

Devenir cadre : les cheminements de carrière de diplômées en administration

Irène Lépine

Volume 6, Number 2, 1993

Enjeux

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/057751ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/057751ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue Recherches féministes

ISSN

0838-4479 (print)

1705-9240 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lépine, I. (1993). Devenir cadre : les cheminements de carrière de diplômées en administration. *Recherches féministes*, 6(2), 65–87.
<https://doi.org/10.7202/057751ar>

Article abstract

The purpose of this article is, first, to establish a typology of career paths of women who obtained an undergraduate degree in business administration. Then, these career paths are analysed in relation to different features : the professional goals these women set for themselves, the organisational environments and the personal lives of respondents themselves. It is found that there is much diversity in patterns. In order to understand the variations as well as the dynamics of these careers, the interaction between other sets of variables is analyzed. With such an analysis, it is possible to understand the interactions between these diverse components and their influence in the dynamics of career development for the women in question.

Devenir cadre : les cheminements de carrière de diplômées en administration *

Irène Lépine

L'accès aux écoles de gestion étant acquis de nos jours, les femmes s'inscrivent dans une proportion au moins égale aux hommes dans les divers programmes en sciences administratives. Munies d'un baccalauréat en administration des affaires, de plus en plus de femmes ont ainsi le « passeport » qui ouvre la porte aux postes de gestion dans les organisations. À cet égard, ces femmes disposent d'un avantage sur leurs consœurs pionnières. Les premières femmes dans le domaine de la gestion étaient souvent des autodidactes. Elles avaient tout à apprendre de la gestion, et ce, en s'intégrant dans un monde essentiellement masculin et souvent hostile à leur présence.

Qu'en est-il aujourd'hui pour les bachelières en administration? Quels sont les cheminements de carrière poursuivis une fois le premier poste acquis? Quelles sont les contraintes et les occasions rencontrées? Comment celles-ci influent-elles sur les décisions qui modèlent les trajectoires professionnelles? Le présent article tente de répondre à ces questions en exposant certains résultats d'une recherche exploratoire sur les cheminements de carrière de 49 femmes qui ont obtenu un baccalauréat en administration des affaires entre les années 1974 et 1981. Les objectifs poursuivis sont les suivants : 1) mettre en évidence les divers cheminements de carrière et en établir une typologie. Cela révélera la diversité des expériences de carrière en gestion pour les femmes; 2) analyser les objectifs professionnels, les facteurs personnels et organisationnels susceptibles d'influer sur la forme et la direction des carrières de ce groupe de diplômées en administration, en vue de contribuer à l'élaboration d'un modèle explicatif des processus liés aux carrières de femmes dans les organisations.

Les cheminements de carrière en gestion

La recherche empirique à la base des modèles de cheminements de carrière, surtout en gestion, a souvent été réalisée à partir d'échantillons exclusivement masculins (Super 1957, Levinson *et al.* 1978, Raelin 1985). Il est admis maintenant que les conclusions de ces recherches ne peuvent pas être généralisées à des populations féminines (Cytrynbaum et Crites 1989). Par ailleurs, d'autres recherches établissent des comparaisons entre les trajectoires professionnelles de femmes et d'hommes diplômés en gestion. Dans ce cas,

* La présente recherche a bénéficié du soutien d'une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines, volet stratégique : les femmes et le travail, n° 482-86-0027. L'auteure tient à remercier ses collègues Diane Berthelette et Carole Lamoureux pour leurs suggestions, de même que les évaluatrices et les évaluateurs qui ont formulé des commentaires sur une version précédente.

hommes et femmes ont au point de départ le même bagage universitaire et disposent d'un « capital humain » semblable.

Un examen de ces études comparatives nous apprend : 1) que les femmes occupent moins souvent des postes de supervision et que leur progression est bloquée plus rapidement (Tucker 1985); 2) que le taux de promotion des femmes ralentit après les deux premières années au travail; et 3) qu'elles changent d'employeurs plus souvent (Wallace 1989). Une autre recherche (Cox et Harquail 1991) précise que quoique les femmes dans leur échantillon aient obtenu autant de promotions que les hommes, ces promotions ne mènent pas à des postes de commande et elles n'atteignent pas des niveaux hiérarchiques aussi élevés.

Analysant les carrières de personnes qui ont atteint des statuts élevés dans une même entreprise, Larwood et Gattiker (1987) constatent que les cheminements des femmes sont plus variés et moins prévisibles que ceux des hommes. Ainsi, l'accès à un poste de gestion supérieure est lié, pour les hommes, aux caractéristiques des postes détenus précédemment. Aux étapes antérieures, les hommes occupent des postes d'un niveau élevé dans leur service, et ce sont surtout des postes de gestion hiérarchique. Or ce n'est pas le cas pour les femmes : la séquence des postes est moins linéaire, elles occupent des postes de gestion conseil et de niveaux moins élevés au cours de leur carrière. Une recherche britannique conclut que même lorsque les femmes obtiennent les mêmes résultats que les hommes, le cheminement parcouru est différent (Nicholson et West 1988). Ces chercheurs rapportent une mobilité plus grande chez les femmes en début de carrière, et la nature des changements de poste est plus radicale : les femmes, en effet, avaient changé d'employeur et de domaine fonctionnel plus souvent que les hommes.

Ces études comparatives révèlent des différences dans les cheminements de carrière d'hommes et de femmes. Mais si elles font ressortir les différences entre les groupes, elles disent peu sur les variations à l'intérieur d'un même groupe. De plus, ces recherches analysent les cheminements de carrière en mettant l'accent sur les caractéristiques de la mobilité, mais elles ne renseignent guère sur les processus complexes qui accompagnent ces cheminements. Par exemple, la situation familiale des répondantes et des répondants est souvent une variable de contrôle; mais nous n'obtenons pas d'information sur les modes d'agencement de la vie familiale et de la vie professionnelle.

La vie familiale et la vie professionnelle

Les études qui se concentrent sur les carrières de femmes en gestion ont accordé une place de premier plan à l'interaction entre vie au travail et vie familiale. Les premières recherches dans le domaine font la distinction entre l'orientation vers la carrière et l'orientation vers la famille (Richardson 1974, Betz 1984). Cependant, les travaux plus récents montrent que les femmes, elles-mêmes, rejettent ce choix mutuellement exclusif (Harel-Giasson et Marchis-Mouren 1991, Fahmy 1992). Ces auteures soulignent le souci d'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale recherché par les femmes.

D'autres chercheuses examinent de quelle façon se manifeste la recherche de cet équilibre. Une recherche menée auprès de gestionnaires canadiennes (Andrew *et al.* 1989, 1991) souligne comment les rapports de sexe

marquent les trajectoires professionnelles de ces femmes et orientent les stratégies utilisées pour concilier maternité, vie personnelle et carrière professionnelle. Ainsi, le mariage et la maternité sont reportés, les interruptions pour la maternité assorties d'un retour aux études.

Pour sa part, une équipe québécoise (Harel-Giasson et Marchis-Mouren 1991) analyse les orientations de carrière d'un groupe de femmes comptables et propose une typologie qui rend compte de la diversité dans ce groupe. Cinq modèles reflétant l'importance relative accordée à la vie professionnelle et à la vie familiale sont présentés. Un premier groupe de jeunes comptables se dirige « vers les sommets » et investissent d'abord dans la carrière; un deuxième groupe recherche « une belle situation » qui offre à la fois prestige dans la profession et un espace pour la vie privée. L'intérêt du travail est l'aspect le plus important pour la troisième catégorie, préférant un « travail intéressant » qui s'accorde avec un grand engagement personnel dans la vie privée, tandis que dans la quatrième catégorie, la vie familiale prédomine pour celles qui ont « des ambitions reportées ». Enfin, le cinquième groupe inclut les femmes « en période de réflexion » qui remettent en cause l'engagement dans la vie professionnelle.

D'une manière un peu différente, Lee (1992) examine six modèles qui décrivent comment les femmes peuvent répartir leur engagement envers la carrière et la famille au cours de leur vie de travail. La classification proposée va d'un engagement prédominant envers la carrière tout au long de la vie adulte, où c'est la vie privée qui vient en second plan. La deuxième catégorie postule un engagement continu dans la carrière avec des ajustements après la maternité. Une troisième possibilité est un engagement dès le début envers à la fois la carrière et la famille. Les deux modèles suivants prévoient une alternance dans la priorité accordée soit à la famille, soit à la carrière. Enfin, le dernier modèle décrit les femmes pour qui la famille est l'élément prédominant tout au cours de leur vie et l'attachement au marché du travail plus ténu.

Les travaux rapportés plus haut mettent en évidence l'importance de la vie familiale dans les carrières de femmes gestionnaires et surtout fournissent un éclairage sur les modes d'adaptation utilisés par les femmes. On découvre aussi que l'engagement personnel dans la carrière et la famille prend plusieurs formes et donne lieu à des orientations diversifiées.

Et l'organisation?

Cependant, dans la plupart de ces travaux, l'organisation est quasi oubliée. Or, selon Kanter (1977), les pratiques organisationnelles, la structure des occasions (opportunity structure) ou la répartition des chances ont un rôle déterminant dans les comportements de femmes dans les organisations. Ainsi, c'est pour répondre à la discrimination dans les organisations que les femmes cadres dans les écoles (Baudoux 1991) adoptent des stratégies qui privilégient soit l'androgynie, la féminité, la masculinisation ou le radicalisme féministe.

Certaines pratiques organisationnelles particulièrement défavorables aux femmes sont documentées dans diverses recherches. Nous savons que les femmes se retrouvent dans des postes de gestion fonctionnelle ou conseil plutôt que de gestion hiérarchique (Sales et Bélanger 1985). Or ceux-là sont moins susceptibles de mener vers la gestion supérieure et n'accordent pas

autant de pouvoir et de statut à leurs titulaires, ainsi que cela a été démontré dans des études américaines (Forbes et Piercy 1991). Les évaluations du rendement retiennent des critères subtilement discriminatoires (Simard 1983). Les tâches et les projets confiés aux femmes gestionnaires sont souvent de moindre envergure, ce qui influe sur leur performance (Mai-Dalton et Sullivan 1981). Les mentors sont moins disponibles pour les femmes ou alors cette relation est plus difficile à gérer pour elles dans un contexte sexiste (Kram 1985), ce qui les prive d'un soutien important pour leur avancement. Enfin, la culture organisationnelle, essentiellement masculine, impose aux femmes de fournir des preuves de leur aptitude à rejoindre les rangs de la gestion, non seulement au moment de leur entrée dans la « tribu corporative » mais tout au long de leur cheminement dans ces organisations (Symons 1986).

Vers un cadre d'analyse

De la littérature présentée plus haut émergent des constats qui ont guidé la problématique de la recherche exposée dans le présent article. Premièrement, les études comparatives montrent que les carrières de femmes laissent voir des caractéristiques distinctes qui justifient des études particulières. Deuxièmement, les recherches sur les populations de femmes révèlent la diversité dans les attitudes à l'égard de la carrière, les modes d'intégration de la vie au travail et de la vie hors travail de même que dans les stratégies d'avancement. Il faut rendre compte de cette pluralité dans les carrières. Troisièmement, une autre partie de la littérature souligne l'importance des pratiques organisationnelles dans les carrières de femmes, mais ce corpus de recherches n'a pas mis l'accent sur les autres facteurs qui influent sur les carrières de femmes.

Le cadre d'analyse orientant la recherche décrite dans le présent texte veut intégrer les diverses dimensions de la carrière étudiées de manière plus isolée dans les travaux précédents. C'est pourquoi la carrière est ici définie comme le résultat d'une interaction dynamique entre les objectifs professionnels des personnes, les contraintes et les choix provoqués par les événements de la vie personnelle et les facteurs organisationnels. De plus, ces facteurs n'opèrent pas de manière isolée : les objectifs professionnels évoluent, les conditions organisationnelles précipitent certaines décisions personnelles; des événements de la vie personnelle jettent un éclairage nouveau sur la vie professionnelle.

On a souvent attribué les difficultés d'avancement des femmes dans la gestion au fait qu'elles ne possédaient pas les « bons » diplômes. Il faut voir ce qui arrive à celles qui s'engagent dans une carrière à la suite d'études en gestion. Les femmes qui font l'objet de notre étude ont acquis avec un baccalauréat en administration un bagage de connaissances et d'habiletés reconnu officiellement. Elles ont aussi reçu une certaine socialisation à la gestion à travers le cursus universitaire qu'elles ont suivi. Elles sont donc probablement préparées différemment au monde de la gestion que les pionnières autodidactes étudiées ailleurs (Hennig et Jardim 1976). Il nous apparaît donc utile et pertinent d'examiner leurs carrières et les facteurs qui modèlent leurs cheminements.

L'échantillon

L'échantillon de notre recherche regroupe 49 femmes qui ont obtenu un baccalauréat en administration entre les années 1974 et 1981 dans les deux universités francophones de Montréal. Au cours de cette période, 470 femmes ont reçu un baccalauréat en administration dans ces deux établissements : le groupe étudié ici représente donc 10 p.100 de la population de femmes diplômées (voir tableau 1).

Tableau 1 : Pourcentage de femmes ayant un baccalauréat en administration, de 1974 à 1981

	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	Total
TOTAL	151	172	226	175	260	272	378	448	2 082
NOMBRE	19	32	33	33	56	69	101	127	470
%	12,6	18,6	14,6	18,8	21,5	25,4	26,7	28,3	22,6

Ce groupe de femmes faisant l'objet de l'étude ici est, en fait, un sous-échantillon provenant d'un sondage téléphonique réalisé par l'auteure en mai 1989 auprès de 447 personnes, soit 288 hommes et 159 femmes. De ce groupe, 87 femmes ont accepté d'accorder une entrevue en profondeur pour parler de leur carrière et, de ce nombre 49, ont pu être interviewées. Deux critères ont été retenus pour l'inclusion dans le sous-échantillon : être sur le marché du travail de manière permanente et n'avoir pas occupé un emploi en gestion avant la collation des diplômes. Le premier critère est important parce que notre étude exploratoire mettait l'accent sur la dynamique d'une carrière en cours. Le deuxième critère exclut bien sûr toutes les femmes qui suivent des cours du soir tout en poursuivant un travail en gestion. Cette décision a été prise afin de contrôler l'effet de l'expérience acquise avant le retour aux études sur les cheminements de carrière. Il ne s'est pas avéré nécessaire de distinguer les travailleuses à temps plein des travailleuses à temps partiel puisqu'une seule répondante a dit être employée à temps partiel. Or elle travaille trois jours par semaine au bureau et termine, au besoin, ses tâches à la maison.

Certes, il s'agit d'un échantillon fort homogène. Mais cette homogénéité est voulue, car elle facilite l'élimination des effets d'interaction entre les variables étudiées et d'autres facteurs. Notre article mettant l'accent sur les variations des cheminements de carrière à l'intérieur d'un groupe professionnel, l'homogénéité de l'échantillon devient nécessaire. Il faut reconnaître cependant qu'une telle stratégie réduit la portée des résultats qui ne sont pas généralisables à toute la population des femmes gestionnaires mais plutôt aux diplômées en administration.

La méthode de recherche

Rappelons que l'un des objectifs poursuivis au départ est de répertorier les divers cheminements de carrière, et c'est là notre variable dépendante. Ensuite, il faut comprendre si les facteurs personnels, les objectifs professionnels et certaines caractéristiques organisationnelles sont liées à ces cheminements. Cet ensemble de facteurs correspond aux variables indépendantes. La problématique choisie et les objectifs poursuivis requièrent une méthodologie qui permette de saisir la complexité des facteurs entourant la carrière.

La carrière peut être analysée selon une approche objective ou subjective (Feldman 1988). Dans le premier cas, souligne cet auteur, on retrace les événements observables qui constituent une carrière : les postes occupés et les caractéristiques de la mobilité. Dans le second cas, il s'agit de comprendre les perceptions et les représentations des personnes à l'égard de leur carrière. Pour comprendre comment les personnes développent leur carrière, il faut connaître non seulement la séquence des événements, mais aussi comment elles les ont interprétés et comment divers facteurs ont orienté leurs décisions.

Ainsi, une approche qualitative est plus appropriée pour obtenir des informations sur la carrière subjective tout en recueillant des renseignements sur les éléments objectifs. Les données à la base du présent article proviennent d'entrevues menées à partir d'un questionnaire semi-structuré. Les informations contenues dans le sondage mentionné précédemment au sujet de la séquence des emplois détenus et leurs caractéristiques sont alors vérifiées, confirmées et complétées au cours des entrevues. Mais surtout, l'entrevue intègre les explications et les interprétations des répondantes et donne une perspective plus juste du déroulement de la carrière. Cependant, la subjectivité de la chercheuse risque d'être plus présente dans l'analyse de données qualitatives. Afin de transmettre les voix des répondantes, des extraits des entrevues seront cités abondamment dans le texte.

Quatre catégories d'informations sont donc utilisées. Premièrement, la *carrière objective est retracée* : on relève chaque poste occupé, le temps passé dans ce poste et la nature générale du poste. Les caractéristiques de chacune des transitions d'un poste à un autre sont notées; elles feront l'objet d'un examen détaillé plus loin. Ce sont les répondantes elles-mêmes qui définissent le type de mobilité d'un poste à un autre, tout comme elles tracent la séquence des postes. Des informations sur les changements d'employeurs, de fonction (gestionnaire, analyste) et de domaine (marketing, finance, personnel) sont recueillies.

Deuxièmement, en réponse à des questions sur leurs objectifs professionnels, les répondantes parlent de l'évolution des buts poursuivis et des attentes à l'égard de la carrière. Troisièmement, les événements liés à la vie personnelle sont rapportés. Ils comprennent les renseignements concernant le nombre, le moment, la durée et les causes des arrêts de travail. Les changements associés au mariage et à la maternité sont discutés. Le rôle du conjoint de même que celui des amis et des amis sont aussi notés.

Quatrièmement, certaines caractéristiques des organisations dans lesquelles ces personnes travaillent sont relevées. Elles incluent : la taille de l'entreprise, la présence d'activités de développement en gestion du personnel telles que la formation, les programmes d'accès à l'égalité, la planification de

carrière. Certains processus informels ont fait l'objet de questions : la présence et l'importance perçues de personnes qui fournissent une aide particulière, des mentors par exemple ou tout simplement le soutien fourni par les supérieurs immédiats et les supérieures immédiates. Ces informations permettent de déduire quelle est la structure des occasions. Selon la définition de Kanter (1977), ce concept fait référence aux possibilités de promotion liées à certains postes, à l'accès à des défis, aux chances d'accroître des connaissances et des expertises qui permettent l'avancement, donc à l'ensemble des conditions de travail qui favorisent le développement et le progrès dans la carrière.

Notre article retrace les huit premières années de la carrière, ce qui permet de comparer les trajectoires des femmes qui ont obtenu leur diplôme en 1981 et comptaient au moment de l'entrevue en 1990 huit ans d'expérience et celles des femmes qui ont terminé leurs études en 1974. Aux fins de l'analyse, le groupe est divisé en deux : le premier rassemble les personnes qui ont terminé leurs études entre 1974 et 1977, le deuxième, celles qui ont obtenu leur diplôme entre 1978 et 1981. Cette distinction apparaissait pertinente parce que l'accroissement du nombre de diplômées annonçait, d'une part, une possible évolution dans les mentalités et les attitudes qui favoriseraient les carrières des femmes dans la gestion et, d'autre part, parce qu'il y avait peut-être des aspirations, des objectifs nouveaux chez les femmes plus jeunes. De plus, les conditions du marché de l'emploi ont changé considérablement, la période d'expansion des années 1970 ayant été suivie d'une récession. Les rationalisations des années 1980 ont vu un ralentissement dans la croissance des postes en gestion, ont annoncé la tendance à l'aplatissement des structures administratives et la diminution des échelons hiérarchiques (*Les Affaires* 1990). On peut certainement postuler un effet sur les cheminements de carrière.

Enfin, le terme « cadre » est employé ici dans un sens large pour décrire les personnes qui ont des emplois liés à la gestion. Cependant, une distinction est faite entre les postes de gestion hiérarchique dits parfois postes *line* et les postes *staff*, qui sont des postes de conseil ou d'expertise. Les premiers supposent l'insertion dans la structure de commandement et confèrent un pouvoir décisionnel, tandis que les seconds impliquent un pouvoir de recommandation fondé sur des connaissances spécialisées. Sales et Bélanger (1985) notent dans leur étude sur les gestionnaires québécois que les cadres cumulent souvent ces deux dimensions.

Une typologie des cheminements de carrière

La classification développée ici est fondée sur les caractéristiques de la mobilité d'un poste à un autre. Trois possibilités existent. D'abord, il peut s'agir d'une promotion, et dans ce cas le changement de poste implique l'accès à un poste plus élevé, comportant des responsabilités plus grandes et assorti d'une augmentation de salaire. La transition peut également être un changement latéral : le nouveau poste comporte un niveau de responsabilité similaire, dans la même fonction ou non, le même domaine ou non. Enfin, une rétrogradation représente un changement vers un poste dont le niveau est moins élevé que le précédent et s'avère un recul dans une séquence d'emplois.

Dans les paragraphes qui suivent, les cheminements sont mis en évidence et les caractéristiques principales de chacun sont présentés. Par la suite, la

discussion portera sur chacun des éléments retenus pour l'analyse : les objectifs professionnels, les facteurs personnels et les facteurs organisationnels.

Un examen attentif des caractéristiques des transitions révèle cinq types de cheminement de carrière avec des sous-catégories pour deux types (voir tableau 2). Ces cheminements ont été nommés : ascendant accéléré et ascendant; latéral orienté vers la carrière et latéral orienté vers la famille; régressif; transitoire; statique. La présentation de chacun des cheminements de carrière examine la mobilité de postes et d'employeurs, le nombre de postes occupés après quatre ans et après huit ans, le type de poste occupé. Des commentaires sur l'effet probable du marché de l'emploi sur les cheminements des diplômées de certaines années sont inclus, s'il y a lieu.

Tableau 2 : Cheminements de carrière

Cheminement		1974-1977	1978-1981	TOTAL
Ascendant	accéléré	4 (20%)	2 (6,9)	6 (12,2%)
	ascendant	3 (15%)	7 (24,2%)	10 (20,4%)
Latéral	carrière	5 (25 %)	3 (10,3%)	8 (16,3%)
	famille	4 (20%)	8 (27,6%)	12 (24,5%)
Régressif		1 (5%)	3 (10,3%)	4 (8,2%)
Transitoire		2 (10%)	2 (6,9%)	4 (8,2%)
Statique		1 (5%)	3 (10,3%)	4 (8,2%)
Entrepreneure		—	1 (3,5%)	1 (2,0%)
TOTAL		20 100%	29 100%	49 100%

Le cheminement ascendant

Le cheminement ascendant est celui dans lequel les promotions prédominent. Un sous-groupe apparaît : en effet, certaines femmes se démarquent par le nombre important de promotions obtenues. On parle donc de cheminement ascendant accéléré. Le tiers (soit 16) des femmes interviewées ont connu un cheminement ascendant et, de ce nombre, 6 ont un cheminement accéléré. Les itinéraires ascendants sont aussi caractérisés par une grande mobilité surtout dans les quatre premières années (voir tableau 3). Après quatre ans, ces femmes ont occupé en moyenne plus de deux ou trois postes. La mobilité dans les postes n'est cependant pas nécessairement liée à une mobilité interorganisationnelle dans la plupart des cas. Seulement 5 répondantes dans les cheminements ascendants ont changé d'entreprise plus de deux fois. On

trouve 2 femmes dans le cheminement accéléré qui ont déménagé plus souvent. Cependant, elles demeurent dans le même secteur industriel ou dans le même domaine fonctionnel. Cela confirme que l'expérience et les connaissances acquises deviennent des investissements qui consolident la carrière.

Tableau 3 : Moyenne de postes détenus pour chaque type de cheminement

Cheminement	Après 4 ans	Après 8 ans
ascendant accéléré	3,3	5,8
ascendant	2,7	4,2
latéral-carrière	2,1	3,2
latéral-famille	2,0	3,1
régressif	1,5	2,5
transitoire	2,5	3,7
statique	1,0	1,0

Le type de poste occupé est important. En effet, les « ascendantes » se retrouvent rapidement dans des postes de gestion hiérarchique, généralement avant la cinquième année de carrière. Celles qui demeurent dans des postes de gestion conseil sont peu nombreuses (4 sur 16) et elles connaissent une progression plus ralentie, bien qu'elle soit continue, vers des postes qui les rapprochent du niveau corporatif, du centre du pouvoir dans les hiérarchies administratives.

Il faut noter aussi que 4 sur 6 des répondantes « ascendantes accélérées » ont obtenu leur diplôme avant 1978 alors que la demande de gestionnaires était relativement forte. Les femmes qui ont un cheminement ascendant non accéléré sont en grande partie des diplômées des années 1978-1981. Le ralentissement de l'économie explique peut-être en partie cette distinction entre les deux sous-groupes.

Le cheminement latéral

Un cheminement latéral caractérise la carrière de 20 femmes (près de 41 p.100 de l'échantillon total) qui ont connu surtout des transitions vers des postes de niveau similaire plutôt que des promotions. Une distinction s'avère nécessaire et elle est basée sur les objectifs différents exprimés parmi les membres de ce groupe. Ainsi, certaines demeurent nettement orientées vers une carrière : ce cheminement est nommé « cheminement latéral-carrière » et 8 femmes sont incluses dans cette sous-catégorie. Par ailleurs, un cheminement latéral orienté vers la famille traduit l'expérience de 12 répondantes dont les objectifs sont dirigés vers la vie personnelle.

Les trajectoires des huit premières années pour les « latérales » comportent beaucoup moins de mobilité de postes et le ralentissement par rapport aux femmes du groupe ascendant est plus marqué après la quatrième année (voir tableau 3). Bien que la mobilité de postes soit moins grande que chez les « ascendantes », la mobilité interorganisationnelle est plus accentuée.

Si l'on examine le type de poste détenu, on remarque que la plupart des « latérales » font carrière dans des emplois de gestion fonctionnelle : comme chercheuse, spécialiste en personnel ou analyste. Seulement 3 membres de ce groupe sont, au moment de l'entrevue, dans des postes de gestion hiérarchique qui, rappelons-le, mènent vers la haute direction. D'ailleurs, la majorité des femmes incluses dans le cheminement « latéral-famille » travaillent dans le secteur public qui emploie un grand nombre de spécialistes et d'experts ou d'expertes. Il y a aussi une concentration de diplômées en 1980 ou 1981 dans ce type de cheminement. Ces femmes sont en début de carrière au moment des changements dans les organisations provoqués par un climat économique défavorable. Les possibilités de mobilité verticale pour les diplômées de cette époque sont donc réduites.

Le cheminement régressif

Un cheminement régressif est le lot de 4 répondantes (8,2 p.100) qui arrivent en bout de piste à des postes de moindre responsabilité ou subissent des rétrogradations. La mobilité de postes est faible dans ce groupe : après huit ans de carrière, ces femmes ont occupé en moyenne moins de trois postes. Les changements de postes n'apportent pas d'avancement hiérarchique ni de défis nouveaux, comme ce peut être le cas pour des transitions latérales. De plus, elles changent d'organisation presque aussi souvent que les « latérales ».

Le facteur le plus marquant pour ce groupe est le premier poste obtenu après l'obtention du diplôme. En effet, 3 de ces 4 femmes assument alors des fonctions administratives pour lesquelles elles sont surqualifiées. Ces postes sont acceptés, faute de mieux dans le contexte difficile des années 1980 : 3 d'entre elles ont effectivement terminé leurs études en 1981 au début de la récession. Malheureusement, il semble qu'elles n'arrivent pas par la suite à faire reconnaître leur qualification professionnelle. Elles passent à des postes d'adjointes par exemple, mais ceux-ci ne sont pas assortis de responsabilités qu'elles pourraient faire valoir pour des promotions à des postes de cadres. En outre, toutes ces femmes connaissent des périodes de chômage involontaire. L'insécurité engendrée par cette situation accentue les difficultés de recherche d'emploi et les amène à limiter leurs choix.

Le cheminement transitoire

Le cheminement est dit transitoire si les changements de postes impliquent des transitions répétées vers d'autres domaines ou d'autres fonctions qui ont peu de rapport entre eux. Ce fut le cas pour 4 répondantes (8,2 p.100 de l'échantillon). La diversité et le changement caractérisent les cheminements des 4 femmes qui ont une trajectoire de carrière transitoire. Elles ont détenu en moyenne, après quatre ans et huit ans, presque autant de postes que les « ascendantes » (voir tableau 3).

La mobilité dans les postes est liée à une grande mobilité interorganisationnelle. De plus, ces femmes occupent des emplois dans des secteurs d'activité fort différents et des domaines très variés : passant, par exemple, d'une entreprise de tourisme au secteur culturel, d'un poste en publicité à un nouveau en personnel. Le passage d'un emploi à un autre n'est pas nécessairement marqué par un accroissement de responsabilités, bien que la nature des fonctions change. Il y a donc beaucoup moins de continuité dans les expériences de travail. Le moment de l'entrée sur le marché du travail ne semble pas avoir influé indûment sur le cheminement de carrière. Ainsi que nous le verrons plus loin, ces cheminements reflètent en grande partie des choix professionnels et personnels.

Le cheminement statique

Le cheminement statique décrit les femmes qui ont occupé le même emploi depuis la fin de leurs études : c'est le cas de 4 répondantes dans notre échantillon. Deux d'entre elles occupent des postes de professionnelles spécialisées dans le domaine de l'éducation. Une autre détient un poste de conseillère en investissements. Or le succès dans ce type d'emploi reposant sur une clientèle à bâtir et à garder, la mobilité de postes et d'employeurs n'est pas nécessaire pour accroître son revenu et son statut. Les conditions du marché du travail ne semblent donc pas avoir déterminé fortement les cheminements des femmes des deux derniers groupes. Enfin, une seule femme de l'échantillon est devenue entrepreneure, mais son cas ne fait pas l'objet d'une analyse particulière dans notre article.

Cette brève description de chacun des cheminements souligne les différences surtout dans la mobilité et les postes. Cependant, pour comprendre les influences qui marquent ces carrières, il faut se tourner vers l'examen des facteurs tels les objectifs de carrière, les événements de la vie personnelle et les pratiques organisationnelles. La discussion qui suit s'attache à faire ressortir les similarités et les différences dans chacun des cheminements.

Les objectifs professionnels

Pour les femmes dont la trajectoire est ascendante, « faire carrière » est important. Cela signifie pour certaines l'acquisition de pouvoir et de statut : « je voulais un poste avec du pouvoir ». Elles veulent monter dans la hiérarchie : « je voulais des promotions jusqu'au poste de directeur ». Elles aspirent à des postes qui « offrent des défis, permettent d'avancer, se faire connaître ». Une autre dit : « J'étais prête à beaucoup pour assurer ma carrière, je ne voyais pas de limites. »

Les objectifs professionnels se précisent au cours des années, l'intérêt pour la carrière augmente, entre autres, affirme une répondante, « quand j'ai compris qu'on me faisait confiance, que je pouvais réaliser des choses », et une autre renchérit : « je voyais qu'il y avait du potentiel, qu'on pouvait avancer dans cette compagnie, donc je me donnais des objectifs nouveaux ». Les ambitions s'aiguisent : « Au bout de quatre ans, je savais que je voulais un poste senior. » Les objectifs d'avancement sont prioritaires pour ces femmes, la carrière tient une place centrale dans leur vie, ce qui ne veut pas dire qu'elles ont exclu les préoccupations familiales puisque plusieurs d'entre elles ont des

enfants et disent accorder une grande importance à leur vie personnelle. Il n'y a pas de différence marquée dans les objectifs professionnels des femmes du groupe ascendant accéléré ou ascendant.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, ce sont les objectifs des femmes du cheminement latéral qui fondent la distinction entre cheminement axé sur la carrière ou sur la famille. Dans le premier cas, le désir d'avancement professionnel est clairement exprimé, mais l'intérêt de ces femmes porte sur le contenu de la tâche plutôt que sur l'obtention de pouvoir tel que l'expriment les « ascendantes ». Une répondante affirme : « Mon but, c'est d'abord de parfaire mes connaissances, devenir une experte reconnue », tandis que pour une autre, « ce qui m'intéresse, c'est le travail lui-même, je ne recherche pas de postes dans la pure gestion ». Pour ces femmes, les postes d'experte-conseil ou d'analyste s'avèrent plus attirants, mais la progression hiérarchique y est plus lente et la mobilité moins grande.

Dans le deuxième cas, un souci d'équilibre est mentionné : « ce qui est le plus important, c'est de garder la balance entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle, c'est la première valeur pour moi ». Or les postes de gestion opérationnelle (ou hiérarchique) entraînent des exigences élevées en fait de temps : « j'aurais aimé la gestion, mais avec des enfants, c'est trop exigeant ». La maternité change les perspectives pour de nombreuses femmes : « Maintenant, ce qui est important, ce sont les enfants, je veux un travail avec des heures raisonnables, normales, pouvoir vivre avec ma famille. » Pour certaines, les difficultés rencontrées dans le milieu de travail, discrimination et jeux politiques, occasionnent des modifications dans les priorités. Une répondante commente : « Des changements dans la direction et les querelles politiques ont eu un impact direct sur ma carrière, ça ne bougeait plus, alors ma vie familiale a pris plus de place. »

Un cheminement régressif reflète le peu de choix devant lequel certaines femmes se trouvent, et alors les objectifs sont plus immédiats : trouver ou garder un emploi. Ainsi, une femme remarque : « après un an de chômage [...] ça a été difficile de trouver autre chose, j'ai pris ce qui passait ». Le besoin de sécurité financière en amène une autre à accepter une rétrogradation à la suite de changements dans la firme où elle travaille. Pour deux de ces femmes, comme pour celles qui ont un cheminement latéral axé sur la famille, la vie personnelle devient prioritaire. Une autre se découvrant peu d'intérêt pour la gestion doit accepter un poste moindre pour demeurer dans l'entreprise : « je voulais d'abord devenir patron, mais les questions de personnel ne m'intéressaient pas [...] quand j'ai demandé un autre poste, il m'a fallu retourner au poste précédent ». Une de ces femmes quitte l'entreprise « parce que ce n'était pas très dynamique [...] mais, à ce moment, il n'y avait pas beaucoup de débouchés, je suis devenue technicienne ». Elles reconnaissent que leurs objectifs professionnels restent flous : « même aujourd'hui je ne sais pas très bien ce que je voudrais faire » et « je dois dire que c'est le hasard qui m'a menée ».

Les objectifs professionnels des « transitoires » témoignent de l'importance pour elles de la variété, de la créativité dans le travail ou de l'impact des circonstances de leur vie personnelle. Elles disent : « Je voulais que mon travail me permette de rencontrer des gens, d'apprendre des choses nouvelles, de faire quelque chose de créateur » ou encore « Je n'avais pas d'objectif de

carrière précis, je voulais avoir beaucoup de plaisir, avoir des enfants [...] devenir une généraliste, aller un peu partout ». Une autre remarque : « finalement, c'est ma vie personnelle qui a déterminé ma carrière en grande partie ». Ces femmes insistent toutes sur l'importance de la qualité des relations interpersonnelles au travail, une préoccupation rarement mentionnée chez les « ascendantes ».

Les répondantes qui ont un cheminement statique expriment aussi ce besoin d'un milieu de travail amical : « J'aime le milieu et mes collègues, j'ai fait un B.A. en administration pour apprendre des choses nouvelles, pas pour devenir un « grand boss » [...] dans ce poste, je peux faire ce que je veux » ; « j'ai de bons collègues ». Ce désir d'autonomie est aussi exprimé par une autre répondante de ce groupe : « j'ai mes clients, je fais les choses comme je veux, mes revenus dépendent directement de mes efforts, je suis très contente de ma carrière ». Un cheminement statique correspond aux objectifs d'une autre : « Les enfants, c'est plus important et j'ai un poste assuré ici. »

On remarque donc une tendance à donner priorité à des objectifs de promotion professionnelle dans la gestion hiérarchique chez les femmes du groupe ascendant. Celles qui ont un cheminement latéral-carrière s'orientent plutôt vers la gestion fonctionnelle ou conseil. La conciliation famille-carrière avec une prépondérance pour la vie familiale domine dans le groupe axé sur la famille. Les objectifs de sécurité, d'assurance de l'emploi sont très présents chez les femmes qui ont un cheminement régressif, tandis que le désir de diversité caractérise les objectifs des « transitoires ». Pour ces dernières et pour les femmes du groupe statique, la qualité des relations interpersonnelles est recherchée, l'autonomie étant particulièrement privilégiée chez les « statiques ».

Les facteurs personnels

Cette section consacrée aux facteurs personnels explore certains aspects de la vie personnelle, dont l'incidence du mariage et de la maternité, le nombre et la durée des interruptions de travail dues à la maternité ou à d'autres raisons, le moment de la maternité et le rôle du conjoint.

Une carrière de cadre, surtout de cadre supérieure, est peu compatible avec le mariage selon certaines recherches américaines (Hennig et Jardim 1976, McBroom 1986). Mais les femmes de notre échantillon se démarquent de ce modèle puisque près de 80 p.100 d'entre elles (39 femmes) sont mariées ou vivent avec un conjoint au moment de l'entrevue (voir tableau 4). Elles choisissent des partenaires qui ont une profession similaire à la leur : ainsi 80 p.100 des femmes vivant en couple ont un conjoint qui est gestionnaire ou professionnel. Parmi les 10 femmes qui vivent seules, 3 ont cependant la charge d'un ou d'une enfant. Les célibataires sont réparties à peu près également dans les divers types de cheminements.

La majorité des femmes représentées dans la présente recherche, soit 32 (65,3 p.100) ont des enfants, et la plupart d'entre elles (22 ou 68,7 p.100) ont deux enfants ou plus. Cependant, une proportion importante, plus du tiers (34,7 p.100) n'en ont pas. Or on les retrouve majoritairement dans des cheminements ascendants où 62,5 p.100 des femmes sont sans enfant (voir tableau 4). Parmi les 17 femmes qui n'ont pas d'enfant, seulement 3 sont dans le

Tableau 4 : Cheminement de carrière selon le statut familial

Cheminement		Conjoint avec enfant	Célibataire avec enfant	Conjoint sans enfant	Célibataire sans enfant	TOTAL
Ascendant	accélééré	3 (10,3%)	1 (33,3%)	–	2 (28,6%)	6
	ascendant	1 (3,4%)	1 (33,3%)	6 (60%)	2 (28,5%)	10
Latéral	carrière	5 (17,2%)		2 (20%)	1 (14,3%)	8
	famille	11 (37,9%)	1 (33,3%)			12
Régressif		3 (10,3%)		1 (10%)		4
Transitoire		2 (6,9%)		1 (10%)	1 14,3%	4
Statique		3 (10,3%)			1 14,3%	4
Entrepreneure		1 (3,4%)				1
TOTAL		29 (99,7%)	3 (99,9%)	10 100%	7 (99,9%)	49

groupe latéral-carrière. Dans les filières transitoire, régressive et statique, 4 femmes sont sans enfant : 2 dans le premier cheminement et 1 dans chacun des deux autres. Les 10 autres qui n'ont pas d'enfant ont un cheminement ascendant, et cette tendance est présente surtout chez les femmes du cheminement ascendant non accéléré où l'on en retrouve 8 sans enfant, tandis que 4 des 6 répondantes dans le cheminement accéléré ont des enfants.

Étant donné que les cheminements ascendants non accélérés prédominent parmi le groupe diplômé entre 1978 et 1981, on pourrait penser que leur âge plus jeune explique le fait qu'elles ne soient pas encore mères. Cependant, la moyenne d'âge à la collation des diplômes étant de 24 ans, huit ans plus tard, au moment de l'entrevue, elles ont atteint 32 ans et paraissent donc au moins retarder la maternité¹. Cela semble aussi être le cas chez des répondantes qui ont un cheminement latéral axé sur la carrière. D'ailleurs, plusieurs de ces femmes précisent : « je crois que j'aimerais avoir des enfants, mais plus tard » ou « je dois commencer à penser à une vraie famille, mais je remets toujours ». Il y a aussi une crainte de voir la carrière ralentir avec la venue d'enfants : « les enfants, à ce moment de ma carrière, ce serait compliqué ». Une autre remarque : « les femmes qui partent pour un congé de maternité, ça leur coûte cher finalement; quand tu n'es pas là, les promotions passent; je ne suis pas encore prête à ralentir ».

Les femmes du groupe ascendant qui ont des enfants affirment avoir choisi le moment de la maternité : soit rapidement après la fin de leurs études, soit une fois la carrière bien engagée. Les décisions concernant le fait de fonder une famille ne sont pas tributaires des seules exigences de la carrière, mais celle-ci représente un facteur qui compte dans la décision. Les témoignages suivants sont révélateurs : « J'ai eu mes enfants; lorsqu'ils sont entrés à l'école, j'ai commencé ma carrière, je jugeais que c'était mon tour, ce fut planifié ainsi. » Pour une autre : « J'étais arrivée à un stage dans ma carrière où j'avais prouvé que je pouvais arriver, j'avais acquis une certaine crédibilité dans ma compagnie, j'ai décidé que je voulais aussi une famille »; ou encore « J'ai décidé d'avoir le bébé à ce moment, je commençais à avoir des promotions et je prévoyais que ce serait plus difficile plus tard de m'arrêter pendant trois ou quatre mois ». Les arrêts pour la maternité sont courts, ne dépassant jamais six mois.

C'est dans le groupe de celles qui ont un cheminement latéral que se trouve la plus grande proportion de femmes qui ont des enfants; toutes celles qui ont un cheminement latéral-famille sont mères et 5 des 8 répondantes du cheminement latéral-carrière le sont aussi. Ces femmes, de même que celles des cheminements transitoire, régressif et statique, précisent que la décision d'avoir des enfants n'est absolument pas liée à des considérations de carrière. Le commentaire suivant est d'ailleurs typique : « C'était le moment d'avoir un

1. Une autre recherche canadienne indique que les femmes gestionnaires se marient ou vivent en couple autant que les autres femmes dans la population. En effet, Andrew *et al.* (1989) ont trouvé que 14 p.100 seulement des femmes de leur échantillon n'avaient jamais vécu en couple.

enfant », ou encore « nous voulions avoir des enfants pendant que nous étions jeunes ».

Une seule femme du groupe latéral a un cheminement continu, sans aucune interruption. Pour toutes les autres, les arrêts pour la maternité ou le retour aux études s'avèrent plus fréquents et plus longs que chez celles des cheminements ascendants. D'ailleurs, la plupart connaissent des interruptions avant d'avoir atteint 30 ans, donc en début de carrière, et les arrêts suivants sont rapprochés. Les interruptions de carrière des femmes du cheminement transitoire sont aussi relativement fréquentes et de longue durée. Ainsi, 3 de ces répondantes ont quitté le marché du travail pendant près de deux ans au cours des huit premières années. Les arrêts ne sont pas seulement causés par la maternité dans ce groupe, mais aussi par des retours aux études ou des voyages.

Les familles à double carrière imposent des aménagements particuliers. Ainsi, les besoins de carrière d'un conjoint signifient pour 3 des répondantes du cheminement latéral axé sur la carrière des changements géographiques relativement fréquents. Ces femmes recherchent des emplois nouveaux, mais les conditions d'avancement se révélant parfois moins avantageuses, elles doivent changer de secteur d'activité et elles n'arrivent pas à établir leur réputation puisqu'un nouveau déménagement force un retour à la case de départ. Les grandes entreprises qui ont des marchés internes de travail privilégient la stabilité et leur sont donc moins ouvertes, ces femmes vont alors dans de plus petites entreprises. Cependant, une fois la carrière du conjoint établie, elles connaissent des expériences de carrière qui ressemblent à celles des répondantes du cheminement ascendant.

Pour d'autres, la carrière du conjoint est prioritaire; une femme « transitoire » explique en partie son cheminement en disant : « et puis je ne voulais pas travailler dans le même secteur que mon mari, ça fait trop de compétition ». Cette attitude n'est pas partagée par toutes les femmes et il semble que, pour certaines, des choix difficiles sont faits. Une répondante dans un cheminement latéral-carrière constate : « J'étais fiancée, mais ma carrière avançait plus vite que la sienne, il était jaloux. J'ai eu à faire le choix [...] et j'ai choisi la carrière. » Pour une autre, dans un cheminement ascendant, ses succès professionnels entraînent des conflits avec son conjoint et elle attribue son divorce à ce facteur : « si je voulais une vraie carrière, il fallait que je le quitte ». La décision de fonder une famille et surtout le moment de le faire sont souvent liés à des discussions avec le conjoint : « Mon mari préfère que nous soyons établis dans nos carrières avant d'avoir des enfants » ou inversement « il voulait des enfants et préférerait ne pas attendre ».

Les recherches de Symons (1984) ont démontré le rôle des conjoints dans les carrières de femmes. Les conjoints peuvent offrir un soutien moral, partager les responsabilités domestiques, devenir des conseillers. Les femmes dans les cheminements ascendants attribuent un rôle de soutien à leur conjoint; de plus, ce dernier assume parfois un rôle d'« objectiveur », de personne-ressource, mais sans être un conseiller en matière de carrière; pour ce rôle, elles se tournent vers des amies ou des collègues. Par contre, les femmes dans les autres cheminements disent plus souvent que leur conjoint est aussi un conseiller important et qu'il a une grande influence sur leurs décisions de carrière. Les répondantes dans les cheminements ascendants non accélérés sont celles qui

prônent une séparation nette entre la vie au travail et la vie personnelle. Elles sont souvent mariées, mais sans enfant et elles insistent : « les problèmes au travail, je ne les rapporte pas à la maison » ou « nous ne discutons pas du travail à moins que des décisions importantes qui nous affectent tous les deux doivent être prises, un déménagement par exemple ».

Les réseaux sont souvent perçus comme importants pour la carrière, cependant les femmes interviewées pour notre recherche disent faire partie de peu d'associations. Les réseaux utiles sont ceux qui sont constitués par les amies avec qui elles ont poursuivi des études universitaires. Cela est plus marquant pour les femmes des groupes ascendants et latéraux, et spécialement celles qui ont reçu leur diplôme après 1978. Le nombre plus grand d'étudiantes dans les écoles de gestion permet, semble-t-il, la formation de réseaux d'entraide informelle. Or ces réseaux ne sont pas à la portée des femmes des cheminements régressifs qui notent leur isolement social et professionnel.

Les facteurs organisationnels

Les possibilités de carrière ne dépendent pas de la seule ambition ou du seul effort des personnes. Les conditions du milieu de travail dans lequel une personne évolue ont une influence déterminante sur le cheminement de carrière. Les entreprises dominantes ou en croissance offrent sûrement des chances d'avancement plus nombreuses. Cependant, l'accès à ces chances est lié à un ensemble de pratiques organisationnelles qui constituent, selon Kanter (1977), des structures d'occasion différenciées et qui ne sont pas ouvertes également à tous les membres de l'organisation.

La section qui suit examine comment les caractéristiques de divers environnements organisationnels correspondent aux cheminements de carrière mis en évidence dans la présente étude. Une attention particulière est apportée à la présence de pratiques en gestion des ressources humaines, y compris les programmes d'accès à l'égalité, aux affectations offertes aux répondantes, au rôle des mentors de même qu'aux attitudes envers la présence des femmes dans la gestion.

Les organisations dans lesquelles les cheminements ascendants ont été possibles sont de grandes firmes, toutes du secteur privé à l'exception d'une. Ce sont des entreprises dominantes dans leur secteur : connues et visibles. Les répondantes qui ont un cheminement latéral axé sur la carrière travaillent aussi dans de grandes organisations mais plutôt celles du secteur parapublic ou encore dans des entreprises de services commerciaux ou financiers. La plupart des femmes, soit 9 sur 12, qui se retrouvent dans une trajectoire latérale orientée vers la famille ont un emploi dans le secteur public au moment de l'entrevue. Les cheminements régressifs ont mené soit vers de petites organisations, soit vers des organismes dans lesquels les postes de spécialistes techniques dominent. Quant aux « transitoires », elles sont dans de petites organisations du domaine culturel ou de services ou lorsqu'elles travaillent dans de grandes entreprises, elles occupent des postes dans des services traditionnellement « féminins », comme le service à la clientèle.

Ces caractéristiques formelles des organisations de travail signalent souvent des différences dans les pratiques de gestion du personnel. Les grandes administrations disposent de ressources plus importantes et leurs

systèmes de gestion des ressources humaines sont plus développés et plus formalisés. D'ailleurs, plusieurs répondantes des cheminements ascendants et latéral-carrière déclarent avoir recherché des postes dans ces organisations parce qu'elles offraient de la formation, ce qui permet le développement, et qu'elles y entrevoyaient des possibilités de carrière. Ces femmes ont choisi l'entreprise plutôt que le poste : « Je n'ai pas choisi le poste, parce que ce qu'on m'offrait d'un endroit à l'autre était similaire, je suis allée chez XX parce qu'on m'offrait de la formation ». La planification de carrière est encouragée : « on peut faire connaître ses préférences [...] et on en tient compte, l'organisation t'aide à prendre ta carrière en main », commente une femme du groupe latéral-carrière. Ce soutien donné par l'organisation est apprécié et a des répercussions sur les orientations, comme en témoigne le commentaire suivant : « j'ai choisi la carrière, je voulais prouver que la banque avait fait un bon choix en me permettant d'aller en *management training* ».

Dans le monde de la gestion, la performance passée est vue comme le meilleur prédicteur de la performance future. L'accès à des postes qui permettent de faire valoir ses compétences et ses habiletés constitue donc un facteur crucial pour assurer l'avancement. Dans ces organisations, les femmes obtiennent des affectations dans lesquelles elles peuvent démontrer leur savoir-faire. Une répondante du groupe ascendant reconnaît : « J'ai eu un premier poste qui me mettait en contact avec beaucoup de personnes dans le monde financier, ça me donnait une certaine visibilité ». Une autre dit : « dès le premier poste, j'ai eu beaucoup de responsabilités et j'ai pu prouver mes compétences ». Une femme du groupe ascendant accéléré note : « J'ai obtenu un poste à cause de mon expérience, je l'ai accepté en demandant d'occuper ce poste pendant un an et, si tout allait bien, je voulais une promotion à un poste de directeur. Ils ont accepté et ils ont tenu parole. » Les cheminements qui mènent vers les postes supérieurs sont aussi plus connus : « pour avancer dans la banque, il faut passer par directeur de comptes [...] j'ai recherché cette affectation, il a fallu en parler à mon directeur, au service du personnel et ils m'ont aidée ».

Par ailleurs, les femmes du cheminement latéral-famille choisissent finalement des emplois dans des organismes publics parce que, dans ce milieu, la conciliation famille-carrière est plus facile : « je voulais un poste intéressant et aussi du temps pour ma famille, au gouvernement c'est possible ». Les grandes administrations publiques et parapubliques emploient un nombre important de spécialistes et d'analystes, une carrière intéressante dans la gestion fonctionnelle devient donc possible, et c'est ce qui attire plusieurs femmes du groupe latéral-carrière. Le commentaire suivant est représentatif : « je voulais avancer dans un poste de professionnelle [...] mais c'est grand X, donc tu peux poser ta candidature dès que quelque chose s'ouvre, ce n'est pas nécessaire de moisir dans un poste ».

Les revendications du mouvement des femmes se sont faites particulièrement pressantes à partir de 1975, l'Année internationale de la femme. Ce sont généralement les plus grandes entreprises, les plus visibles, qui ont timidement mis en œuvre des programmes d'égalité des chances pour les femmes. Les répondantes des groupes ascendant et latéral-carrière ont saisi les occasions ainsi offertes. L'une d'elles rappelle : « on voulait aussi faire accéder du personnel féminin à des postes cadres, j'en ai profité ». Pour une autre, le

secteur public fut le premier choix parce que « à ce moment, c'était le milieu le plus ouvert pour les femmes, j'y ai fait mes armes et ensuite je suis passée à la gestion dans le secteur privé ».

Certaines organisations se révèlent des « environnements corrosifs » pour les femmes, selon l'expression de Schwartz (1992). Les femmes sont perçues avec méfiance : « on a donné la promotion à un homme plus jeune avec moins d'expérience, on m'a dit que je risquais de devenir enceinte [...] j'ai donc dû attendre deux ans pour l'avoir cette promotion ». Mais déjà la carrière est ralentie pour cette femme qui a un cheminement latéral-carrière. La maternité devient un facteur de risque dans certaines organisations et l'on cherche à éliminer les femmes. Une répondante en connaît la dure expérience après quatre ans dans une entreprise : « je suis devenue enceinte et ça, on ne me l'a pas pardonné, c'était très mal vu. On m'a dit que je ne pouvais plus aller chez les clients [...] il n'y avait donc plus de raison de me garder. » Elle retourne au travail après la maternité, mais elle doit aller dans une nouvelle entreprise, dans un poste en tout point similaire à celui qu'elle occupait auparavant. Le cheminement latéral de cette femme qui a une forte orientation de carrière est certainement lié à ces circonstances. Ces situations sont plus courantes dans des entreprises qui appartiennent à des secteurs très compétitifs comme les bureaux d'experts-conseils par exemple.

On l'a vu précédemment, les jeux de pouvoir, les querelles politiques, les difficultés de promotion découragent certaines femmes : elles réorientent alors leurs priorités et se dirigent vers des entreprises ou des postes qui exigent un engagement personnel moins constant : « j'ai diminué mes attentes, les promotions, je ne les cherche plus » ou « je donne plus de temps maintenant à ma vie de couple, à des activités sociales ». Ce sont des femmes du cheminement latéral-famille qui s'expriment ainsi.

Dans le milieu compétitif des grandes entreprises, il est difficile de faire sa carrière toute seule. Le soutien informel mais précieux d'un supérieur ou d'un collègue, d'un « ange gardien » dit une répondante, s'avère important. La réalisation de ses objectifs est redevable en partie à un tel soutien pour une « ascendante » : « Je voyais qu'il y avait des possibilités [...] quelqu'un d'influent, capable de convaincre, en a parlé aux personnes concernées, ça m'a beaucoup aidée ». D'ailleurs, toutes les répondantes qui ont un cheminement accéléré et la plupart des autres incluses dans la catégorie des cheminements ascendants notent le rôle positif d'un ou d'une mentor.

Les femmes dont les cheminements sont régressifs regrettent leur isolement : « j'étais la seule femme et c'était un milieu d'hommes, on ne m'a pas aidée ». Les répondantes dans les cheminements régressif ou transitoire travaillent dans de plus petites organisations, les possibilités d'avancement sont moins grandes et le soutien pour le développement de la carrière se révèle inexistant. De plus, le contexte économique fléchissant des années 1980 apporte des réorganisations, des restrictions qui réduisent les possibilités. Or, 3 des 4 femmes du groupe régressif ont reçu leur diplôme en 1980 ou en 1981. Pour les répondantes dont les itinéraires sont transitoires, la flexibilité offerte par les organisations moins traditionnelles est accompagnée d'une certaine précarité d'emploi et de faibles possibilités d'avancement.

Le contexte organisationnel, on le voit, n'est pas neutre, il peut stimuler les aspirations ou mener à une certaine désaffectation. Désillusionnées par la vie

dans les entreprises, certaines femmes concentrent leur énergie vers la vie familiale. Pour d'autres, la venue des enfants entraîne une réorientation dans les priorités et une recherche d'un équilibre plus raisonnable entre la vie familiale et la vie professionnelle. Les pratiques des organisations, les occasions qui y sont offertes ont donc un poids important sur la carrière.

Conclusion

La petitesse de l'échantillon limite évidemment la généralisation des résultats au groupe de femmes qui ont obtenu un diplôme en administration dans une période donnée. De plus, notre recherche est exploratoire et on ne peut postuler à cette étape des relations causales. Cependant, des tendances apparaissent assez nettement.

Les conditions du marché de l'emploi au moment de la collation des diplômes semble avoir une influence sur les cheminements de carrière. Une plus grande proportion de femmes qui ont un cheminement ascendant accéléré pendant les huit années étudiées se retrouvent dans le groupe qui a reçu son diplôme entre 1974 et 1977. Les femmes qui ont un cheminement régressif sont entrées, pour la plupart, sur le marché du travail au début d'une récession.

Chaque type de cheminement présente une configuration qui associe des objectifs professionnels, des événements personnels et des particularités organisationnelles. Ainsi, les répondantes des cheminements ascendants ont des objectifs professionnels liés à des conditions de développement de carrière dans leurs organisations et les facteurs personnels décrits sont différents de ceux des autres cheminements. Celles qui ont des cheminements latéraux (carrière ou famille) présentent des objectifs qui les amènent à rechercher des postes et des organisations qui leur permettent de parvenir à ces buts, ou encore les attitudes dans leur milieu de travail, à l'égard de la maternité par exemple, entraînent des réorientations de leurs priorités et des changements d'employeurs. Dans les autres cheminements, l'interaction entre les circonstances dans chaque sphère a une influence sur la trajectoire éventuellement poursuivie.

Bien qu'il y ait une diversité certaine dans les cheminements de carrière du groupe étudié, deux types de trajectoires sont dominants : les cheminements ascendants et latéraux. En effet, 73,4 p.100 de l'échantillon se retrouvent dans ces deux types de cheminements. On remarque aussi que, pour les « ascendantes », une carrière dans la voie de la gestion hiérarchique est plus accessible que pour les « latérales » qui se dirigent vers la voie de la gestion fonctionnelle. D'où l'intérêt de se pencher sur certaines différences entre ces deux groupes.

Les cheminements ascendants qui représentent l'expérience de près du tiers de notre échantillon sont similaires à ceux qui sont décrits dans la littérature comme étant des cheminements typiquement masculins. Mais ce groupe ascendant est aussi celui dans lequel il y a le plus de femmes qui n'ont pas d'enfant ou qui ont soigneusement planifié le moment de la maternité au regard de la carrière. Les commentaires de répondantes de ce groupe indiquent que les décisions relatives à la maternité tiennent compte du contexte organisationnel, et les conséquences de la maternité sur la carrière sont vues comme problématiques.

Pour nombre de femmes des cheminements latéraux, la maternité a occasionné des changements d'orientation, mais aussi les exigences de la gestion les ont incitées à la recherche de postes et d'organisations qui permettaient une conciliation famille-carrière. Les programmes d'égalité des chances ont, semble-t-il, créé des occasions nouvelles pour l'accès à des postes, mais la voie de la gestion hiérarchique semble demeurer le fait de celles qui accordent la prépondérance à la carrière. La présente recherche indique aussi que les premières années de carrière sont importantes : les « ascendantes accélérées » ont une mobilité très forte durant les huit premières années, ce qui confirme d'ailleurs les résultats d'autres recherches recensées par Forbes et Piercy (1991). Mais cela veut dire aussi que les femmes doivent faire face à des décisions de carrière au moment où souvent la maternité est envisagée, entre l'âge de 24 et 30 ans. La conciliation famille-carrière ne serait pas vraiment possible dans tous les cheminements. Voilà qui limite les choix des femmes entrant sur le marché du travail après des études en administration.

Notre article examinant les huit premières années de carrière, un temps relativement court, il y aurait donc lieu de poursuivre des études afin de voir si les cheminements décrits ici prennent une autre forme dans les années subséquentes et quels sont les facteurs qui les affectent. Cependant, les tendances qui apparaissent dès maintenant indiquent que, pour comprendre la dynamique des carrières de femmes cadres, il faut absolument intégrer l'interaction entre les divers aspects de leur vie et, surtout, accorder une place importante aux pratiques des organisations et à leurs effets.

Irène Lépine
Département des sciences administratives
Université du Québec à Montréal

RÉFÉRENCES

LES AFFAIRES

1990 « L'environnement des cadres intermédiaires n'a pas fini d'être bouleversé », *Les Affaires*, 27 janvier 1990 : B14.

ANDREW, C. et al.

1989 « La bureaucratie à l'épreuve du féminin : essai sur les trajectoires familiales de gestionnaires québécoises et ontariennes », *Recherches féministes*, 2, 2 : 55-78.

ANDREW, C. et al.

1991 « Les enjeux pour les femmes gestionnaires, prendre leur place dans les grandes organisations », in I. Lépine et C. Simard (sous la direction de), *Prendre sa place : les femmes dans l'univers organisationnel*. Montréal, Agence d'Arc : 193-219.

BAUDOUX, C.

- 1991 « La gestionnaire féminine, masculinisée, féministe radicale : les stratégies des directrices d'écoles », in I. Lépine et C. Simard (sous la direction de), *Prendre sa place : les femmes dans l'univers organisationnel*, Montréal, Agence d'Arc : 221-260.

BETZ, E.L.

- 1984 « A Study of Career Patterns of Women College Graduates », *Journal of Vocational Behavior*, 24 : 249-263.

COX, T.H. et C.V. Harquail

- 1991 « Career Paths and Career Success in the Early Career Stages of Male and Female MBA's », *Journal of Vocational Behavior*, 39 : 54-75.

CYTRYNBAUM, S. et J.O. Crites

- 1989 « The Utility of Adult Development Theory in Understanding Career Adjustment Process », in M. Arthur, D. Hall, B. Lawrence (dir.), *Handbook of Career Theory*. New York, Cambridge University Press : 66-88.

FAHMY, Pauline, avec la collaboration de H. Lee-Gosselin

- 1992 *Femmes entre vie et carrière : le difficile équilibre*. Montréal, Éditions Adage.

FELDMAN, Daniel C.

- 1988 *Managing Careers in Organizations*. Glenview (Ill.), Scott, Foresman and Company.

FORBES, J.B. et J.E. Piercy

- 1991 *Corporate Mobility and Paths to the Top*. New York, Quorum Books.

HAREL-GIASSON, F. et F. Marchis-Mouren

- 1991 « Débuts de carrière au féminin », *Gestion*, 17,1 : 51-59.

HENNIG, M. et A. Jardim

- 1976 *The Managerial Woman*. New York, Simon & Schuster.

KANTER, R.M.

- 1977 *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.

KRAM, K.E.

- 1985 *Mentoring at Work*. Glenview (Ill.), Scott Foresman.

LARWOOD, L. et U.E. Gattiker

- 1987 « A Comparison of the Career Paths Used by Successful Women and Men », in Barbara A. Gutek and Laurie Larwood (dir.), *Women's Career Development*, Newbury Park (Ca), Sage Publications : 129-156.

LEE, M.D.

- 1992 *Women's Involvement in Professional Careers and Family Life : Themes and Variations*. Working Paper Series NC92-J005. London, Ontario, Centre for Management Research and Development, Western Business School, The University of Western Ontario.

LEVINSON, D.J. et al.

- 1978 *The Seasons of a Man's Life*. New York, A.A. Knopf.

- MAI-DALTON, M. et J.J. Sullivan
 1981 « The Effects of a Manager's Sex on the Assignment to a Challenging or a Dull Task and Reasons for the Choice », *Academy of Management Journal*, 24, 3 : 603-612.
- MCBROOM, P.A.
 1986 *The Third Sex : The New Professional Woman*. New York, Morrow.
- NICHOLSON, N. et M. West
 1988 *Managerial Job Change : Men and Women in Transition*. Cambridge, University of Cambridge Press.
- RAELIN, J.A.
 1985 « Work Patterns in the Professional Life-cycle », *Journal of Occupational Psychology*, 58 : 177-187.
- RICHARDSON, M.S.
 1974 « Vocational Maturity in Counseling Girls and Women », in D.E. Super (dir.), *Measuring Vocational Maturity for Counseling and Evaluation*. Washington (D.C.), National Vocational Guidance Association : 135-144.
- SALES, A. et N. Bélanger
 1985 *Décideurs et gestionnaires. Étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privé et public*. Québec, Éditeur officiel du Québec.
- SCHWARTZ, F.N.
 1992 *Breaking with Tradition*. New York, Warner Books.
- SIMARD, Carolle
 1983 *L'administration contre les femmes*. Montréal, Boréal Express.
- SUPER, D.E.
 1957 *The Psychology of Careers*. New York, Harper.
- SYMONS, G.L.
 1984 « Le rôle du conjoint dans la carrière de la femme gestionnaire », *Gestion*, 9, 2 : 50-52.
- SYMONS, G.L.
 1986 « Coping with the Corporate Tribe : How Women in Different Cultures Experience the Managerial Role », *Journal of Management*, 12, 3 : 379-390.
- TUCKER, S.
 1985 « Careers of Men and Women MBA's », *Work and Occupations*, 12, 1 : 166-183.
- WALLACE, P.A.
 1989 *MBA's on the Fast Track : Career Mobility of Young Managers*. New York, Ballinger Publishing Co.