la suite, à cause des absences parfois non justifiées et répétées des caissières (à la SDE la gestion des caisses est un domaine réservé aux femmes) nous avons délibérément pris le risque de passer à la caisse. Le risque y est grand car on y manipule beaucoup d'argent, la pression y est forte et les clients sont tout le temps sur les nerfs. Pour ces raisons, la responsable commerciale était réticente à ce que nous prenions une caisse à nos débuts, mais elle n'avait pas le choix, puisque son secteur est tout le temps en affluence et elle n'a pas suffisamment de caissières.

Au niveau du service de recouvrement, nous avons constaté là que les deux responsables ne se s'entendaient pas. Il s'agit de la responsable commerciale (femme) et de l'agent de recouvrement (homme). Les décisions sont souvent contestées de part et d'autre. Finalement

l'agent de recouvrement a été muté, remplacé par une femme. De l'avis de la RC, il contestait ses décisions parce qu'il acceptait mal sa position d'adjoint. Et pour l'agent de recouvrement, elle gère mal son personnel et prend des décisions unilatéralement sans consulter quiconque.

La responsable commerciale était rarement en retard ou absente et les rares fois que cela lui arrivait, c'était pour des raisons familiales.

Elle est très rigoureuse dans sa manière de faire, le travail doit primer sur tout.

Dés fois elle était la dernière à rentrer. Son personnel savait qu'elle était très méticuleuse et aimable, savait détendre l'atmosphère quand il le fallait, mais pouvait être très sévère pour un travail mal fait ou retardé et pour les devoirs professionnels non accomplis.

Notre objectif est d'étudier à travers des interviews et des observations personnelles, les comportements, les faits et gestes de tout un chacun afin de mieux cerner le mode de management et le comportement des femmes en particulier.

Nous avons usé d'un guide d'entretien. Avant son élaboration, nous avons procédé à une étude des trajectoires professionnelles du personnel homme et femme de l'entreprise sur la base des documents de l'entreprise, de notre connaissance du terrain et du contenu des entretiens effectués dans le tas, mais aussi à partir de nos observations.

Les grands axes du guide d'entretien mettent en évidence :

- Les objectifs, les aspirations et les ambitions de carrière
- La perception individuelle de la notion de carrière
- Les facteurs de réussite ou d'échec dans l'évolution de carrière
- Les principales contraintes et les stimuli à la carrière
- Les critères de promotion des cadres
- Les comportements dans l'organisation

- Le climat organisationnel
- Les barrières sociales

C'est l'ensemble de ces axes que nous essayerons d'approfondir lors des entretiens. Nous cherchons à savoir comment ces aspects sont abordés par les uns et les autres, en quoi ils constituent un blocage ou au contraire un levier dans l'évolution professionnelle.

II. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

Nous ferons une analyse de contenu pour le traitement des données obtenues. L'analyse de contenu est un procédé de traitement dans le domaine du qualitatif. Elle s'applique aux entretiens, aux documents et est largement mobilisée dans les recherches, (Bardin, 2003). Elle se veut objective, systématique et quantitative avec comme finalité une interprétation du contenu manifeste des textes, (Aktouf, 1987). Nous procédons par une analyse catégorielle qui consiste à :

- Repérer les thèmes considérés comme importants,
- Regrouper ces thèmes en catégories,
- Dénombrer les éléments composants ces catégories en fonction de variables.

Le principe générique de l'analyse de contenu est de repérer puis de coder toutes les parties de la communication recouvrant un thème commun.

On s'est contenté de prendre au sens littéral la signification de ce qui est étudié. On ne cherche pas à dévoiler un éventuel sens latent des unités analysées ; on reste simplement et directement au niveau du sens manifeste.

Pour cela il faudra définir l'unité de codage (ou d'enregistrement) et le dictionnaire des thèmes.

L'unité de codage est « *l'élément (critère, dimension) en fonction duquel le chercheur va*

procéder au découpage de ses données et à l'extraction d'unités qui seront classées dans les catégories retenues » (Allard-Poesi, 2003, p. 252). Elle peut être le mot, la phrase ou le groupe de phrase. Pour ce cas présent, nous avons combiné les critères de codage pour dégager les thèmes.

En fait, après avoir retranscrit les entretiens, nous avons essayé de regrouper les mots ou groupes de mots qui avaient un même sens ou une signification similaire. Après de nombreuses lectures et relectures, nous avons dégagé une liste de mots ou de groupe de mots qui revenaient à chaque fois dans les discours et qui avaient un sens bien défini.

Nous avons cherché à calculer les fréquences c'est-à-dire le nombre de fois que le thème est apparu dans les entretiens. Suivant l'importance de ce chiffre, Comme titre de sous catégorie, on choisira le mot le plus employé et l'on fournira la liste de tous les mots synonymes affectés de leur indice de fréquence mettant en évidence l'importance de la sous catégorie.

Chaque mot ou groupe de mots reflétant des noyaux de sens, des concepts énoncés, est considéré comme un thème. C'est l'ensemble de ces thèmes regroupés dans un tableau qui a donné le dictionnaire des thèmes. Le dictionnaire des thèmes est la grille de lecture à travers laquelle les entretiens sont analysés, (Fillol, 2004). Il doit permettre de coder et d'analyser les données afin de répondre aux questions de recherche posées, (Mbengue et Vendangeon-Démurez, 1999).

C'est l'analyse verticale des réponses retranscrites en texte qui nous a permis de répertorier les thèmes. Avant d'arrêter définitivement la liste des thèmes nous avons remis les entretiens à des amis membres du laboratoire GRH pour des soucis de vérification.

Tableau N°3 : les thèmes et sous catégories

| Thèmes | Fréquences | Sous catégories |
|--------------------------------------|------------|-----------------------------------|
| le niveau d'étude | 8 fois | Compétences (53 fois) |
| les compétences | 13 fois | |
| La capacité à assumer | 6 fois | |
| La personnalité | 5 fois | |
| Le relationnel | 7fois | |
| Avoir à travailler plus dur | 6 fois | |
| La rigueur | 8fois | |
| L'ambition | 12 fois | L'ambition (53 fois) |
| aspirations et objectifs de carrière | 10 fois | |
| la volonté d'avancer | 8 fois | |
| La perception | 9 fois | |
| La croyance en ses aptitudes | 6 fois | |
| La confiance en soi | 5 fois | |
| Le sens de la responsabilité | 3 fois | |
| L'ancienneté | 10 fois | L'ancienneté (10 fois) |
| La taille des ménages | 5 fois | L'éducation des enfants (36 fois) |
| Le nombre d'enfants | 8 fois | |
| L'éducation des enfants | 12 fois | |

| | | |
|--------------------------------------|---------|--|
| Temps (consacré pour le foyer) | 9 fois | |
| Les moyens financiers | 2 | |
| Les contraintes et devoirs familiaux | 7 fois | Les contraintes et devoirs familiaux (23 fois) |
| Le mariage | 6 fois | |
| Maternité | 5 fois | |
| Le sexe | 5 fois | |
| Le climat organisationnel | 5 fois | Climat organisationnel (12 fois) |
| Bonne relation avec les supérieurs | 2 fois | |
| Un esprit d'équipe | 3 fois | |
| Deuxième foyer | 2 fois | |
| Modèle hiérarchique | 3 fois | Modèle hiérarchique (3fois) |
| les promotions | 7 fois | Les promotions (7 fois) |
| Reconnaissance et encouragement | 4 fois | Reconnaissance et encouragement (4fois) |
| absentéisme | 6 fois | Absentéisme (6 fois) |
| La compréhension du partenaire | 11 fois | La compréhension du partenaire (11 fois) |
| Les stéréotypes | 5 fois | Les stéréotypes (5 fois) |

| | | |
|---------------------|--------|-----------------------------|
| Les représentations | 2 fois | Les représentations (2fois) |
|---------------------|--------|-----------------------------|

La méthode de l'analyse par le contenu dans le domaine du qualitatif a pour but de formaliser les rapports entre les thèmes tout en traduisant l'essence du texte.

La deuxième étape consiste à préciser les catégories (en nature, nombre, subdivisions...) selon lesquelles on regroupera les unités d'information que l'on s'attachera à extraire des documents analysés, (Aktouf, op cit). En effet, nous avons procédé à une analyse horizontale des thèmes tout en essayant de rapprocher leur sens, de faire la liaison entre les thèmes, de décrire les relations entre les variables. Subséquemment, nous avons identifié nos catégories suivant trois éléments d'informations relatifs à l'individuel, l'organisationnel et le sociétal. Ceci nous a permis de réduire les variables en quatre catégories qui sont :

1. Le développement personnel
2. L'investissement familial
3. Les réalités organisationnelles
4. Les dérivés sociétaux

1. LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Autour de ce concept, nous avons regroupé les sous catégories qui renvoient à l'image individuelle. Il s'agit des compétences, des ambitions et de l'ancienneté. Nous signalons que ces éléments ne sont que des aspects parmi tant d'autres du développement personnel.

- Les compétences

Selon la définition de Voirel (2000), les compétences seraient une combinaison de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. C'est un système intégré de savoir au sens large.

Elles se résument à un mixage de connaissances et de comportements dans l'exercice d'une

tâche professionnelle.

Pour notre cas, nous retrouvons la notion de savoir à travers le niveau d'étude de l'individu c'est-à-dire sa formation professionnelle et le savoir acquis.

Le savoir-faire se résume à une capacité à assumer les tâches assignées, au fait d'avoir à travailler plus dur et avec rigueur.

Le savoir-être est représenté par la personnalité qu'incarne l'individu, la façon dont le travailleur se comporte au sein de l'organisation. L'aspect relationnel chez les femmes est souvent évoqué.

- Les ambitions

Si nous partons de la définition du petit Robert, les ambitions sont des aspirations, des buts, des projets, des rêves ou des souhaits. Ce sont des désirs ardents d'obtenir les biens qui peuvent flatter l'amour-propre (pouvoir, honneur, réussite).

Dans notre étude, cette ambition se matérialise par une volonté réelle d'avancer et de gravir les échelons de la hiérarchie, par des objectifs de carrière, selon la perception même de cette notion de carrière.

La volonté d'avancer se traduit par le sens de la responsabilité (le pouvoir) et l'amour-propre est représenté par la croyance en ses aptitudes, la confiance en soi ; en d'autres termes, c'est l'assurance de l'individu vis-à-vis de ses ambitions de carrière.

- L'ancienneté

L'ancienneté dans une entreprise représente le temps passé dans une fonction ou un grade à compter de la date de nomination. En effet, dans notre étude l'ancienneté fait référence au temps que le travailleur a effectivement passé dans l'entreprise capitalisant suffisamment d'expérience professionnelle.

2. L'INVESTISSEMENT FAMILIAL

La deuxième catégorie principale renvoie aussi à l'aspect individuel dans le cheminement de carrière tout en s'appuyant sur une distinction selon le sexe.

Elle regroupe les sous catégories suivantes : l'éducation des enfants et les contraintes et devoir familiaux.

- L'éducation des enfants

D'une manière très simple, l'éducation est la façon d'assurer la formation et le développement d'un être humain ; pour cela il faut mobiliser des moyens pour y parvenir.

Elever un enfant suppose de disposer de temps appréciable pour l'observer, le corriger et lui inculquer des valeurs que l'individu juge indispensables par rapport aux normes et mœurs de la société.

Assurer la formation et le développement d'un enfant n'est pas chose aisée de surcroît si les enfants à former sont importants en nombre. Le nombre d'enfants (réduits) paraît important pour une bonne éducation. La taille des ménages est même appréciable à travers le nombre d'enfants. Ce dernier, lorsqu'il est réduit permet de qualifier la taille des ménages de restreinte.

- Les contraintes et devoirs familiaux

Le thème de sexe trouve toute son importance dans cette sous catégorie. En effet, les contraintes et devoirs familiaux sont plus ancrés pour le sexe féminin, (Cornet, Laufer, 2005).

En effet, le mariage implique pour la femme des devoirs conjugaux dont les plus en vu sont la maternité et une certaine subordination vis-à-vis de son époux, (Mbow, 2001). La femme doit s'occuper du foyer, des travaux domestiques et le mari doit se charger d'apporter les ressources financières, (Aubert, 1982). Ceux sont des contraintes et devoirs que nous relevons

pour la femme par rapport à l'exercice de ses activités professionnelles.

3. LES REALITES ORGANISATIONNELLES

Cette catégorie regroupe toutes les sous catégories relatives à l'aspect organisationnel. Il s'agit notamment du climat organisationnel, des promotions, de l'absentéisme et du modèle hiérarchique. Ces notions sont intégrées dans le cheminement de carrière des travailleurs et ce sont les réalités de l'entreprise. Ces aspects peuvent avoir des impacts notoires dans l'évolution de carrière de tout employé. Cette catégorie va nous renseigner sur la dimension organisationnelle de la carrière des femmes et de son mécanisme puis ses interactions sur le processus d'évolution.

4. LES DERIVES SOCIETAUX

C'est notre dernière catégorie, elle englobe les sous catégories qui touchent le coté sociétal du développement de carrière. Il s'agit des représentations et des stéréotypes.

Selon la littérature, le genre est un construit socio culturel déterminé dans chaque société. Celle-ci codifie les valeurs de chaque sexe. C'est de là que viendraient les stéréotypes et les représentations.

Au niveau de l'organisation, cette catégorie nous permettra de voir comment ces stéréotypes ou représentations se manifestent et comment elles sont vécues par les femmes ou en quoi elles sont néfastes ou favorables pour le développement vocationnel des individus.

Tableau N°4 : Récapitulatif de la catégorisation

| Catégories | Sous catégories | Thèmes |
|-------------------------|-----------------|---|
| Développement personnel | ➤ Compétences | <ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'étude - La capacité à assumer - Avoir à travailler plus dur - La rigueur - La personnalité - Le relationnel |

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambitions ➤ Ancienneté | <ul style="list-style-type: none"> - Aspirations et objectifs - La volonté d'avancer - La perception - La croyance en ses aptitudes - La confiance en soi - Le sens de la responsabilité <p>Néant</p> |
| L'investissement familial | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Education des enfants ➤ Contraintes et devoir familiaux | <ul style="list-style-type: none"> - Le nombre d'enfants - La taille des ménages - Temps consacrés (pour le foyer) - Les moyens financiers - Le sexe - Le mariage - La maternité |
| Les réalités organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Climat organisationnel ➤ Modèle hiérarchique ➤ Promotion ➤ Absentéisme | <ul style="list-style-type: none"> - Bonne relation avec les supérieurs - Esprit d'équipe - Deuxième maison <p>Néant</p> |
| Les dérivés sociétaux | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stéréotype ➤ représentation | Néant |

A la suite de ce tableau, nous étudierons les comportements et les perceptions de carrière en faisant une étude comparative.

Nous attendons de ces rapprochements une détection des causes profondes des difficultés des femmes. La comparaison entre femmes permet de saisir les forces et les faiblesses des femmes elles-mêmes. Cela nous permettrait par la suite de voir comment et pourquoi une femme pouvait réussir sa carrière et une autre pouvait échouer, dans une même entreprise.

La comparaison entre hommes et femmes permet de voir si les préjugés sur les capacités ou les compétences des femmes sont fondés, si la discrimination est réelle, si le plafond de verre est de rigueur au Sénégal ou bien si les difficultés viendraient des femmes elles-mêmes.

CONCLUSION PARTIELLE

L'étude de la carrière a beaucoup évolué dans le temps. Elle est partie en effet, d'une conception traditionnelle pour en arriver au phénomène des carrières nomades, en passant par des modèles organisationnel et féministe. Dans chaque approche et conception, la carrière a une signification bien précise et s'inscrit dans un cadre analytique édifié.

Cependant, elle demeure marquée par une masculinisation foncière des modèles proposés ne tenant pas comptes des différences de genre. Subséquemment les femmes restent plafonnées aux postes de management intermédiaire.

Par voie de conséquence, certains auteurs tentent de redéfinir la carrière en intégrant des aspects jusque là occultés et propres aux caractéristiques féminines, leur donnant ainsi une chance de poursuivre un cheminement professionnel couronné de succès.

Ainsi, pour comprendre réellement les comportements adoptés par les femmes, les contraintes et les leviers dans leur évolution professionnelle, la définition d'un cadre méthodologique pertinente s'avère très importante. A cet effet, nous avons choisi d'étudier qualitativement le cas d'une entreprise intégrant les postulats du genre dans ses politiques RH. Comme méthode de collecte de l'information, nous avons opté pour des entretiens semi directifs avec à l'appui un guide d'entretien. La technique de l'analyse de contenu a été utilisée pour le traitement des données recueillies.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les résultats obtenus après traitement des données recueillies dans l'entreprise.

Deuxième partie :
Présentation et discussion
des résultats

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous vous présentons les résultats de nos travaux. L'exposé se fera suivant les catégories identifiées et opérationnalisées dans la phase méthodologie.

Mais auparavant, nous nous proposons de présenter des éléments de contexte, la structuration de l'entreprise, la hiérarchisation des responsabilités et le niveau de poste que les femmes y occupent.

SECTION 1 : LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Le contexte sénégalais est particulier. Il est partagé entre les valeurs sociales nationales et la culture occidentale. Il est vrai que c'est une société en pleine mutation, même si la place, le rôle et le statut de la femme sont en évolution, il faut souligner qu'ils ne sont pas laissés à eux-mêmes. La femme n'est pas tout à fait libre. Elle est soumise à des exigences sociales et religieuses, économiques et politiques.

Les textes juridiques viennent mettre de l'ordre dans ce contexte dans le but de "libérer" la femme sous l'emprise de pesanteurs.

Dans le domaine de la gestion concernant la carrière des femmes les écrits sont rarissimes voire inexistants. Par contre, les philosophes, les sociologues, les littéraires, les économistes et les juristes se sont beaucoup penchés sur la question des femmes, mais sous un angle bien différent de la gestion.

Il nous paraît essentiel de faire appel à quelques repères historiques relatifs aux statuts et rôles des femmes afin de mieux cerner leur évolution dans le temps.

I. LES FEMMES DANS LA SOCIÉTÉ SENÉGALAISE: ENTRE COUTUME ET MODERNITÉ

Au Sénégal, les femmes sont légèrement plus nombreuses que les hommes. Elles représentent 52% de la population. Le dernier recensement¹² dénombre 4.886.485 hommes pour 5.069.717 femmes, ce qui donne un rapport de masculinité de 96 hommes pour 100 femmes. (DPS, 2007). Ce profil démographique illustre à la fois l'importance en nombre des femmes, leur jeunesse (58% de la population féminine a moins de 20 ans) ainsi qu'une facette de leur responsabilité sociale. Il traduit bien le poids potentiel des femmes en tant que ressources humaines dans les réalités courantes et dans les perspectives de leurs communautés.

Les traditions accordent une importance particulière au rôle social de femme au foyer, qui doit se consacrer aux tâches ménagères, à la reproduction et à l'éducation des enfants, ce qui n'exclut toutefois pas l'exercice d'une profession, (Badiane-Sagna, 2006).

La femme sénégalaise a été pendant longtemps considérée comme inférieure à l'homme, (Diouf et al. 2009). Car le travail de la femme, un travail domestique est peu valorisé et ardu comparé à celui de l'homme, un travail lucratif. C'est ce qu'Aubert en 1982 assimila au parallélisme des genres : le parallèle "féminin/famille" et le parallèle "travail/masculin". En effet, dans la société, la position de la femme se caractérise par la multiplication des rôles :

- hors de la sphère domestique, elle va au champ, fournit l'essentiel des produits qui servent à nourrir la famille, fait le marché ; alors que l'homme s'occupe d'activités plus lucratives.
- dans la sphère domestique, elle est à la fois mère et épouse : à ce titre elle s'occupe des

¹² Le recensement ne prend pas en compte les non déclarés, par conséquent ces chiffres ne peuvent pas être rapportés à l'effectif total de la population sénégalaise qui est de l'ordre de 11, 658 Millions

enfants, les nourrit, les lave, assure leur santé, fait le ménage etc.

- membre d'une communauté, elle participe aux activités communautaires.

La répartition des rôles entre les hommes et les femmes n'est pas naturelle. En fait, au-delà de la différence biologique, représentée par l'aptitude de la femme à mettre au monde, (Diop, 1985), de l'homme à féconder, elle est un construit socioculturel, le fait des Hommes. Les rôles des femmes et des hommes et les relations entre eux sont prescrits par la société, déterminés par des facteurs social, religieux, politique, économique, et non seulement par l'aspect biologique.

Aussi bien la société que la religion¹³ accorde à l'homme un pouvoir qui réduit la femme à la place de subordonnée, (Sow 1995, Badiane-Sagna 2006). Dans un tel contexte de domination masculine, les relations entre sexe ont été déjà déterminées. Il s'agit alors de voir l'impact de ce rapport de force sur les rôles et statuts de la femme.

Traditionnellement, toute la vie quotidienne du groupe social tournait autour des femmes. Elles assuraient la reproduction et leur importance en tant que mères, épouses et agents actifs n'est pas reconnues dans sa pleine mesure, (Badiane-Sagna, 2006). Ceci nous amène à nous poser des questions relatives à leur place au sein des communautés. Les femmes sont sujettes aux hommes, même si ce statut ne reflète pas par ailleurs, le rôle qu'elles jouent dans la société.

Elles se contentent de la gestion des biens familiaux, elles sont au cœur de la relation de l'être à autrui. Elles se doivent de reproduire, de consommer et de faire circuler les valeurs sociales.

La religion occupe une place très importante dans nos sociétés en développement et le statut de la femme n'échappe pas à ses prescriptions. Donc on ne saurait définir les rôles et statuts

¹³ Dans notre cas, nous parlons de la religion musulmane

de la femme de même que la relation entre hommes et femmes sans se référer aux systèmes religieux qui donnent forme et sens aux contextes sociaux dans lesquels ils se jouent, (Diouf et al., 2009). La religion régit encore les comportements individuels. Elle confère aux hommes un droit d'autorité sur les femmes, les autorise à prendre jusqu'à quatre femmes (polygamie) et donne ainsi un caractère sacré au rôle de mère et épouse soumise. Elle valorise fortement le Mariage et la maternité, (Ministère de la femme, 1993).

Le Coran incite ainsi tout musulman à se marier et à fonder une famille. Selon Dial et al. (2006), dans la plupart des sociétés africaines, le mariage reste un goulet incontournable vers la socialisation et constitue un préalable à l'épanouissement individuel. Mais il crée une certaine inégalité de statuts entre maris et femmes. Les femmes sont lourdement responsables de l'éducation des enfants de leur succès ou de leur échec. A Dakar, le modèle conjugal socialement reconnu attend d'une femme qu'elle soit une épouse parfaite (c'est-à-dire soumise et obéissante) et une bonne mère, (Dial et al. 2006).

Historiquement, la femme africaine avait beaucoup plus de liberté et jouait un rôle politique décisif. Elle transmettait le pouvoir tout en ne pouvant pas accéder aux plus hautes fonctions qui restent l'apanage des hommes, (Sarr, 1997). Elles ont largement contribué au succès du matrilineat dans la mesure où elles avaient toujours la main mise sur les grandes décisions politiques, (Penda Mbow, 2001).

Le Sénégal juste après la colonisation était une société fortement Hiérarchisée. On retrouvait des classes dominantes et des classes dominées.

Cependant les femmes des ordres supérieurs (il s'agit des Garmi, des Gelwar, des Toorodo considérés comme classe dominante à l'époque) jouaient pleinement un rôle politique. Mais du fait de leur statut, elles ne pouvaient pas participer à l'activité économique.

Les femmes des classes dominées s'occupaient des travaux domestiques et champêtres.

De nos jours, le développement accentué de l'urbanisation surtout à Dakar a fait reculer l'économie domestique et paysanne. On peut le voir comme une remise en cause de la division traditionnelle du travail entre homme et femme. Au sein du couple, les femmes aspirent plus à une autonomie financière, (Ministère de la femme, 1993). Cette situation est souvent source de tensions. Car certains hommes, malgré la crise économique, sont toujours réticents pour le travail de leurs épouses sous prétexte que ceci les éloignerait des tâches domestiques et éducatives.

Toutefois, avec la persistance de la crise économique dérivée de la dévaluation de 1994 et des mauvaises politiques d'ajustement structurel, les problèmes relatifs à l'emploi s'accroissent et les maris n'arrivent plus à subvenir aux besoins familiaux, (Gueye et Tidjani, 1995).

Ainsi, les comportements ont évolué, personne ne s'étonne de voir une fille dans une station d'essence ou dans un garage mécanique. Ce changement de rôles des femmes s'explique par la crise sociale, économique et politique qui a frappé le Sénégal à partir des années 1980, (Plaidoyer au Sénégal, 2002). Elle s'explique également par la féminisation accrue de la pauvreté, (Badji et Daffé, 2003).

Par conséquent, les femmes s'impliquent dorénavant aux stratégies de survie du couple en travaillant pour se procurer un revenu. Elles ont en masse intégré le secteur informel grâce notamment au petit commerce, (Sarr, 1997). Elles ont très vite réussi à asseoir les bases d'une 'bourgeoisie d'affaires'. Ainsi peu à peu, elles se sont imposées dans l'import-export. Il y'a aujourd'hui des secteurs dans l'informel que les femmes contrôlent entièrement. Il s'agit des domaines des vaisselles, des cosmétiques, de l'encens etc., (Sarr, op. cit.).

Elles sont en majorité au niveau de ce secteur informel en tant qu'entrepreneurs individuels,

compte tenu de leur faible niveau de scolarisation d'antan.

Certains pensent que c'est ce faible niveau d'instruction qui a constitué une des causes les plus remarquées de la situation des femmes. Car les parents retiraient les filles de l'école après l'élémentaire et laissaient les garçons continuer leurs études, (Horizon 2015). Ils leur faisaient croire qu'elles étaient faites pour le mariage et que les époux subviendraient à leurs besoins, (Badiane-Sagna, 2006). A cet effet, une fille n'avait ni besoin d'étudier, ni besoin de travailler. C'est une forme de discrimination parentale qui découle de la tradition et des mœurs sociales.

Entre temps, avec le lancement des campagnes de sensibilisation sur la scolarisation des filles, de 1976 à 1991 le taux d'instruction des femmes est passé de 12,9% à 31,4% soit une hausse de 28,5 points, (Direction de la prévision et de la Statistique, 1993).

Les femmes jouent un rôle important dans l'économie nationale (39% de la population active) (ESAM II, 2001-2002, et représentent aussi 75% de la population rurale, supportent 90% des charges domestiques et effectuent 85% des travaux agricoles). Elles occupent 45,9% des emplois du secteur informel.

En définitive, les femmes ont largement évolué. Les femmes se sont engagées dans le développement en s'impliquant davantage dans les affaires sociales, politiques et économiques du pays. Un engagement qui a participé à briser tous les stéréotypes et tous les préjugés sur les rôles et les statuts de la femme sénégalaise. Les femmes à cet effet, peuvent exercer tous les métiers qui leur plaisent, même ceux qui étaient exclusivement réservés aux hommes.

D'après Fatou Sarr (1997), ces femmes aidées par la logique de la solidarité traditionnelle sont devenues très autonomes et de surcroît très riches. Elles s'orientent dorénavant vers

l'entreprise moderne.

Les difficultés sont souvent liées à ce secteur de l'entreprise (organisation formalisée) où elles connaissent notamment des problèmes d'insertion et de gestion des carrières. Au total selon les rapports de la DPS en 2002, la proportion des femmes qui évoluent dans les entreprises privées formelles établies à Dakar est de l'ordre de 22,3%.

Selon les résultats d'une enquête menée par l'EESEC en 1991, le taux d'activité des femmes est de 39,3% contre 67,4% pour les hommes. Cet écart est révélateur si l'on retient que l'effectif de la population féminine en âge de travailler représente 49,3% de la population totale. En plus, elles supportent une forte pression dans le milieu du travail, subissent une discrimination salariale ou se confrontent à une division sexuée du travail pour n'accéder que rarement aux postes de décision.

En effet, selon Diouf et al. (2009) qui citent le rapport de red. Moccia de 2006, les femmes travaillent plus et gagnent moins que les hommes en termes de rémunération.

Auparavant, Fatou Sow en 1999 affirmait que les salaires des femmes sont en moyenne inférieurs de 30% à ceux des hommes.

C'est dans le secteur public que l'accession à des postes de responsabilité est plus remarquable.

Sous un autre angle pour se hisser au plus haut niveau, les femmes ont demandé et obtenu leur autonomie. Celle-ci est définie comme le pouvoir de contrôler sa propre vie et le droit d'influencer le changement social. Les principaux éléments de l'autonomie sont l'autonomie physique (contrôle de la sexualité, de la fécondité et du corps), l'autonomie économique (égalité d'accès aux moyens de production), l'autonomie politique (droit au choix politique et à la participation à la démocratie) et l'autonomie socioculturelle (identité, valeurs, respect de

soi). Pour ce qui est de la fécondité, les femmes ont tendance à limiter les naissances, (Déclaration de politique de population, octobre 2000, Badiane-Sagna, 2006).

Cette situation fait que les femmes par ces temps, ont plus de possibilité de faire carrière dans les entreprises puisqu'elles sont moins contraintes par les devoirs familiaux.

Pour le second aspect, elles ont aussi réussi à se faire entendre. En 2008, dans la magistrature sénégalaise 15% des postes de responsabilités sont occupés par des femmes contre 22% à l'Assemblée Nationale et 40 % au Sénat. Ce sont d'important progrès, comparé à la situation des années post coloniales où une seule femme siégeait à l'assemblée et n'avait pas de représentantes dans les autres institutions.

Quant à l'identité et le respect de soi il y'a toute une bataille que les féministes mènent sous le vocable d'"émancipation de la femme". Conséquemment on entend souvent parler de l'émancipation des femmes.

Au fait qu'est ce que l'émancipation ?

Aujourd'hui, on assiste à une remise en cause profonde du système social au profit de la modernité. Les familles perdent de leurs racines, devenant très instables, les mariages se défont et les rapports hommes / femmes sont redéfinis dans un tel contexte. D'aucuns pensent qu'émancipation devrait dire se libérer des préjugés et stéréotypes bâtis autour des rôles et statuts de la femme. Mais "émancipation" voudrait-elle dire se libérer complètement des valeurs sociales pour réclamer une égalité parfaite entre homme et femme ? Nous pensons que non. Les femmes de nos jours, sont incontournables pour asseoir les bases d'un développement durable. En revanche sous l'égide des mouvements féministes, les femmes ont su s'affranchir des contraintes et des différences qui leur sont imposées.

Parallèlement, plusieurs lois et règlement ont été votés à travers le monde, au Sénégal en

particulier pour faire la promotion des femmes, et ce dans le but de relever le défi de la parité ou de l'égalité des chances.

Après les indépendances, l'Etat attribue aux femmes un statut et une protection juridique autres que ceux procurés par la religion ou les coutumes.

Ainsi, le principe de l'égalité des sexes est stipulé dans le préambule de la constitution du Sénégal. Le Sénégal a aussi ratifié la convention des normes internationales du travail. Il se doit de les respecter et de se conformer au contrôle international.

En effet, la convention de l'OIT n° 100 de 1951 établit l'égalité de rémunération entre les sexes et interdit la discrimination en matière d'emploi.

Nous citons un passage de ce texte de loi : « A condition égale de travail, de qualification professionnelle et de rendement, le salaire est égal pour tous les travailleurs, quels que soient leur origine, leur sexe, leur âge et leur statut ».

En théorie, on peut dire que ces exigences sont respectées dans les entreprises dans la mesure où les agents sont régis par des prescriptions fixant les qualifications requises pour l'emploi ainsi que les salaires correspondants.

En revanche dans la pratique, on passe outre mesure surtout pour ce qui est des entreprises privées. Il y a lieu de souligner que la nouvelle constitution sénégalaise publiée au Journal Officiel du 22 janvier 2001 renvoie spécifiquement à la Convention sur l'élimination de toutes formes de discriminations envers les femmes.

La discrimination à l'égard des femmes telle que définie par le CEDEF est une distinction, une exclusion, ou restriction fondée sur le sexe, qui empêche les femmes d'exercer pleinement leurs droits et aussi d'assurer leurs devoirs.

Au Sénégal, il existe **plusieurs lois et règlements** qui ont contribué au plein développement

et à la promotion des femmes. Nous avons relevé quelques lois en vigueur pour réguler la condition des femmes et nous en citons :

- La **loi n°99-05 du 19 janvier 1999**, portant modification de certaines dispositions du code pénal, qui réprime l'excision, le harcèlement sexuel et les violences conjugales.
- La **constitution adoptée le 07 janvier 2001** qui réaffirme les principes d'équité et d'égalité dans au moins 8 articles (1, 7, 8, 15, 17, 18, 19, 25).
- La **loi sur la parité en novembre 2007** modifiant les articles 7, 63, 68, 71 et 82 de la Constitution qui donne l'égal accès des hommes et des femmes aux fonctions.
- La **mise en place du comité consultatif**, cadre de concertation, d'orientation et de suivi des projets et programme en faveur des femmes, regroupant des représentants de tous les ministères, de la société civiles et des partenaires financiers et techniques
- La **quinzaine nationale de la femme**, espace d'échange et de plaidoyer, aux femmes, sur des questions essentielles notamment la promotion des droits, éducation, la lutte contre les violences faites aux femmes, la question des pratiques traditionnelles néfastes, la lutte contre la pauvreté, la protection de l'environnement, la parité etc. Allant d'une simple journée à une semaine, elle est maintenant de quinze jours et en est, au moment où nous vous parlons, à sa 27^{ème} édition.
- Le **Grand Prix du Chef de l'Etat pour la Promotion de la femme** qui a été instaurée par arrêté 01 434 du 13 novembre 1989 comme un instrument de valorisation des activités de la créativité féminine.
- La **possibilité pour la femme salariée de prendre en charge sur le plan médical son époux et ses enfants.**

En plus de ces lois et règlements, on peut noter une volonté politique des dirigeants à vouloir

promouvoir la dignité de la femme et les initiatives du chef de l'Etat avec à la clé :

- la création de 13 centres d'assistance et formation pour la femme (CENAF)
- la mise en œuvre de deux Plans d'Action National de la femme (PANAF), d'une stratégie Nationale pour l'équité et l'égalité de genre et d'un guide méthodologique pour l'intégration du genre dans les programmes politiques de développement.

D'aucuns pensent même que les dispositions prises en faveur des femmes sont contraires aux principes de l'Islam et de la tradition et contribuent à la déstabilisation des familles, (Ministère de la femme et de la famille, 1993).

Selon Diouf et al. (2009), les divergences entre loi coutumière et la législation nationale peuvent aussi poser problème en termes de carrière pour les femmes. En effet, selon la tradition le délai de viduité (la veuve ne doit pas sortir de la maison familiale) peut aller jusqu'à 4 mois après le décès du mari. Pendant ce temps, le contrat de travail et la rémunération sont suspendus. Une telle obligation ne pèse pas sur les employés hommes.

A l'heure actuelle, le genre est d'une actualité sans conteste et est un outil stratégique pour déconstruire les stéréotypes et réduire les inégalités de traitement entre les hommes et les femmes, surtout dans les entreprises. Le degré de sensibilité et de tolérance à l'égard des inégalités entre hommes et femmes varie d'un pays à l'autre, d'un groupe social à l'autre.

Toutefois, la notion de genre est fortement politisée et toute action entreprise sera fortement influencée par le contexte. Aujourd'hui, l'Etat sénégalais est conscient des problématiques genre mais ne sait pas comment s'y prendre. Car l'annulation de la loi sur la parité du 29 Avril par le conseil constitutionnel en est une parfaite illustration.

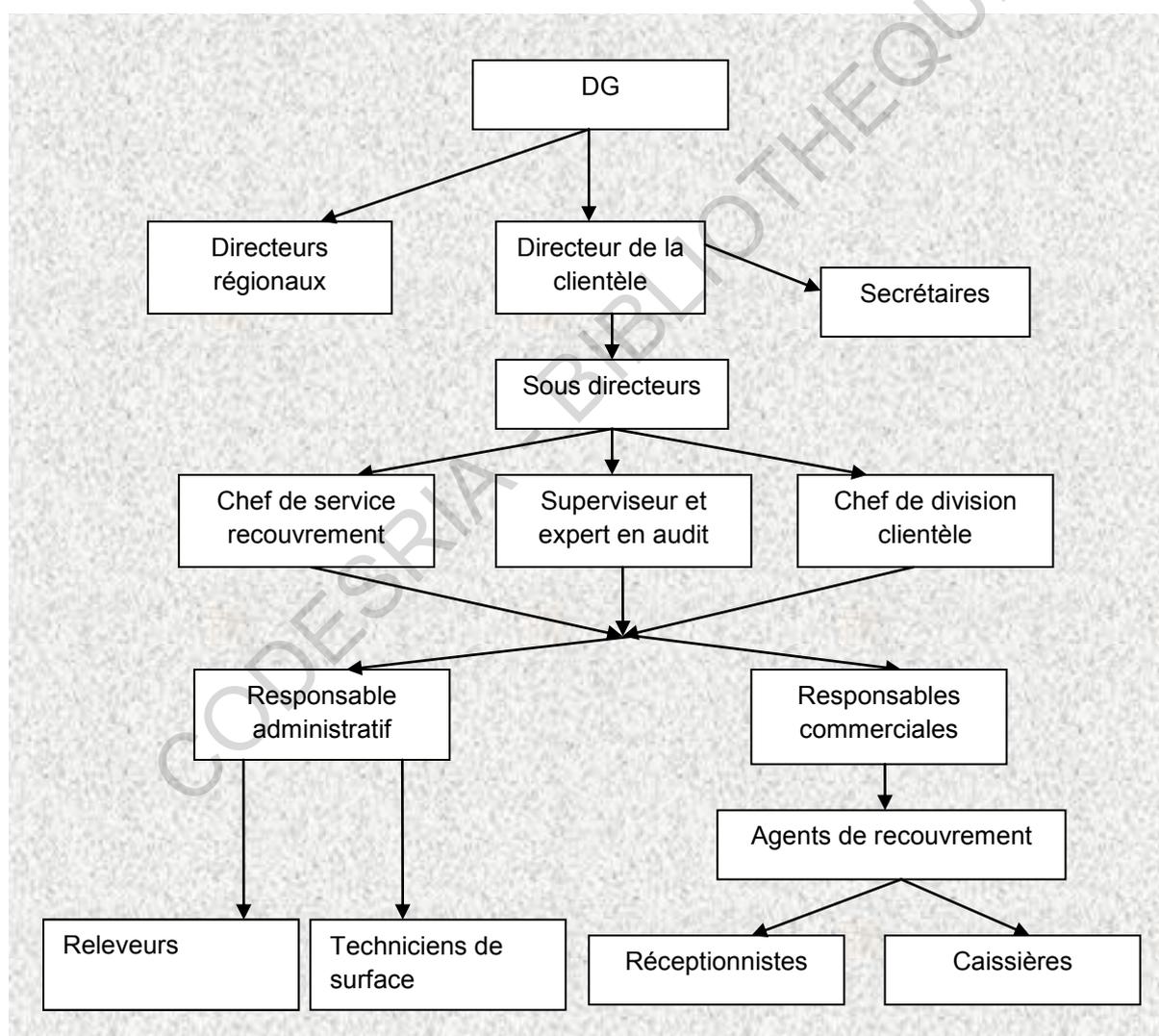
Les entreprises également sont sensibles à ces préoccupations de genre et commencent à l'intégrer dans leur politique ressources humaines. C'est l'exemple de notre cas de recherche.

II. LA STRUCTURATION DE LA SDE

Nous présentons l'organigramme des postes de responsabilité afin de montrer le niveau de responsabilité des postes occupés par les femmes dans l'explication de leur situation au sein de l'entreprise.

L'organigramme des postes au niveau du service clientèle

Figure 5: Hiérarchisation des postes à la DCL



D'après le DRH, l'entreprise prend en compte les préoccupations genre depuis Juillet 2008.

Elle a œuvré dans ce sens en nommant à la tête de la direction régionale et de la direction centrale, des femmes. Il est conscient que le nombre de femmes à la tête des postes clés est largement insignifiant par rapport aux postes des hommes. Cependant, il explique que le domaine de l'eau demande une certaine technicité. Le type de main d'œuvre dont a besoin l'entreprise exclut les femmes de cette population car elles n'ont pas des diplômes de techniciens, ni d'ingénieurs, mais plutôt des diplômes de gestionnaires ; le plus souvent les hommes présentent les meilleurs profils.

Nous avons identifié trois postes réservés exclusivement aux femmes. Il s'agit des postes de responsable commerciale, de réceptionniste et de caissière.

Selon le DRH, dans l'ensemble des secteurs ces postes sont occupés par des femmes, sauf pour quelque rares cas. Sur les 22 postes de RC existants 4 sont occupés par des hommes. Cette situation est le résultat de leur politique de féminisation qu'il avait entamée.

La féminisation de ces postes découle du fait que la partie commerciale est la plus importante. Il faut un contact permanent avec les clients. En effet, les femmes sont mises au devant de la scène car il s'agit d'accueil et d'échange avec les clients. Pour une première explication, elles auraient plus de prédispositions pour ces métiers.

La deuxième raison est que c'est un milieu où on manipule beaucoup d'argent. Ainsi pour la sécurité financière de la société, les femmes sont préférées aux hommes. Selon le directeur de la clientèle, avec les sondages il y'a moins de femmes qui vont en prison pour des détournements de fonds.

Le poste de RC est très important, toutes les femmes devenues des cadres dans l'entreprise, sans exception ont été des RC avant d'être promues.

Parmi les 12 postes de directeur existants, 2 postes sont occupés par des femmes. Il s'agit du

poste de Directeur régional de Dakar 2 (elle coordonne l'ensemble des secteurs de la Banlieue (Rufisque- Pikine- Thiaroye) et du poste de directeur central du budget.

Après les RC, viennent les chefs de division clientèle, des superviseurs et des chefs de service recouvrement – facturation. Elles sont toutes des femmes.

Dans un souci d'équilibre et d'égalité des chances pour l'ensemble du personnel, les promotions sont rarement laissées à la discrétion du Directeur Général. En général, ils lancent des avis de vacances de poste à l'interne et il est organisé des tests où les meilleurs profils sont sélectionnés. C'est une politique de promotion des plus méritants.

Les valeurs prônées par l'entreprise sont :

- La quête de la performance,
- Le respect des engagements,
- L'équité dans les actions,
- L'esprit d'équipe,
- La protection des Hommes (hommes et femmes confondus).

Il n'y a pas de discrimination salariale, les employés sont traités au même pied d'égalité, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme. Les employés semblent partager cette opinion du DRH. Ils ressentent un sentiment de justice dans l'organisation et il y règne une atmosphère de confiance. Toutefois le salaire peut varier suivant les règles d'ancienneté et de dévouement dans le travail.

L'entreprise ne dessine pas des plans de carrière pour l'ensemble de ses salariés. Le DRH dit suivre seulement l'évolution de carrière de certains de ses potentiels et pas de tous.

SECTION 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE

Différentes formes de comportements des femmes au travail sont relevées au cours de cette recherche. Pour le cheminement professionnel, les comportements les plus remarquables nous ont permis de séparer l'échantillon en deux groupes : groupe des cadres et groupes des exécutants.

Nous présentons les résultats suivant les catégories décrites dans le chapitre précédent.

I. LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Il ressort de notre étude que pour un travailleur, la poursuite d'une carrière est en rapport avec ses ambitions de faire carrière, ses compétences et son ancienneté dans l'entreprise.

1. L'AMBITION

Les travailleurs n'ont pas une perception commune de la carrière. Cette perception est changeante d'un individu à un autre. Suivant cette perception de carrière les travailleurs tracent leur objectif de carrière. Cet objectif est également dépendant de l'ambition du travailleur, de ses aspirations et de ses qualifications ou compétence. Les hommes comme les femmes ont une interprétation différente de la carrière. Ils ou elles essaient de retracer les trajectoires chacun selon sa personnalité, ses aptitudes et une certaine confiance en soi. C'est principalement là où les cheminements se dessinent et divergent carrément dans cette recherche.

Nous avons essayé de comparer les objectifs de carrière des interviewés et présentons des extraits de discours.

Certaines femmes cadres sont bien assises dans l'entreprise mais elles choisissent de mettre leur vie professionnelle au ralenti pour des aspirations personnelles.

Une femme cadre, elle a été recrutée comme responsable commerciale en 1988, après une année de service elle a été nommée chef de division clientèle. En 2006, elle est passée comme chef de service avec le statut de cadre. Son objectif de carrière, c'est de pouvoir prendre la retraite anticipée :

« Je n'ai plus rien à prouver, j'ai donné le meilleur de moi-même, je suis fatiguée et j'aimerais anticiper ma retraite et profiter de mon temps ou au plus rester à ce poste. »

D'autres ont des objectifs qui ne seraient pas ambitieux et sont limités.

Une Responsable Commerciale titulaire du BTS en comptabilité, recrutée comme secrétaire de direction en 1993, était devenue assistante du directeur d'exploitation de 1996 à 1998, puis elle avait concouru au poste de RC en 1998 :

« L'avancement c'est la femme elle-même qui le travaille ; mon objectif c'est d'arriver au poste de chef de service ».

Ses objectifs de carrière, c'est arriver au palier de chef de service, pour les postes de directeur elle préfère laisser cela aux hommes.

Les hommes seraient plus ambitieux à assumer les hautes responsabilités.

Un Responsable Administratif, recruté du temps de la SONEES, sur la base d'un concours interne, il est devenu R.A après un long parcours dans la société. Son objectif de carrière c'est occuper un poste de directeur dans la société et pourquoi pas de DG :

« J'ai été agent exécutant avant d'être promu au poste de R.A. Je pense que je suis assez expérimenté et connaît bien le circuit de la SDE pour occuper un jour un poste de responsabilité élevé et j'ai encore le temps. »

Pour la directrice, elle ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Son rêve, c'est au moins que la tendance puisse changer. Même si elles n'arrivent à être DG, mais un jour que le DG, la DRH ou le DCL soient des femmes.

En outre, la volonté de l'individu est déterminante dans le choix de carrière. En effet, selon le DCL, la personne doit montrer qu'elle a de la volonté pour que l'on puisse l'aider et l'accompagner dans sa poursuite de carrière.

Le problème des femmes découlerait de leur manque de confiance en leurs aptitudes et capacités.

Pour un cadre (homme) :

« A mon avis, les femmes ont peur des responsabilités et éprouvent des difficultés pour s'exprimer dans l'entreprise, elles ont les bagages qu'il faut pour assumer ces postes, mais souvent les hommes sont devant. »

2. LES COMPETENCES

Les femmes cadres rencontrées n'ont pas un niveau d'étude très poussé. En majorité elles ont le bac plus 2, alors que les hommes ont en général la maîtrise.

En effet, à la SDE les hommes sont plus diplômés que les femmes. Parallèlement le niveau d'étude joue sur la décision de carrière, les hommes cherchent à se perfectionner et poursuivent leurs études en finançant leurs formations. Par contre, nous n'avons trouvé dans l'échantillon aucune femme qui, par ses propres moyens, investit dans sa formation. Seulement la formation s'est fait en interne pour certaines. La volonté est là mais elles disent n'avoir pas le temps d'allier le travail, le foyer et les études, vu leur âge.

Une femme cadre raconte :

‘ ‘Ce n’est guère facile pour moi de travailler de 7h30 à 16h30, après d’aller suivre des cours pour lesquels tu dois dépenser des efforts surhumaines pour comprendre et retenir. Mon âge ne me permet plus ces dépenses intellectuelles ».

Sous un autre angle, les femmes avouent travailler plus dur que leurs homologues masculins. Pour occuper certaines postes de responsabilité, il faut disposer de beaucoup de temps, être disponible et pouvoir faire des choix au profit de la profession.

Une femme chef de service explique :

« Il m’arrive fréquemment de travailler les week-end et surtout les dimanches, seule occasion pour moi d’être avec ma famille. Vous savez je fonctionne 7 jours sur 7, mais il le faut avec certaines responsabilités on ne doit pas traîner le pas ».

Par ailleurs, elles affirment n’avoir pas de problème avec les employés sous leur subordination. Elles arrivent à s’imposer et il y’ a un respect mutuel entre eux. Elles gèreraient leur personnel avec davantage de valeurs humaines.

Un homme agent de maîtrise :

« Chaque matin à son arrivée, elle faisait le tour des services et saluait tous les travailleurs, c’est une bonne chose, mais à mon avis c’était une manière à elle de contrôler les retards et les absences ».

La personnalité est l’élément le plus utilisé pour caractériser surtout le tempérament des

femmes et particulièrement celles responsables de sections.

Un homme agent de maîtrise :

« Les femmes cadres sont caractérielles et directes, elles n'hésitent pas à hausser le ton, ni à dire leur quatre vérités à leur supérieur si l'occasion se présente. Elles affichent le sourire rarement et sont toujours débordées ».

Une femme agent de maîtrise :

« Quand elles ont changé de statut, les responsables femmes sont devenues très dures et se sont détachées progressivement de nous autres femmes oubliant qu'elles partageaient les mêmes locaux que nous ».

La directrice :

« On me reproche souvent d'être trop sévère, trop dure avec les employés, mais pour moi les gens confondent rigueur et caractère, je ne tolère aucun laxisme et je sais aussi apprécier ceux qui font bien leur boulot... Ah oui je suis une maniaque du travail et pour cela je n'ai pas la notion du temps. Oui ! Pour occuper certains postes de responsabilité, il faut disposer de beaucoup de temps, être disponible et pouvoir faire des choix au profit de la profession ».

Nous-mêmes, nous avons du mal à approcher la directrice régionale pour les besoins de notre entretien. Elle disposait rarement de temps et était tout le temps occupée.

Le relationnel se matérialise dans un autre sens. En définissant leur projet professionnel, elles tiennent compte des relations humaines. En effet, elles s'occupent des questions de dahira¹⁴, de tontines à l'issue desquelles les employés se retrouvent chez un membre choisi par tirage

¹⁴ Dahira : regroupement confrérique et cadre d'expression religieuse

un week-end sur quatre pour discuter de problèmes sociaux etc. ils se rapprochent les uns des autres et nouent ainsi des relations solides. Il y en a même qui ont baptisé leurs enfants en donnant à leurs filles ou fils les prénoms de proches collègues.

Ce phénomène se retrouve plus chez les agents exécutants femmes, même si certains hommes y participent.

3. L'ANCIENNETE

Nous avons détecté l'existence d'un facteur qui jouerait plus sur l'avancement, il s'agit de l'ancienneté dans l'entreprise.

Un cadre :

« L'ancienneté a été déterminant dans l'avancement de beaucoup d'entre nous. Plus, on est ancien dans l'entreprise, plus on a des chances d'occuper des postes de responsabilité ».

II. L'INVESTISSEMENT FAMILIAL

Cet aspect impacte d'une manière ou d'une autre sur le cheminement de carrière des femmes en particulier.

A propos de l'éducation des enfants et des contraintes et devoirs familiaux, nous remarquons que la plupart des femmes sont mariées et mère de 3 enfants au maximum.

Les enfants ont été repérés sur l'ensemble des réponses des femmes.

« Je dois m'occuper de mes enfants leur donner une éducation de base avant tout », ou encore « ce sont les enfants avant le boulot » ou mieux encore « je ne peux pas accepter certaines missions ou promotions qui m'éloignent de ma famille, je ne parle pas de mon mari bien sur qui peut très bien se débrouiller... »

La totalité des femmes ont mentionné l'éducation des enfants non pas comme un handicap dans leur carrière, mais comme une priorité avant tout travail.

La plupart des hommes interrogés ne se soucient pas de ces aspects. Selon eux, cela relève du domaine des femmes.

L'importance de la valeur du temps de travail est un frein qui pèse très lourdement sur la progression de carrière des femmes. Elle s'observe d'abord à travers l'image de l'implication et de l'efficacité par le temps de présence dans l'entreprise.

Concernant les contraintes et devoirs, les résultats de l'étude montrent que les femmes rencontrées à la SDE sont toutes mariées, elles sont conscientes qu'elles doivent passer le clair de leur temps dans l'entreprise. Cependant, la plupart des femmes cadres interrogées n'avaient pas de problèmes relatifs à la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie familiale. Pour certaines, non seulement elles se sont mariées très tardivement, mais dans l'ensemble, elles disent n'avoir pas de problèmes de conciliation travail/famille.

Pour cette dame âgée de 43 ans, elle réussit bien la conciliation et l'adéquation de sa profession et ses devoirs conjugaux et elle explique :

« Moi je me suis mariée il y'a 3 ans de cela, il faut définir les angles à la base. Je ne peux pas concevoir, arrivée à un stade de ma carrière que mon mari m'impose de faire ceci ou cela ou bien me contraigne d'aller à des cérémonies familiales ou des futilités qui pourraient compromettre mon travail. Certes c'est très dur, mais il faut qu'il comprenne, soit tolérant et soit compréhensif. Quand j'ai des moments de libre ou des congés je m'occupe de lui et des enfants ou de la belle famille ».

Pour les unes, les enfants sont assez grands et peuvent se débrouiller seuls. Par contre, pour

les autres c'est un choix et un problème d'organisation, elles arrivent à gérer les devoirs à la maison et les obligations dans l'entreprise, surtout qu'elles disposent de moyens pour chercher une remplaçante (une domestique) qui s'occupe des travaux domestiques jusqu'à leur retour du travail.

Pour cette dame :

« Nous pouvons penser à faire carrière. Les mentalités ont évolué et nous avons la chance aujourd'hui de n'avoir pas à cohabiter avec la belle famille et ça devient plus facile pour nous d'allier le travail et la famille qui est devenue restreinte. »

En outre, c'est chez les agents de maîtrise que l'investissement familial pèse plus sur l'évolution de la carrière.

Nous avons rencontré un cas où la dame était promue comme responsable dans une autre région, mais pour des contraintes familiales, elle a dû y renoncer :

« J'avais un dilemme que je ne savais pas comment résoudre, je venais juste de me marier et mon mari n'avait pas bien pris la nouvelle de ma promotion et de mon affectation, de même que la belle famille d'ailleurs, j'ai dû renoncer et apaiser la tension. »

En général, les femmes interrogées qui rencontrent des problèmes dans l'exercice de leur travail à cause des contraintes familiales vivent avec la belle famille et les coépouses dans la même maison, doivent être présentes pour une quelconque cérémonie familiale ou religieuse (baptême, visite, deuil, 'gamou', 'magal', mariage d'un cousin du mari).

« Mon mari est un fervent mouride et il a une renommée dans cette confrérie, je dois me rendre à Touba obligatoirement au moment des 'magal' ou pour des visites de

courtoisies qu'il fait régulièrement à son marabout même si l'on doit me renvoyer de mon travail. », explique une dame.

Cela se répercute sur leur temps de présence à l'entreprise d'où les nombreuses absences signalées.

Pour l'essentiel, mariées très tôt, elles ont ralenti leurs activités professionnelles à cause du mariage mais surtout durant la période des accouchements. Il fallait concevoir une bonne partie de son temps à cette période.

L'effet de blocage dans la carrière des femmes c'est pratiquement au moment de la maternité.

Pour les hommes de notre échantillon, le problème de conciliation c'est l'affaire des femmes, ils ne s'en soucient pas.

III. LES REALITES ORGANISATIONNELLES

Dans cette rubrique, nous avons le climat organisationnel, le modèle hiérarchique, les promotions et l'absentéisme.

1. LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

L'ambiance dans l'organisation, les bonnes relations de travail entre collègues ou entre patron et employés contribuent à l'épanouissement de tout un chacun.

Evoluer dans un bon climat fait que le stress diminue, la confiance règne donc le sentiment d'appartenance à l'entreprise augmente. Ainsi l'envie de rester et de progresser dans la société reste permanente.

Une femme cadre explique :

« Notre directeur avait initié un système de symbole qui nous permettait de nous

corriger progressivement dans notre travail et qui consistait à verser dans une caisse une somme d'argent à chaque fois que l'on fautait (parler mal à un client, s'exprimer mal au téléphone, venir en retard... Même lui, il lui arrivait d'être pris par le symbole et il s'exécutait comme tous... il y avait un bon climat et les complexes d'hierarchie ne se posaient pas et ce système m'a permis personnellement de m'améliorer, de réussir beaucoup de tests et d'obtenir des promotions. »

Nous avons constaté qu'à la SDE, les relations patrons-subordonnés sont très fluides et débouchent sur un climat de confiance et de respect mutuel.

Un chef de service (femme) explique :

« Nous avons globalement de bons rapports avec les supérieurs, ils nous respectent et nous témoigne une certaine considération. »

Cependant, il y régnait un climat de suspicions entre certains collègues même si certains considéraient que l'entreprise représente pour eux leur deuxième foyer.

D'un autre côté, le personnel déplore les défaillances techniques du système d'exploitation en effet la société utilise un nouveau logiciel « Saphir » qui peut se planter des jours durant, bloquant de ce fait tout le fonctionnement du réseau SDE.

Ces désagréments empêchent les travailleurs d'exécuter convenablement leurs tâches. C'est pourquoi il y'a des tensions entre les clients et les employés qui à leur tour, indexent l'administration.

En outre, les cadres déplorent l'absence d'autonomie dans la prise de décision. Ils ont l'impression de n'être que des exécutants car ils n'ont aucun pouvoir de décision.

Une femme chef de service affirme :

« A la SDE tout est informatisé, il suffit juste de maîtriser le logiciel de traitement et d'exécuter... C'est par la suite que l'on se rend compte que tout ce que l'on avait appris à l'école ne servait à rien. »

Ou pour cet homme agent de maitrise :

« Les décisions sont prises par la direction générale et nous n'avons pas notre mot à dire. Tout esprit d'initiative est bloqué et je comprends pourquoi certains préfèrent partir. »

2. MODELE HIERARCHIQUE

Les femmes sont restées pendant longtemps plafonnées au poste de chef de service jusqu'en 2008 avec l'arrivée du nouveau DG. C'est la plus grande responsabilité qu'elles pouvaient assumer.

Un cadre :

« ... Des femmes responsabilisées, c'est très récent, elles s'arrêtaient au poste de chefs de service. C'est avec le nouveau directeur qu'il y'a eu des changements ».

Ou bien

« Deux femmes sont promues directrices, c'est une bonne initiative qu'il faut saluer, mais il ne faut pas s'en arrêter là car il reste beaucoup à faire sur ce plan là. »

Parallèlement certaines femmes trouvent qu'il y'a peu de cadres et responsables femmes en référentiel pour les autres femmes de l'entreprise.

S'agissant de la coordination et de la prise de décisions la Direction conçoit clairement les tâches, définit les objectifs et attentes de la société par rapport à chaque service et les chefs de

service s'attèlent à la réalisation technique.

3. LES PROMOTIONS

Certains critères sont contestés par les employés à cause de leur subjectivité. Les critères d'évaluation sur lesquels se focalisent les dirigeants pour sélectionner favorisent les uns au détriment des autres.

Un agent de maîtrise (homme):

« Les responsables commerciales ont plus de chance d'être promus car leur évaluation se base sur des critères de rentabilité commerciale et de taux d'objectif de recouvrement et de réaction par rapport aux demandes client. Mais, pour quelqu'un qui est par exemple secrétaire ou comptable sur quels critères se basent-ils ? Et pourtant ils sont tous évalués dans le même lot ».

Ce qui ressort de cette étude laisse à dire que le problème de promotion est un prolongement des problèmes de recrutement.

Un agent de maîtrise (femme) affirme :

« Les recrutements de femmes se basent sur une spécialisation précise (Gestion ou secrétariat). Cette qualification maintient les femmes dans leur premier poste occupé jusqu' à la retraite. Alors que les hommes sont recrutés sur la base de leurs potentiels et ce, dans une logique implicite de poursuite de carrière ».

Ainsi, les hommes auraient plus de chance d'obtenir des promotions que les femmes.

4. L'ABSENTEISME

Concernant l'absentéisme, il relève du domaine des femmes. Il impacte négativement sur leur appréciation d'ensemble.

Ainsi, les femmes demandent trop de permissions à la direction ; souvent les demandes mentionnent qu'elles sont malades ou leurs enfants sont malades, qu'elles doivent se rendre à un baptême à des funérailles ou Mariages de proches parents etc.

Dès fois elles s'absentent sans raisons et dans de rares cas, elles appellent au téléphone pour prévenir leur responsable.

Selon le DCL :

« L'absentéisme (parfois prolongé) des femmes au niveau de la SDE est à l'origine de la fermeture de l'une de nos agences ».

IV. LES DERIVES SOCIETAUX

Il s'agit notamment de l'appui et de la compréhension du conjoint, des stéréotypes et les représentations.

1. L'APPUI ET LA COMPREHENSION

Pour qu'une femme puisse faire une grande carrière, il faut nécessairement l'appui et le soutien du mari de même que le soutien de l'entourage familial. C'est ce qui est ressorti des entretiens.

Toutes les femmes de l'échantillon ont dit qu'elles continuent de travailler ou osent occuper certaines fonctions parce qu'elles ont le soutien, l'aval et la compréhension de leurs époux ou de leurs parents.

2. LES REPRESENTATIONS

A un certain niveau, les femmes se font des représentations du genre le mariage fait baisser ou la maternité fait baisser la productivité des femmes :

Selon la RC :

« La féminisation des postes n'est pas bon pour l'entreprise. Les femmes quand elles se marient, après deux ou trois maternités elles perdent de leur productivité. » Ou bien « les grandes responsabilités, je pense que pour l'épanouissement même de la femme c'est pas bon. »

Autant les femmes se font des représentations, autant le font les hommes.

Pour ce cadre :

« Le fait que les hommes occupent les postes de responsabilité, suit logiquement, l'ordre naturelle des choses... »

3. LES STEREOTYPES

A la SDE, nous avons surtout remarqué qu'il y avait des stéréotypes de métiers. Les femmes ont plus de chance d'évoluer dans certains corps de métiers plus que d'autres.

Si nous prenons par exemple la comptable qui est entrée en même temps que l'une des femmes cadres, commerciale et chef de division ; cette dernière a été promue plus de quatre fois alors que la comptable vient tout juste (il y'a trois mois de cela) d'obtenir sa première promotion.

CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous discutons les résultats de notre étude dans une première section. Dans une deuxième, nous en profitons pour décliner les implications managériales et théoriques relatives à notre recherche.

SECTION 1 : DISCUSSION

L'analyse des résultats fait ressortir, du point de vue de l'aspect genre que la SDE semble mener des actions positives en faveur des femmes. En effet, il y'a des postes de chefs de services qui sont occupés par des femmes, mais cette structuration se retrouve uniquement qu'au niveau de la direction clientèle.

Par contre, le DRH affirme que certains postes stratégiques ne peuvent pas être occupés par des femmes sous prétexte que le travail est trop technique. Ils semblent utiliser les femmes dans les domaines où elles présentent les meilleurs profils. Et l'essentiel des travailleurs femmes de la société sont au niveau du service clientèle et des secrétariats. Pour ces postes, le diplôme correspondant est le BTS. Nous considérons ceci comme un effet "genre". L'effet « genre » se manifeste à différents stades de la carrière des femmes. On peut le déceler dès le recrutement puis au niveau de la carrière au fil du temps.

En effet, les femmes sont écartées implicitement des métiers considérés comme masculins (ingénieurs, techniciens, qualitatifs etc.) dont les qualités requises seraient possédées par les hommes. Ce qui confirme les résultats de Lavictoire et alliés en 2005.

En outre, la nature de la carrière à la SDE semble être de type objectif. Il est offert aux salariés une stabilité de poste réelle. Les facteurs de motivation dominants sont plus associables aux critères de succès objectifs (salaire, statut et nombre de promotions) qu'aux

critères de succès subjectifs (satisfaction de carrière et satisfaction au travail).

Parallèlement, nous avons constaté dans cette étude que le développement personnel détermine en partie, le cheminement de carrière des individus qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme.

La carrière des femmes à la SDE suit un processus individuel et organisationnel traduit ci-dessous :

Pour prétendre à une carrière, il faut suffisamment de compétence qui se résume au savoir, en une capacité de faire, de savoir faire et en une capacité de savoir assumer les responsabilités confiées. Ceci est valable pour un homme comme pour une femme.

Toutefois, on peut y associer l'expertise et l'expérience accumulées au fil des années. Cette expertise et cette expérience ont été développées progressivement par les femmes du fait de l'effet d'apprentissage et leur a permis de renforcer leur savoir et savoir faire.

Par ailleurs les objectifs du travailleur, sa perception de la carrière (postulat objectif ou subjectif) influent sur sa volonté et son désir de grimper aux échelons de la hiérarchie ou de renoncer à poursuivre une carrière.

En dehors de ces compétences, de ces objectifs et de la volonté des travailleurs, l'élément déterminant dans l'avancement reste le facteur ancienneté. Les dirigeants semblent mener une politique de promotion à l'interne. Selon ces derniers, les anciens connaissent mieux l'entreprise (ses difficultés, ses attentes, son environnement etc.). Pour preuve la majeure partie des dirigeants actuels ont été des exécutants du temps de la SONEES. C'est avec le temps, qu'ils sont devenus des cadres dirigeants de la SDE. Mais cependant, certains avaient déjà leur diplôme de Maîtrise en poche.

Ainsi l'ancienneté impacterait positivement sur l'avancement hiérarchique des femmes car

leur permettant de s'expérimenter et de maîtriser les contours de leur travail, leur ouvrant à cet effet l'accès à d'autres fonctions. Ce qui rejoint les résultats de Belghiti en 2004.

En outre, la volonté de réussir et le désir de prouver qu'elles sont capables poussent certaines femmes (la directrice et une des chefs de service par exemple) à se donner les moyens de leur réussite. Elles sont très rigoureuses, travaillent constamment et s'attèlent à atteindre les objectifs assignés par la société tout en préservant leur féminité. La réalisation des objectifs de la société est leur souci majeur.

En effet, elles s'investissent davantage dans l'entreprise, se départissent de certains comportements nuisibles à leur performance. De ce fait, elles ne participent pas au bavardage inutile (comméragage entre femmes) même ce, durant les heures de pause, elles se démarquent des réseaux relationnels (surtout les tontines et les regroupements des femmes), ce qui les distinguent des autres femmes.

En somme, les tontines entre autres sont des occasions créées et constituant des cadres d'échange pour solidifier les rapports humains.

Certes les femmes ne sont pas les seules à s'impliquer dans ces tontines car il y'a des hommes également. Mais elles gèrent la tontine et veillent à son bon déroulement (gestion des cotisations, gestion des amendes, organisation des tours etc.)

Dès fois elles sont si bien emportées qu'elles finissent par oublier le coté travail. Cette situation a sans doute des conséquences sur leur rendement et tend à renflouer les jugements négatifs à leur rencontre.

Les dahiras constituent des regroupements d'hommes ayant les mêmes convictions religieuses. Ces dahiras dans une certaine mesure, peuvent permettre au DRH de régler certains conflits au sein de l'entreprise. Cependant ils peuvent entraver la dynamique de

groupe en excluant les travailleurs (surtout du côté des femmes) n'ayant pas les mêmes convictions religieuses. Ainsi le climat social devient instable.

Les femmes font toujours allusion à la stabilité du climat social pour évoluer dans l'entreprise.

Nous pouvons dire que le fait que ces femmes (directrice et certains chefs de services) soient moins ancrées dans les réseaux relationnels impacte positivement dans leur évolution professionnelle. Ce qui confirme les résultats de Hofstédé en 1980 (l'évolution des femmes est empreinte d'une dimension relationnelle) et infirme les assertions de Spain et al. En (1996 et en 2003), qui stipulent que le principe moteur du développement des femmes est fondé dans la relation. Par contre, les résultats d'Acker en 1992 selon lesquels les femmes doivent se départir en partie de leur féminité et épouser les comportements masculins pour échelonner, ne sont pas vérifiés dans cette étude.

Par rapport aux hommes, les femmes dans leur ensemble n'ont pas suffisamment d'argument pour prétendre à des postes de responsabilité élevée. Les hommes se montrent plus déterminés à avancer hiérarchiquement parlant. Mais signalons que certaines femmes sont tout aussi résolues que les hommes.

Les hommes renforcent leurs savoirs (financement des études pour l'obtention de diplôme supplémentaire, leur ouvrant ainsi l'accès à d'autres fonctions), la directrice et les chefs de services renforcent leur expérience et leur expertise (elles cherchent toujours à bien faire le travail).

Par contre, certaines femmes cadres et agents de maîtrise évoquent des raisons qui les empêchent de faire autant (âge, temps et contraintes familiales). Ainsi, elles préfèrent se limiter aux postes de moindre responsabilité ou mettre fin à leur carrière pour des raisons

qu'elles n'ont pas voulu donner.

Si nous prenons certaines chefs de service (femmes), elles ont su se perfectionner en interne. Elles ont les qualifications requises pour ces postes qu'elles occupent. Elles assimilent ce niveau de responsabilité à une consécration de leur réussite dans l'entreprise. Elles ont de ce fait dépassé toutes les attentes de l'entreprise. Elles ne convoitent plus de poste à responsabilité. Par contre pour la directrice, si les hommes arrivent à assumer les hautes responsabilités pourquoi pas elle. Elle essaie de repousser à chaque fois ses limites et de se lancer de nouveaux défis.

C'est dans cette logique que Bender et Pygeyre (2003) dans leur étude ont trouvé que les femmes cadres entre 35 et 40 ans quittaient massivement les entreprises. Les raisons avancées sont soit un manque de défis professionnels, soit une volonté de disposer de plus de temps à consacrer à la famille ou le manque de possibilité d'avancement.

S'agissant des contraintes familiales, le nombre d'enfant en soi n'est pas important. Mais c'est la volonté des femmes à vouloir inculquer à leurs enfants une bonne éducation qui impacte sur leur temps de présence en entreprise, car dans nos sociétés, la responsabilité de l'éducation des enfants incombe en premier lieu aux femmes. Ce qui rejoint les assertions de Dial et al. (2003) selon lesquelles la société établit un lien étroit entre la droiture du comportement d'épouse et le bonheur de sa progéniture.

Cette situation est l'un des facteurs à l'origine de l'absentéisme remarqué des femmes.

Les femmes agent de maîtrise doivent concilier temps professionnel et temps privé et sont souvent pénalisées par une culture persistante de valorisation du présentéisme (système de pointage quotidien) qui associe volontiers présence et disponibilité. Ce facteur est d'autant plus discriminant que l'organisation du temps de travail et le rythme de travail sont différents

selon le genre.

Dans notre étude, la conciliation est l'affaire des agents de maîtrise et non des femmes cadres. Les femmes cadres arrivent à trouver une adéquation entre leurs deux sphères d'activité. Ce qui vient infirmer les résultats de Laufer (2005) affirmant que la conciliation vie privée et vie professionnelle pose beaucoup de problème aux femmes cadres et constituerait un frein à leur ascension hiérarchique.

Les femmes agents de maîtrise ont plus besoin de la compréhension et de l'appui de leur entourage pour s'affirmer dans l'entreprise tout en gérant leur foyer.

Concernant les postes de responsabilité, les hommes sont plus déterminés que les femmes à les occuper. Les femmes sénégalaises auraient-elles peur des responsabilités ?

Cette question trouverait une réponse si l'on se réfère aux textes religieux. En effet selon Penda Mbow (2001), « *Au Sénégal, aucune femme n'est fondatrice de confrérie mais le rôle de mère du fondateur est toujours mis en exergue... Gravier les échelons de la part d'une femme dans toutes les confréries du Sénégal est une véritable gageure : sauf peut-être dans la confrérie qadrya où on trouve certaines femmes Cheikh...* », (Mbow, 2001, P.4). Ou encore la femme ne doit pas être leader ou ne doit pas briguer aux plus hautes fonctions de responsabilité : « *ne connaîtra jamais la prospérité un peuple qui confie ses affaires à une femme* », (Ministère de la femme, 1993, p.8). On serait tenté de dire que la religion impacte négativement sur l'avancement des femmes. Mais les textes religieux étant codés et ceux là se réclamant des traducteurs nombreux, la véracité et l'authenticité des transcriptions restent à prouver. Ces retranscriptions peuvent être biaisées par des postulats subjectifs et peuvent ne pas faire l'unanimité.

Concernant le modèle hiérarchique, il est typiquement masculin. On note une prédominance

réelle des hommes aux postes de direction. En effet, sur 102 cadres il n'y a que 16 femmes.

Cette situation contribue par ailleurs, à renforcer les stéréotypes et les représentations de rôles défavorables aux femmes. Nous pensons que ce sont ces stéréotypes mêmes qui sont à l'origine de la concentration horizontale des femmes au niveau de la direction clientèle.

Dans la société, dès le bas âge les filles ont été orientées progressivement vers des tâches qui rimaient avec leur féminité. Cela sous entend des interdictions sur tout aspect qui relevait du domaine masculin. Par exemple, alors que les garçons sont autorisés à sortir et à jouer avec leurs camarades, les filles s'amuse à cuisiner ou s'adonnent à des jeux dociles (les poupées sont souvent les cadeaux offerts aux petites filles. Ces évènements influencent certainement l'attitude des dirigeants dans la catégorisation des métiers. Dans notre cas, selon les dirigeants, le métier de réceptionniste ou de caissière serait en parfaite adéquation avec le tempérament des femmes. Cet aspect a été soulevé par Lavictoire et al. (2005) sous la rubrique Théorie de genre et des comportements.

SECTION 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES ET CONTRIBUTION THEORIQUE

Dans cette section, nous étalons d'abord les recommandations que nous formulons à l'encontre de l'entreprise avant de tirer notre théorie de la carrière au féminin.

I. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Comme suggestions et recommandations, nous préconisons une meilleure utilisation du potentiel représenté par les femmes. En effet, les évolutions juridiques en matière d'égalité hommes-femmes ainsi que le développement de l'activité professionnelle des femmes ont fait de l'égalité professionnelle un objectif légitime pour l'entreprise. Celle-ci devrait donner plus de chance à ces dernières en leur ouvrant l'accès à tous les corps de métier. Les femmes ont

suivi des études poussées presque dans tous les secteurs d'activité et peuvent exercer tous les métiers. Elles disposent à cet effet, de compétences et de savoir faire égalant ceux des hommes. Les politiques de féminisation ou de quota ne règlent pas le problème. Elles accentuent au contraire les obstacles les enfermant toujours dans le plafond de verre.

Par conséquent l'égalité des chances est un enjeu de taille pour l'entreprise qui devrait asseoir des politiques RH neutres et profiter des compétences sélectives.

Nous pouvons citer comme exemple, des procédures égalitaires de recrutement et de sélection, des politiques tenant compte des dispositifs temporaires des femmes.

Aussi, il faudrait l'engagement du staff dirigeant en faveur de ces politiques. Celui-ci doit être visible et constant.

D'un autre côté, nous préconisons une plus grande mobilité horizontale car les perspectives d'évolution verticale sont très limitées. En effet, les dirigeants doivent enrichir les tâches et organiser la rotation des postes. Cela commence à se faire dans la société avec la reconversion d'une comptable en gestionnaire des ressources temporaires.

Auparavant, les entreprises devraient procéder à l'audit des politiques RH mises en œuvre, mesurer leurs effets sur la gestion des femmes et évaluer les contraintes des femmes pour faire carrière.

Il faudrait encourager les candidatures féminines (à l'interne) car les femmes sont hésitantes et manquent souvent d'assurance même si elles sont compétentes.

Nous sommes conscients que les problèmes de genre sont plus profonds qu'ils ne laissent paraître à première vue.

Ces préalables ne règlent pas tout à fait les problèmes de genre c'est pourquoi nous pensons qu'il faudrait reconsidérer la manière d'éduquer la petite fille et le petit garçon au sein de la

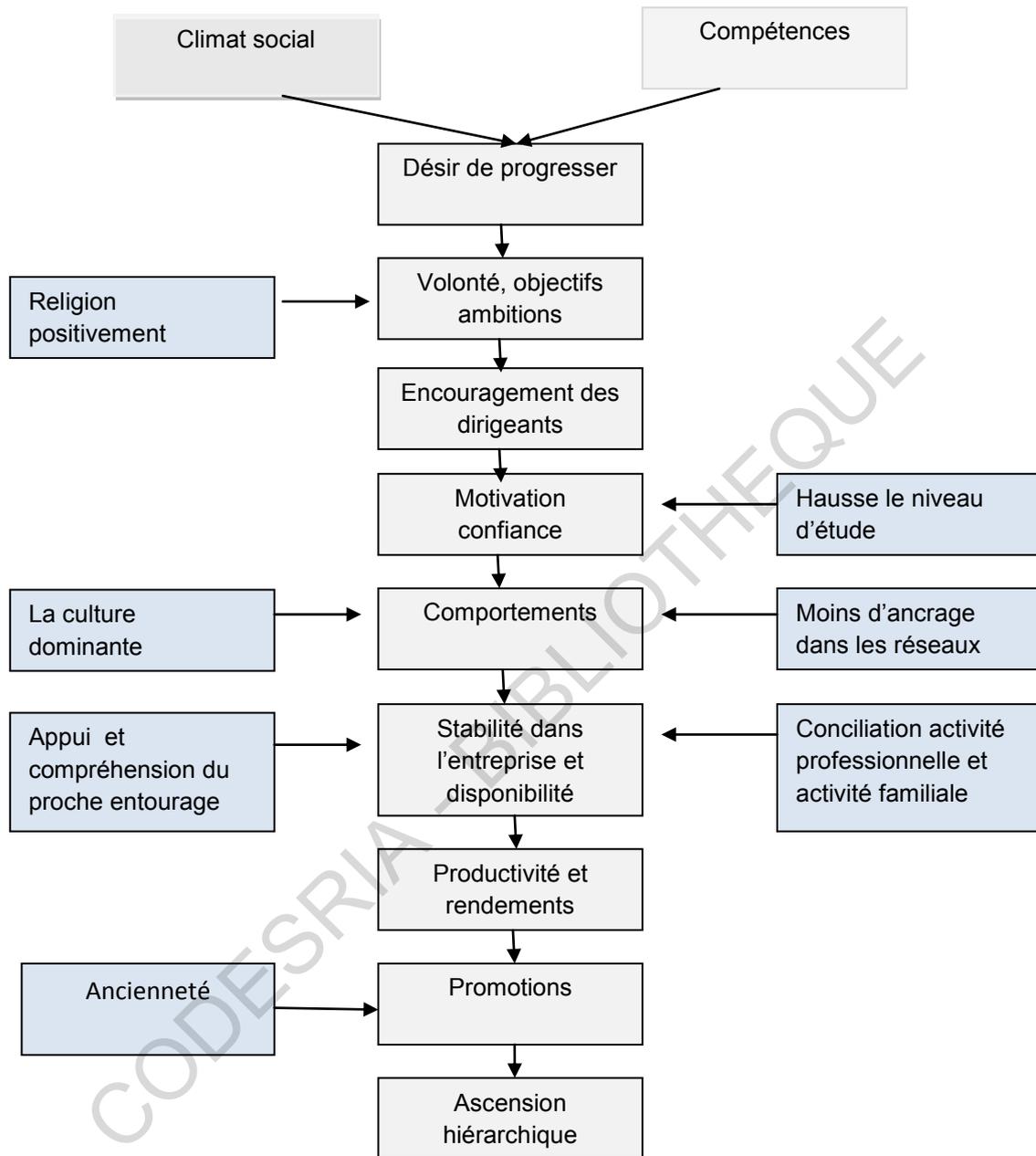
famille en vue d'éliminer toutes les formes de constructions sociales favorisant les stéréotypes sexistes.

II. CONTRIBUTION THEORIQUE

A l'issu de nos analyses, nous résumons le processus individuel et organisationnel de la carrière des femmes à travers du modèle suivant :

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Figure N° 6 : notre modèle



Légende : Variables du processus
 Variables intervenantes

En résumé pour la carrière de la femme, il faut un contexte social favorable et un contexte organisationnel neutre. La femme doit être appuyée et encouragée par son entourage immédiat (les supérieurs dans l'entreprise, le conjoint ou la famille dans la société). Mais aussi, il leur faut acquérir les compétences et l'expérience leur permettant toujours de s'offrir de nouveaux défis professionnels. Par ailleurs, il leur faut faire montre de bonne volonté et de détermination pour suivre cette carrière. Cependant tout ce schéma dépend de la perception que les femmes ont de la notion de carrière et de réussite de carrière.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION PARTIELLE

Les résultats de notre étude montrent que les femmes sont bien confrontées à des difficultés dans la gestion de leur carrière.

Certaines leur sont directement affectées. Elles relèvent des femmes et concernent les objectifs de carrière, la volonté et la combativité de mener une carrière, les ambitions relatives à cette carrière et les devoirs familiaux des femmes. Certaines femmes s'autolimiteraient ainsi pour des aspirations personnelles.

D'autres par contre, sont imputables à l'organisation. Il s'agit des mécanismes volontaires ou involontaires imposés dans l'entreprise et qui produisent des effets discriminants. La féminisation de certains postes est à l'origine de la ségrégation horizontale et verticale dont les femmes feraient l'objet au sein de la société. A cela, il faut y ajouter le modèle hiérarchique typiquement masculin contribuant à renflouer les stéréotypes et les représentations quant au pouvoir.

En fin, les autres difficultés seraient les prémices d'un long processus de socialisation ancrés dans les valeurs et mœurs sociales, reflétant la culture de la domination de l'homme sur la femme.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail avait pour objectif de comprendre les comportements des femmes dans leur processus de carrière tout en mettant en exergue les déterminants individuels et organisationnels influant ce processus.

Nous avons voulu mettre en évidence dans nos développements théoriques deux ruptures paradigmatiques. En effet, le passage du paradigme des carrières traditionnelles au paradigme des carrières nomades, le passage d'une gestion collective à une gestion individuelle des carrières s'accompagnent d'une redéfinition des rôles de chaque travailleur, susceptibles d'amorcer une redéfinition de la dimension stratégique de la gestion des carrières.

Au regard de ce qui précède, les résultats montrent que la carrière des femmes subit des contraintes réelles tant sur le plan du développement personnel qu'organisationnel.

Les mécanismes de l'entreprises parfois involontaires (car considérés comme la suite logique du processus social) posent de sérieux problèmes à l'avancement des femmes les plafonnant aux postes de management intermédiaire ou les amenant à se plafonner elles-mêmes. Même si l'échantillon n'est pas représentatif, cette étude nous a permis au moins de relever des comportements relatifs aux hommes et aux femmes qui influencent la décision de carrière. Il y'a des déterminants qui relèvent de l'individu. On peut citer notamment les objectifs, les ambitions, la perception de carrière, ou l'ancienneté dans l'organisation. Nous pouvons aussi citer les comportements producteurs qui déterminent l'implication et l'engagement de la femme dans l'entreprise et les éloignent des dérives des femmes (ancrage foncé dans le relationnel). Ainsi, ces facteurs sont importants pour la réputation de la femme au sein de l'organisation.

Par contre d'autres déterminants sont d'origine organisationnelle. Il s'agit du climat dans

lequel évolue l'individu, des politiques RH développées par l'entreprise ou le soutien et l'encouragement des travailleurs dans leur désir de faire carrière. En effet, un bon climat social participe à l'épanouissement des femmes dans l'organisation, réduit le stress et intensifie leur désir de rester même si elles ne progressent pas dans l'entreprise. Egalement les politiques RH établies participent à la construction ou à la déconstruction des stéréotypes. Les politiques "genre" comme la nomination de femmes aux postes de responsabilité élevée peuvent avoir des échos positifs sur les femmes qui savent que dorénavant elles peuvent dépasser le plafond de chef de service. Par contre, les politiques de féminisations des postes du service commercial réconfortent les femmes dans une certaine mesure mais les enferment dans le plafond de verre (concentration horizontale). Les systèmes d'évaluation tout comme les critères de promotion et les politiques de recrutement peuvent avoir un effet genre et écarter les femmes des postes à hautes responsabilités. On peut ajouter à cela l'absentéisme chronique des femmes qui impacte négativement sur leur réputation et altère leurs rendements.

Enfin, nous relevons des déterminants extra organisationnels intervenant dans le processus de carrière des femmes. Il s'agit des stéréotypes qui découlent des valeurs sociales et religieuses (avec la division sexuée du travail).

Une forte croyance en ces valeurs est défavorable à la carrière des femmes et peut renforcer les représentations sur l'évolution professionnelle et la perception du pouvoir. Toutefois dans le cas contraire, ces valeurs peuvent profiter à la femme et déboucher sur la compréhension, l'appui et l'encouragement de l'entourage familial. Ces derniers éléments renforcent la stabilité et la détermination des femmes.

Les résultats de l'étude traduisent indubitablement les difficultés et les limites.

Les principales limites de cette étude sont liées à la nature de notre démarche méthodologique. Il s'agit de la subjectivité dans le codage des données, du manque de référence dans le discours ou de la modification des comportements du sujet observé. En effet, le fait que nous ayons été dans l'entreprise en tant que stagiaire et chercheur peut amener les sujets à changer de comportement et biaiser par la même occasion les informations recueillies. Ainsi, l'homme lorsqu'il se sent observé a tendance à modifier ses habitudes. Mais encore, avec le système de l'enregistrement, les sujets peuvent taire certaines informations par mesure de prudence. Les difficultés de cette étude sont relatives à la collecte de l'information. Nous de notre part, nous avons tant bien que mal essayé de limiter ces biais et de ne pas interpréter les informations recueillies.

Aussi pour les études qualitatives et même pour la thématique de carrière, il faut beaucoup de temps alors que notre étude est cadrée à un temps t. Enfin, nous n'avons pas étudié en profondeur le degré de motivation des travailleurs qui pourrait expliquer certains aspects de la carrière de la femme.

En définitive, le phénomène du plafond de verre et ses corollaires sont bien une réalité au niveau de la SDE. On relève quelque part une discrimination "déguisée" envers les femmes. Nous jugeons nécessaire que l'entreprise améliore ses politiques RH et prend en charge la gestion de carrière des femmes pouvant constituer des ressources stables en intégrant leurs besoins personnels.

En guise de perspective, nous souhaitons élargir les résultats issus de notre cas dans les recherches futures. L'objectif recherché étant de faire émerger une théorie de carrière au féminin, nous comptons approfondir et affiner le modèle du processus du cas étudié.

BIBLIOGRAPHIES

Ouvrages

Adler, N. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, Ed. Reynald Goulet, Ottawa.

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, version numérique.

Arthur, M., Hall, D., Lawrence, B. (1989). *Handbook of Career Theory*, Cambridge, England: Cambridge University Press.

Aubert, M., J. (1982). *Le pouvoir usurpé ? Femmes et hommes dans l'entreprise*, Paris, ED. Robert Lafond.

Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

Belle, F. (1991). *Être femme et cadre*, Paris, L'Harmattan.

Boutinet, J., P. (1993). *Evolution du travail féminin et désir des femmes souhaitant retravailler*, contribution à une psychosociologie du travail, Recherche menée dans le cadre du Contrat Plan Etat -Région de la région Poitou-Charentes, Document inédit.

Bloch, Henriette et coll. (Editeurs) (1994), « Grand Dictionnaire de la Psychologie », Larousse.

Collin, A., Young, R., A. (Eds.) (2000). *The Future of Career*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Cornet, A. (2008). *Les défis de l'égalité hommes-femmes*, AGRH, Vuibert.

De Singly, F. (1987). *Fortune et infortune de la femme mariée*, PUF, Paris.

- Delobbe, N. (2005). *Comportement organisationnel*, De Boeck université, 2005.
- Diouf, M. (1990). *Le Kayoor au XIX siècle: pouvoir ceddo et conquête coloniale*, Paris, Karthala.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1978). *Les enquêtes sociologiques*, Armand Colin.
- Hall, D., T. (1976). *Careers in organizations*, Santa Monica.
- Hamel, J. (1997). *Etude de cas et sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.
- Hofstédé, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hill, Sage.
- Kanter, R., M. (1977). *Men and women of the corporation*, New York.
- Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Flammarion.
- Locke, E., A., Latham, G., P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miles, M., B., Huberman, A., M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, Edition de Boeck, Université, Paris Bruxelles.
- Morison, A., White, R., Van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addition-Wesley, New York.
- Plane, J., M. (2003). *Théorie des organisations*, Dunod, 2e édition, Paris.
- Prax, J., Y. (2003). *Le Manuel du knowledge management*, Dunod, Paris, p. 7.
- Schein, E. (1991). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- Shartle, C., L. (1959). *Occupational Information: Its Development and Application*, (3e ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sow, F., Iman, A., M., Mama, A. (2004). *Sexe, genre et société*, col. Bibliothèque du Codesria.

Sow, D., F. (1999). *Etude sur l'harmonisation de la législation nationale par rapport aux dispositions de la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des Femmes (CEDAW)* ; Unicef/Ministère de la Famille, de l'action sociale et de la solidarité nationale Sénégal.

Szapiro, G. (1987). *Les 10 principes de la communication industrielle*, les Editions d'organisation, Paris, p. 158.

Thévenet, M. (1987). *Culture d'entreprise*, coll. Que sais je n 2756 ; PUF.

Tolbert, E., L. (1980). *Counseling for Career Development*, Boston: Houghton Mifflin Company.

White, B., Cox, C., Cooper, C., L. (1992). *Women's Career Development: A Study of High Flyers*, Oxford Blackwell.

Articles

Acker, J. (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gendered Organisations," *Gender and Society* n° 4, P. 150.

Acker, J. (1992). "Gendering Organisational Theory" in Abert Mills et Peta Tancred, *Gendering Organisational Analysis*.

Allard-Poesi, F. (2003). « Coder les données », dans *GIORDANO Y.*, Conduire un projet de recherche – une perspective qualitative, Editions EMS, Paris.

Badiane-Sagna, M. (2006). « Les réticences et facteurs de blocage dans le cadre de

l'intégration du genre », *CEDAF, Ministère de la femme, de la famille et du développement social*, Bordeaux, Février.

Badji, M. S., Daffé, G. (2003). « Le profil de la pauvreté féminine au Sénégal », *Programme de recherche NIMAP/Sénégal*, UCAD/FASEG.

Banque de France, (2005), rapport zone franc, Direction de la Statistique et de la Prévision (DPS).

Barraud, (2001). « La distinction de sexe entre les sociétés. Un point de vue relationnel », *Esprit* N°213.

Bastid, F. (2003). "Au delà du genre, l'équilibre vie professionnelle / vie privée facteur de diversité des carrières des femmes et des hommes cadres », *Actes du congrès de l'AGRH*.

Bédard, L., Spain, A., Paiement, L. (1996). « Le travail au féminin après le Mitan de la vie », *Revue scientifique de carrièrologie*.

Belghiti-Mahut, S. (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, 2004/4 n° 151, p. 141-160.b.

Belghiti-Mahut, S., Landrieux-Kartochian, S. (2008). « Les plafonds de verre, encore et toujours », in Annie Cornet *ouvrage collectif*, Ed. Vuibert.

Bender, A., F., Pigeyre, F. (2003). « L'égalité professionnelle hommes – femmes dans l'entreprise : Quelles innovations pour la fonction RH », *Actes du Congrès de l'AGRH*.

Bender, A., F. (2004). « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ?, *Revue Française de Gestion* n° 151.

Bender, A., F., Cadin, L., De Saint Juniez, V., Pringle, J., K. (1993). « Carrières nomades et contextes nationaux », *Academic of Management Meeting*.

Bucki, J., Pesqueux Y. (1995). « Le système de valeurs et sa dynamique », *Cahier de recherche*, n°533, HEC, 1995.

- Calas, M., Smircich, L. (1996), « From the woman's point of view: feminist approaches to organization studies », , *Handbook of Organization Studies*, London Sage Publications.
- Cardinal, L., Lepine, I. (1998). « La gestion individuelle de sa carrière dans l'optique d'une carrière éclatée », dans Travail et carrière en quête de sens, *Presses Interuniversitaires*, p. 266-272.
- Cardinal, L. (1999). « L'éclatement de la carrière ou la carrière éclatée: un nouveau courant en carriéologie », *Carriéologie*, vol. 7, n°3&4, p. 103-114.
- Cardinal, L. (2004). Nouvelles carrières et succès psychologique au travail, *Cahiers de recherche de l'ESG*.
- Cloutier, J. (2008). « Genre et justice organisationnelle », in *Cornet Vuibert, AGRH*.
- Cochran, L. (1994). « What is a Career Problem », *The Career Development Quarterly*, vol. 42, n°3, p. 204-215
- Collin, A., Young, R., A. (1992). «Constructing Career Through Narrative and Context : An Interpretive Perspective», in Richard A. Young et Audrey Collin (dir.), *Interpreting Career : Hermeneutical Studies of Lives in Context*. Wesport, Praeger : 1-12.
- Cornet, A., Rondeau, G. (1998). « Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ? *Actes du Congrès de l'AGRH*, Saint Quentin, 1998.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). « Progress in organizational justice : Tunneling through the maze », *International Review of Industrial and organizational Justice Psychology*, vol. 12.
- Cuerrier, C. (2004). « Projeter une carrière au féminin », *Guide pratique pour le développement professionnel*.

Dalmas, M. (2007). « Valeurs et traits de personnalité : des concepts distincts mais interdépendants », *LIRHE-Unité de recherche CNRS/UT1*.

Defillipi, R., J., Arthur, M., B. (1996). "Boundaryless Contexts and Careers: a Competency-Based Perspective", dans *The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era*, sous la direction de M. B. Arthur et D. M. Rousseau, Oxford University Press, p. 116-131.

Dial, F., Beguy, D., Antoine, P., Adjmagbo, A. (2006). « Comment les femmes concilient-elles mariage et travail à Dakar et à Lomé ? », *Institut de Recherche pour le Développement*.

Diouf, F., Sall, F. D., Tidjani, B., Wilgosz, M. (2009). "Renouvellement de la GRH au Sénégal. Place de la GRH dans l'intégration de l'approche genre dans les politiques d'administration publiques et la mise en place du laboratoire genre et gestion », *Actes du congrès de l'IAS*, Alger.

Fagenson, E., A. (1990). «Perceived Masculine and Feminine Attributes Examined as a Function of Individual's and Level in the Organizational Power Hierarchy: A Test of Four Theoretical Perspectives», *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 2.

Faltermaier, T. (1992). «Developmental Process of Young Women in a Caring Profession: A Qualitative Life-Event Study», in *Richard A. Young et Audrey Collin (dir.)*, *Interpreting Career:Hermeneutical Studies of Lives in Context*, Westport, Praeger, P. 48-62.

Fillol, c. (2004). «Des choix méthodologique à la production de connaissances opérationnelles : proposition et illustration », ATER. Laboratoire *CREPA, Centre de Recherche en Management et Organisation Dauphine Recherches en Management*, Paris.

Gagnon, Y., C. (2005). « L'étude de cas comme méthode d'analyse de recherche », *presse universitaire de Quebec*, ISBN 2-7605.

- Gallos, J., V. (1989). «Exploring Women's Development : Implications for Career Theory, Practice, and Research», in M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence (dir.), *Handbook of Career Theory*. Cambridge.
- Gingras, M., Spain, A, Cocando-Bellanger, L. (2004). “La carrière un concept en évolution”, *Revue carriéologie*, p. 411-426.
- Glidja, J., Pichault, F. (2008). “La mobilité inter organisationnelle des cadres béninois : contribution au débat sur les carrières dans un contexte africain », *Actes du congrès de l'AGRH*, Dakar.
- Goetz, M., A. (1992). “Gender and Administration”, *IDS Bulletin* 23, n°1.
- Guerin, G., Wils, T. (1992). « Carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », juin.
- Gueye, A., Tidjani, B. (1995). « Etude socioculturelle de l'entreprise sénégalaise », in *Africa development*, vol. xx, N°3.
- Gysbers, N., Heppner, M., J., Johnston, J., A. (2000). « Conseil et développement de carrière tout au long de la vie », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 29, n°1, p. 91-115.
- Gutteridge, T., G. (1987). “Organizational Career Development Systems: The State of the Practice”, dans D. T. Hall and Associates, *Career Development in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 50-94.
- Hall, D., T. (1996). Introduction: “Long Live the Career: A Relational Approach”, dans D.T. Hall and Associates, *The Career is Dead - Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, San Francisco: Jossey-Bass, vol.1 n°12, p. 1-14.
- Hazem, B., A. (2001). « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche », *Xième conférence de l'Association internationale de Management*

Stratégique, Juin.

Heisenhardt, K., M. (1989). « Case study theory research », *Academy of Management review*, P. 532-550.

Hofstédé, G. (1991). *Cultures and organisations: software of the mind*, Londres McGrawhill Book company.

Landrieux-Kartochian, S. (2003). « La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la féminisation : Quelles innovations ? », *Actes du congrès de l'AGRH*.

Landrieux Kartochian, S. (2007). « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, Paris n° 173.

Laufer, J. (1996). « Mise en perspective du rôle de la femme dans la société de demain », *conférence de Pékin*, Juin.

Laufer, J. (2002). « Gender and new careers: the case of French women managers », *Harvard Business School Conference on « new careers »*, Londres, 13-15 juin.

Laufer, J. (2003). « Entre égalité et inégalités: les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'année sociologique*, vol. 53, p. 143-174.

Laufer, J. (2005). « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail emploi n° 102*.

Laufer, J. (2006). « La mise en œuvre de l'égalité professionnelle dans les entreprises : le cas de la France », *colloque internationale : marché du travail et genre*, comparaison Brésil France.

Lavictoire, O., Peluso, L., Vivant, P., Vullien, C. (2005). « L'égalité professionnelle Homme – Femme : contrainte légale ou facteur de performances ? », *MBA Management des ressources humaines*, promotion 2004-2005.

Lemière, S., Silvera, R. (2008). « Les différentes facettes des inégalités salariales hommes-femmes », in *Cornet vuibert, AGRH*.

Leplat, J. (2002). « De l'étude de cas à l'analyse de l'activité », *Pistes*, vol. 4, n°2.

Marrekchi, K. (2001). « Théories des organisations, pratiques de GRH et genre : vers une explication du phénomène de glass Ceiling », *Colloque internationale Genre, population et développement en Afrique*, Session IV.

Marry, C. (2003). « Genre et professions académiques : esquisses d'un état des lieux dans la sociologie », <http://www.ehess.fr/colloques/Groupe Femme/GrpFemmes.pdf>.

Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I. (2003). « Analyse causale et modélisation », dans Thietart R.A., *Méthode de recherches en management*, pp. 335-372, Dunod.

Mbow, P. (2001). L'islam et la femme sénégalaise, *Revue Négro-Africaine de Littérature et de Philosophie*.

Metz, I., Tharenou, P. (2001). Women's career advancement, *Group and organization management*, vol. 26.

Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, (1993). "Femmes Sénégalaises à l'horizon 2015, Dakar, Juillet.

Mitchell, T., R, Daniels, D. (2003). "Motivation", *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. vol. 12, p. 225-254.

ORSE. (2005). « L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : entre nécessité et opportunité une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises », *Etude ORSE*, n°5, Février, Paris.

Peyrat-Guillard, D., Merdji, M. (1998). "Etre cadre au féminin : une carrière inscrite dans une logique d'anticipation », *Gestion 2000*, Septembre-Octobre.

- Sarr, F. (1997). « De la transformation des solidarités traditionnelles à la production de l'entreprise moderne: le cas des femmes entrepreneurs issues du secteur informel au Sénégal », dans *Penser le développement*, édité par Malick Ndiaye, Octobre, P. 135.
- Schein, E. (1971). "The individual, the Organization and the Career: a conceptual Scheme", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.7, p. 401-426.
- Schein, E. (1973). "The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, p. 95-100.
- Schein, E. (1996). "Career anchors revisited : Implications for career development in the 21st century", *Academy of Management Executive*, p. 80-85.
- Schwartz (1992), "Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries", *advances in experimental social psychology*, ed. M. P. Zonna, SanDiego, Academy press, vol.1, n°36.
- Schneider, D., K. (2001). « Balises de méthodologies pour la recherche en sciences sociales », 'les Méthodes qualitatives'', version 0.1, <http://tecfa.uniges.ch/guides/methodo/IDHEAP/>
- Sears, S. (1982). « A Definition of Career Guidance Terms: A National Vocational Guidance Association Perspective », *The Vocational Guidance Quarterly*, vol. 31, 2, 137-143.
- Sow-Sidibé, A. (2000). « Femmes sénégalaises et statistiques », *Session C-Pa*.
- SPain, A., Bédard, L., Paquet, P. (1983). «L'orientation des femmes : choix de carrière ou choix de vie?», *L'Orientation professionnelle*, Vol. 19, p. 20-31.
- Spain, A., Hamel, S. (1994). « La carrière des femmes: perspective : relationnelle, réussite professionnelle et processus décisionnels », *Carriérologie*, vol. 5, n° 4, p. 29-47.
- Spain, A., Hamel, S. (1996). « Perspective relationnelle du développement féminin », in *Revue canadienne de counseling*, Vol.30, n°1, p. 9.

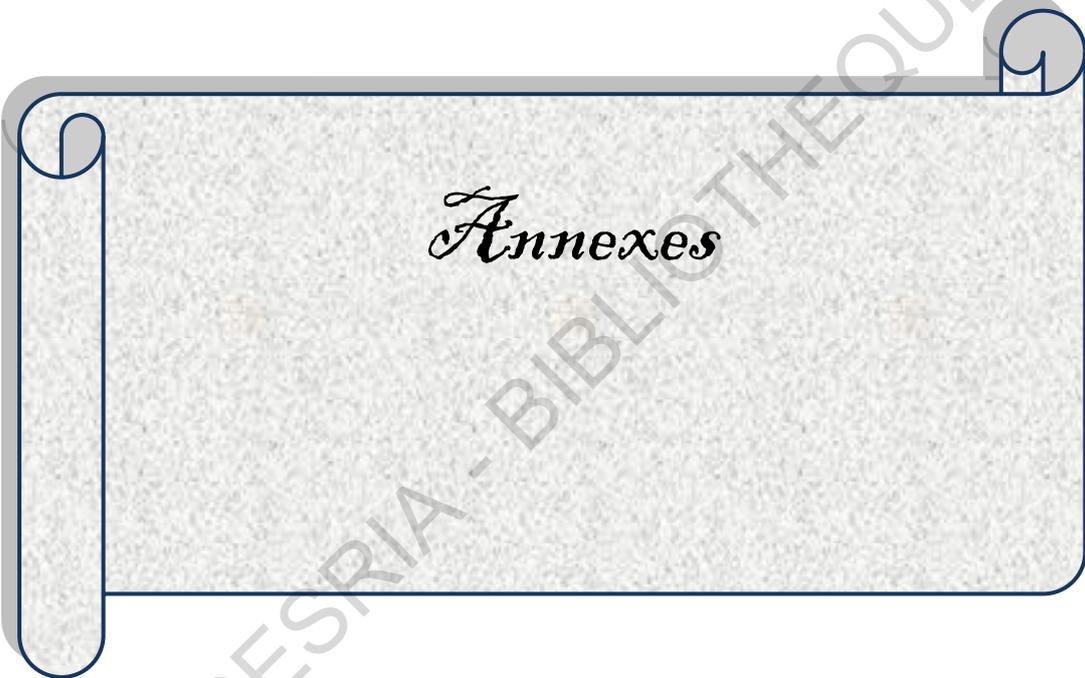
- Spain, A., Bédard, L., Hamel, S. (1998). « Dispositif d'orientation à l'intention des jeunes femmes: le programme Devenir", *Communication présentée à la 4e Biennale de l'éducation et de la formation*, Paris, France.
- Spain, A., Bédard, L., Paiement, L. (2003). « Carrière et expressions relationnelles », *Revue de psychoéducation*, vol. 32, n°2, p.295-312.
- Staudt, K. (1998). *Policy, Politics and Gender: Women Gaining Ground*, West Hartford, Conn.: Kumarian Press.
- Sullivan, S. (1999). "The Changing nature of Careers: a review and research agenda", *Journal of Management*, vol.25, n° 3, p. 457-484.
- Super, D., E. (1979). « The Babble That is Babel : A Basic Glossary for Career Education », *Journal of Career Education*, vol. 5, n°3, p. 156-171.
- Wajcman, J., W. (2003). « Le genre au travail », in J. Laufer, C. Marry, M. Maruani (Éd.), *Le travail du genre*, La Découverte, p. 151-162.
- Weick, K., E. (1976). "Careers as Eccentric Predicates", *Executive*, p. 6-10.
- Wils, L., Wils, T. et Tremblay, M. Structuration des ancrs de carrière : Test d'un modèle et validation d'un instrument de mesure des valeurs de carrière, Quebec.
- Woodside, A., G., Wilson, E., J. (2003). "Case study research Methods for theory building", *Journal of business & Industrial Marketing*, vol. 18, p. 493-508
- Yin, R. (1990). "Case study research : design and methods", Beverly Hills, CA: *Sage Publication*, vol 5.

Mémoires et Thèses

Diouf, I., D. (2005). L'implication du personnel dans le système de gestion de la qualité : cas de la SONACOS Siège, soutenu à L'UCAD, Mémoire de DEA.

Glidja, J. (2009). La mobilité inter organisationnelle des cadres en Afrique de l'Ouest : le cas du Bénin, soutenu à l'université d'Abomey-Calavi, Thèse de doctorat.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE



Annexes

GUIDE D'ENTRETIEN

Je prépare le Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) de Gestion de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Je me dois de présenter un mémoire de fin d'étude sur le thème : « *Les comportements à effet sur la carrière des femmes : cas de la SDE* »

Cette recherche a pour objectif d'identifier les déterminants de la carrière des femmes et les stratégies mises en Œuvre par ces dernières pour asseoir une carrière dans un contexte où elles avaient des rôles préalablement définis. Ainsi nous pensons apporter une compréhension profonde du cheminement de carrière des femmes.

A cet effet ce questionnaire est constitué dans le but de recueillir votre avis. Ce sont des questions ouvertes pour vous permettre de répondre librement. En répondant à ces questions vous me rendez un grand service et contribuez à l'avancement de mes travaux.

Je tiens à vous préciser que ce document est à usage personnel et est bien protégé par les règles de la confidentialité tout en sachant que votre temps est trop précieux. Je ne saurai vous remercier assez de m'avoir accordé un peu de votre temps.

Enfin Les résultats de cette étude seront mis à votre disposition dès que possible.

| | | |
|-------------------------|---|-----------------------|
| Durée 45mn | | Date de l'entretien : |
| Objectif de l'entretien | Avoir une vue globale sur la gestion des femmes | |
| Nom et fonction de | Directeur des ressources humaines DRH | |

| | |
|----------------------------|---|
| l'interlocuteur | |
| Thèmes | Questions |
| Informations individuelles | <p>Pouvez-vous nous rappelez votre parcours ?</p> <p>Quels sont les facteurs de réussite ou échec de votre carrière ?</p> <p>Quelles valeurs travail mettez-vous en avant ?</p> <p>Avez- vous à un moment donné senti un effet de blocage ou de stimulus dans votre carrière ?</p> |
| Recrutement | <p>Comment définiriez- vous votre style de management ?</p> <p>Quels sont les profils et postes que vous recherchez ?</p> <p>Comment se déroule le recrutement ?</p> <p>Quelles sont vos perspectives en matière de recrutement ?</p> |
| Politiques RH | <p>Quelles valeurs travail mettez-vous en avant ?</p> <p>L'entreprise définit-elle un plan de carrière pour ses employés ?</p> <p>Menez- vous une politique de féminisation au niveau de vos embauches ? si oui pourquoi ?</p> <p>Quelles sont les conséquences immédiates de cette politique ?</p> <p>Pouvez-vous nous dire un mot sur vos politiques sociales ?</p> |
| Effet genre | <p>Pouvez-vous nous renseigner sur le nombre d'employés de l'entreprise ?</p> <p>Quelle est la proportion des femmes ?</p> <p>Quelles postes occupent-elles ?</p> <p>Quel est l'effectif des cadres des femmes ?</p> <p>Quelle est la composition des postes de direction ?</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| | <p>Comment arrivez-vous à gérer les congés de maternité ?</p> <p>Pouvons-nous avoir votre appréciation d'ensemble sur les femmes ?</p> |
| Stéréotype, discrimination | <p>Existe-t'il une différence entre la gestion d'un homme et d'une femme ? si oui à quel niveau ?</p> <p>Vous arrive-t-il de vous demander si un poste n'était pas fait pour une femme ou pour un homme ?</p> <p>Comment définiriez-vous la justice organisationnelle ?</p> |
| Réalité organisationnelle | <p>Pouvez-vous nous expliquer vos méthodes d'évaluation ?</p> <p>Quels sont les critères mis en avant dans cette évaluation ?</p> <p>Existe-t-il un rapport entre cette évaluation et la promotion ?</p> <p>Quels sont vos critères de promotion ?</p> <p>Pouvez-vous nous donner des critères déterminants pour accéder aux postes de décision ?</p> |
| Identifiants | <p>Noms, prénoms, âge, niveau d'étude ou formation suivi, religion</p> |

| | | |
|------------|--|-----------------------|
| Durée 45mn | | Date de l'entretien : |
|------------|--|-----------------------|

| | |
|------------------------------------|--|
| Objectif de l'entretien | Avoir une vue globale sur la gestion des femmes |
| Nom et fonction de l'interlocuteur | Directeur de la Clientèle DCL |
| Thèmes | Questions |
| Informations individuelles | <p>Pouvez-vous nous rappelez votre parcours ?</p> <p>Quels sont les facteurs de réussite ou échec de votre carrière ?</p> <p>Quelles valeurs travail mettez-vous en avant ?</p> <p>Avez- vous à un moment donné senti un effet de blocage ou de stimulus dans votre carrière ?</p> |
| Politiques RH | <p>Quelles valeurs travail mettez-vous en avant ?</p> <p>L'entreprise définit-elle un plan de carrière pour ses employés ?</p> <p>pourquoi une politique de féminisation au niveau de la DCL?</p> <p>Pouvez-vous nous dire un mot sur vos politiques sociales ?</p> |
| Effet genre | <p>Quelles explications donnez-vous à la prédominance des femmes au niveau de la direction clientèle ?</p> <p>Quelle est la proportion des femmes à la DCL?</p> <p>Quelles postes occupent-elles ?</p> <p>Quel est l'effectif des cadres femmes ?</p> <p>Pouvons-nous avoir votre appréciation d'ensemble sur les femmes ?</p> <p>A votre avis est ce que les femmes se soucient de faire carrière ?</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| | <p>Êtes-vous confronté à un problème quelconque par rapport au management de votre personnel ?</p> <p>Comment arrivez-vous à gérer les congés de maternité ?</p> |
| Stéréotype, discrimination | <p>Existe-t'il une différence entre la gestion d'un homme et d'une femme ? si oui à quel niveau ?</p> <p>Vous arrive-t-il de vous demander si un poste n'était pas fait pour une femme ou pour un homme ?</p> <p>Comment définiriez-vous la justice organisationnelle ?</p> |
| Réalité organisationnelle | <p>Pouvez-vous nous expliquer vos méthodes d'évaluation ?</p> <p>Quels sont les critères mis en avant dans cette évaluation ?</p> <p>Existe-t-il un rapport entre cette évaluation et la promotion ?</p> <p>Quels sont vos critères de promotion ?</p> |
| Identifiants | <p>Noms, prénoms, âge, niveau d'étude ou formation suivi, religion</p> |

| | | |
|------------|--|-----------------------|
| Durée 45mn | | Date de l'entretien : |
|------------|--|-----------------------|

| | |
|------------------------------------|---|
| Objectif de l'entretien | Identifier les contraintes et les leviers, les différences et les points de convergence, leurs origines dans le cadre du développement vocationnel. |
| Nom et fonction de l'interlocuteur | Cadres et agents de maîtrise |
| Thèmes | Questions |
| Informations individuelles | <p>Pouvez-vous nous rappeler votre parcours ?</p> <p>Quels sont les facteurs de réussite ou échec de votre carrière ?</p> <p>Quelles valeurs travail mettez-vous en avant ?</p> <p>Avez-vous à un moment donné senti un effet de blocage ou de stimulus dans votre carrière ?</p> <p>Comment définiriez-vous votre carrière ?</p> <p>Quels sont vos objectifs et perspective de carrière ?</p> <p>Parlez nous de vos priorités?</p> |
| Politiques RH | <p>L'entreprise définit-elle un plan de carrière pour ses employés ?</p> <p>Qu'en dites vous de la prise en compte du genre dans les politiques RH ?</p> <p>Que pensez-vous de la politique de féminisation ?</p> <p>Comment êtes vous recruté ? rémunéré ? promu ?</p> <p>Êtes-vous autonomes dans la prise de décision ?</p> <p>Vous a-t-on assigné des objectifs à atteindre ?</p> |
| Effet genre | <p>Pourquoi êtes-vous à la DCL et non dans un autre service ?</p> <p>Qu'est ce que cela vous fait de voir que les femmes sont</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>majoritairement à la DCL ?</p> <p>Pouvons-nous avoir votre appréciation d'ensemble sur le comportement des femmes ?</p> <p>Y'a-t-il une différence entre être un homme ou une femme dans l'entreprise ?</p> <p>Qu'est ce qui fait votre force au travail ?</p> |
| Investissement familial | <p>Vie familiale et vie professionnelle peuvent-elles aller ensemble ? Dans quelles mesures ? Difficultés ?</p> <p>Si on vous demande de caractériser la maternité dans votre carrière que diriez-vous ? Idem pour les enfants ?</p> <p>Que pensez-vous des valeurs sociales, des règles établies du statut des hommes, des rôles des femmes ?</p> |
| Stéréotype, discrimination représentation | <p>Vous arrive t-il de vous demander si un poste n'était pas fait pour une femme ou pour un homme ?</p> <p>Comment définiriez-vous la justice organisationnelle ?</p> <p>Les femmes ont-elles des potentialités pour diriger ?</p> <p>Comment décririez-vous votre environnement immédiat ? votre environnement social ? culturel ?</p> <p>Comment vous définirez-vous en tant que personnalité ?</p> <p>Avez-vous le sentiment d'être handicapé ? d'être privilégié ou lésé dans votre poursuite de carrière ?</p> |
| Réalités organisationnelles | <p>Que pensez-vous des critères d'évaluation de l'entreprise? De promotions ?</p> |

| | |
|---------------------|---|
| | <p>Existe-t-il un rapport entre l'évaluation et la promotion ?</p> <p>Quelles sont vos rapports avec les supérieurs ?</p> <p>Comment qualifiez-vous le système de management ?</p> <p>Connaissez-vous quelques critères déterminants pour accéder aux postes de décision ?</p> <p>Que pensez du climat social ?</p> |
| Identifiants | Noms, prénoms, âge, niveau d'étude ou formation suivi, religion |

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATIERES

| | |
|--|------------|
| AVANT PROPOS | i |
| REMERCIEMENTS..... | ii |
| DEDICACES..... | iii |
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | iv |
| LISTE DES TABLEAUX..... | v |
| LISTE DES FIGURES | vi |
| SOMMAIRE | vii |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE..... | 6 |
| CHAPITRE 1: REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE : PRESENTATION | |
| DES CONCEPTS ET LEURS SIGNIFICATIONS | 7 |
| SECTION 1 : LA CARRIERE DES FEMMES..... | 7 |
| I. LE CONCEPT DE CARRIERE | 7 |
| II. LE PLAFOND OU MURE DE VERRE | 14 |
| SECTION 2 : LE CONCEPT DE COMPORTEMENT | 19 |
| I. DEFINITION DU COMPORTEMENT | 19 |

| | |
|--|-----------|
| 1. LE ROLE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS LA REGULATION DES COMPORTEMENTS | 21 |
| 2. LA THEORIE DE LA MOTIVATION DANS L'EXPLICATION DU COMPORTEMENT | 22 |
| II. LES DIFFERENTES FORMES DE COMPORTEMENT | 24 |
| 1. COMPORTEMENT DOMINATEUR | 24 |
| 2. COMPORTEMENT DISCRIMINATOIRE | 26 |
| III. DES TENTATIVES DE SOLUTION | 27 |
| 1. LA JUSTICE DANS L'ENTREPRISE..... | 28 |
| 2. LES LOIS SUR L'EGALITE | 29 |
| CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE | 31 |
| SECTION 1 : UNE ANALYSE QUALITATIVE : UNE APPROCHE GENRE AVEC L'ETUDE DE CAS..... | 32 |
| I. JUSTIFICATION DE NOTRE CHOIX METHODOLOGIQUE | |
| 1. POURQUOI UNE APPROCHE QUALITATIVE INDUCTIVE ? | 34 |
| 2. L'APPROCHE GENRE | 36 |
| 3. STRATEGIE BASEE SUR L'ETUDE DE CAS | 39 |
| 3.1 LA PRESENTATION DE NOTRE CAS | 40 |
| 3.2 LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE..... | 43 |
| II. L'ECHANTILLON..... | 43 |
| 1. LA COMPOSITION DE L'ECHANTILLON | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 2. LE CHOIX DE L'ECHANTILLON | 44 |
| SECTION 2 : METHODES DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES | 46 |
| I. METHODE DE COLLECTE DES DONNEES | 46 |
| II. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES | 49 |
| 1. LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL..... | 53 |
| 2. L'INVESTISSEMENT FAMILIAL..... | 55 |
| 3. LES REALITES ORGANISATIONNELLES..... | 56 |
| 4. LES DERIVES SOCIETAUX | 56 |
| CONCLUSION PARTIELLE | 58 |
| DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS | 59 |
| CHAPITRE3 : PRESENTATION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE | 60 |
| SECTION 1 : LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE..... | 60 |
| I. LES FEMMES DANS LA SOCIETE SENEGALAISE: ENTRE COUTUME | |
| ET MODERNITE | 61 |
| II. LA STRUCTURATION DE LA SDE | 71 |
| SECTION 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE | 74 |
| I. LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL | 74 |
| 1. L'AMBITION | 74 |
| 2. LES COMPETENCES | 76 |
| 3. L'ANCIENNETE..... | 79 |
| II. L'INVESTISSEMENT FAMILIAL..... | 79 |
| III. LES REALITES ORGANISATIONNELLES | 82 |

| | |
|---|------------|
| 1. LE CLIMAT ORGANISATIONNEL..... | 82 |
| 2. MODELE HIERARCHIQUE | 84 |
| 3. LES PROMOTIONS..... | 85 |
| 4. L'ABSENTEISME..... | 86 |
| IV. LES DERIVES SOCIETAUX..... | 86 |
| 1. L'APPUI ET LA COMPREHENSION..... | 86 |
| 2. LES REPRESENTATIONS..... | 87 |
| 3. LES STEREOTYPES | 87 |
| CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS DES RESULTATS | 88 |
| SECTION 1 : DISCUSSION | 88 |
| SECTION 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES ET CONTRIBUTION THEORIQUE..... | 94 |
| I. IMPLICATIONS MANAGERIALES..... | 94 |
| II. CONTRIBUTION THEORIQUE..... | 96 |
| CONCLUSION PARTIELLE | 99 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 100 |
| BIBLIOGRAPHIES | 103 |
| ANNEXES | 116 |
| TABLES DES MATIERES | 125 |

| | |
|---|------------|
| AVANT PROPOS | i |
| REMERCIEMENTS | ii |
| DEDICACES | iii |
| LISTE DES ABREVIATIONS | iv |
| LISTE DES TABLEAUX | v |
| LISTE DES FIGURES | vi |
| SOMMAIRE | vii |
| INTRODUCTION | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE | 6 |
| CHAPITRE 1: REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE : PRESENTATION DES | |
| CONCEPTS ET LEURS SIGNIFICATIONS | 7 |
| SECTION 1 : LA CARRIERE DES FEMMES | 7 |
| I. LE CONCEPT DE CARRIERE | 7 |
| II. LE PLAFOND OU MURE DE VERRE | 14 |
| SECTION 2 : LE CONCEPT DE COMPORTEMENT | 19 |
| I. DEFINITION DU COMPORTEMENT | 19 |
| 1. LE ROLE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS LA REGULATION | |
| DES COMPORTEMENTS | 21 |
| 2. LA THEORIE DE LA MOTIVATION DANS L'EXPLICATION DU COMPORTEMENT | 22 |
| II. LES DIFFERENTES FORMES DE COMPORTEMENT | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 3. COMPORTEMENT DOMINATEUR | 24 |
| 4. COMPORTEMENT DISCRIMINATOIRE | 26 |
| III. DES TENTATIVES DE SOLUTION | 27 |
| 1. LA JUSTICE DANS L'ENTREPRISE..... | 28 |
| 2. LES LOIS SUR L'EGALITE | 29 |
| CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE | 31 |
| SECTION 1 : UNE ANALYSE QUALITATIVE : UNE APPROCHE GENRE | |
| AVEC L'ETUDE DE CAS..... | 32 |
| II. JUSTIFICATION DE NOTRE CHOIX METHODOLOGIQUE | |
| 1. POURQUOI UNE APPROCHE QUALITATIVE INDUCTIVE ? | 34 |
| 2. L'APPROCHE GENRE | 36 |
| 3. STRATEGIE BASEE SUR L'ETUDE DE CAS | 39 |
| 3.1 LA PRESENTATION DE NOTRE CAS | 40 |
| 3.2 LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE..... | 43 |
| II. L'ECHANTILLON..... | 43 |
| 1. LA COMPOSITION DE L'ECHANTILLON | 43 |
| 2. LE CHOIX DE L'ECHANTILLON | 44 |
| SECTION 2 : METHODES DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES | 46 |
| I. METHODE DE COLLECTE DES DONNEES | 46 |
| II. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES | 49 |
| 1. LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL..... | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 2. L'INVESTISSEMENT FAMILIAL..... | 55 |
| 3. LES REALITES ORGANISATIONNELLES..... | 56 |
| 4. LES DERIVES SOCIETAUX | 56 |
| CONCLUSION PARTIELLE | 58 |
| DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS | 59 |
| CHAPITRE3 : PRESENTATION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE | 60 |
| SECTION 1 : LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE..... | 60 |
| III. LES FEMMES DANS LA SOCIETE SENEGALAISE: ENTRE COUTUME | |
| ET MODERNITE | 61 |
| IV. LA STRUCTURATION DE LA SDE | 71 |
| SECTION 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE | 74 |
| II. LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL | 74 |
| 1. L'AMBITION | 74 |
| 2. LES COMPETENCES | 76 |
| 3. L'ANCIENNETE..... | 79 |
| II. L'INVESTISSEMENT FAMILIAL..... | 79 |
| III. LES REALITES ORGANISATIONNELLES | 82 |
| 5. LE CLIMAT ORGANISATIONNEL..... | 82 |
| 6. MODELE HIERARCHIQUE | 84 |
| 7. LES PROMOTIONS..... | 85 |
| 8. L'ABSENTEISME..... | 86 |

| | |
|--|-------------|
| IV. LES DERIVES SOCIETAUX..... | 86 |
| 4. L'APPUI ET LA COMPREHENSION..... | 86 |
| 5. LES REPRESENTATIONS..... | 87 |
| 6. LES STEREOTYPES | 87 |
| CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS DES RESULTATS | 88 |
| SECTION 1 : DISCUSSION | 88 |
| SECTION 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES ET CONTRIBUTION | |
| THEORIQUE..... | 94 |
| III. IMPLICATIONS MANAGERIALES..... | 94 |
| IV. CONTRIBUTION THEORIQUE..... | 96 |
| CONCLUSION PARTIELLE | 99 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 100 |
| BIBLIOGRAPHIE | i |
| ANNEXES | xiii |
| TABLE DES MATIERES | xxii |