

# IDENTITÉS PROFESSIONNELLES DES FEMMES CADRES EN TUNISIE : REPRÉSENTATIONS ET NÉGOCIATIONS DE SOI DANS LA VIE PROFESSIONNELLE ET FAMILIALE<sup>\*\*</sup>

SONIA EL AMDOUNI<sup>2</sup>

Centre de recherche sur la formation,  
Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), France

## RÉSUMÉ

Cet article s'interroge sur les « tiraillements », les transformations et les ambivalences des identités des femmes cadres tunisiennes, construites dans les relations qui s'instaurent entre leur vie professionnelle et leur vie familiale. L'analyse d'une enquête qualitative menée auprès de soixante femmes dans des entreprises privées et des administrations publiques, a permis d'établir une typologie qui rend compte des identités différentielles des femmes cadres autour de la construction de l'identité dans le projet d'orientation scolaire, les stratégies professionnelles et familiales. Si les femmes cadres traditionnelles se cantonnent dans la reproduction des tâches au service d'un ordre familial, celles qualifiées « d'entre-deux » adoptent le compromis. Les « égalitaristes », caractéristiques d'un modèle émergent dans le champ de l'emploi, se revendiquent dans l'affrontement ou passent à l'entrepreneuriat pour s'émanciper des contraintes du salariat afin de pouvoir exercer plus librement leurs responsabilités.

**Mots-clés** : genre, identité, cadres, représentation, division sexuelle du travail, trajectoires professionnelles et familiales

---

<sup>2</sup> Adresse de contact : s2amdouni@yahoo.fr

<sup>\*\*</sup>Pour citer cet article : El Amdouni, S. (2014). Identités professionnelles des femmes cadres en Tunisie : représentations et négociations de soi dans la vie professionnelle et familiale, *Revue internationale de communication et socialisation*, 1(1), 7-19.

## INTRODUCTION

Cet article est issu d'une recherche empirique effectuée avant le soulèvement populaire de décembre 2010 qui a touché la Tunisie, et qui a mis fin le 14 janvier 2011 au régime de Ben Ali. Lors des manifestations, de nombreuses femmes ont joué un rôle important, s'inscrivant à l'avant-garde de cette révolution, aussi bien sur Internet que dans les rues, dans toutes les régions de la Tunisie (Soudani, 2011). Depuis plus de deux ans après la révolution, on assiste à une confrontation entre des femmes en faveur de la loi islamique, en particulier de la présence de la *charia* dans la constitution. D'un côté, ces femmes prônent la visibilité du port du *hijab* et *niqab* dans les espaces publics et de l'autre, des femmes de « type moderniste » revendiquent une liberté des tenues vestimentaires et l'égalité par rapport aux hommes. Longtemps protégée par un féminisme d'État, hérité du « bourguibisme » (Ferchiou, 2000), la situation de ces dernières se trouve entravée par un courant « salafiste » remettant en question les acquis du Code du statut personnel.

Par ailleurs, nous avons constaté que la révolution tunisienne a mis à jour de nombreux paradoxes de la société et notamment concernant la situation des femmes. En effet, depuis les premiers temps de l'indépendance, le pouvoir politique a géré les questions religieuses de manière paradoxale et selon les crises structurelles qui ont affecté le pays, oscillant « entre la répression contre tout ce qui peut être perçu comme signes d'appartenance aux islamistes (voile, barbe), et la sanction de tout ce qui peut contrevenir à ce qu'il nomme atteintes "aux bonnes mœurs" et aux "valeurs arabo-musulmanes" de la Tunisie ». (Chouikha, 2005). Nous avons déjà pu évoquer cette ambivalence, bien avant la révolution, dans le cadre de notre recherche sur l'identité des femmes cadres tunisiennes, en mettant l'accent sur les formes de « négociation » adoptées par les femmes dans la construction de leur identité au travail.

Nous évoquerons dans cet article la présence des femmes de type « égalitariste » dans des sociétés où les valeurs masculines prescrivent la norme, et cela dans le cadre d'une culture politique qui a fait place aux droits de la femme au travers du CSP (code du statut personnel). Cette masculinité ne « verrouille » pas juridiquement et économiquement l'ambition des femmes, même s'il n'en demeure pas moins que, dans les rapports sociaux au quotidien, l'affirmation de soi dans le domaine professionnel et familial, pour les femmes, s'impose comme un combat. Aussi, la quête identitaire de certaines femmes tunisiennes autour de leur activité professionnelle s'inscrit dans un « processus de modernité et d'individualisation » qui conduit tout acteur à devenir « celui ou celle que l'on décide » en refusant « tout enfermement identitaire involontaire » (de Singly, 2005, p. 53).

Nous aborderons ici la situation de la femme cadre tunisienne comme un construit social, dans un contexte de bouleversement de la sphère familiale et du travail, où « la femme s'impose comme un nouvel acteur de la société civile qui, sans rupture, amorcerait l'évolution vers une société dite de mixité » (Denieuil 2007, p. 3). Nous nous attachons ainsi à démontrer au travers du discours recueilli auprès de nos acteurs, la naissance d'un modèle émergent porteur d'une dynamique sociale moderne en Tunisie. Cette position innovatrice véhiculée par des femmes ambitieuses de type « égalitaristes » dans le champ de l'emploi constitue un contre-courant par rapport à d'autres idéaux-types que nous avons pu rencontrer et qui se déploient soit par stratégie du « compromis » ou par la prise de conscience des contradictions de leur identité héritée de femme attachée au bien-être du foyer. Nous décrivons dans un premier temps les principaux facteurs qui ont contribué à l'accès des femmes à des fonctions de cadres, puis nous présenterons les différents types des processus de socialisation des femmes rencontrées ; et enfin, dans un dernier temps nous mettrons en exergue la construction de l'identité et les choix stratégiques parcourus par les femmes cadres dans leurs trajectoires professionnelles et familiales.

## 1. MÉTHODOLOGIE

Nous nous appuyons ici sur une recherche empirique effectuée dans le cadre d'une thèse de sociologie du travail (El Amdouni, 2010). Notre échantillon, construit par l'intermédiaire d'un réseau diversifié de connaissances et d'interconnaissances, comprend soixante femmes cadres, occupant des postes de responsabilité dans les entreprises et administrations des secteurs public et privé. Les premiers entretiens effectués auprès de ces femmes m'ont vivement alertée sur les pratiques au « masculin ». Nous avons donc décidé par la suite d'interroger à la fois des femmes et des hommes. Cette approche a permis de mettre en évidence les processus de différenciation des itinéraires selon le sexe ; elle décrit aussi comment les rapports sociaux se matérialisent à travers les pratiques, les représentations, les choix qui jouent sur les trajectoires. Notre guide d'entretien s'est construit sur la base des logiques des « trajectoires et récits de vie » (Bertaux, 1997) et de « socialisation personnelle et professionnelle » (Dubar, 1991) qui appréhendent la construction de l'identité comme un processus complexe construit dans l'interaction de l'individu avec autrui et par les cadres de socialisations (Lahire, 1998). Les thèmes choisis dans le protocole d'enquête couvrent tous les moments de la formation initiale, de l'expérience personnelle et professionnelle. Nous avons demandé aux personnes interrogées, de décrire leurs trajectoires scolaires, professionnelles et familiales vécues. L'analyse des réponses par unité de sens nous a permis de faire ressortir les traits les plus significatifs et d'en construire un modèle d'intelligibilité, de reconstituer une « logique » et un « profil » de comportement et de pensée des femmes cadres. Sur ces bases, nous avons alors cherché à dresser une « typologie ». Des « destins typiques » repérés par Denieuil et évoqués par Schutz sont « comme des points de jonction entre le particulier et l'universel, outil de passage de la contingence individuelle à son exemplarité lorsque certains témoignages obéissent à une structure de répétition » (Denieuil 2004, p 64). C'est à partir de ces répétitions que nous avons pu construire différentes pratiques professionnelles et différents scénarios conjugaux de femmes cadres, et mettre en évidence leurs logiques internes. De la même manière que notre échantillon d'enquêtes a été constitué non pas dans la perspective d'obtenir une représentativité au sens statistique du terme, mais plutôt d'obtenir la diversité, la richesse, la profondeur et la qualité du contenu. Nous évoquerons à plusieurs reprises dans cet article quelques passages de témoignages recueillis pour illustrer nos propos. Nous avons assuré à chaque fois la personne sur l'anonymat, soit en les citant par le titre professionnel ou parfois juste le prénom.

## 2. CHANGEMENTS SOCIAUX EN TUNISIE ET CONDITIONS D'ACCÈS DES FEMMES À DES FONCTIONS DE CADRES

C'est grâce aux élites modernistes représentées par Habib Bourguiba que les femmes tunisiennes, lors de la promulgation du code du statut personnel en août 1956, ont pu acquérir des droits tels que l'interdiction de la polygamie et de la répudiation, l'établissement d'un âge minimum pour le mariage et le libre choix de l'époux, ou encore le droit à élection et l'éligibilité. En 1958, une réforme a introduit la généralisation et la gratuité de l'enseignement pour les garçons et pour les filles âgés de 6 à 14 ans. Puis en 1991 une autre réforme du système éducatif est venue instituer l'obligation de l'enseignement jusqu'à l'âge de 16 ans. Les dispositions juridiques créées en faveur de l'enseignement supérieur ont fait disparaître toute distinction entre les enseignements offerts à chaque sexe ; la quasi-gratuité a beaucoup bénéficié aux filles (Zouari-Bouatour, 1998). Dans toutes les catégories sociales, on constate que les étudiantes s'investissent et portent un intérêt plus grand aux études. Comme l'illustre le tableau suivant l'accroissement des effectifs d'étudiantes de l'enseignement supérieur a été sur dix ans deux fois et demi plus élevé que celui des garçons. Inscrites dans la durée elles sont de moins en moins nombreuses à abandonner leurs études, et l'attrait à la vie d'étudiante permet à la jeune fille de sortir du cadre familial et d'acquérir une certaine indépendance.

**Tableau 1 : Évolution de l'enseignement supérieur par genre**

Années	Masculin	Féminin
1990	61,2%	38,8%
2003	44,9%	55,1%
2007	41,9%	58,1%

Source : Ministère de l'enseignement supérieur Tunisie

La législation interdit toute forme de discrimination au niveau du travail. Ainsi, l'amendement instauré en 1992 affirme l'égalité entre l'homme et la femme au niveau du recrutement, des salaires et des traitements dans la carrière, aussi bien pour le secteur public que pour le secteur privé. Plusieurs mesures se sont succédées, inscrivant les femmes tunisiennes dans une approche « empotement », leur permettant de remplir diverses fonctions politiques, économiques et il y aurait actuellement dans le secteur formel, plus de 18 000 femmes chefs d'entreprise (INS, 2007); leurs activités sont diversifiées et vont de l'agro-alimentaire à la mécanique, de l'habillement à l'informatique. Selon l'enquête *Emploi - 2007*, (INS, 2007) les femmes représenteraient 25,3 % de la population active. Elles constituent plus de 40 % des enseignants dans l'enseignement supérieur et plus de 48 % du corps des enseignants dans le secondaire, 72 % des pharmaciens (INS, 2007).

Bien que mises à l'écart des postes de pouvoir et que la place qu'elles occupent dans les postes à responsabilité soit très inégale par rapport à celles de leurs homologues masculins, elles manifestent dans leur majorité beaucoup d'ambition et une détermination dans la poursuite de leur carrière. Cette émergence s'inscrit dans un cadre législatif et institutionnel plus favorable qu'ailleurs au Maghreb. En effet, la participation des femmes aux postes de décisions et de responsabilités a constitué une préoccupation centrale pour les politiques publiques tunisiennes.

### **3. TRAJECTOIRE SOCIALE ET SCOLAIRE DES FEMMES CADRES : UN CADRE DE SOCIALISATION DIVERSIFIÉ**

Les résultats issus de l'analyse des entretiens font apparaître trois catégories de figure. Tout d'abord une catégorie que nous avons dénommée les « égalitaristes ». Elles se présentent comme des femmes « affranchies », « innovatrices » qui essaient d'acquérir par différentes manœuvres un statut social plus autonome au sein de l'institution.

Le second profil que nous avons dénommée « l'entre-deux » est un profil de femmes cadres soucieuses de négocier vie professionnelle et vie familiale. Désireuses de s'épanouir dans leur activité professionnelle, ces femmes cadres sont en permanence dans des arrangements et mènent sans cesse une négociation avec leur mari et leur entourage.

Enfin, le dernier profil de femmes cadres recensé est appelé les femmes cadres « traditionnelles ». C'est une configuration de femmes qui recherchent avant tout la « stabilité » professionnelle et surtout une « sécurité financière ».

Nous avons pu répertorier les différentes typologies par les spécificités des processus de socialisations. Ainsi, comme nous allons le constater dans le paragraphe suivant il ressort toute une série de stratégies de socialisation des femmes cadres rencontrées.

### 3.1 Stratégie de socialisation égalitaire

Ce sont celles que nous avons appelé les « égalitaristes » Elles sont dans la majorité des cas, filles de cadres supérieurs et moyens, avec un niveau d’instruction assez élevé pour le père et pour la mère allant jusqu’au bac. L’un des éléments frappants dans les récits de vie de ces « égalitaristes » est leur socialisation sous-tendue par de forts discours sur les idées d’indépendance et d’autonomie financière. L’éducation de ces filles s’avère résolument tournée vers un apprentissage égalitaire vis-à-vis des garçons. Elle véhicule une grande ouverture d’esprit et une liberté de choix. Les parents ont ainsi joué un rôle important dans la réussite scolaire de leurs filles : « Mon père m’a poussée à faire de bonnes études, mais pas dans le choix de mon orientation [...] C’était quelqu’un de très ouvert [...] il m’a même accompagnée en France pour m’installer lorsque j’ai entamé mes études à Montpellier en France ». (Chef de service, département stomatologie).

Certains parents avec un capital social aisé ont assuré les activités domestiques par des aides ménagères afin d’épargner tous les soucis de la vie quotidienne à leurs filles, de manière à ce qu’elles se consacrent entièrement à leurs études. Elles ont été initiées dès le plus jeune âge à l’entrée dans un milieu professionnel prestigieux et dans des fonctions à tendance plus « masculine ». Cette influence est d’autant plus valorisée en l’absence d’un fils qui bénéficierait d’une telle promotion sociale. Cette identification au père est aussi observée par Denieuil (2001) qui insiste sur la complicité du père et sur son rôle positif dans le projet entrepreneurial de sa fille. Selon lui, « les valeurs du père deviennent les qualités de l’entrepreneur et contribuent par leur reproduction et leur accumulation, à définir une “culture ” de l’entrepreneuriat féminin : le père a transmis à ses filles des qualités de domination et de réactivité, leur a fait “ lever ” la personnalité, leur a appris le sens pratique et technique, et les valeurs du bricolage, puis leur a donné la confiance en elles parce qu’il y a « cru ». Héritières d’un capital culturel élevé, ces femmes tolèrent plus fréquemment les transgressions, désirent ainsi pour leur fille une vie différente de la leur, moins rivée au bon vouloir masculin.

Une seconde catégorie de femmes cadres repérée lors de nos enquêtes caractérise ce que nous nommons les « entre deux », qui adoptent une attitude négociatrice permanente et ont également bénéficié d’un espace de socialisation familial égalitaire. Issues dans leur majorité d’un milieu social supérieur, avec un important niveau d’instruction pour le père, allant pour certaines jusqu’à l’université, et pour la mère niveau baccalauréat, elles racontent aussi avoir reçu un traitement favorable aux études. Les parents ont donné autant de chances aux enfants des deux sexes dans la réalisation de leurs projets scolaires, et ont mis à la disposition de leur fille autant sinon plus de moyens. Elles présentent en général leur orientation comme un choix personnel, influencé par des lectures ou par un membre extérieur à la famille.

### 3.2 Des valeurs plus « traditionnelles »

Les femmes cadres « traditionnelles » sont en majorité issues d’une classe sociale moyenne. Il s’agit de filles de petits commerçants et artisans et, dans une proportion moindre, d’agriculteurs. Certains pères ont fréquenté l’école traditionnelle (coranique), mais pour la majorité ils jouissent d’un niveau d’instruction équivalent au secondaire, allant parfois jusqu’au baccalauréat. Comparé à celui des pères, le niveau d’instruction des mères est nettement plus bas et très peu d’entre elles ont exercé une activité professionnelle. En revanche, plusieurs avouent que si les parents ne les ont pas influencées dans leur projet scolaire, leur mère aurait toutefois préféré qu’elles optent pour un métier ou une profession considérée comme mieux adaptée à la condition de la femme. Elles estiment aussi que le milieu familial dans lequel elles ont vécu a été particulièrement attentif à l’éducation tant des filles que des garçons. A ce titre, des recherches menées (Duru-Bellat, 1995) sur la société française ont bien montré que l’identité de genre ne constitue plus un véritable « stigmat » scolaire pour la fille, et peut même. De même les travaux de Horchani-Zamiti (1994)

sur la constitution du capital scolaire en Tunisie montrent que l'attitude très encourageante des parents, et en particulier de la mère, se traduit notamment « par un recours plus fréquent aux cours particuliers, des tentatives d'inscription à l'école avant l'âge réglementaire, et dans plusieurs cas, par la tolérance de la non-observance du jeûne au ramadan pendant les périodes d'examen » (p. 62). En somme, les femmes cadres « traditionnelles » décrivent leurs mères comme ayant eu un vrai projet à leur égard et sur leurs propres aspirations. En effet, bien souvent, ces mères n'ont pas pu faire des études ou aller aussi loin qu'elles l'auraient souhaité, pour des raisons économiques, historiques, conjugales ou culturelles. C'est ce que Marry (2004) appelle la « revanche de la mère » (p. 51), concernant les mères de femmes devenues ingénieurs en France : « Ma mère n'a pas pu faire d'études à cause de son père qui était très conservateur et contre l'instruction des filles, elle a donc suivi notre orientation sans nous influencer : pour elle il fallait tout simplement réussir ». (Directrice, société de services).

Toutefois, si les parents présentent une attitude « neutre » face au choix et à l'orientation des filles envers les études, certaines ont avoué avoir parfois bénéficié d'un traitement différentiel ; cette discrimination apparaît le plus souvent dans une série d'obligations et d'interdits à respecter, comme l'intériorisation et la responsabilité des travaux domestiques. En effet, si la priorité reste bien accordée aux études, la plupart des interviewées des femmes cadres traditionnelles déclarent toutefois y avoir participé en mentionnant que leurs frères ne se sont jamais sentis concernés par les tâches domestiques. Mahfoudh et Melliti (2006) mettent l'accent sur cette différenciation entre les sexes opérée par les parents sur les adolescents. Ils constatent que « comparativement à leurs frères, les adolescentes se heurtent aux premières injustices et discriminations, font l'apprentissage d'une division inégale du travail domestique, voient leur liberté de sortie se réduire » (p. 23). Ainsi, même si l'on note quelques changements, il existe encore dans certaines familles, en majorité de classe moyenne, une éducation sexuée. On y apprend très tôt à la jeune fille à s'incliner face à la norme de la domination masculine. En ce sens, Mahfoudh et Melliti (2006) insistent sur « l'attitude ambivalente (et les attentes contradictoires vis-à-vis des filles) des parents qui à la fois affirment l'égalité entre les sexes et la concrétisent dans des chances égales données à leurs enfants notamment dans les études et, d'autre part, continuent de véhiculer un idéal féminin qui dicte aux filles de se soumettre à l'autre sexe » (p. 27). Denieuil (2007) parle d'un « conflit arbitré avec ambiguïté par la mère, entre les études et les tâches domestiques » (p. 16). Dans ce contexte, le cadre institutionnel de socialisation vise à mieux préparer les jeunes à se définir dans un espace restreint, à développer très tôt une culture féminine axée vers « l'intérieur » à l'intention d'autrui, alors que le garçon est plus préparé à des activités « extérieures ». Cette construction de l'identité de genre par le biais d'une pratique éducative différenciée va intervenir au niveau le plus profond de la personnalité de l'individu à l'âge adulte et notamment comme nous allons le démontrer, dans les interactions professionnelles (Dubar, 1991).

#### **4. CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ ET CHOIX STRATÉGIQUES DANS LA VIE PROFESSIONNELLE ET FAMILIALE**

Nos résultats empiriques font ressortir une typologie des modèles que nous avons présentés et qui se distingue par trois configurations de trajectoires professionnelles et familiales de femmes cadres. L'identité personnelle des femmes cadres se construit dans une double négociation de soi dans le milieu professionnel puis familial, contextualisée par des relations hommes/femmes inégalitaires. A la conquête d'une estime sociale, pour elles mais aussi pour les siens, les femmes cadres rencontrées divergent dans leurs opinions et dans leurs pratiques. Elles adoptent diverses alternatives pour négocier leur activité dans le cadre d'une lutte pour la reconnaissance sociale. Ces configurations se présentent comme des modèles élaborant des stratégies en leurs carrières qui s'articulent autour différentes mises en scènes par les femmes cadres.

#### **4.1 Les différentes mises en scènes de soi par les femmes cadres dans l'exercice de l'activité professionnelle**

##### **4.1.1 La scène par « l'affrontement »**

On constate tout d'abord que les femmes cadres «égalitaristes» adoptent des stratégies plus frontales. Pour ces femmes, le travail consiste à mener un combat pour exiger la parité dans toutes les fonctions entre sexes. Elles reconnaissent que l'exercice d'une activité professionnelle conduit à une « autonomie individuelle » et à une « visibilité sociale » ; il est aussi garant de la construction d'une identité personnelle qui permet, ainsi que le constate Kaufmann (2004), à « l'ego » « de donner un sens relativement cohérent à sa vie [...] de s'inventer différemment ». Elles « résistent », « s'investissent » afin de montrer aux hommes qu'elles peuvent réussir de la même manière et franchir tous les obstacles susceptibles de les empêcher d'accéder à des postes hiérarchiques importants. Ouvertes à la modernité, ces femmes transforment la domination masculine et le mépris social en une quête de reconnaissance, qui peut prendre dans certains cas les allures d'une lutte politique pour l'acceptation des différences.

##### **4.2 La scène de l'entrepreneuriat comme moyen de délivrance**

Il y a toutefois une autre alternative, également repérée chez certaines cadres «égalitaristes». Pour ne pas rompre avec leurs ambitions et construire leur identité personnelle, certaines femmes cadres vont jusqu'à créer leur propre entreprise afin d'échapper à la résistance masculine. Cette prise de risque vers l'indépendance semble être une solution identitaire pour dépasser les frontières culturelles de genre et « construire son soi ». Le passage à l'entrepreneuriat, pour s'émanciper des contraintes du statut de salarié, est une stratégie pour ne pas dépendre d'un supérieur hiérarchique et avoir l'entière responsabilité d'agir. En effet, face au désir de reconnaissance et la lenteur de la carrière, d'autres décident de choisir l'indépendance comme palliatif à une deuxième carrière. Pour certaines femmes cadres, la stratégie ultime quand elles ne peuvent pas faire autrement, la solution qui s'impose à elles, c'est de créer leur propre entreprise. Dans le même sens les travaux de Reix (2008) souligne, comment l'attraction vers la création d'entreprises pour certains cadres peut provenir du sentiment que leurs compétences et leur implication dans l'entreprise ne soit pas reconnues à leurs justes valeurs ou encore, d'un effet de « plafond de verre ». Ces femmes cadres qui décident de choisir l'indépendance comme délivrance de la domination masculine sont notamment des femmes appartenant à une classe d'âge de 40 à 50 ans. Elles sont dans la majorité du temps célibataires ou divorcées, mais rarement mariées comme l'avait évoqué Gillet (2004) qui a travaillé sur les femmes entrepreneures en Algérie. En mettant en place des stratégies de régulations qui ont pour finalité de répondre aux contraintes dans lesquelles elles se trouvent, les femmes cadres « égalitaristes » mettent en place un construit culturel qui ne va « pas à l'encontre de l'homme », mais constitue une sorte de « réponse » et une stratégie d'adaptation afin de pouvoir dépasser les difficultés rencontrées.

##### **4.2.1 La mise en scène par « l'arrangement » et la « négociation »**

Contrairement aux femmes cadres dites égalitaristes, le modèle de « l'entre-deux » développe un féminisme de « compromis ». Ces femmes s'imposent tout en acceptant le jeu de « l'autorité », elles assument pleinement cette situation tout en la négociant et en déployant diverses stratégies telles que « l'adaptation », la « ruse » ou la « débrouille ». Pour trouver cette ligne d'équilibre et s'insérer sans se compromettre d'une manière « frontale » dans l'exercice de leur métier et de leur position hiérarchique, elles ont alors recours aux qualités « féminines » qui leur sont généralement attribuées. Elles mettent en avant des attitudes « communicantes » et agissent en douceur d'une façon indirecte, attitude qui à long terme, selon elles, jouera en leur faveur. : « C'est mal vu par les hommes qu'on s'affirme, il faut de la diplomatie : il y a trop de femmes

qui brusquent les choses et nuisent à celles qui ont vraiment de la valeur » (Directrice département informatique, ministère).

En ce sens, l'une d'entre elles défend son « maternage » qui rend les relations hommes - femmes plus simples, et qui permet en quelque sorte de faire « passer » le fait que ce soit une femme qui commande. D'autres évoquent le choix d'une attitude « fraternelle » et insistent sur ses atouts en matière de « communication » afin de pouvoir cultiver une relation plus souple avec les collègues et les subordonnés de sexe masculin » (El Amdouni, 2006). Valorisant « l'autonomie » en termes de compétence et de professionnalisme, les femmes cadres « négociatrices » cohabitent avec des valeurs traditionnelles et modernes. En mêlant ces deux tendances, ces femmes se trouvent rarement devant des choix, mais surtout devant des contraintes où elles sont le plus souvent conduites à étouffer leurs besoins personnels.

#### **4.2.2 La mise en scène pour la « stabilité financière » ou la contrainte de la modernité**

Cette alternative est mise en avant par les femmes qui se décrivent comme des « traditionnelles ». Peu nombreuses parmi nos interviewées, elles revendiquent la nostalgie du passé et se cantonnent dans un héritage culturel ancestral. Elles considèrent le travail comme une assurance et une nécessité pour améliorer leur situation financière. Cette situation est également évoquée par les femmes cadres « pragmatiques » recensées par Ben Hassine (2007), qui évoquent le « statut de cadre sous l'angle des avantages qu'il octroie » et notamment au niveau de « l'amélioration de leur situation matérielle » (p. 49). Pour la majorité de nos cadres « traditionnelles », il n'y a aucune ambition au niveau de la carrière ; elles affirment ne pas être attirées par les postes de décision, et ne veulent pas faire dépendre une « réussite personnelle » d'un projet vers la progression des postes à responsabilité. Dans ce sens, leur manque de motivation envers la « culture du travail » est légitimée par le fait que le salaire revient entièrement aux dépenses du ménage, non pas dans le sens d'une autonomie financière, mais plutôt dans celui d'une nécessité. Ce manque de motivation est expliqué par la pénibilité des conditions de travail, par la contrainte au niveau des horaires, par la charge de travail, par le manque de promotion et par les bas salaires par rapport aux études réalisées. En même temps, l'emploi représente pour l'ensemble un repère central dans la quotidienneté, il est un apport décisif et incontournable au budget du ménage. Rim âgée de 35 ans, mère d'un enfant, mariée à un comptable, affirme que financièrement, elle et son mari sont obligés de travailler tous les deux pour pouvoir s'en sortir : « Entre le loyer et tout le reste, un salaire ne suffit pas ! » (Chef de service, ministère).

Rim est aussi consciente que dans la situation actuelle en Tunisie, le seul moyen de faire face aux surprises de l'avenir est d'avoir un travail stable qui donne à la femme une assurance financière.

Pour la majorité, le travail reste avant tout une nécessité. Dans ce sens, certaines préfèrent et revendiquent la nostalgie du passé, visant un héritage culturel et familial qui leur apparaît comme un modèle plus réconfortant. Elles avouent même que « si elles pouvaient se le permettre financièrement, elles resteraient au foyer ». Face à une organisation qui ne donne qu'une certaine place à la femme en l'excluant ou plutôt en la situant dans les lieux et postes où elle pourra occuper la place qui lui revient, celle d'épouse et de mère. Ces femmes cadres estiment alors qu'il n'est pas nécessaire de s'investir dans une carrière professionnelle contrairement aux cadres « égalitaristes » et les « entre-deux » elles vont valoriser davantage la vie familiale et la faire apparaître comme ce qui structure ce rapport à l'organisation.

#### **4.3 De la résistance aux négociations, à l'attachement aux divisions des tâches dans la vie familiale**

Si les femmes cadres interviewées s'appuient sur différents scénarios pour s'insérer progressivement dans l'exercice de leurs responsabilités et faire face aux résistances rencontrées quotidiennement dans l'entreprise

ou l'administration, elles s'accordent également à trouver divers « modes d'organisations » et de « compromis » pour maintenir l'équilibre familial et professionnel.

#### **4.3.1 La confrontation aux hostilités du milieu, dans le partage et la répartition des tâches domestiques**

Engagées dans un processus de modernisation, de nombreuses femmes cadres aspirent davantage à un scénario conjugal de « type égalitaire » (Guillaume, 2006). Elles contestent en permanence le système traditionnel qui les relègue au rôle de « bonne à tout faire » dans la sphère familiale et dont elles ne se considèrent pas comme les seules et uniques responsables. Toutefois, l'implication intense dans la réussite d'une carrière incite les femmes cadres plus « ambitieuses » à établir des choix professionnels prioritaires.

Ainsi, pour éviter des situations difficiles, certaines femmes cadres « égalitaristes » font appel à une tierce personne telle des « aides ménagères couchantes », ou pour d'autres la résidence à proximité de la famille peut être d'un grand secours. La relation de ces femmes à leur mari est très conflictuelle, l'époux apparaît alors comme un « pilier entrave » à leurs investissements professionnels. Elles décrivent son hostilité et son manque de consentement à leur carrière, poussant à bout la conjointe pour qu'elle perde toute ambition professionnelle.

Pour faire face à cette situation, de nombreuses « égalitaristes » choisissent la stratégie du célibat pour rentabiliser leur diplôme sur le marché du travail par une grande carrière. D'autres ont négocié l'implication et l'investissement professionnel avant la mise en couple. Houda, âgée de 32 ans, mère d'une fille et cadre dans une société de services raconte l'échec de son premier mariage voué à une soumission totale non pas seulement à un mari, mais à toute une belle-famille. Elle raconte que son divorce l'a libérée de cette contrainte qu'elle n'avait même pas connue dans sa propre famille. Lorsqu'elle a rencontré son second mari, Houda lui a fait comprendre que les rôles devaient être partagés et que sa carrière avait beaucoup d'importance : « C'est vrai que je réalise que mon travail demande beaucoup de temps [...] mais je l'avais mis en garde de tout, au départ, il sait que c'est encore pour quelques années ». (Directrice société conseil et formation).

#### **4.3.2 Le choix de l'équilibre entre l'activité professionnelle et la vie familiale**

Pour les femmes cadres « négociatrices », les « entre-deux », la carrière est envisagée comme une forme d'épanouissement et non comme un objectif à atteindre impérativement. Elles avouent avoir fait le choix de l'équilibre familial et s'accordent, dans leur majorité, à témoigner que les préoccupations domestiques sont prioritaires, quel que soit leur niveau de responsabilité. Ces femmes sont aussi conscientes de la forte charge familiale qui pèse sur elles. Pour ne pas être submergées par cette responsabilité, elles s'appuient sur la solidarité du mari. Cette solidarité est parfois évoquée par les interviewées comme le fruit d'une grande négociation conjugale. Certaines reconnaissent avoir dû pratiquer la « politique des étapes » pour que progressivement le mari laisse faire (Denieuil, 2001). Cette « politique des étapes » consiste pour les femmes cadres « négociatrices » à déployer des « astuces » pour contourner le rapport social initial et valoriser progressivement leur situation au travail, tout en restant dans une « norme sociale » conforme à l'ordre voulu par le monde masculin, afin de rendre le vécu accessible et sans conflit. Une des stratégies consiste à montrer de manière rassurante au conjoint la maîtrise et la bonne gestion des deux activités familiale et professionnelle :

Toutefois, si les femmes « entre-deux » s'imposent au travers des « combines », le mari lui, approuve des situations qui sortent de « l'ordre établi ». Il va s'impliquer dans l'activité de sa conjointe en l'encourageant dans sa tâche professionnelle, ou bien va mettre à sa disposition, à domicile, tout un confort matériel.

### 4.3.3 La gardienne des valeurs et les modes de gestion du foyer

Dans la gestion du foyer femmes cadres « traditionnalistes », on remarque une forte pratique conservatrice. Elles refusent fortement et résistent même à toute idée de participation de leur mari aux tâches familiales et domestiques. Elles sauvegardent par leurs attitudes traditionnelles, l'espace familial qu'elles jugent strictement réservé aux femmes, et considèrent donc toute présence masculine dans cet espace comme une forme d'intrusion. Plus largement, le « domestique » n'est à aucun moment remis en cause, il forme le soubassement de la vie du groupe familial. En ce sens, les « traditionnelles » contrairement aux « surinvesties » et aux « négociatrices » refusent dans la majorité des cas, une « aide à domicile » : « C'est vrai pour moi et depuis que je me suis mariée [...] le plus important c'est ma famille [...] il n'y a aucune autre urgence [...]. » (Chef de service ministère).

Pour la garde de leurs enfants pendant leur activité professionnelle, elles privilégient la cellule familiale. Leur conception si impliquée du rôle de mère les porte à considérer que l'amour et le savoir-faire de cette dernière sont irremplaçables. Selon Hafdane (2004), « c'est la manière d'amoindrir leur sentiment d'échec dans leur rôle de mère, rôle d'ailleurs sacré et très valorisé dans la société traditionnelle. Les femmes qui se consacrent à d'autres tâches qu'à l'éducation de leurs enfants sont considérées comme irresponsables et indignes. » (p. 61). Même si elles ne se sentent pas impliquées dans la vie professionnelle et s'approprient le système traditionnel pour mener leur profession (El Amdouni, 2006), elles prennent parfois le temps de dénoncer la lourdeur des tâches domestiques et la difficulté de réintégrer leur rôle de femme au foyer après une longue journée de travail. Ainsi que le raconte Amel : « Mon mari ne m'aide pas et c'est moi qui fais tout, même au niveau des tâches ménagères. Au départ j'avais une aide-ménagère parce que je ne pouvais pas faire autrement, mais à un certain moment c'est devenu un problème par rapport à mes enfants, alors j'ai dû abandonner ce genre d'aide et faire tout par moi-même ». (Directrice, ministère).

Amel ajoutera qu'elle est maman de trois garçons, mais qu'elle a parfois l'impression d'en avoir quatre avec son mari. Elle dit comprendre parce que son mari est issu d'un milieu très traditionnel et qu'elle ne souhaite pas le contredire ou le contrarier parce qu'il la respecte et ne lui impose jamais ses propres décisions. Pour elle son mari exprime, tout simplement, ses souhaits et ses désirs, il lui communique ses envies, ce qui peut lui faire plaisir. Selon Amel, la femme et l'homme ont chacun un rôle bien déterminé et il ne faut pas les mélanger. Elle sait très bien faire la différence entre la soumission et la verbalisation d'un souhait de son mari. Assujetties à la volonté du mari, certaines femmes cadres « traditionnelles » « renforcent la conception déshéritée de la relation dans le couple qui perpétue son caractère hiérarchique » (Hafdane, 2003). Les rôles traditionnels y sont instaurés et chacun doit jouer le sien dans la limite de ce qui est convenu. Selon Ben Salem (2009), la famille tunisienne reste une cellule extrêmement protégée tout en prêtant une oreille attentive à la modernité. Ce faisant cette modernité reste non assumée, suscitant des réticences différentielles voire, à la limite, des velléités de fermeture de la cellule familiale de la part de ceux qui ont le plus de contact avec l'extérieur, c'est-à-dire les pères et les frères [Op. Cit.]. Tout se passe comme si l'ordre social qui est en train d'émerger était à la recherche de nouvelles normes et surtout d'un espace public où la présence de la femme n'est pas perçue comme une transgression morale.

## CONCLUSION

L'approche par la typologie a été pour nous « une manière de sortir de la subjectivité des témoignages, de tracer des chemins et de construire quelques lois » (Bachelard, 2003). Les modèles ci-dessus présentés montrent bien comment les identités des femmes cadres ont été sédimentées à travers la transmission familiale, l'éducation, la formation professionnelle, puis la famille (choix du conjoint ou choix du célibat, attitudes adoptés dans la famille). Il ressort de notre analyse différentes alternatives dont les femmes interrogées disposent pour pouvoir affronter deux types de situation et deux maîtres, l'un au travail l'autre au foyer : le cadre concurrent dans la vie de travail, le mari dans la vie familiale. Par ailleurs, face à ces réponses multiples, certaines femmes s'attachent à démontrer de la même manière les inégalités dans l'investissement des charges domestiques. Le quotidien est parsemé de difficultés et de « jonglages » parfois insurmontables entre responsabilités familiales et obligations professionnelles. Nous avons vu certains changements dans le partage des activités ménagères chez les jeunes couples, ou encore comme le montrent nos exemples, dans la nature même de la relation conjugale où le mari consent à aider son épouse, mais en même temps il ressort de notre étude que les femmes cadres ne renoncent pas à leur rôle de gardienne de foyer. Porteuses de changement certes, les femmes cadres se situent dans une forme de continuité, sans faire table rase du passé, tout en sachant utiliser les ressources familiales ou autres dont elles disposent, dans une tentative de conciliation des valeurs de la tradition et de celles de la modernité Denieuil (2001). Ainsi, face au contrôle social imposé par la codification des sexes et par la nécessité d'être la « meilleure », la majorité des femmes cadres interrogées cherchent moins à s'imposer dans « l'affrontement » ou dans la « rupture » qu'en s'employant à « ajuster » ou à « détourner » les obstacles pour produire leur propre culture et s'affranchir librement de leur propre destin. Il convient de dire que nos résultats n'ont rien d'exhaustif et ne peuvent donner lieu à aucune exploitation quantitative. Nous avons voulu diversifier et expliciter plutôt que recenser et quantifier.

## RÉFÉRENCES

- Bachelard, G. (2003). *Le Nouvel esprit scientifique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- B'Chir, A. (2005). *La femme tunisienne, acteur de développement régional. Approche Empowerment*. Tunis: CREDIF (Centre de Recherches, d'Études, de Documentation et d'information sur la Femme).
- Ben Hassine, A. (2007). Parcours des femmes cadres dans l'administration publique tunisienne : des femmes (pas) comme les autres. *Télescope. Revue d'analyse comparée en administration publique*, 13(4), 42-53.
- Ben Salem, L. (2009). *Familles et changements sociaux en Tunisie*. Manouba : Centre de Publication Universitaire.
- Ben Salem, L. (1998). Le statut de l'acteur social dans sociologie Tunisienne. *Correspondances. Revue de L'Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain*, 49, 3-9.
- Bertaux, D. (1997). *Les Récits de vie*. Paris: Nathan.
- Denieuil, P.-N. (2009). Un homme enquête chez les femmes entrepreneures tunisiennes. Dans A. Monjaret et C. Cichelli (dir.), *Le sexe de l'enquête*. Cachan : Presses de l'ENS.

- Denieuil, P.-N. (2008). Les compromis de l'adolescence face à l'état de société. Lecture d'un ouvrage sur les adolescents tunisiens et regards mêlés d'un Français sur la société tunisienne. Dans I. Melliti et coll. (dir.), *Jeunes : dynamiques identitaires et frontières culturelles* (p. 47-54). Actes du colloque de Hammamet. Tunis: Édition UNICEF.
- Denieuil, P.N. (2007). *Cultures et Sociétés : Essai sur la diversité culturelle dans les rapports sociaux, itinéraires d'un sociologue*. Paris: L'Harmattan.
- Denieuil, P.-N. (2001). *Les femmes entrepreneurs en Tunisie : Paroles et portraits*. Tunis CREDIF (Centre de Recherches, d'Études, de Documentation et d'information sur la Femme).
- Dubar, C. (1991). *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.
- Duru-Bellat, M. (1995). « Garçons et filles à l'école de la différence » In *La place des femmes: les enjeux de l'identité et l'égalité au regard des sciences sociales* (p. 598-606). Paris : La Découverte.
- El Amdouni, S. (2010). *Les identités des femmes cadres en Tunisie. Représentations du travail et rapports sociaux de sexes dans la vie professionnelle et familiale* (Thèse de doctorat). Paris: Conservatoire National des Arts et Métiers.
- El Amdouni, S. (2006). *Les femmes cadres en Tunisie, portraits d'une négociation : d'hier à aujourd'hui, entre carrière et vie privée*. Actes du colloque sur Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb : quels marchés du travail ? Rabat: Centre d'Études et de Recherches Démographiques.
- Ferchiou, S. (2000). « Féminisme d'état en Tunisie : idéologie dominante et résistance féminine », In R. Bourqia, M. Charrad et N. Gallagher (dir.), *Femmes Culture et Société au Maghreb II Femme, Pouvoir Politique et Développement*. Casablanca : Afrique Orient.
- Fortino, S. (2002). *La mixité au travail*. Paris: La Dispute.
- Guillaume, C. (2006). Formes de socialisation professionnelle féminines au prisme du temps partiel choisi. Dans E. Flahault (dir.), *L'insertion professionnelle des femmes : entre contraintes et stratégies d'adaptation* (p. 157-168). Rennes : Presse Universitaire de Rennes
- Gillet, A. (2004). Les femmes créatrices d'entreprises en Algérie : motivations, parcours socioprofessionnels et stratégies d'existence. Dans L. Achy et collection. (dir.), *Marché du travail et genre : Maghreb-Europe* (p. 267-277). Bruxelles : Dulbea.
- Guerraoui, Z. (1997). L'adolescente d'origine maghrébine en France : quels choix identificatoires? *Revue de recherches en éducation*, 20, 155-170.
- Hafdane, H. (2004). Les femmes marocaines entre le travail salarié et le travail familial : stratégies et modes opérationnels, absence des politiques sociales. Dans L. Achy et collection (dir.), *Marché du travail et genre : Maghreb-Europe* (p. 55-65). Actes du colloque international de Rabat. Bruxelles : Édition du Dulbea.
- Hafdane, H. (2003). *Les femmes marocaines une société en mouvement*. Paris: L'Harmattan.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures et organisation. Vivre dans un monde multiculturel*. Paris : Les éditions d'organisation.

- Horchani-Zamiti M. (1994). Essai de typologie des femmes diplômées du supérieur. Dans D. Mahfoudh (dir.), *Femmes diplômée, pratiques novatrices* (p. 45-76). Tunis: FNUAP – IREP.
- Institut National de la Statistique. (2007). *Enquête nationale population et emploi pour l'année 2007*. Tunis: INS.
- Kauffmann, J.-C. (2004). *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*. Paris : Armand Colin.
- Kaufmann, J.-C. (1992). *La Trame conjugale. Analyse du couple par son linge*. Paris : Nathan.
- Lahire, B. (1998). *L'Homme pluriel, les ressorts de l'action*. Paris : Nathan.
- Soudani, S. (2011). La Tunisie à l'épreuve du scénario égyptien. *Le Courrier de l'Atlas. Le magazine du Maghreb en Europe*, 46, 12-12.
- Le Feuvre, N. (2001). La féminisation de la profession médicale en France et en Grande Bretagne : voie de transformation ou de recomposition du "genre"? Dans P. Aïach et coll. (dir.), *Femmes et hommes dans le champ de la santé : Approches sociologiques* (p. 197-228). Rennes : ENSP.
- Mahfoudh, D., Milliti I. (2006). De la difficulté de grandir. Pour une sociologie de l'adolescence en Tunisie. Tunis: CPU.
- Marry, C. (2004). *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*. Paris: Bélin.
- Reix, F. (2008). L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique ». *Géographie, Économie, Société*, 1, 29-41.
- Scarfo - Guellab G. (2004). Femmes ingénieurs et marché du travail au Maroc : trajectoires scolaires et professionnelles. Dans L. Achy et coll. (dir.), *Marché du travail et genre Maghreb-Europe* (p. 117-128). Bruxelles: Dulbea.
- Terrail, J.P. (1992). Parents, filles et garçons, face à l'enjeu scolaire. *Éducation et formation*, 30, 3-11.
- Zaafraan, Z. (2002). *Femme et emploi en Tunisie*. Tunis : CREDIF (Centre de Recherches, d'Études, de Documentation et d'information sur la Femme).
- Zouari-Bouatour, S. (1998). *L'emploi des femmes*. Tunis: CREDIF (Centre de Recherches, d'Études, de Documentation et d'information sur la Femme).