

L'impact de la mondialisation sur la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne¹

Par **Viviane Ondoua Biwolé**, professeure à l'Université de Yaoundé II, professeure consultante à l'Institut supérieur de management public, Yaoundé, Cameroun • Ond_viviane1@yahoo.fr

L'objectif du présent article est de comprendre les mécanismes induits par la mondialisation qui favorisent la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne. Il identifie, à travers le programme de la Didacthèque internationale de l'École nationale d'administration publique du Québec (un réseau multilatéral regroupant onze pays d'Afrique, d'Amérique et d'Asie), les mécanismes de la mondialisation qui ont permis aux femmes de progresser dans leur carrière. La question au centre de cette analyse est la suivante: quelle perception les femmes bénéficiaires du programme en Afrique subsaharienne ont-elles de son impact sur leur progression de carrière? Il s'agit d'une étude exploratoire à l'issue de laquelle l'auteure recommande une stratégie combinant plusieurs activités: des formations centrées sur la personne, son « soi intérieur » et la mise en réseau transnationale.

On admet dorénavant que la mondialisation est, pour la transmission des savoirs, bénéfique pour tous les pays, qu'ils soient pauvres, intermédiaires, émergents ou riches. Grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), ce transfert de savoirs procure des dividendes sous la forme d'une augmentation de la productivité. La généralisation des TIC et leur accessibilité permettraient ainsi aux femmes des pays en développement, non seulement de bien s'informer, mais également de participer démocratiquement aux débats et aux forums électroniques et par conséquent de s'enrichir à travers eux.

Pour autant, la question de la volonté, de la compétence et surtout des infrastructures atteignables par les femmes dans les pays en développement se pose avec acuité. Les contextes économiques et techniques de ces pays ne garantissent pas toujours la présence d'une connexion Internet fiable. Même quand la connexion existe, et parce qu'elles sont tenues à l'écart des lieux, l'accès des femmes à l'ordinateur reste problématique. En outre, cet outil ne présente pas toujours pour elles la même importance que le téléphone portable par exemple! Ce handicap pourrait alors se révéler préjudiciable pour leurs échanges par Internet et dans une certaine mesure pour la progression de leur carrière professionnelle.

Par ailleurs, comme dans plusieurs autres pays, les femmes des pays en développement sont victimes de discriminations aussi bien pour l'accès à la connaissance (ici par les TIC) que pour l'accession aux hautes sphères de décision. Les stéréotypes et les préjugés qui les empêchent souvent de s'exprimer dans divers forums publics sont entretenus par les traditions et le système légal (Opoku-Mensah, 2000; Ondoua et autres, 2005). Riger et Galligan (1980) indexent les traits de caractère, la compétence et le niveau d'études, alors que Tharenou (2001), Powell et Graves (2003) affirment que les femmes renoncent à certaines activités pour ne pas sacrifier leur vie de famille.

Dès lors, quels seraient les mécanismes de la mondialisation qui permettraient aux femmes de tirer un meilleur avantage eu égard à leur carrière? Dans le contexte nord-américain, il est reconnu que les femmes réussissent à progresser dans leur carrière grâce à des stratégies telles que la mise en réseau, le

¹ Ces travaux ont été réalisés grâce au programme de chercheur(e) invité(e) ACDI-CRDI-Université d'Ottawa-Carleton University (NDA).

mentorat ou les groupes de codéveloppement (Guay, 1999, 2003). Toutes ces stratégies insistent sur l'échange indispensable d'information et d'expériences pour l'avancement de la carrière. Les femmes pourraient alors trouver dans la mondialisation une occasion d'échanges, voire de mobilités, grâce à la virtualité des frontières. La métaphore du village planétaire utilisée pour illustrer la mondialisation pourrait donc présenter une chance d'expression professionnelle pour les femmes de toutes les régions de la planète.

Dans cette perspective, l'article s'appuie sur les travaux du volet « femmes et administration publique » de la Didacthèque internationale, réseau multilatéral mis en place par l'École nationale d'administration publique (ENAP) du Québec et financé par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Ce réseau regroupe douze établissements d'Afrique, d'Asie et d'Amérique, ayant en partage les préoccupations d'administration publique (formation, recherche, consultation). Il se présente comme un outil de coopération multilatérale, de transfert d'expertises et de promotion du management public (ENAP, 1999). Son objectif principal est le transfert des savoirs au moyen de divers canaux ou instruments, dont Internet, la vidéoconférence et la formation à distance, la formation de formateurs, la recherche-action et le mentorat. Le Burkina Faso, le Cameroun, la Guinée Conakry, le Maroc et le Niger forment les pays de la sous-région Afrique subsaharienne et Maroc.

L'objet du présent article est de s'interroger sur l'impact de la Didacthèque internationale sur la progression de la carrière de ses bénéficiaires. La mesure s'appuie essentiellement sur le regard que les femmes portent sur elles-mêmes, sur leur carrière et sur l'influence de leur participation au programme de formation. Il s'agit de :

- déceler certains mécanismes de la mondialisation qui ont permis aux femmes de développer leur carrière et les compétences appropriées ;
- comprendre l'effet (inconvenients et avantages) de ces mécanismes dans le contexte des pays de l'Afrique subsaharienne ;
- proposer de quelle façon les femmes des pays de l'Afrique subsaharienne pourraient en bénéficier (stratégies transférables).

Nous amorcerons notre développement par une revue des fondements théoriques de la carrière des femmes avant de présenter la méthodologie de la recherche exploratoire menée auprès de participantes du Burkina Faso, du Cameroun, de la Guinée Conakry et du Niger. Une discussion à partir des entretiens et la conclusion constitueront la dernière section de l'article.

■ FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA CARRIÈRE DES FEMMES

Définir la carrière au féminin

La carrière est définie comme « une suite d'expériences de travail complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de se développer et de progresser » Guérin et Wils (1993). Appliqué et approprié par les femmes, ce concept implique de tenir compte des préoccupations spécifiques des femmes, dont la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale. Ces spécificités rendent pourtant certaines ambitions des femmes irréalistes ou simplement difficiles à atteindre (Guay, 2003). Le développement et la progression de la carrière des femmes reflètent en effet des contraintes organisationnelles et sociales qui les empêchent de se hisser aux plus hauts postes de direction. Ce constat, connu sous le nom de « plafond de verre », reconnaît la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères de décision, quels que soient le métier, le pays ou le continent. Elles occupent majoritairement les postes aux niveaux opérationnel, intermédiaire et administratif peu qualifiés (Bureau international du Travail, 1997 ; Partner 1997 ; Liff, 1999 ; Wirth, 2001 ; Guay, 1999, 2003 ; Davidson et Burke, 2004 ; Laufer, 2004 ; Belghiti-Mahuts, 2004).

Des événements récents – l'arrivée des femmes au sommet des États – ont heureusement modifié la perspective de carrière des femmes en matérialisant une rupture avec les schémas sexistes du travail. Il est désormais possible et même de plus en plus fréquent de voir les femmes investir les sphères supérieures jadis réservées aux hommes. Il faut cependant se garder d'être réducteur et de ne s'attarder que sur l'avancée hiérarchique pour juger de la réussite de la carrière des femmes. En effet, la gradation peut tout aussi bien s'observer sur le plan transversal ou

radial (Shein, 1995), voire à l'inverse dans un mouvement vers le bas (Guérin et Wils, 1993). La carrière est finalement une affaire d'individu (Adamson, Doherty et Viney, 1998), acteur et sujet en même temps (Dany, 2002).

Dans cette première approche, la carrière présente au moins deux dimensions : l'objective et la subjective. La carrière objective ou carrière externe, considère le jugement porté par d'autres sur le succès ou l'échec alors que la carrière subjective ou interne fait référence à l'appréciation ou au sentiment qu'en retire l'intéressée (Schein, 1995 ; Gattiker et Larwood, 1988). Le présent article s'inscrit dans cette dernière perspective et s'appuie sur l'appréciation de l'évolution de la carrière des femmes, qu'elle se présente sous la forme d'ascension hiérarchique, de mouvement transversal, de progression vers le cœur du métier ou de « rétrogradation ».

Théories mobilisées pour la perception de la carrière des femmes

Plusieurs théories ont été élaborées pour analyser la perception que les femmes portent sur leur carrière et sur les arguments qu'elles mettent en avant. Davis (1959), Kanter (1977) et Crosby (1982) opposent trois paradigmes : qu'ils renvoient aux référents de comparaison de carrière (Davis) ou aux attitudes réalistes (Kanter) ou plus simplement aux motivations dites féminines privilégiées (Crosby²), les raisons invoquées pour expliquer la différence de perception de succès de carrière entre les hommes et les femmes sont la conséquence de la socialisation et des discriminations dont les femmes sont victimes.

D'après Davis (1959), les femmes inclineraient à se comparer aux femmes plutôt qu'aux hommes lorsque ceux-ci sont majoritaires dans l'entreprise. Elles ne seraient pas insatisfaites de cette comparaison « interne », mais le seraient à l'inverse lorsqu'elles se regardent par rapport aux hommes qui occupent le plus souvent les positions enviables. Avec sa théorie structurelle de la masse critique, Kanter (1977) soutient, pour sa part, que les femmes, conscientes de leur position moins valorisante que celle des hommes, reconsidèrent le concept de succès de carrière en adoptant une acception interne qui semble plus

réalisable et plus satisfaisante. Quant à Crosby (1982), il retient dans sa *relative deprivation theory* que le sentiment de privation et d'insatisfaction est relatif. Il suggère que les femmes, contrairement aux hommes, ne soient pas motivées par les critères de la carrière objective, car elles ne se montrent pas toujours intéressées par les responsabilités et les inconvénients qui y sont attachés.

Pour autant, ces différents travaux se sont focalisés sur la perception de la carrière au sein d'une organisation en tenant compte des possibilités et des freins qu'offre celle-ci. Peu de recherches se sont explicitement intéressées à l'impact de la mondialisation. Or, la réalité actuelle nous y oblige. Les femmes bénéficient dorénavant de plus d'ouverture sur le plan international (en termes de formations et d'échanges) et peuvent prétendre à des positions valorisantes. Il n'en demeure pas moins que les réalités organisationnelles évoluent lentement et n'accordent pas toujours les mêmes possibilités aux hommes et aux femmes. Les femmes bénéficiaires des échanges internationaux conservent les mêmes référents et privilégient encore une comparaison « interne » (entre femmes de la même organisation) et des motivations dites féminines.

Carrière des femmes et défis de la mondialisation

Comparée à la carrière des hommes, celle des femmes présente des spécificités du fait de leur socialisation et des discriminations à leur égard. À la question de savoir pourquoi peu nombreuses sont les femmes au sommet de la hiérarchie, des causes structurelles et individuelles sont fréquemment invoquées. S'agissant des causes structurelles, Kanter (1977), Rinfret (1994) et Catalyst (1998) nous apprennent que la sous-représentation féminine dans les échelons décisionnels s'explique par les pratiques organisationnelles (normes masculines, relais des attentes sociales à l'égard des femmes, ségrégation institutionnelle en matière de management, promotion des semblables, hiérarchie masculine), les stéréotypes et les préjugés sur les capacités professionnelles des femmes, le moindre accès aux réseaux informels et l'absence de réelles possibilités pour les femmes de faire preuve de leur potentiel managérial. À tout ceci s'ajoutent, en Afrique, des traditions et un système légal

² Les théories de ces auteurs sont reprises par Saba et Lemire (2004).

discriminant à l'égard des femmes (Opoku-Mensah, 2000).

En ce qui concerne les obstacles individuels, Riger et Galligan (1980) proposent les traits de caractère, la compétence et le niveau d'études, alors que Tharenou (2001), Powell et Graves (2003) affirment que les femmes renoncent à occuper des postes élevés de direction pour ne pas sacrifier leur vie de famille. D'autres auteurs expliquent l'ampleur du «plafond de verre» par la combinaison des barrières individuelles et structurelles (Fagenson, 1990; Partner, 1997; Bureau international du Travail, 1997; Belghiti-Mahuts, 2004). Dans ce sens, le contexte social, les facteurs personnels, familiaux et organisationnels concourent à la progression de la carrière des femmes pour Fagenson (1990), Omar et Davidson (2001) et Davidson et Burke (2004).

La mondialisation aurait, elle, une influence sur la gestion de la carrière des femmes à travers différents mécanismes : mise en réseau, transfert des compétences par des formations dans les pays, *coaching* à distance, etc. (Guay, 2003). Toutefois, cet impact varierait en fonction : (1) de l'âge des femmes (au début, au mitan³ ou en fin de carrière – Riverin-Simard, 1984⁴; Gattiker et Larewood, 1998); (2) des périodes de la vie (établissement du jeune adulte, milieu de la vie, transition – Levinson, 1996); (3) du niveau de scolarité (1^{er}, 2^e ou 3^e cycle universitaire). Un niveau de scolarité élevé prédispose sans aucun doute à une meilleure exploitation des possibilités : choix des mentors (Powell, 1999) et accès aux postes de direction (Powell et Graves, 2003; Davidson et Burke, 2004; Belghiti-Mahuts, 2004).

■ CHOIX MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

L'étude de la carrière subjective suppose que l'on privilégie la perception des femmes sur les effets des activités de la Didacthèque internationale sur leur carrière. De toute évidence, le choix d'une recherche exploratoire s'impose de même que celui de l'entretien comme outil de collecte des données. Ainsi, dans une démarche inductive, cet article s'appuie sur les

résultats d'une étude exploratoire qualitative menée d'octobre 2005 à mai 2006 à Québec auprès de femmes bénéficiaires des activités de la Didacthèque internationale. Ces femmes sont les responsables des pays de la sous-région Afrique du volet femme de la Didacthèque. Cette approche phénoménologique fondée sur des entretiens directs a été retenue pour tenter de mieux cerner le regard des femmes sur les activités de la Didacthèque par rapport à l'évolution de leur carrière. Il s'agit de l'impact, soit des conséquences en termes d'avantages ou d'inconvénients perçus comme tels par les bénéficiaires. Pour certaines, l'effet est observable et matérialisé par une promotion (impact structurel), pour d'autres il reste peu visible et résulte d'un développement interne. Toutefois, en première intention, il est question d'apprécier l'effet interne puisque c'est la carrière subjective qui est retenue.

Par ailleurs, cette étude est réalisée six ans après la première activité du réseau de la Didacthèque et deux ans après la première formation sur la gestion de la carrière. C'est une période raisonnable pour mesurer les retombées d'un événement. Toutefois, il pourrait se poser un problème de reconstruction mnésique, une reconstruction des événements marquants, laquelle risque de biaiser l'analyse. Cet écueil potentiel est atténué par la nature des questions posées qui rappellent certains faits, événements ou qui énumèrent simplement les résultats de certains tests, sorte de repères pour faciliter la remémoration d'événements au cours des entretiens.

D'une durée de deux à trois heures, les entretiens ont fait l'objet d'un *verbatim* dans le but de préserver la richesse des propos et de minorer les interprétations erronées. Ces transcriptions ont été complétées par l'information obtenue auprès des formatrices et par celle contenue dans divers documents de la Didacthèque. Les questions portaient sur l'identification des répondantes, leur cheminement professionnel, le contexte organisationnel et social au sein duquel elles évoluent, les activités réalisées dans le cadre de la Didacthèque et leur jugement sur les répercussions de ces activités sur leur carrière. L'analyse couvrait la période allant de 1999 à 2006.

³ Le mitan correspond à la mi-carrière caractérisée par des remises en question profondes et par la réévaluation des illusions.

⁴ Résumé produit par Martin Garneau (1985) sur les étapes de vie au travail de Danielle Riverin-Simard.

Les données colligées des entretiens ont été soumises à une analyse de contenu réalisée à l'aide des outils (matrices) proposés par Miles et Huberman (2003). Les matrices se présentent schématiquement comme deux listes croisées (ligne et colonne) d'information organisée, concentrée et réduite sur une seule page (ces matrices sont souvent élaborées à partir de plus de 10 à 15 pages de données manuscrites). Elles permettent dans un premier temps de sélectionner l'information pertinente, de la coder, de la classer et de la présenter de façon à lui donner un sens afin de tirer des conclusions et d'ajouter des interprétations. Il s'agit alors « de noter les *patterns* et les thèmes et ensuite de construire une suite logique de preuves » (Miles et Huberman, 2003). Dans ce contexte, la matrice est accompagnée d'un texte analytique qui présente les relations observées et l'interprétation qu'on peut en faire (l'analyse).

Trois phases ont été observées dans la présente étude: l'étape préparatoire, l'analyse pendant la collecte des données et l'étude du contenu en vue de la préparation des conclusions. L'analyse au cours

de la collecte a consisté, d'une part, à retranscrire sur un support informatique les réponses enregistrées sur un support magnétique et, d'autre part, à compléter des synthèses d'entrevue et de préanalyse. Cette deuxième catégorie de fiches a permis de réaliser les premières analyses et d'isoler les principaux sujets d'étonnement. Pour la présentation des données, nous avons privilégié l'utilisation des matrices et des diagrammes de Miles et Huberman, car ils offrent l'avantage de comprimer et d'ordonner les données ce qui facilite d'autant l'exergue des conclusions. Les matrices choisies indiquent les séquences d'évènements et de processus (matrice d'évènements) et les variables clairement définies avec leurs interactions (matrice d'effets).

■ RÉSULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE

Profil des répondantes

Les caractéristiques des femmes bénéficiaires du programme de la Didacthèque internationale

MATRICE 1 : PROFIL DES RÉPONDANTES

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES					CARACTÉRISTIQUES PROFESSIONNELLES					
N°	ÂGE	STATUT MATRIMONIAL	NOMBRE D'ENFANTS	RELIGION	ÂGE DE LA PREMIÈRE MATERNITÉ	NIVEAU DE SCOLARITÉ	EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE (ANNÉES)	POSTE OCCUPÉ	DÉBUT DES ACTIVITÉS À LA DIDACTHÈQUE	PROGRESSION DE CARRIÈRE SOUHAITÉE
1	45	Mariée	4	Catholique	25	DESS (gestion)	20	Professeur/poste de gestion	1998	Mouvement hiérarchique
2	46	Divorcée	3	Catholique	18	Maîtrise (techniques administratives)	23	Professeur/poste de gestion	2001	Mouvement transversal
3	51	Séparée	4	Musulmane	25	Maîtrise (droit)	26	Professeur/poste de gestion	2001	Mouvement hiérarchique
4	49	Mariée	3	Musulmane	24	Doctorat (droit)	28	Professeur	2001	Mouvement transversal
5	47	Célibataire	3 (à charge)	Catholique	-	DEA (sciences sociales)	22	Professeur	1999	Mouvement hiérarchique
6	47	Mariée	3	Musulmane	25	Doctorat (droit)	24	professeur	2005	Mouvement transversal
7	40	Mariée	3 (à charge)	Catholique	-	DEA (droit)	11	Professeur	1999	Mouvement hiérarchique
8	46	Mariée	2	Musulmane	32	DESS (gestion)	22	Professeur/poste de gestion	2001	Mouvement hiérarchique

s'apprécient à la fois à partir de déterminants personnels et professionnels. La matrice 1 résume ces singularités.

L'âge moyen des femmes rencontrées est supérieur à 46 ans (46,37). Parallèlement à leur carrière professionnelle, elles ont donné naissance, toujours en moyenne, à trois enfants (3,12). La religion n'apparaît pas comme un frein à leur carrière : aucune d'entre elles ne le mentionne lors des entretiens ou ne laisse entrevoir une connotation religieuse forte. Il y a cependant dans cette « population » quatre chrétiennes (toutes catholiques) et quatre musulmanes. En ce qui concerne les spécificités professionnelles, toutes les femmes interrogées détiennent un niveau de scolarité supérieur à la maîtrise. Elles appartiennent à la fonction publique et pratiquent le même métier (quatre responsables de programmes de formation, une par pays, et quatre formatrices, également une par pays). Par ailleurs, elles ont en moyenne une expérience professionnelle de 22,5 ans, deux d'entre elles cumulant 28 et 30 ans d'expérience professionnelle.

Appréciation des activités de la Didacthèque

Mécanismes de développement de carrière du programme Le diagramme événements-états ci-contre distingue deux phases⁵ marquantes dans les activités des bénéficiaires entre 1999 et 2006. La première, de 1999 à 2003, est l'étape de la planification des activités ; seules les femmes responsables de formation de chaque pays, regroupées dans un comité, assistent aux activités. Celles-ci consistent en des séminaires de formation traitant de divers thèmes. À la fin du séminaire, le comité se prononce sur les thèmes

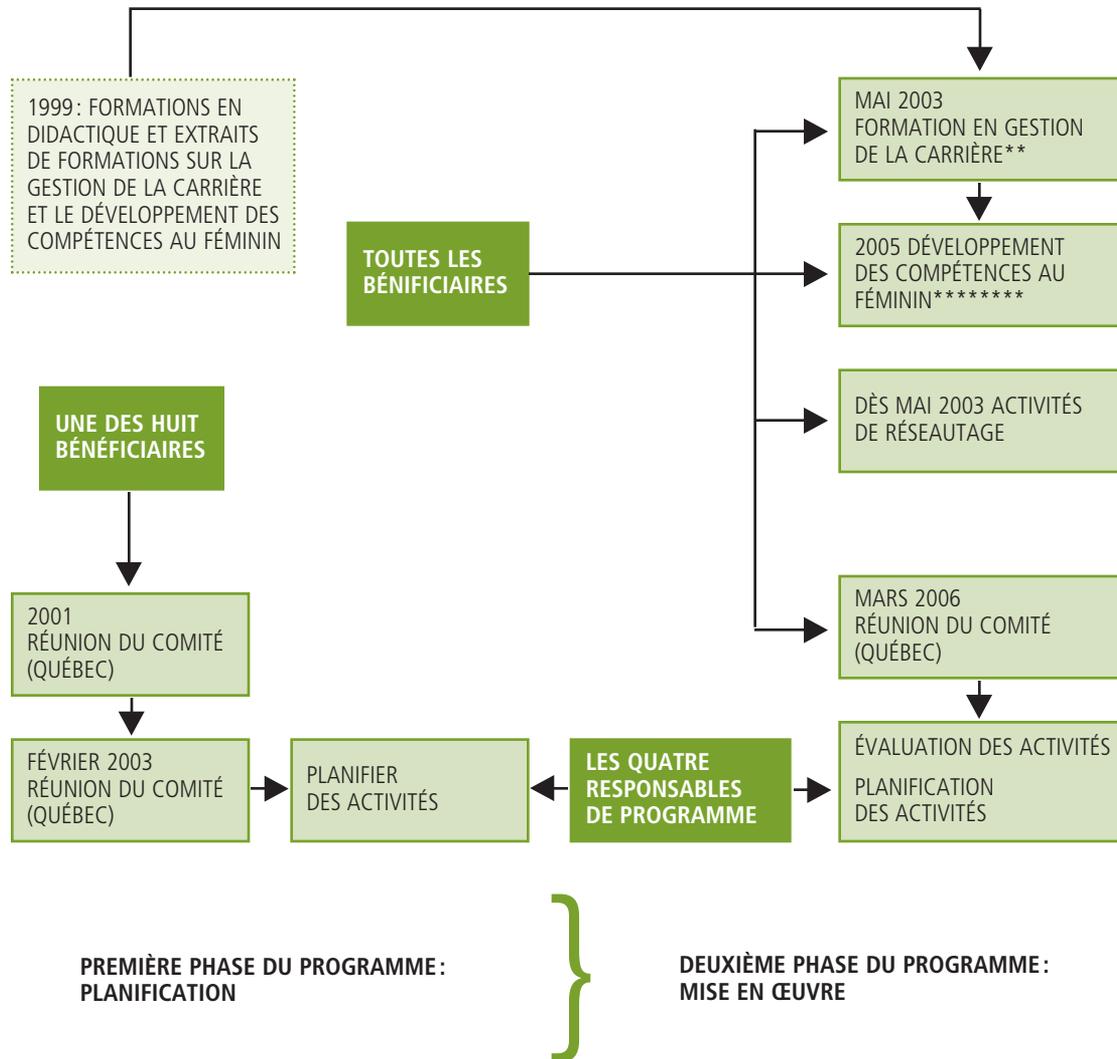
ou les activités qu'il serait pertinent, d'une part, d'approfondir avec le grand groupe et, d'autre part, de reproduire au sein des administrations de chaque pays.

De 2003 à 2006, la deuxième étape est caractérisée en priorité par la tenue des séminaires et la mise en réseau des bénéficiaires et des formatrices. Un réseau des femmes bénéficiaires a été constitué en 2003. Simultanément, deux formations ont été offertes, une sur la gestion de la carrière au féminin en 2003 et une autre sur le développement des compétences appropriées en 2005. Sur les huit femmes interrogées, sept ont suivi la première formation (dont une de façon indirecte, formatrice de deuxième génération) et toutes ont suivi la deuxième formation (dont deux indirectement, formatrices de deuxième génération).

Ces trois activités (la mise en réseau et les deux formations) ont connu des succès variables. Le diagramme présente les événements du réseau dont la règle de décision est la suivante : un événement est une action ou un fait mentionné par une répondante (formatrice/bénéficiaire) et non rejeté ou infirmé par une autre répondante. Dans la case concernée, on note la date et la nature de l'évènement. Si une personne au moins estime que l'évènement est important, crucial ou qu'il a « eu un impact significatif dans le déroulement de ma carrière » on le signale par un astérisque. Le même marqueur est affecté à un événement défini par une bénéficiaire comme fondamental ou visant à « changer pas mal de choses ». Le nombre d'astérisques correspond au nombre de fois où l'évènement est mentionné comme majeur.

⁵ Les phases des activités des bénéficiaires sont différentes de celles du projet. Pour le projet global de la Didacthèque, la première phase s'étend de 1995 à 1999 et la deuxième phase de 2000 à 2007 (entrevues réalisés en 2006).

DIAGRAMME ÉVÈNEMENTS-ÉTATS DE LA DIDACTHÈQUE INTERNATIONALE (1999-2006)



Appréciation des mécanismes de développement de carrière Les astérisques indiquant le nombre de fois que l'évènement a été jugé crucial par les formatrices et les bénéficiaires, il apparaît nettement que la deuxième formation sur le développement des compétences a été la plus appréciée (8 sur 8, soit 100%), suivie de la formation sur la gestion de la carrière (2 sur 8, soit 25%) et de la réunion du comité de 2003 (1 sur 8, soit 12,5%). Les activités de mise en réseau n'ont pas reçu la même cote à l'égard de la progression de la carrière des femmes.

Intéressons-nous à la perception des participantes quant aux trois mécanismes retenus: les formations sur la gestion de la carrière au féminin et sur le développement des compétences⁶ et les activités de mise en réseau. À propos de la gestion de la carrière au féminin, le dépouillement des données dévoile que deux principes ont retenu l'attention des bénéficiaires: tout d'abord l'intérêt de tenir compte de l'ensemble des déterminants de la carrière, notamment les déterminants environnementaux (les facteurs sociaux) et les stratégies de développement de la

⁶ Il s'agit en fait d'une seule formation intitulée « Gestion de la carrière et développement des compétences au féminin » qui s'est déroulée en deux sessions. Ces deux formations sont donc intimement liées.

carrière (le réseau) et ensuite l'ancrage de la carrière. Les intéressées disent avoir mieux compris dans cette formation « pourquoi ma carrière est ce qu'elle est aujourd'hui » et surtout « pourquoi je suis peu à l'aise dans la réalisation de certaines tâches et pas dans d'autres ». Certaines considèrent que cette « formation m'a permis d'avoir un autre regard sur ma carrière et mon avenir ». D'autres reconnaissent que « j'utilise les stratégies apprises dans mon poste actuel ».

Suite logique de la première formation, la formation sur le développement des compétences a mis l'accent sur trois éléments : la connaissance de soi (intelligence émotionnelle, types psychologiques et indicateur de tempérament de Myers Briggs, styles sociaux), les compétences interpersonnelles (communication et leadership) et l'élaboration du plan de développement professionnel (PDP). La connaissance de soi fait intervenir des outils psychotechniques et des tests psychologiques individualisés dont les résultats dessinent et interrogent la personnalité des bénéficiaires. Les compétences interpersonnelles font référence aux habiletés et aux pratiques relationnelles. Le PDP est un outil de pilotage de carrière qui fédère les notions et les apprentissages de la première formation et celles de la deuxième formation.

Cette deuxième formation a presque fait l'unanimité (matrice 1). Une des répondantes a néanmoins hésité à hiérarchiser les deux formations. Elle a déclaré : « Il est difficile pour moi de dire que la première ou la deuxième est plus cruciale car elles sont liées, elles forment un tout cohérent. Mais j'ai particulièrement apprécié la partie sur la connaissance de soi. » En dépit de ces hésitations, il ressort que la connaissance de soi et la communication ont découvert des perspectives vastes et ignorées des participantes. Toutes

sans exception ont avoué que cette conscientisation les avait « transformées et a amélioré les rapports avec mes collègues ». Une des répondantes relève également que « les différents outils de diagnostic qui ont permis de faire le point sur ma situation me semblent des outils clés ». Aucune n'a fait mention du PDP et à la question de savoir si elles avaient élaboré un PDP, elles ont toutes répondu par la négative.

Perception de l'impact des activités sur la progression de la carrière des femmes bénéficiaires

L'efficacité des mécanismes employés s'appréhende à travers la perception que les bénéficiaires ont des effets de ces mécanismes sur la progression de leur carrière. Dans un premier temps, nous déterminerons les événements qui ont eu des conséquences à l'aide de la matrice des incidents critiques et, dans un deuxième temps, nous dresserons une typologie des effets créés par ces événements.

Les événements critiques Les événements clés du programme sont présentés dans la matrice 2. Nous nous sommes inspirés des déclarations des bénéficiaires et nous avons fait état des événements perçus comme critiques, essentiels ou décisifs dans l'avancement de la carrière des bénéficiaires. Ici, deux précisions méritent d'être apportées : premièrement, un événement est retenu comme critique s'il est cité au moins deux fois par l'une des bénéficiaires et un événement est dit catalyseur s'il est mentionné au moins une fois par les répondantes ; deuxièmement, les formations ne sont plus envisagées globalement comme des événements, mais elles sont analysées en respectant le découpage de leurs contenus décrit dans la section précédente.

MATRICE 2 : INCIDENTS CRITIQUES AVEC SÉQUENCE TEMPORELLE

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

LÉGENDE: ★ RENVOIE À DES ÉVÈNEMENTS CRITIQUES AYANT PRODUIT UN EFFET SIGNIFICATIF DANS LA PROGRESSION DE LA CARRIÈRE DES BÉNÉFICIAIRES.

■ LES ÉVÈNEMENTS ENCADRÉS ONT EU UN « FORT EFFET CATALYSEUR » SUR LA PROGRESSION DE LA CARRIÈRE DES BÉNÉFICIAIRES.

À la lecture de cette matrice, on retiendra que deux évènements ont eu un « fort effet catalyseur » et que trois autres sont perçus comme critiques dans le cheminement vers l'amont de la carrière des femmes. On doit par ailleurs être conscient que les relations entre les évènements sont temporelles et résultent également de l'information recueillie sur la personnalité des femmes. En effet, que ce soit l'ancre de carrière, la connaissance de soi ou la communication, il s'agit là des outils diagnostic qui éclairent la personnalité des utilisatrices.

Dès lors, on peut constater que la totalité des activités relatives au « soi intérieur » a eu un effet significatif sur la progression de la carrière des femmes.

Les autres évènements, ni catalyseurs ni critiques, ne sont pourtant pas sans effet. Il était bien demandé à chaque bénéficiaire de séparer les activités cruciales et ce sont elles, et elles seulement, qui ont été analysées. Celles qui n'ont pas été ainsi caractérisées peuvent

être vues comme des évènements n'ayant pas soulevé de questionnements ou d'étonnements profonds chez les bénéficiaires. Notons à ce stade-ci que l'on peut arrêter que la mise en réseau transnationale est une activité critique même si les bénéficiaires ne l'ont pas nommée comme telle. L'ensemble des activités relatées dans cet article se réalise en effet grâce à la création et à la mise en œuvre de cet instrument. La faiblesse des échanges d'information stratégique entre les participantes du réseau (bénéficiaires du programme) n'a pas été stigmatisée. Au contraire, les échanges entre les bénéficiaires et les formatrices font l'objet d'un taux de satisfaction élevé.

Type d'effet par évènement Il s'agit ici de consigner les effets produits par chacun des évènements retenus comme critiques ou à fort effet catalyseur. La matrice 3 retrace dans la colonne de gauche la nature des évènements et détaille dans la colonne de droite les déclarations des bénéficiaires des effets de ces évènements.

MATRICE 3 : TYPE D'EFFET PRODUIT PAR CHACUN DES ÉVÈNEMENTS

ÉVÈNEMENTS	DÉCLARATIONS DES BÉNÉFICIAIRES
RÉUNION DU COMITÉ DE 2003	<p>« Cette activité m'a confirmée au poste de responsable du volet femme de mon pays. »</p> <p>« Cette activité marque le début de ma mobilité qui contribue à me rendre visible dans mon établissement, contrairement aux femmes qui n'ont pas eu cette opportunité. »</p> <p>« Le poste de responsable du volet femme de la Didacthèque dont cette réunion marquait la première activité m'a permis d'assumer des fonctions de gestion comme toute autre fonction de gestion de mon organisation. »</p>
DÉTERMINANTS DE LA CARRIÈRE	<p>« Le modèle de déterminants de la carrière m'a permis de comprendre pourquoi ma carrière a la physionomie qu'elle a aujourd'hui. »</p> <p>« J'ai pu apprécier le poids des déterminants environnementaux et organisationnels qui m'empêchent d'accéder aux postes de direction. Je suis plus intéressée par le mouvement hiérarchique et ma hiérarchie ne me facilite pas les choses. »</p> <p>« Mon ascension hiérarchique est à l'origine de mon divorce, j'ai pu comprendre l'impact des déterminants environnementaux sur la progression d'une femme dans le contexte africain où l'homme est le chef de famille, le seul responsable de la destinée du couple. »</p>
ANCRE DE CARRIÈRE	<p>« J'ai découvert mes véritables motivations au travail. »</p> <p>« La découverte de mon ancre de carrière m'a conforté dans mon choix de carrière et l'appréciation de ma réussite au travail. »</p> <p>« Mon ancre de carrière est le meilleur argument pour l'appréciation de ma carrière qui se veut être réaliste dans un environnement marqué par le patriarcat comme c'est le cas dans mon pays. »</p>
CONNAISSANCE DE SOI	<p>« J'ai été éblouie. »</p> <p>« Ces exercices sont très pertinents ; si je ne les avais pas faits, je ne sais pas ce que je serais devenue. Actuellement, je fais très attention à mes points de vigilance et surtout, je suis devenue plus tolérante. »</p> <p>« Les découvertes de ma personnalité ont incité une remise en cause profonde, un re-questionnement. »</p> <p>« J'ai eu plus de confiance en moi, j'avais alors des énergies pour foncer, oser, m'affirmer et j'ai eu plus d'audace et de courage dans ma carrière. »</p> <p>« J'ai vécu une véritable révolution et je me suis rendue compte que je n'utilise pas le quart de mon potentiel. Je suis sortie de ces exercices gonflée à bloc et surtout prête à agir différemment. »</p> <p>« La découverte de ma personnalité à travers les différents outils diagnostic m'a plongée dans les remords. Je me suis demandée pourquoi je n'ai pas eu ces informations plus tôt, au début de ma carrière. J'aurais sûrement fait une carrière bien meilleure. Mais il n'est jamais trop tard, je vais utiliser ces informations à bon escient et peut-être réorienter ma carrière, pourquoi pas. »</p>
COMMUNICATION	<p>« Les habiletés de communication m'ont permis d'améliorer mes rapports avec mes collègues, surtout avec ma hiérarchie. »</p> <p>« Je me suis rendue compte que la plupart de mes soucis avec des collègues étaient en partie dus à une mauvaise communication. Je baladais mon style de communication dans toutes les situations. »</p>

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

La matrice 3 nous apprend que les événements critiques ou à « fort effet catalyseur » ont produit au moins quatre effets : l'accès direct à un poste de gestion (pour les responsables de programme), la prise de conscience de l'importance des déterminants environnementaux et organisationnels, la prise de conscience de leurs véritables motivations au travail

et enfin un renforcement de la confiance en soi grâce à la découverte des lacunes et des atouts de leur personnalité.

Plus précisément, il ressort des déclarations (singulièrement celles relatives aux ancrs de carrière) que les femmes préfèrent s'intéresser à la carrière

interne qu'elles jugent plus accessible. Elles peuvent y afficher des objectifs atteignables et de fait obtenir de réelles satisfactions comme cela a été démontré par Kanter (1977). Les arguments de confiance en soi et de possibilité d'accès à un poste de gestion grâce au programme trahissent, d'après elles, qu'il leur est plus difficile de parvenir à une réussite dans la carrière égale à celle des hommes. Elles trouvent dans le programme une occasion (un catalyseur externe) leur permettant d'avoir accès à un poste important (gestionnaire du programme) même si, dans plusieurs cas, il s'agit d'un poste informel hors organigramme. Sur les huit bénéficiaires rencontrées, l'une déclare regretter de ne pas avoir reçu la formation plus tôt. Cet aveu confirme que les connaissances acquises au sein du programme sont susceptibles de contourner ou d'affronter les stéréotypes et les pressions qui rendent la progression hiérarchique des femmes plus malaisée et plus rare (Davidson et Burke, 2000).

En déclarant de surcroît : « Cette activité marque le début de ma mobilité qui contribue à me rendre visible dans mon établissement, contrairement aux femmes qui n'ont pas eu cette opportunité », une des bénéficiaires se compare aux femmes et non aux hommes de son organisation ou encore aux autres femmes du réseau. Son référent est, à titre principal, la population féminine de son organisation qui subit les mêmes discriminations qu'elle, mais qui ne bénéficie pas des mêmes avantages. Cette aspiration confirme le postulat de Davis (1959) qui annonçait que les individus s'attendent à détenir ou à obtenir l'équivalent de ce que les autres membres de leur groupe possèdent. La comparaison avec les femmes de l'organisation permettrait donc plus une évaluation des acquis qu'une évaluation de soi.

D'autres assertions révèlent le caractère parfois conformiste et moins indépendant des femmes : « J'ai eu plus de confiance en moi, j'avais alors des énergies pour foncer, oser, m'affirmer et j'ai eu plus d'audace et de courage dans ma carrière » et « J'ai vécu une véritable révolution et je me suis rendu compte que je n'utilise pas le quart de mon potentiel. Je suis sortie de ces exercices gonflée à bloc et surtout outillée pour agir différemment. »

Si la décision d'agir ou de ne pas agir est un engagement individuel, et si cet engagement a des préalables,

on serait alors tenté de soutenir avec Crosby (1982) que les femmes sont responsables de leur insuccès. Car, du fait de leur socialisation, elles sont davantage sujettes à être moins compétitives et moins individualistes. Elles démontrent donc des motivations et des valeurs professionnelles différentes de celles des hommes (Schein, 1995).

En tout état de cause, les activités de la Didacthèque internationale sont perçues par les femmes comme des leviers dans leur carrière. Bien que plusieurs d'entre elles croient qu'il est trop tôt pour en connaître et en mesurer les retombées, elles reconnaissent unanimement que ces activités leur ont octroyé plus de visibilité et les ont armées d'une confiance et d'un enthousiasme absents auparavant. Quand elles se comparent à leurs collègues féminines qui n'ont pas eu la même « chance », elles admettent un différentiel de carrière en leur faveur. Sur ce point, leur constat vaut aussi bien pour les mouvements transversaux que hiérarchiques. Elles reconnaissent que les contacts transnationaux sont bénéfiques et que la mobilité subséquente multiplie les occasions de rencontres et d'échanges d'information. Leurs fréquents déplacements les autorisent enfin à atteindre des objectifs professionnels complémentaires (recherche bibliographique, rencontre avec des collègues offrant le même cours, etc.).

■ DISCUSSION

L'objet du présent article est d'apprécier l'impact du programme de formation de formatrices de la Didacthèque internationale selon la perception des femmes. Les objectifs étaient de déterminer les mécanismes qui ont permis aux femmes de développer leur carrière et les compétences appropriées, de relever l'impact de ces mécanismes et de cibler les stratégies transférables en Afrique subsaharienne. Les discours des femmes interrogées nous ont permis de dégager de façon empirique que toutes les stratégies et les mécanismes utilisés dans le volet « femmes et administration publique » de la Didacthèque internationale sont transférables, qu'il s'agisse des formations, des échanges par Internet ou de la mise en réseau. Ces outils ont une efficacité variable, mais ils sont globalement jugés satisfaisants à plus d'un titre (amélioration des compétences, accès à un poste de gestion, gain financier, considération, reconnaissance, confiance en soi, prise de conscience de soi

et de son environnement). Les formations, plus spécialement celles portant sur les diagnostics (deuxième formation), semblent avoir été prépondérantes. Cependant, des préoccupations subsistent. Pour certaines participantes, il s'agit de l'amélioration des compétences de direction; d'autres expriment une attente en lien avec des questions du type: « comment se vendre et faire valoir ses compétences », ou encore « comment acquérir des habiletés politiques ».

Les entretiens nous autorisent à conclure que les bénéficiaires du programme privilégient une comparaison « interne » avec les femmes de leur organisation pour apprécier leur carrière conformément à la théorie de Davis (1959) pour qui les femmes auraient tendance à se comparer aux autres femmes plutôt qu'aux hommes dans l'organisation. Les femmes interrogées reconnaissent qu'elles ont plus d'occasions d'affaires que leurs collègues en termes de mobilité et de tâches de gestion. L'appréciation de la carrière des bénéficiaires se réfère également au réalisme quant aux possibilités de carrière (Kanter, 1977), mais ne fait pas appel, ou très peu, aux critères objectifs et compétitifs de carrière (Crosby, 1982).

À bien des égards, les pratiques de gestion de carrière recommandées dans le programme de la Didacthèque se rapprochent de celles évoquées par Guérin et Wils (1993) cités par Saba et Lemire (2004). Guérin et Wils discernent une typologie de six groupes de pratiques: l'aide à la planification individuelle, les plans de carrière, le développement de la carrière, l'aide à la résolution des problèmes individuels de carrière, la redéfinition du succès de carrière et le contrôle des carrières. Comparé à cette typologie, le programme de la Didacthèque rejoint les quatre premières stratégies et ajoute à celles-ci la mise en réseau transnational, des ateliers de réflexion internationaux et régionaux et du lobbying auprès des dirigeants d'institution partenaire lors des rencontres d'évaluation du programme. La mise en réseau transnational permettrait de contrebalancer l'effet négatif de l'exclusion des femmes des différents réseaux informels dirigés par les hommes. Selon la théorie du leadership partagé d'Édith Luc (2004), ces rencontres et ces échanges seraient l'occasion de découvrir et de valoriser de nouveaux codes sociaux de carrière (ou les codes d'autres contextes semblables ou pas) et de négocier ou de rompre avec certains

codes qui empêchent les femmes de progresser dans leur carrière.

Malgré l'impact des activités de la Didacthèque, la question de la valorisation des femmes au sein de leur organisation reste posée. Car, même si l'individu peut être un acteur « actif » de sa carrière, les résultats de l'étude de Dany (2002) suggèrent qu'outre cette autodétermination, l'entreprise s'impose comme méso-niveau de régulation des stratégies individuelles. C'est un fait que les évaluations des bénéficiaires réalisées dans le cadre international de la Didacthèque ont un effet limité dans les organisations utilisatrices. Catalyst (1996), Lyness et Thompson (2000) cités par Saba et Lemire (2004) reconnaissent pourtant que les femmes, plus que les hommes, ont besoin d'évaluations régulières de leurs habiletés pour étoffer leur dossier personnel. La participation des dirigeants des bénéficiaires s'avère donc indispensable, d'autant plus que l'étude de Pazy (1987) citée par Saba et Lemire (2004) a montré que la progression de la carrière des femmes dépend des procédures formelles instituées dans les organisations. Une valorisation et une reconnaissance des compétences des femmes bénéficiaires des activités de la Didacthèque au sein de leur organisation viendraient couronner le succès que connaît actuellement le programme. On comprend ici la nécessité d'avoir un échange sur « comment se vendre et vendre ses compétences ».

Enfin, même si le mentorat est considéré comme une stratégie efficace de développement de carrière pour les femmes (Guay, 2003), les femmes interrogées hésitent à utiliser cette stratégie à cause des stéréotypes et du regard social. Elles arguent que la relation de mentorat avec un homme (ce sont les hommes qui occupent le plus souvent les postes supérieurs) peut être interprétée comme une relation sexuelle et non professionnelle. Ce qui pourrait compromettre le mariage de certaines et la notoriété des autres.

■ CONCLUSION

Par son approche qualitative inductive, le présent article a permis de mieux comprendre les mécanismes inférés par la mondialisation qui favorisent la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne grâce au programme de la Didacthèque internationale. Adossée au discours des bénéficiaires

du programme, cette étude a plus spécifiquement contribué à mettre en lumière les pratiques et les activités qui favorisent la progression de leur carrière : les formations centrées sur la personne – le « soi intérieur » – et la mise en réseau transnational. Elle a également mis en relief le fait que certaines pratiques de gestion (aide à la planification individuelle, plans de carrière, aide à la résolution des problèmes individuels de carrière, redéfinition du succès, contrôle des carrières, Guérin et Wils, 1993) influent sur les avancées de la carrière des femmes bénéficiaires du programme. En revanche, certaines stratégies comme le mentorat, considéré comme un facteur déterminant de la progression des femmes (Guay, 2003), ne semble pas avoir retenu l'attention des bénéficiaires.

L'étude relève alors l'existence d'un effet direct et indirect de la mondialisation dans la progression de la carrière des femmes bénéficiaires. L'impact direct serait l'apport de la mise en réseau transnational à travers le partage d'information et les appuis-conseils réalisés soit lors de regroupements périodiques, soit par Internet. L'impact indirect, quant à lui, se réfère à l'effet « psychologique » découlant d'une prise de conscience grâce à un transfert, un partage de savoir au moyen des nouvelles technologies.

Au plan théorique, cette étude a mobilisé trois cadres conceptuels : la théorie de Davis (1959), la théorie structurelle de la masse critique de Kanter (1977) et la *relative deprivation theory* de Crosby (1982). Les

résultats sont propres aux personnes interrogées parce qu'ils relèvent de leur perception. Sur un plan pratique, l'étude informe les bénéficiaires et les responsables du programme sur les mécanismes actuels et les mécanismes mobilisables pour faciliter la progression de la carrière des femmes dans le cadre d'un réseau transnational. Pour accroître les possibilités de promotion de carrière, les bénéficiaires devraient élaborer au préalable un plan de carrière et s'inscrire dans une relation de mentorat facilitant sa réalisation. Pour les responsables du programme, la consolidation des formations agissant sur le « soi intérieur » des bénéficiaires et aussi des échanges au sein du réseau transnational est une exigence. Certaines femmes bénéficiaires, elles-mêmes formatrices, ont souhaité recevoir des formations les dotant d'une expertise d'envergure pouvant être valorisée dans leur institution. La pratique du lobbying auprès des dirigeants de ces institutions s'avère dans ce cas une activité à renforcer.

Dans l'état actuel de l'étude, le trop petit nombre d'entretiens menés interdit d'en généraliser les résultats. De plus, les répercussions de l'usage de certains mécanismes sont encore peu perceptibles du fait de la jeunesse du programme, toujours en cours d'exécution, et de l'arrivée récente de certaines bénéficiaires. La recherche a cependant eu le mérite de cerner des mécanismes clefs de la progression de la carrière des femmes bénéficiaires dans chaque pays concerné.

BIBLIOGRAPHIE

- Adamson, S. J., C. Doherty et C. Viney (1998). « The Meanings of Career Revisited: Implication for Theory and Practice », *British Journal of Management*, vol. 9, p. 251-259.
- Belghiti-Mahuts, S. (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 145-160.
- Bureau international du Travail (1997). *La promotion des femmes aux postes de direction*, Genève.
- Catalyst (1998). *Advancing Women in Business: The Catalyst Guide*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Crosby, F. J. (1982). *Relative Deprivation and Working Women*, New York, Oxford University Press.
- Davis, J. A. (1959). « A formal interpretation of the theory of relative deprivation », *Sociometry*, n° 22, p. 280-296.
- Dany, F. (2002). « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres? », *Revue française de gestion*, vol. 28, no 137, p. 9-26.
- Davidson, M. J. et R. J. Burke (2004). « Les femmes dans le management : une perspective mondiale », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 129-143.

- Davidson, M. J. et R. J. Burke (2000). *Women in Management: Current Research Issues Volume II*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Davis, J. A. (1959). « A formal interpretation of the theory of relative deprivation », *Sociometry*, n° 22, p. 280-296.
- ENAP (1999). *Évaluation externe du projet didacthèque internationale en management public*, vol. 1, Interalia.
- Fagenson, E. A. (1990). « At the heart of women in management research », *Journal of Business Ethics*, n° 9, p. 1-8.
- Gattiker, U. et L. Larwood (1988). « Predictors for managers career mobility, success and satisfaction », *Human Relations*, n° 8, p. 569-591.
- Guay, M. M. (2003). « Développement de carrière au féminin : levier et appuis », *Sources-ENAP*, vol. 18, n° 3, p. 1-3.
- Guay, M. M. (1999). « Gérer sa carrière dans le labyrinthe de la politique », *Colloque : femmes et action politique*, 4 novembre.
- Guérin, G. et T. Wils (1993) « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 5/6, p. 13-30.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- Laufer, J. (2004). « Femmes et carrière : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 117-127.
- Levinson, D. J. (1996). *The Seasons of a Woman's Life*, New York, NY, Alfred A. Knopf.
- Liff, S. (1999). « Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise? », *Human Resource Management Journal*, vol. 9, n° 1, p. 65-75.
- Luc, É. (2004). « Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation », Les Presses de l'Université de Montréal.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- Omar A. et M. Davidson (2001). « Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview », *Cross Cultural Management*, vol. 8, n° 3/4, p. 35-67.
- Ondoua, V. et autres (2005). *La promotion professionnelle et le leadership des femmes au Cameroun*, Étude.
- Opoku-Mensah, A. (2000). « ICTs as tools of Democratization: African Women Speak Out », dans Rathgeber E. et E. O. Adera, *Gender and the Information Revolution in Africa*, Ottawa, IDRC.
- Partner, A. D. (1997). « Cadre supérieur se conjugue aussi au féminin », *Gestion 2000*, janvier-février, p. 99-111.
- Powell, G. N. (1999). « Handbook of gender and work », Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Powell, G. N. et L. M. Graves (2003). *Women and Men in Management*, 3^e édition, London, Sage.
- Riger, P. et S. Galligan (1980). « Women in management: an exploration of competing paradigms », *American Psychologist*, vol. 35, p. 902-910.
- Rinfret, N. (1994). « Le changement des attitudes à l'endroit des femmes cadres est-il tributaire de leur nombre? », dans Ethier, G., *L'Administration publique : diversité des problèmes et complexité de sa gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 285-300.
- Riverin-Simard, D. (1984). *Étapes de vie au travail*, Montréal, Saint-Martin.
- Saba, T. et L. Lemire (2004). « Gérer la carrière des femmes : une réalité différente et des pratiques distinctes », dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, chap. 11, PUQ.
- Schein, E. H. (1995). *Ancre de carrière, découvrir ses véritables valeurs*, Montréal, Actualisation.
- Theranou, P. (2001). « Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? », *Academy of management Journal*, vol. 44, n° 5, p. 1005-1017.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling-Women in management*, Geneva, International labour Office.