



Université de Montréal  
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé:

**Les effets de la maternité sur les trajectoires de carrière des femmes diplômées au  
Québec: le rôle des aspirations de carrière**

par

Marie-Ève Michaudville

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise (M.Sc.)  
en Relations industrielles

Décembre 2014

© Marie-Ève Michaudville, 2014

Université de Montréal  
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé:  
**Les effets de la maternité sur les trajectoires de carrière des femmes diplômées au  
Québec: le rôle des aspirations de carrière**

présenté par  
Marie-Ève Michaudville

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Vincent Rousseau  
Président-rapporteur

Émilie Genin  
Directrice de recherche

Marie-Thérèse Chicha  
Membre du jury

## Résumé

Malgré les nombreux progrès effectués par les femmes sur le marché du travail, plusieurs difficultés persistent au niveau de leur représentation au sein de postes stratégiques et d'influence dans les organisations québécoises et ce, bien qu'elles soient aujourd'hui plus scolarisées que les hommes. Notre étude s'intéresse aux barrières contribuant à cette situation, plus particulièrement aux effets de la maternité sur les aspirations de carrière, et par le fait même sur les trajectoires de carrière des femmes diplômées universitaires.

Cette étude qualitative a été réalisée à l'aide de données primaires colligées auprès de onze femmes membres de l'Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés (CRHA) et conseillers en relations industrielles agréés (CRRIA) du Québec. À travers nos résultats, nous montrons qu'une diversité de facteurs au niveau sociétal, organisationnel, individuel et familial concourt à rendre difficile l'accès aux postes stratégiques et d'influence des organisations. Parmi ces facteurs, la maternité a pour effet d'influencer négativement les trajectoires de carrière des femmes en diminuant l'investissement temporel dans le travail et la mobilité géographique et internationale. Nos résultats soutiennent aussi que l'arrivée des enfants a pour effet de modifier les aspirations de carrière des femmes vers plus d'équilibre. De cette manière, les femmes auraient tendance à ce moment de leur vie à faire des choix favorisant une meilleure conciliation travail-famille. Ainsi, cette aspiration de carrière a pour effet d'influencer les trajectoires de carrière des mères vers des emplois où une flexibilité d'horaire est possible, comme c'est le cas en optant pour le travail autonome ou pour un emploi ne requérant pas de déplacements à l'extérieur, par exemple.

En somme, cette étude contribue à la littérature sur les facteurs influençant les trajectoires de carrière féminines, puisque les effets médiateurs des aspirations de carrière entre la maternité et les trajectoires de carrière ont été peu étudiés à ce jour. Elle permet en ce sens d'observer les mécanismes des choix de carrière à ce moment précis de la vie des femmes.

**Mots-clés**: carrière, aspirations de carrière, femmes, maternité.

## Abstract

Although much progress experienced by women in the labour market, several challenges remain in terms of representation of women in strategic positions in Québec organizations, despite that they are more educated than men. Our study focuses on barriers contributing to this situation, particularly the effects of motherhood on career aspirations, and by extension on the career paths of female university graduates.

This qualitative study was conducted using primary data collected from female members of the *Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés (CRHA) et conseillers en relations industrielles agréés (CRIA) du Québec*. By our results, we have shown that a variety of factors - societal, organizational, individual and family - makes unreachable strategic positions in organizations by women. Among these factors, motherhood has the effect of negatively influencing the career trajectories by reducing the time investment in the work and the geographical and international mobility of women. Our results also argue that having children has the effect of directing career aspirations of women towards more balance. In this way, women would make choices promoting better work-family balance in their life. Thus, this career aspiration has the effect of influencing the career trajectories of mothers into jobs where flexible schedule is possible, as is the case of opting for self-employment or a job applicant does not travel outside, for example.

Finally, this study contributes to the literature on factors influencing women's career trajectories. In fact, the mediating effects of career aspirations between motherhood and career trajectories have been not very studied up to now. This study observes the mechanisms of career choice at this time of women's lives.

**Key-words:** career, career aspirations, women, maternity.

# Table des matières

Table des matières.....	VI
Liste des tableaux.....	VIII
Liste des figures.....	IX
Remerciements.....	X
Introduction.....	1
Chapitre 1 - Les carrières au féminin.....	6
1.1 La carrière et ses déterminants.....	6
1.1.1 La carrière.....	6
1.1.2 Les différents modèles de carrière.....	11
1.1.3 Le succès de carrière chez les hommes et les femmes.....	17
1.2 Les facteurs influençant les carrières des femmes.....	22
1.2.1 Les différentes métaphores décrivant les obstacles dans les carrières des femmes.....	22
1.2.2 Les facteurs influençant l'avancement hiérarchique des femmes.....	25
1.2.3 Les effets de la maternité sur les carrières des femmes.....	39
Chapitre 2 - La problématique et le modèle de recherche.....	43
2.1 La problématique et question de recherche.....	43
2.1.1 La problématique.....	43
2.1.2 La question de recherche.....	46
2.2 Le modèle de recherche et les propositions de recherche.....	47
2.2.1 Le modèle de recherche.....	47
2.2.2 Les propositions de recherche.....	48
Chapitre 3 - La méthodologie de recherche.....	51
3.1 Le devis de recherche.....	51
3.2 Le modèle opératoire.....	52
3.2.1 La variable dépendante: les trajectoires de carrière des femmes.....	52
3.2.2 La variable indépendante: la maternité.....	54
3.2.3 La variable médiatrice: les aspirations de carrière.....	55
3.2.4 Les données sociodémographiques.....	57

3.3 Le plan d'observation .....	57
3.3.1 La description de l'échantillon .....	57
3.3.2 Le niveau d'analyse .....	59
3.4 La méthode de collecte de données .....	59
3.5 L'analyse de contenu .....	60
3.5.1 La constitution des données .....	61
3.5.3 L'analyse des données .....	61
Chapitre 4 - Les résultats .....	63
4.1 L'influence de la maternité sur les aspirations de carrière .....	63
4.1.1 L'anticipation de la maternité .....	63
4.1.2 Les ajustements suite à l'arrivée des enfants .....	66
4.2 Les effets de la maternité sur les trajectoires de carrière .....	67
4.2.1 L'investissement temporel dans le travail .....	67
4.2.2 La mobilité géographique .....	68
4.3 L'influence des aspirations de carrière sur les trajectoires de carrière .....	69
4.3.1 Les aspirations reliées au succès objectif de carrière .....	70
4.3.2 Les aspirations reliées au succès subjectif de carrière .....	72
4.4 Les résultats complémentaires .....	80
4.4.1 Les autres facteurs influençant les carrières des femmes .....	81
4.4.2 L'évolution des aspirations de carrière en fonction du cycle de vie .....	93
Chapitre 5 - Discussion .....	95
5.1 L'interprétation des résultats .....	95
5.1.1 Retour sur les propositions de recherche .....	95
5.1.2 Retour sur les facteurs influençant les trajectoires de carrière des femmes ....	99
5.2 Les limites de l'étude .....	102
5.3 Les recherches futures .....	103
5.4 Les implications pratiques .....	105
5.4.1 Les implications pour les organisations .....	105
5.4.2 Les implications pour les femmes .....	106
Bibliographie .....	i
Annexe A .....	ix



## Liste des tableaux

<b>Tableau 1:</b> Définition des ancrés de carrière .....	13
<b>Tableau 2:</b> Opérationnalisation de la variable dépendante: Les trajectoires de carrière .	53
<b>Tableau 3:</b> Opérationnalisation de la variable indépendante: La maternité.....	55
<b>Tableau 4:</b> Opérationnalisation de la variable médiatrice: Les aspirations de carrière ...	56
<b>Tableau 5:</b> Les données sociodémographiques.....	57
<b>Tableau 6:</b> Caractéristiques des participantes.....	58

# Liste des figures

**Figure 1: Le modèle de recherche** ..... 47

## Remerciements

La réalisation de ce mémoire s'est déroulée sur plusieurs mois et vient compléter un long processus d'accomplissement personnel et professionnel. Ce mémoire a permis d'apprendre beaucoup sur moi et sur l'importance de persévérer. Bien sûr, cet accomplissement n'aurait pas été possible sans les conseils, le soutien et les encouragements de plusieurs personnes.

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de mémoire, Mme Émilie Genin pour son aide et son implication. Je vous remercie de votre entière disponibilité, de votre générosité et de tout le temps que vous avez consacré à mon projet. Vos pertinents conseils et vos réflexions m'ont permis de bien mener à terme ce projet. Sans vous, celui-ci n'aurait pas été une aussi belle réussite. J'aimerais aussi remercier Mme Marie-Thérèse Chicha et M. Vincent Rousseau pour vos nombreux commentaires et recommandations. Ceux-ci ont été fortement appréciés et ont permis d'améliorer mon travail.

Je remercie également l'Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés (CRHA) et conseillers en relations industrielles agréés (CRRIA) du Québec de m'avoir permis de lancer un appel à tous auprès de ses membres. D'ailleurs, un merci particulier aux femmes membres de cette Ordre qui m'ont offert de leur précieux temps afin de répondre à mon questionnaire. Sans votre collaboration, la réalisation de cette maîtrise aurait été impossible.

Je remercie par le fait même le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) pour leur appui et leur soutien financier. Je suis très reconnaissante envers la pleine confiance et l'intérêt que vous avez porté à mon projet de recherche.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien durant toutes les étapes de ce projet. Vous m'avez écouté et permis de garder le courage de continuer, malgré les moments un peu plus difficiles.

Encore une fois, merci.

# Introduction

La représentation des femmes sur le marché du travail au Québec a connu une importante évolution au cours des dernières décennies. En effet, elles frôlent aujourd'hui la parité avec 48% de l'emploi occupé au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2013a). De plus, les femmes sont de plus en plus présentes dans les emplois traditionnellement masculins, tels que la gestion. En effet, en ce qui a trait à la présence des femmes dans ce domaine, nous pouvons remarquer une évolution de 10,7% depuis 1987, pour se situer en 2012 à 36% de l'emploi total d'après l'Enquête sur la population active (Statistique Canada, 2012, cité dans Boulet 2013, p.1).

Malgré ces évolutions, plusieurs inégalités persistent. On remarque en effet que les femmes sont peu nombreuses, parfois même absentes, dans les postes d'influence et stratégiques des organisations québécoises. En ce sens, peu d'entre elles réussissent à grimper les échelons jusqu'au niveau de cadre supérieur. Au Québec, seulement un quart de ces postes d'influence étaient occupés par des femmes en 2013 (Boulet, 2013). Donc, malgré une augmentation du nombre de femmes dans le milieu de la gestion, la progression s'avère toujours faible dans les niveaux supérieurs des hiérarchies des organisations. Les femmes se situent davantage dans des postes d'entrée ou de niveau intermédiaire au sein des équipes de gestion.

La situation est davantage problématique en ce qui a trait à la présence des femmes sur les conseils d'administration. Selon une étude du groupe Catalyst (2013), au Québec, on compte 19,8% de femmes au sein des conseils d'administration des plus grandes sociétés. De surplus, à pareille date, 40% de ces sociétés ne comptaient aucune femme siégeant à ces instances selon cette enquête. Pourtant faire partie d'un conseil d'administration est bénéfique pour les hommes et les femmes, car leur nomination s'y avère très prestigieuse dans leur carrière. Cette expérience permet de participer à un lieu d'échange où la direction, l'orientation et la stratégie d'ensemble de l'organisation sont déterminées. À ce moment, les personnes nommées aux conseils d'administration ont la chance d'acquérir de nouvelles compétences de gestion, d'élargir leurs horizons ainsi que de s'assurer une certaine visibilité.

Ce rapide portrait chiffré de la situation au Québec nous permet donc d'émettre deux constats. Tout d'abord, nous observons un progrès indéniable des femmes depuis 30 ans en termes de représentation et en termes de niveau de revenu. Les femmes occupent désormais presque autant que les hommes le marché du travail et elles occupent en plus grande proportion qu'auparavant des emplois bien rémunérés. Ensuite, nous pouvons remarquer que malgré les progrès, les inégalités sont toujours présentes. La sous-représentation des femmes dans les niveaux élevés des hiérarchies des organisations et au niveau des conseils d'administration nous indique que nous sommes encore loin de la parité, d'où l'intérêt de mieux comprendre les phénomènes en jeu.

Cette recherche s'intéresse alors, de manière générale, à la problématique de la sous-représentation des femmes diplômées universitaires au sein de postes stratégiques des organisations québécoises. Les femmes détenant un diplôme universitaire sont de plus en plus nombreuses, d'où la pertinence de porter notre recherche sur ces dernières. En effet, l'évolution de l'obtention d'un diplôme universitaire chez les femmes est considérable. Ainsi, en 1990, seulement 10% des Québécoises détenaient un diplôme universitaire, contre 14% chez les hommes en comparaison avec aujourd'hui, où 28% des femmes détiennent un diplôme universitaire, contre 24% chez les hommes (Institut de la statistique du Québec, 2013b). Il s'agit d'une tendance qui risque de se maintenir dans le futur puisque chez les jeunes femmes qui ont entre 25 ans et 34 ans au Canada, 59,1% d'entre elles sont titulaires d'un grade universitaire (Statistique Canada, 2011). Enfin, dans le domaine d'étude du commerce, de la gestion et de l'administration publique, une plus grande proportion de femmes obtient un diplôme universitaire. En effet, en 2009 la proportion de femmes ayant obtenu ce type de diplôme était de 55% comparativement à 45% d'hommes (Statistique Canada, 2009). En outre, bien que les femmes soient plus diplômées que les hommes depuis les années 1990, peu de progrès ont été remarqués au niveau de leur représentation dans les postes de pouvoir des organisations.

Une hypothèse avancée pour expliquer ce peu de progrès a trait à l'incidence de la maternité (Tremblay, 2004; Valcour et Ladge, 2008). Ainsi, cette étude vise à décrire les effets de la

maternité sur le cheminement de carrière des femmes diplômées. La vie familiale influence beaucoup leur parcours professionnel puisqu'on associe encore les responsabilités reliées à la famille à la femme. La distribution des tâches dans les ménages québécois et canadiens indique en effet que les femmes effectuent toujours la majorité des tâches domestiques à la maison (OECD, 2013). L'arrivée des enfants alourdit les responsabilités familiales, ce qui a un impact sur les choix de carrière de ces dernières. Donc, lors de l'arrivée d'un enfant, les femmes auront tendance à faire des choix qui faciliteront l'articulation entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

La recension des écrits nous permet de constater le grand nombre d'études concernant les facteurs influençant positivement et négativement les carrières des femmes. Parmi ces facteurs, les aspirations de carrières font partie des facteurs individuels importants à considérer dans les trajectoires de carrière (Laufer et Pochic, 2004; Naschberger et al., 2012; Sturges, 1999). Également, la maternité constitue un élément fort présent dans la littérature (Laurijssen & Glorieux, 2013b; Naschberger et al., 2012; Whitmarsh et al., 2007). D'ailleurs, ce sujet y est abordé en relation avec la définition du succès de carrière (Kirchmeyer, 1998; Stroh et al., 1996; Valcour et Ladge, 2008), ainsi qu'avec ses effets sur l'articulation de la vie professionnelle et personnelle des femmes (Tremblay, 2004). Cependant, les effets de la maternité sur les aspirations de carrière des femmes restent peu étudiés à ce jour, d'où l'intérêt d'étudier cette relation.

La présente étude cherche en ce sens à comprendre les différentes trajectoires de carrières des femmes et à identifier les facteurs qui les influencent positivement ou négativement. Plus précisément, cette recherche étudie les facteurs individuels qui influencent les carrières des femmes diplômées universitaires au Québec, en s'attardant à comprendre les effets de la maternité sur les aspirations de carrière, et indirectement sur les trajectoires de carrière. Notre question de recherche est la suivante: Dans quelle mesure les aspirations de carrière ont-elles un effet médiateur sur les trajectoires de carrière des femmes diplômées au Québec au moment de la maternité?

Ce sujet est particulièrement pertinent en relations industrielles, puisqu'il implique dans un premier temps plusieurs niveaux d'acteurs. Tout d'abord, au niveau sociétal, ce mémoire peut intéresser les gouvernements dans l'instauration des politiques publiques en matière d'égalité en emploi. Ensuite, cette problématique rejoint les organisations, où la gestion des ressources humaines est directement impliquée dans les gestions de carrière des femmes. Les implications pour les organisations sont nombreuses, puisque celles-ci doivent chercher le mieux possible à répondre aux besoins individuels des femmes dans un souci de rétention et de performance. Enfin, au niveau individuel, ce mémoire s'avère intéressant pour les femmes souhaitant faire carrière dans les organisations, tout en satisfaisant leurs besoins reliés à la famille. Elles sont les principales concernées par la problématique de recherche. Donc, comme nous pouvons le constater, les effets de la maternité sur les aspirations de carrière et sur les parcours de carrière des femmes touchent plusieurs acteurs.

Finale­ment, d'un point de vue social, cette étude est pertinente dans une vision plus égalitaire entre les hommes et les femmes dans la société et dans les organisations au Québec. En effet, l'égalité entre les hommes et les femmes dans la société québécoise s'avère être un sujet d'actualité où on s'intéresse particulièrement à la représentativité des femmes dans les postes de pouvoir.

Ce mémoire comprend cinq chapitres. Le premier correspond à la revue de la littérature concernant les recherches effectuées sur les carrières féminines. La première partie de ce chapitre définit la carrière et ses déterminants. On y retrouve alors la définition de la carrière, suivi des différents modèles de carrière et de l'identification des divers déterminants du succès de carrière des hommes et des femmes. La dernière partie de ce chapitre comprend les différents facteurs influençant les carrières des femmes. On y aborde d'abord les différentes métaphores utilisées pour décrire les obstacles que les femmes rencontrent au cours de leur carrière. Ensuite, les facteurs influençant positivement et négativement l'avancement hiérarchique des femmes y seront exposés. Enfin, les effets de la maternité sur les carrières des femmes concluent ce chapitre. Dans le deuxième chapitre, il est question dans un premier temps de la problématique et de la question de recherche. Ensuite, nous illustrons le modèle de recherche. La dernière partie de ce chapitre comprend les propositions de recherche. Un



troisième chapitre aborde la méthodologie de cette étude, comprenant le devis de recherche, le modèle opératoire, le plan d'observation, ainsi que la méthode de collecte de donnée et le plan d'analyse de la recherche. Dans le chapitre quatre, nous présentons les résultats obtenus en fonction des propositions de recherche. Finalement dans le chapitre cinq, nous présentons l'interprétation et la discussion de nos résultats. Par la suite, les principales limites de cette étude sont exposées. Nous concluons par quelques pistes de recherches futures ainsi que les implications pratiques de cette étude.

# **Chapitre 1 - Les carrières au féminin**

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter les différentes études recensées dans la littérature en lien avec les carrières féminines. La première partie de ce chapitre comprend une définition du concept de la carrière, la présentation des différents modèles de carrière ainsi que les déterminants influençant le succès de carrière des individus. La seconde partie a pour but d'identifier plus spécifiquement les facteurs influençant positivement ou négativement les carrières des femmes. Enfin, ce chapitre se termine avec la présentation des effets de la maternité sur les trajectoires professionnelles des femmes.

## **1.1 La carrière et ses déterminants**

Dans un premier temps, nous définirons le concept de carrière ainsi que les nombreuses notions qui lui sont associées, soient les étapes de la carrière, la gestion de carrière, les aspirations de carrière et le succès de carrière. Ensuite, les différents modèles de carrière utiles à la compréhension des carrières féminines seront présentés, suivis des déterminants du succès de carrières chez les hommes et les femmes.

### **1.1.1 La carrière**

La carrière est un concept dont la définition a évolué à travers le temps. En ce sens, Hughes (1937) propose une définition de la carrière sous deux dimensions, soit la dimension objective de la carrière, étant un enchaînement de statuts et de postes au sein d'une organisation, et une dimension subjective de la carrière correspondant à la façon dont une personne perçoit globalement l'évolution de sa vie au cours du temps. Ainsi, la carrière comprend une composante organisationnelle et une individuelle. En ce qui a trait à la sphère organisationnelle, Super (1980) définit alors la carrière comme étant une suite de promotions permettant l'avancement hiérarchique vertical au sein d'une organisation. Cette définition de la

carrière s'inscrit dans une description théorique linéaire et traditionnelle de la carrière. Elle correspond alors à l'époque où l'individu à la sortie de ses études, restait alors dans la même organisation où il était engagé et avec le temps et l'expérience, grimpaient les échelons au sein de cette même organisation. D'ailleurs, Super (1980) identifie quatre stades professionnels différents qui correspondent à une suite d'accomplissement de tâches effectuées par l'individu l'amenant à l'atteinte du niveau suivant, et ce tout au long de la vie. Dans la même lignée, Levinson (1978) ajoute une dimension cyclique à ces différents stades correspondant à des moments de turbulence, période de questionnement et de choix professionnels, suivis de moments de stabilité. Affronter ces périodes de turbulences permettrait aux individus au cours des différents stades professionnels de se développer et d'acquérir de l'expérience. Par la suite, plusieurs auteurs ont ajouté les préférences individuelles à cette définition traditionnelle de la carrière (Arthur et Rousseau, 1996; Hall, 1996). Aujourd'hui, la carrière peut être donc définie comme étant le parcours professionnel au sein d'une ou de plusieurs organisations, ou au sein d'une profession, suivant plusieurs étapes et, plus largement, incluant l'ensemble des expériences de vie (Giraud et Roger, 2011).

## **A. Les étapes de la carrière**

La progression et le développement de la carrière comportent plusieurs phases. Plusieurs auteurs définissent cette progression de carrière en quatre grandes étapes: l'exploration, le développement, le maintien et le désengagement (Hall, 1976; Kets de Vries et Miller, 1985).

### **1) L'exploration:**

Cette période correspond au moment de l'entrée sur le marché du travail. Hall (1976) situe entre 18 et 25 ans environ cette période difficile où l'individu qui commence à travailler est confronté au choc de la réalité résultant de la mise en perspective de ses attentes et de la réalité du marché du travail. C'est au cours de cette période que l'individu se construit une identité et identifie des nouveaux repères afin de s'intégrer à son milieu de travail.

## **2) Le développement:**

Cette période correspond au début de la carrière de l'individu et se définit par une phase de croissance et de socialisation de l'individu. Hall (1976) situe entre 25 et 40 ans à peu près cette période caractérisée par des promotions, l'obtention de statuts clairs dans la hiérarchie de l'organisation, l'élargissement des compétences et la recherche d'un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. C'est durant cette période que l'individu prend de la confiance en lui et ressent un sentiment de contrôle sur sa carrière.

## **3) Le maintien:**

Cette période correspond au milieu de la carrière de l'individu et se définit par une phase où l'individu prend du recul et analyse les objectifs atteints et les objectifs futurs. Hall (1976) situe entre 40 et 55 ans approximativement cette période où l'individu réévalue son mode de vie et peut en venir à en choisir un nouveau, en accord ou en désaccord avec le précédent. À ce moment, la personne peut rencontrer des problèmes tels que le plafonnement de carrière ainsi que l'insuffisance de compétence pour atteindre un niveau ou un poste recherché. Enfin, c'est au cours de cette étape que le maintien d'une conciliation travail et vie personnelle satisfaisante est considérée prioritaire pour les individus (Feldman et Ng, 2007).

## **4) Le désengagement:**

Enfin, cette période coïncide avec la fin de la carrière de l'individu et se définit par un désinvestissement des activités professionnelles afin de se consacrer à d'autres activités. Hall (1976) situe après l'âge de 55 ans environ cette période caractérisée par la préparation de la retraite. Certains choisissent de rester actifs professionnellement, tandis que d'autres font le choix de se retirer progressivement ou de complètement quitter le marché du travail.

## **B. La gestion de carrière**

La composante organisationnelle de la carrière renvoie à la gestion de carrière. Les individus rencontrent plusieurs problèmes et défis à chacune des étapes de leur carrière, ce qui a pour effet d'influencer leurs motivations et leurs priorités envers le travail (Hall, 1976). Il s'avère

alors important dans le processus de gestion de carrière de comprendre ces différentes étapes afin de prévenir les problèmes qui leur sont reliés et qui peuvent se présenter à différents moments au cours de la vie des individus.

La gestion des carrières est une activité du service des ressources humaines importante dans la progression hiérarchique des individus. Selon Guérin et Wils (1992), la définition de la gestion de la carrière se limite en grande partie aux activités organisationnelles qui favorisent la conception de plans de carrière et leur mise en œuvre. Elle vise à concilier les besoins individuels et les besoins organisationnels. La gestion des carrières fait partie intégrante du développement des carrières qui consiste à l'ensemble des programmes conçus par l'organisation pour aider les employés à harmoniser leurs aspirations, leurs compétences et leurs buts personnels avec les perspectives d'avancement, actuelles ou futures, offertes par l'organisation (Noe et Schmitt, 1986).

### **C. Les aspirations de carrière**

La composante individuelle de la carrière se réfère aux différentes aspirations de carrière et aux préférences individuelles des personnes. La notion d'aspirations de carrière se définit par l'ensemble des besoins, des motivations intrinsèques et extrinsèques et des intentions d'un individu au sujet de sa carrière (Guerin et Wils, 1993). Par ailleurs, les aspirations de carrière diffèrent d'un individu à l'autre et évoluent au fil des différentes étapes de la carrière (Feldman et Bolino, 1996; Hall, 1976; Schein, 1990). Nous verrons ainsi à la section 1.1.2 de ce travail les différents modèles de carrières qui ont été élaborés afin d'expliquer les préférences individuelles en matière de cheminement de carrière.

### **D. Le succès de carrière**

La notion du succès de carrière a beaucoup évolué suite aux nombreux changements que la carrière a connus dans les dernières décennies (Rasdi, Ismail, Uli, et Noah, 2009). En effet, les changements reliés au contexte économique et social ont eu un impact sur les individus et sur les organisations (Sullivan et Baruch, 2009), se traduisant par de nouvelles formes de

carrière où l'individu devient alors responsable du développement de sa carrière (Hall, 1996), et où les opportunités d'avancement ne se limitent plus à un seul employeur (Arthur et Rousseau, 1996). Par conséquent, la définition traditionnelle qui mesurait le succès de carrière à l'aide d'indicateurs objectifs, tels que le revenu et le nombre de promotions obtenues (Kirchmeyer, 1998; Rasdi et al., 2009), ne correspond plus à la réalité des individus et des organisations (Powell et Mainiero, 1992). Par ailleurs, il a été montré que les individus ayant réussi à atteindre des positions hiérarchiques importantes, et par le fait même des salaires élevés pouvaient être insatisfaits de leur carrière (Korman, Wittig-Berman, et Lang, 1981). Par conséquent, l'évaluation de la carrière ne se base plus uniquement sur des critères objectifs.

De cette manière, le succès de carrière se mesure aujourd'hui souvent à l'aide de deux dimensions, soit le succès de carrière objectif et le succès de carrière subjectif (Judge, Cable, Boudreau, et Bretz, 1995). D'abord, le succès de carrière objectif se rapporte aux réalisations de carrières mesurées à l'aide de critères observables, tels que le niveau de rémunération, le nombre de promotions obtenues ainsi que le poste occupé (Judge et al., 1995; Ng, Eby, Sorensen, et Feldman, 2005). Ensuite, le succès de carrière subjectif se mesure à l'aide du niveau de satisfaction personnelle de l'individu à l'égard de son emploi actuel, sa carrière et des autres sphères de sa vie (Laufer, Marry, et Maruani, 2001). Il s'agit d'une évaluation subjective que les individus font de leur carrière (Judge et al., 1995), qui tient compte de standards internes et d'aspirations personnelles, et de standards externes, se rapportant à un groupe ou à une personne de référence (Abele et Spurk, 2009; Heslin, 2003).

En outre, plusieurs études en arrivent à la conclusion que le salaire, les promotions et la position hiérarchique ont une part d'influence à considérer sur le succès de carrière subjectif (Judge et al., 1995; Valcour et Ladge, 2008). Inversement, il a été montré que le succès de carrière subjectif pouvait augmenter la motivation des individus et leur confiance en eux, ce qui avec le temps, aurait pour conséquence d'influencer leur succès de carrière objectif (Abele et Spurk, 2009).

Bien qu'il semble y avoir un lien entre le succès objectif et subjectif de carrière, certains auteurs affirment qu'il s'agit de deux dimensions distinctes (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005; Ng

et al., 2005). Il a été montré en effet que les variables influençant le succès de carrière objectif sont souvent différentes de celles qui influencent le succès de carrière subjectif (Feldman et Ng, 2007; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). Par conséquent, il est important de ne pas supposer que le succès objectif et le succès subjectif de carrière peuvent être prédits par les mêmes déterminants.

### **1.1.2 Les différents modèles de carrière**

Le contexte économique et social des années 1970 a eu pour effet l'émergence de nouvelles formes de carrières, soit les modèles de carrière renouvelés (Sullivan et Baruch, 2009). Les nombreux changements survenus dans le marché du travail au cours des dernières décennies ont eu en effet des impacts sur les structures organisationnelles et familiales (Sullivan et Baruch, 2009). On assiste alors, au niveau des organisations, à l'émergence de différentes formes de travail qui viennent ainsi rompre avec le modèle de carrière traditionnelle, caractérisée par un emploi à temps plein, promotionnel et stable. La réalité des individus et des organisations ne correspond plus au modèle traditionnel de la carrière de type linéaire et promotionnelle.

Plus spécifiquement, les carrières traditionnelles ne réussissent pas à expliquer la complexité des carrières des femmes. Au niveau des structures familiales, on assiste à l'émergence des couples à deux carrières, à l'augmentation des familles monoparentales et à l'augmentation des responsabilités de soins aux parents âgés assumés par les ménages. Divers aspects, tels que l'importante part de temps consacré aux responsabilités familiales par ces dernières par exemple, ne cadrent pas dans ces modèles (Cabrera, 2009). Par conséquent, les modèles de carrière renouvelés présentent des alternatives afin de mieux définir les carrières des femmes.

Cette section vise ainsi à présenter les modèles de carrières pertinents à la compréhension des carrières féminines. Dans un premier temps, le modèle des ancrs de carrière (Schein, 1978) sera présenté. Ensuite, les modèles de carrière renouvelés, soient le modèle de carrière «

protéiforme » et « sans frontière » seront abordés, suivi enfin du modèle le plus récent, soit le modèle kaléidoscopique de carrière.

#### **A. Les ancrs de carrière de Schein (1978)**

Le modèle classique des ancrs de carrière de Schein (1978) est utile à la compréhension des carrières des individus. Ce modèle permet en effet d'expliquer les préférences individuelles en matière de cheminement de carrière. Schein (1978) définit huit ancrs de carrières qui sont les suivantes: 1) compétence technique, 2) compétence managériale, 3) autonomie/indépendance, 4) sécurité/stabilité, 5) créativité entrepreneuriale, 6) sens du service, 7) défis et 8) style de vie. L'ancre de carrière résulterait de l'interaction entre l'individu et son milieu de travail, et se développerait au fil des expériences. Une ancre de carrière réfère à ce qui est le plus important pour un individu. Ainsi, les individus orienteraient leurs carrières selon leur perception de leurs talents, de leurs besoins et de leurs valeurs (Schein, 1990). Les ancrs de carrières influencent les décisions de carrières qui peuvent être parfois difficiles. Le tableau 1 présente les principales caractéristiques de chacune des ancrs de carrière.



**Tableau 1:** Définition des ancrs de carrière

<i>Ancre de carrière</i>	<i>Description</i>
Technique	Stimulé principalement par le contenu du travail lui-même. Préfère que l'avancement se fasse dans son domaine de compétence technique ou fonctionnelle. Craint globalement la gestion en général la considérant comme une activité trop politique.
Management	Stimulé principalement par l'opportunité d'analyser et résoudre des problèmes sous des conditions d'information non complète et d'incertitude. Apprécie l'exigence d'avoir à maintenir l'unité entre des individus afin d'accomplir des buts communs. Stimulé (plutôt que fatigué) par les situations de crises.
Autonomie et indépendance	Stimulé principalement par les situations de travail complètement libres de contraintes organisationnelles. Désire établir lui-même son emploi du temps ainsi que ses échéances. Est prêt à sacrifier des promotions pour obtenir plus de liberté individuelle.
Sécurité et stabilité	Stimulé principalement par la sécurité d'emploi et l'engagement à long terme auprès d'une même organisation. Accepte de se conformer et d'être socialement intégré aux valeurs de l'organisation ainsi qu'à ses normes. À tendance à ne pas apprécier les voyages et les relocalisations géographiques.
Créativité entrepreneuriale	Stimulé principalement par le besoin de construire ou de créer quelque chose qui soit entièrement le fruit de ses efforts. S'ennuie facilement et aime passer rapidement d'un projet à l'autre. Est plus intéressé à mettre sur pied de nouvelles affaires que de gérer celles déjà établies.
Sens du service	Stimulé principalement par l'importance d'améliorer le monde de quelque manière. Désire aligner ses activités de travail avec ses valeurs personnelles qui sont d'aider la société. Plus préoccupé de trouver un emploi qui rencontre ses valeurs plutôt que ses compétences.
Défis	Stimulé principalement par l'idée d'avoir à surmonter des obstacles importants; de résoudre des problèmes pratiquement insolubles; de gagner contre des opposants difficiles; de définir leur carrière en terme de combat constant et de compétitions dans lesquelles gagner est ce qu'il y a de plus important. Fais preuve d'intolérance auprès des gens n'ayant pas les mêmes aspirations.
Style de vie	Stimulé principalement par l'importance d'équilibrer la vie professionnelle en fonction du style de vie personnel; très sensible à toutes questions liées aux congés parentaux et de maternité, aux services à la famille et de garderies, etc. Fais preuve d'un intérêt marqué pour les organisations ayant des valeurs et des programmes profamille.

Source: adapté de E.H. Schein, Career Anchors, San Diego, University Associates, 1990, p. 20.

Schein (1978) avance l'hypothèse de base à l'effet que chaque individu a un seul vrai point d'ancrage dominant. Feldman et Bolino (1996) proposent plutôt la possibilité que l'individu puisse avoir deux ou même trois ancrages de carrières dominantes. Ainsi, les ancrages de carrières technique, managériale et entrepreneuriale correspondent aux ancrages de talents de l'individu; les ancrages de carrières sécurité, autonomie et style de vie, correspondent aux ancrages de besoins; et les ancrages de carrières services à une cause et défi correspondent aux ancrages de valeurs. De cette manière, selon Feldman et Bolino (1996), un individu pourrait avoir au moins deux ou trois ancrages de carrière dominant correspondant aux trois dimensions de la perception de soi. Feldman et Bolino (1996) prennent alors en compte la multiplicité des ancrages de carrière qui représente davantage la diversité des carrières des individus et qui explique mieux leurs choix de carrière qui peuvent paraître parfois ambivalents.

## **B. Les modèles de carrière « protéiforme » et « sans frontière »**

Les modèles de carrière « protéiforme » (Hall, 1996) et « sans frontière » (Arthur et Rousseau, 1996) sont des modèles de carrière renouvelés qui émergent dans les années 1990, et ont pour caractéristique de rompre avec l'idée de la linéarité des carrières traditionnelles.

Le modèle de la carrière « protéiforme », qualificatif inspiré du dieu grec Protée qui, selon sa volonté, pouvait changer de forme (Hall, 1996), prend en compte les choix et les motivations individuels de sorte que la carrière est construite de façon individualisée et gérée par la personne elle-même, et non plus par l'organisation qui l'emploie. Deux éléments caractérisent ce modèle, soit l'auto-gestion de la carrière et la congruence des valeurs personnelles (Briscoe, Hall, et Frautschy DeMuth, 2006). Nous passons alors d'une compréhension de la carrière externe, à une conception de la carrière interne, où l'individu fait ses propres choix de carrière dans l'objectif de se réaliser. De cette manière, il aurait la capacité de réorganiser ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes pour répondre aux exigences d'un travail en évolution dans un objectif d'accomplissement de soi (Hall, 1996).

Ensuite, un deuxième modèle en rupture avec les principes traditionnels d'avancement de carrière et de promotions hiérarchiques est celui de la « carrière sans frontière » ou de la «

carrière nomade » traduisant le concept de *boundaryless career* popularisé aux États-Unis par Arthur et Rousseau (1996). Ce concept décrit les carrières comme n'étant plus contraintes par les frontières de l'organisation. Au contraire, elles seraient constituées d'une série d'opportunités d'emploi qui dépasserait les frontières d'un lieu de travail unique correspondant le plus souvent aux possibilités de mobilité horizontale, trans-organisationnelle et trans-domaine (Cabrera, 2009; DeFillippi et Arthur, 1996). La facilité de la mobilité d'une entreprise à une autre est expliquée par le caractère transférable des compétences et par l'appartenance à des réseaux (Arthur et Rousseau, 1996). D'ailleurs, cette théorie met l'emphase sur le capital de carrière correspondant à l'accumulation des compétences permettant l'employabilité.

Le modèle de carrière « protéiforme » et le modèle de carrière « sans frontière » permettent une meilleure compréhension des carrières des femmes, que les modèles de carrières traditionnelles. Tout d'abord, les femmes adopteraient un profil de carrière protéiforme afin de satisfaire des besoins d'équilibre entre le travail et la vie personnelle après la naissance de leurs enfants (Cabrera, 2009). Elles seraient alors leur propre agente de carrière en effectuant des choix en lien avec les besoins individuels qu'elles ont à différents moments de leur vie. Le travail à temps partiel, la réduction des heures de travail ou un changement de profession où la conciliation travail-famille est valorisée sont des exemples de choix personnels qu'elles effectuent à ce moment afin d'accommoder leurs besoins reliés à la famille (Laurijssen et Glorieux, 2013b).

Ensuite, le modèle de « carrière sans frontière » offre un cadre théorique intéressant pour l'étude des carrières des femmes. En effet, il permet de prendre en compte les interactions entre la sphère du travail et la sphère familiale (Arthur et Rousseau, 1996). Les femmes auraient davantage tendance à quitter leur emploi que les hommes pour cette raison (Stroh, Brett, et Reilly, 1996). Les femmes auraient alors plus souvent recours à la mobilité inter-organisationnelle que les hommes afin de concilier leur travail avec leur vie familiale (Valcour et Tolbert, 2003). Tout comme le modèle de carrière « protéiforme », ce modèle met donc en évidence les difficultés d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle conduisant les femmes à adopter alors les différentes stratégies mentionnées ci-dessus (Laurijssen et Glorieux, 2013b).

### C. Le modèle kaléidoscopique de carrière

Le modèle kaléidoscopique de carrière de Mainiero et Sullivan (2005) est, selon nous, le modèle le plus adéquat pour définir et expliquer les carrières des femmes comparativement à celles des hommes aujourd'hui. Plus précisément, ce modèle de carrière récent met en évidence le besoin d'équilibre chez les femmes au moment où elles ont des enfants. De plus, il s'avère pertinent puisqu'il met en évidence les attentes et les choix des femmes, à un moment donné de leur vie, et montre que ce sont ces choix qui les guident selon leurs aspirations personnelles (Mainiero et Sullivan, 2005). Ce modèle n'est pas en continuité avec les modèles précédents, mais constitue un cadre alternatif pour examiner les différents profils de carrières actuels (Sullivan et Baruch, 2009). En ce sens, les éléments nouveaux apportés par ce modèle sont la considération des différences de genre en matière de carrière, la complexité de la vie au travail et hors-travail et les facteurs individuels qui influencent la carrière des femmes.

Ainsi, le modèle de carrière kaléidoscopique de Mainiero et Sullivan (2005), contient trois paramètres: *Authenticité*, *Équilibre* et *Défi*. Dans un premier temps, l'*Authenticité*, fait référence à l'accord entre les choix de carrières et les valeurs profondes de l'individu. Le deuxième paramètre, soit l'*Équilibre*, se rapporte au besoin d'équilibre entre les différentes sphères de vie et enfin, le dernier paramètre, soit le *Défi*, renvoie aux décisions permettant de relever des défis et d'atteindre des objectifs. Un seul paramètre prédominerait dans la vie des individus à différents moments de leur vie. Les deux autres paramètres seraient malgré tout présents et actifs, mais en moins grande intensité (Mainiero et Sullivan, 2005).

En outre, les hommes et les femmes ne possèderaient pas la même combinaison de ces paramètres au cours de leur vie. En effet, Sullivan et Mainiero (2007) montrent que le profil des femmes correspond davantage à un modèle de carrière, où les différents paramètres mentionnés ci-haut se présentent au cours de leur vie dans l'ordre suivant: *Défis*, *Équilibre* et *Authenticité*. Les hommes, quant à eux, ont un profil de carrière correspondant davantage à la prédominance des paramètres suivants au cours de leur vie: *Défis*, *Authenticité* et *Équilibre* (Mainiero et Sullivan, 2007). Par conséquent, les résultats de ces recherches nous permettent

de constater que les priorités d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ne se situent pas au même moment pour les hommes et les femmes. Ainsi, à l'étape du développement de la carrière (Hall, 1976), moment correspondant à l'arrivée des enfants, les femmes ressentiraient le besoin important de concilier le travail et la vie personnelle. À ce moment, leurs priorités changeraient alors à l'égard de leur travail, se traduisant par une transformation de leurs aspirations de carrière. En revanche, Mainiero et Sullivan (2007) montrent que chez les hommes ce besoin d'équilibre apparaît plus tardivement dans la carrière. Donc, ce modèle s'avère utile afin de comprendre comment les aspirations des femmes changent au moment de leur vie où elles ont des enfants, comparativement à celles des hommes.

### **1.1.3 Le succès de carrière chez les hommes et les femmes**

Dans cette partie, nous présentons les déterminants du succès de carrière des femmes en comparaison à ceux des hommes. De cette manière, nous pouvons identifier dans un deuxième temps les déterminants les plus importants dans la définition du succès de carrière des femmes.

Tout d'abord, les hommes et les femmes définiraient différemment leur succès de carrière. En effet, plusieurs études en sont arrivées à la conclusion que le succès de carrière subjectif était un déterminant plus important, que le succès objectif, dans la perception du succès de carrière des femmes (Kirchmeyer, 1998, 2002; Powell et Mainiero, 1992; Sturges, 1999). D'ailleurs, ces dernières décrivent leur succès de carrière avec des critères internes reliés à l'accomplissement et la reconnaissance et elles sont davantage motivées par le contenu du travail, que par l'obtention d'une promotion (Sturges, 1999). Enfin, il a été montré chez les femmes que le succès de carrière se définissait par la combinaison d'un travail intéressant comportant des défis et un équilibre avec les autres sphères de la vie (Powell et Mainiero, 1992). En comparaison, le succès de carrière objectif, tels que le salaire et la position hiérarchique, sont majoritairement reliés à la satisfaction de carrière des hommes (Kirchmeyer, 1998; Sturges, 1999). Donc, pour résumer, les hommes utiliseraient davantage

des critères objectifs pour décrire leur succès de carrière, tandis que les femmes auraient davantage tendance à utiliser des critères subjectifs.

Ainsi, plusieurs études se sont attardées à identifier et examiner les impacts de différents déterminants sur ces deux dimensions. Dans un premier temps, les études effectuées par Judge et ses collègues (1995) proposent un modèle basé sur l'influence des variables individuelles, telles que les variables sociodémographiques et le capital humain, les variables motivationnelles et les variables organisationnelles sur le succès objectif et subjectif de carrière, sans faire de différenciation selon le genre. Nous reprenons alors ici ce modèle afin d'analyser chacun des déterminants du succès de carrière chez les hommes et les femmes.

#### **A. Les variables sociodémographiques**

Plusieurs variables individuelles prédisent le succès de carrière, telles que l'âge, le sexe, la race, le statut matrimonial et la famille (Judge et al., 1995). Les études concernant ces différents déterminants ont soulevé plusieurs différences dans la perception du succès de carrière chez les hommes et les femmes (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005; Kirchmeyer, 1998). Ainsi, cette partie a pour objectif d'analyser les variables suivantes, soit l'âge, le statut matrimonial et les caractéristiques reliées à la famille.

##### **a) L'âge**

L'âge aurait un effet positif sur les deux dimensions du succès de carrière des deux sexes (Judge et al., 1995; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005), avec un impact plus élevé sur le salaire et les promotions chez les hommes (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). Ainsi, plus les individus sont âgés, plus ils auront un salaire élevé et des opportunités de promotions, et plus ils seront satisfaits de leur carrière et de leur emploi actuel.

## **b) Le statut matrimonial**

Le statut matrimonial influence différemment le succès de carrière des hommes et des femmes. Tout d'abord, le fait d'être marié, d'avoir des enfants ainsi que d'avoir un(e) conjoint(e) sans emploi à la maison augmenterait le succès de carrière objectif des hommes, et non celui des femmes (Judge et al., 2005; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). En effet, une structure familiale traditionnelle favorise le succès de carrière des hommes (Kirchmeyer, 2006). En ce qui a trait à la dimension subjective du succès de carrière, ces variables ont la même contribution chez les hommes et les femmes (Kirchmeyer, 1998).

## **c) Les caractéristiques de la famille**

Les caractéristiques de la famille correspondent au facteur le plus important dans la détermination du succès de carrière des femmes. Tout d'abord, l'arrivée des enfants a pour principal effet la diminution des heures de travail des femmes, ainsi que plusieurs interruptions de carrière (Stroh et al., 1996), qui ont un impact négatif sur le succès objectif des femmes, ce qui n'est pas le cas des hommes dont le succès de carrière demeure indépendant de la parentalité (Abele et Spurk, 2011; Valcour et Ladge, 2008). Ainsi, plus le nombre d'enfants est élevé, et plus les enfants sont en bas âge, plus on observe d'impacts négatifs sur le revenu et les promotions chez les femmes (Valcour et Ladge, 2008). Enfin, lorsque les enfants vieillissent, les femmes peuvent alors se concentrer davantage sur leur travail que lorsqu'ils sont plus jeunes.

Également, il y a un impact plus négatif sur le succès de carrière objectif des femmes ayant un ou des enfants en début de carrière, que celle qui en ont plus tardivement (Abele et Spurk, 2011; Valcour et Ladge, 2008). En effet, le développement du capital humain s'avère très important en début de carrière. Ainsi, les femmes qui ont des enfants à cette période manquent des opportunités de promotions, et par le fait même, un niveau de salaire plus élevé. Donc, leur progression de carrière se voit repousser à plus tard, ce qui est moins le cas chez les hommes.

Enfin, le succès subjectif de carrière des femmes est influencé par la famille. Les femmes sont satisfaites de leur carrière et de leur emploi lorsque ce dernier leur permet de concilier leur travail et leur vie personnelle (Kirchmeyer, 1998; Sturges, 1999). D'ailleurs, les interruptions de carrière des femmes survenant lors de tension de conciliation travail-famille trop élevée diminuent le succès de carrière des femmes (Kirchmeyer, 1998).

## **B. Le capital humain**

Le capital humain influence le succès de carrière des individus. Le capital humain réfère aux connaissances, aux qualifications, aux compétences ainsi qu'aux autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique (Keeley, 2007). Ainsi, le niveau de scolarisation, la qualité de l'éducation reçue, le nombre d'années d'expérience, et le succès des réalisations passées influencent la carrière des individus (Judge et al., 1995; Kirchmeyer, 1998; Kirchmeyer, 2002; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). Il s'agit des déterminants contribuant le plus au succès de carrière objectif pour les hommes et pour les femmes (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). Par contre, ces variables ne contribueraient que très faiblement au succès de carrière subjectif, à l'exception de l'expérience de travail sur la satisfaction de carrière des hommes (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). De plus, l'expérience de travail et le poste actuel ont un plus grand effet sur le succès de carrière objectif et subjectif des hommes que des femmes (Kirchmeyer, 1998). Cependant, le niveau de scolarisation a un effet plus important sur le succès de carrière des femmes que celui des hommes (Kirchmeyer, 1998; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005).

## **C. Les variables motivationnelles**

Les variables motivationnelles comportent l'ambition et les aspirations de carrières, le désir de travailler davantage, la quantité de travail ainsi que le niveau d'implication importante dans le travail. Ces déterminants influencent le succès de carrière chez les hommes et les femmes. Tout d'abord, l'ambition et les aspirations de carrière individuelles influencent positivement le succès de carrière des hommes, mais pas nécessairement le succès de carrière des femmes (Dolan, Bejarano et Tzafir, 2011). En effet, les femmes orientent leur carrière davantage avec



leur besoin de sécurité d'emploi et d'équilibre travail-famille. D'ailleurs, la période entre 25 et 40 ans correspond au moment où les femmes revoient leurs priorités de carrière en lien avec ces besoins (Mainiero et Sullivan, 2005; Dolan, Bejarano et Tzafrir, 2011; Sturges 1999). Ainsi, le genre affecte grandement la relation entre les aspirations de carrière et le succès de carrière, surtout au moment de l'arrivée des enfants. En deuxième lieu, il a été montré que la quantité de travail, le désir de travailler plus et un niveau d'implication élevée dans le travail augmentent le succès objectif et subjectif des hommes et des femmes (Judge et al., 1995; Lee-Gosselin, 2012).

#### **D. Les variables organisationnelles**

Enfin, plusieurs variables organisationnelles influencent le succès de carrière des hommes et des femmes. Tout d'abord, avoir accès à un mentor et à des réseaux sociaux professionnels aurait un plus grand effet sur le succès objectif des hommes que des femmes, malgré un même effet sur le succès subjectif des deux sexes (Kirchmeyer, 1998; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). En effet, malgré l'influence positive sur le succès de carrière chez les deux sexes, la présence d'un mentor avantagerait davantage les hommes à gravir les niveaux hiérarchiques des organisations que les femmes (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005).

Dans un deuxième temps, l'appui de l'organisation tel que le support des supérieurs et des collègues de travail influence positivement le succès de carrière objectif des femmes, et le succès de carrière subjectif pour les deux sexes (Kirchmeyer, 1998). Le support est donc important à la progression de carrière et à la satisfaction de carrière des femmes.

En résumé, il est possible d'identifier les déterminants les plus importants pour ces dernières. La sphère familiale s'avère être un aspect important à intégrer dans la définition du succès de carrières des femmes. Lors de l'arrivée d'un enfant, leurs aspirations se modifient dans un besoin de concilier la sphère professionnelle et personnelle, ce qui constitue une différence majeure avec la définition du succès de carrière des hommes. Enfin, à la lumière des études qui ont été présentées dans cette partie, nous pouvons conclure que les femmes utiliseront

davantage de déterminants intrinsèques et subjectifs afin de définir leur succès de carrière que les hommes.

## **1.2 Les facteurs influençant les carrières des femmes**

Dans cette section, nous définissons tout d'abord les différentes métaphores utilisées pour illustrer le problème de sous-représentation des femmes dans des postes d'influence. Dans un deuxième temps, nous présentons les facteurs influençant positivement et négativement l'avancement hiérarchique des femmes. Finalement, la dernière partie se concentre plus précisément sur les effets de la maternité sur les carrières des femmes.

### **1.2.1 Les différentes métaphores décrivant les obstacles dans les carrières des femmes**

Les difficultés rencontrées par les femmes au cours de leur vie professionnelle peuvent être illustrées à l'aide de plusieurs métaphores, telles que le « plafond de verre », le « mur de verre », la « falaise de verre » et le « labyrinthe ». Elles nous permettent de saisir globalement comment l'ascension hiérarchique des femmes peut être mise à l'épreuve.

#### **A. Le « plafond de verre »**

La métaphore du « plafond de verre » met en évidence les barrières ou les difficultés durables, parfois invisibles, qui entravent la mobilité ascendante des femmes vers les hautes sphères organisationnelles (Morrisson, White, et Van Velsor, 1987). Elle s'avère pertinente dans un contexte où les obstacles formels et légaux ne rendent plus compte des résistances de certaines barrières dans la progression de carrières des femmes. Par ailleurs, bien que cette métaphore soit davantage utilisée pour illustrer les inégalités que connaissent les femmes, elle peut également s'appliquer à d'autres groupes sociaux subissant les mêmes inégalités de progression

de carrière, soit les minorités ethniques, les personnes handicapées ou les personnes socialement moins favorisées.

En outre, le plafond de verre se retrouve davantage dans les niveaux hiérarchiques plus élevés que dans les niveaux inférieurs et intermédiaires (Cotter, Hermsen, Ovadia, et Vanneman, 2001; Fain, 2011). Par ailleurs, les causes du plafond de verre identifiées dans la littérature sont nombreuses, et impliquent plusieurs niveaux d'analyse: les caractéristiques de la société, des organisations et des individus (Guillaume et Pochic, 2007). Ces différents obstacles seront présentés en détail dans la prochaine section.

Ainsi, cette métaphore s'avère utile afin de décrire les mécanismes à la base de ce phénomène. De plus, l'utilisation de cette image est très efficace dans les médias et le public afin de conscientiser à la problématique. Cependant, cette métaphore comporte plusieurs limites. Tout d'abord, elle enferme l'analyse des inégalités sexuées de carrière dans une vision statique, horizontale et unidimensionnelle, qui empêche de décrire et de comprendre des mécanismes plus subtils, cumulatifs ou réversibles de la construction de ces inégalités (Buscatto et Marry, 2009). En effet, selon Buscatto et Marry (2009), cette métaphore ne permet pas de saisir la dynamique de construction des inégalités sexuées aux différents moments des carrières professionnelles, telles qu'au moment du recrutement, d'affectation dans les premiers emplois et lors de mobilités horizontales ainsi que les statuts et les modes de rémunération. Également, selon Eagly et Carli (2007), le fait que cette métaphore suggère une barrière étanche malgré le fait que plusieurs femmes soient parvenues à se hisser aux niveaux supérieurs des organisations, affaiblit la justesse de celle-ci. Enfin, le plafond de verre laisse croire que les postes d'entrées et intermédiaires seraient accessibles aussi bien aux femmes qu'aux hommes (Eagly et Carli, 2007). Cependant, malgré la présence accrue de femmes à ces niveaux, la discrimination systémique, provenant de pratiques volontaires ou non, neutres en apparences, mais qui donne lieu à des écarts salariaux entre les emplois traditionnellement occupés par les hommes et ceux traditionnellement occupés par les femmes (Commission de l'équité salariale du Québec, 2009), est toujours présente à tous les niveaux hiérarchiques (Fain, 2011).

## **B. Le « mur de verre »**

Cette deuxième métaphore fait référence à la ségrégation horizontale que les femmes subissent lorsqu'elles réussissent à obtenir un poste dans les échelons supérieurs des organisations (Morrisson et al., 1987). Ainsi, plusieurs études mettent en évidence le fait que les femmes qui se hissent aux niveaux hiérarchiques supérieurs des organisations sont souvent dirigées vers la périphérie des fonctions stratégiques, c'est-à-dire vers des postes de direction des services de ressources humaines, de communication ou de marketing, par exemple (Daune-Richard, 1998; Fortier, 2002). L'expérience au sein de ces postes est moins reconnue dans la progression vers les postes stratégiques et d'influence des organisations. Donc, cette métaphore illustre un autre type de difficulté rencontré par les femmes dans leur parcours professionnel.

## **C. La « falaise de verre »**

La métaphore de la « falaise de verre » illustre une problématique que les femmes rencontrent une fois qu'elles ont réussi à briser le plafond de verre. En effet, une fois qu'elles atteignent des postes d'influence dans les organisations, de nouveaux obstacles se présentent à elles. Selon Haslam et Ryan (2008), cette métaphore traduit la situation correspondant au fait que les femmes auront tendance à être promues à des postes d'influence caractérisés par la précarité, la présence de difficultés financières et où les risques d'échecs sont très élevés. Ce phénomène se produit donc, soit parce qu'elles sont nommées pour diriger des unités organisationnelles en crise, soit parce qu'elles n'ont pas les ressources et le soutien nécessaires à la réussite de leurs nouveaux mandats. Ces obstacles nuiront alors à leur progression hiérarchique future. Les femmes sont plus à risques que les hommes d'affronter la falaise de verre.

## **D. Le « labyrinthe »**

Afin de pallier aux limites propres à la métaphore du plafond de verre, Eagly et Carli (2007) proposent la métaphore du labyrinthe pour illustrer la complexité du parcours professionnel des femmes. Celui-ci est décrit alors comme étant « le passage à travers un labyrinthe n'étant ni simple, ni direct, mais exigeant de la persévérance, la conscience de ses progrès et une

analyse minutieuse des énigmes à venir » (Eagly et Carli, 2007, p. 62). Cette métaphore rend compte de la rareté des femmes dans les postes de responsabilités dus à l'accumulation des obstacles qui se dressent sur leur chemin, tels que les préjugés et les stéréotypes, les problèmes de conciliation travail-famille et l'accès moindre aux appuis interpersonnels et politiques, de sorte que les femmes s'épuisent et renoncent en cours de route (Naschberger, Quental, et Legrand, 2012).

### **1.2.2 Les facteurs influençant l'avancement hiérarchique des femmes**

Cette partie vise à présenter les facteurs ayant un impact positif et/ou négatif sur la progression de carrière des femmes. L'analyse de ces facteurs se fait à trois niveaux, soit au niveau de la société, des organisations et de l'individu. Il est important de mentionner que ces différents facteurs sont en constante interaction. Il ne s'agit donc pas de l'effet d'un seul facteur, mais bien de l'interaction de plusieurs facteurs à différents niveaux qui vont influencer les carrières féminines, comme l'illustre la métaphore du labyrinthe.

#### **A. Les facteurs sociétaux**

Les facteurs sociétaux contribuant à la faible représentation des femmes dans les postes à haut niveau hiérarchique proviennent d'un long processus sociohistorique. Les origines du rôle traditionnel de la femme centré exclusivement sur les responsabilités familiales font partie intégrante de leur réalité professionnelle encore aujourd'hui. Cette partie vise à présenter les obstacles reliés dans un premier temps à la division sexuelle du travail, suivie de ceux reliés aux stéréotypes que l'on retrouve dans la société.

##### **a) La division sexuelle du travail**

La division sexuelle du travail s'avère un obstacle majeur à la progression professionnelle des femmes (Sanchez-Mazas et Casini, 2005). Malgré une tendance vers une division des tâches

plus égalitaires, encore aujourd'hui, les femmes assurent la majorité des responsabilités familiales et des tâches domestiques.

En effet, on peut remarquer tout d'abord au Québec un écart de plus en plus faible concernant la répartition des tâches domestiques entre les hommes et les femmes dans les ménages. Une enquête de l'Institut de la statistique du Québec (2010) portant sur l'évolution de l'emploi du temps entre 1986 et 2010, indique en effet qu'en 1986 les femmes effectuaient 4 heures de travail domestique contre 1,8 heure chez les hommes; tandis qu'en 2010, pour ce même travail, on comptait 3,7 heures par jour pour les femmes et 2,5 heures par jour pour les hommes (Lacroix, 2013). Malgré le fait que les femmes consacrent une part plus importante de leur temps à la sphère domestique que les hommes, l'écart dans la répartition des tâches domestiques a diminué et indique que les hommes s'y impliquent plus qu'auparavant. Ce changement est aussi attribuable à l'augmentation du travail rémunéré chez les femmes, et l'augmentation de la participation des hommes aux tâches domestiques (Lacroix, 2013). Donc, cette évolution s'avère être un élément positif pour les carrières des femmes et laisse présager une répartition de plus en plus égalitaire à l'avenir.

Cependant, malgré cette évolution, les inégalités concernant la répartition des tâches domestiques persistent. Une enquête récente de l'OCDE (2013) révèle des résultats mettant en évidence cette réalité. Au Canada, en 2010, les femmes âgées entre 15 et 64 ans consacraient en moyenne 44 minutes par jour au soin des membres de la famille, comparativement aux hommes qui y consacraient la moitié de ce temps, soit 21 minutes par jour. Également, les femmes passaient 133 minutes par jour à effectuer les tâches ménagères quotidiennes, contre 83 minutes pour les hommes. Enfin, les hommes, quant à eux, consacrent une plus grande proportion de temps au travail rémunéré que les femmes. En effet, ceux-ci y accordent 341 minutes par jour contre 267 minutes pour les femmes (OCDE, 2013).

Donc, la division sexuelle du travail influence la quantité des tâches domestiques des femmes. Leur emploi du temps en est alors grandement affecté et, par conséquent, leur vie professionnelle aussi. Ces diverses demandes familiales s'avèrent être une charge de temps plus importante pour les femmes que pour les hommes. Par conséquent, les femmes doivent

interrompre ou prendre davantage de congés pour des raisons personnelles ou familiales que les hommes. D'ailleurs, en 2013, les femmes occupant des emplois de gestion au Québec ont pris 8,7 journées de congé pour des raisons personnelles comparativement aux hommes dans le même domaine qui ont pris seulement 4,6 journées pour les mêmes raisons (Statistique Canada, 2013). Nous pouvons donc à la lumière de ces enquêtes observer les impacts négatifs de la division sexuelle du travail sur les carrières des femmes.

## **b) Les stéréotypes**

Les stéréotypes sont des croyances exagérées associées à une catégorie d'individu. On associe alors des traits et des comportements aux hommes et aux femmes basées sur des normes dominantes du « masculin » et du « féminin » (Gaborit, 2009). Dès le plus jeune âge, les stéréotypes et les normes sociales sont acquis par l'éducation et l'environnement. Ainsi, les écoles, la famille, les médias et les entreprises jouent un rôle important dans la transmission des images stéréotypées dans la société (Ucciani, 2012).

Les stéréotypes de genre et les préjugés sont des obstacles majeurs à la progression de carrière des femmes dans les échelons supérieurs des organisations. Plusieurs recherches montrent que les stéréotypes et les préjugés à l'égard des gestionnaires sont toujours présents (Baudoux, 2005; Marchand et al., 2007). En effet, l'image du « bon » gestionnaire est en grande partie toujours corrélée aux stéréotypes et aux représentations sociales de la masculinité (Baudoux, 2005; Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007). En général, on attribue encore davantage des qualités reliées à des facteurs individuels, tels que la ténacité, le courage, l'ambition et la combattivité aux hommes, et les comportements de dons de soi aux femmes (Naschberger et al., 2012). Ces comportements et qualités attendus par la société par les hommes et les femmes constituent un frein important à la progression de carrière des femmes, et c'est pourquoi les femmes auront alors besoin d'en faire plus que les hommes pour être reconnues par les organisations (Naschberger et al., 2012).

## **B. Les facteurs organisationnels**

Au niveau des organisations, on retrouve plusieurs facteurs qui influencent positivement et négativement les carrières des femmes. Ainsi, la culture et les normes organisationnelles, les pratiques organisationnelles de gestion, la présence des femmes dans les postes hiérarchiquement élevés et les différents appuis organisationnels et interpersonnels sont des éléments qui ont un impact sur la progression de carrières des femmes.

### **a) La culture et les normes organisationnelles**

La culture et les normes organisationnelles peuvent représenter un élément positif dans la progression de carrière des femmes. En effet, les organisations qui misent sur le développement d'une culture et de valeurs de gestion favorable à la diversité et à la mixité voient davantage de femmes réussir à gravir les échelons (Naschberger et al., 2012). L'ascension hiérarchique des femmes est alors favorisée dans les organisations où il y a une volonté politique des membres de la direction en matière d'égalité (Marchand et al., 2007).

Cependant, les milieux de gestion sont en général des lieux où la culture et les normes organisationnelles demeurent fortement masculines. En ce sens, la culture et les normes organisationnelles peuvent avoir un impact négatif sur la progression hiérarchique des femmes. Malgré une volonté présente dans certaines organisations de promouvoir davantage l'égalité et la diversité, les niveaux hiérarchiques supérieurs demeurent toujours composés d'une majorité d'hommes, ce qui a pour résultat une conservation du pouvoir organisationnel masculin (Laufer, 2005).

### **b) Les pratiques et les processus organisationnels**

Certaines pratiques et processus organisationnels peuvent avoir tout d'abord une influence positive sur les carrières des femmes. Ainsi, la progression de carrière des femmes est favorisée dans les organisations où il existe des programmes et de processus de gestion améliorant la conciliation travail-famille (Naschberger et al., 2012). Ces pratiques de gestion



d'équilibre travail-famille ont pour effet d'améliorer la satisfaction au travail des individus en diminuant les impacts négatifs des problèmes de conciliation. Ces pratiques comportent quatre catégories de programmes, soit l'aide aux membres de la famille, les congés et les avantages sociaux, les aménagements du temps de travail et la gestion des carrières (Guérin, St-Onge, Trottier, Simard et Haines, 1994). D'ailleurs, les mesures les plus favorables à la conciliation travail-famille sont le travail à domicile, les horaires flexibles, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et la garde d'enfants en âge scolaire (Guérin et al., 1994).

Ceci étant dit, dans de nombreux cas, le rapport négatif des dirigeants avec la maternité et l'articulation du travail et de la famille s'avère être une difficulté que les femmes rencontrent dans leur parcours professionnel (Marchand et al., 2007). Ainsi, l'utilisation de ces politiques de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle aurait pour effet de créer des préjugés négatifs à l'endroit des femmes qui en bénéficient, et par conséquent, diminueraient leurs chances de promotions (Tremblay, 2007). De plus, les préjugés sont plus importants à l'égard des hommes qui utilisent ces programmes, ce qui défavorise alors les femmes qui vont être plus portées que les hommes à les utiliser (Tremblay, 2003).

En outre, certaines pratiques et processus organisationnels peuvent influencer négativement les carrières des femmes. En effet, l'accès aux postes de pouvoir, ainsi qu'au conseil d'administration des organisations, se base sur un certain nombre de règles et de normes dites « masculines ». Plusieurs processus organisationnels de gestion liés au recrutement, à la promotion ou à la nomination à un poste possèdent des critères soi-disant neutres, mais qui ont pour effet de défavoriser la candidature des femmes (Guillaume et Pochic, 2007). À cet effet, Laufer (2005) montre que l'accès à la catégorie de cadre à potentiel demeure calqué sur les modèles masculins d'investissement professionnel. Par exemple, on utilise le critère de l'âge dans les processus de gestion de carrière dans le secteur privé, ce qui consiste à considérer que l'individu doit s'être investi fortement dans sa carrière afin d'atteindre les échelons importants avant 40 ans. Il s'agit d'un pré-requis dans la détection des cadres à potentiel défavorisant les femmes qui en raison du fait qu'elles deviennent souvent mères entre 30 et 40 ans, ne peuvent investir autant de temps que les hommes dans leur carrière à cette période (Guillaume et Pochic, 2007; Laufer, 2005). Ces politiques d'identification des cadres à potentiel incluent

aussi une norme de disponibilité et de mobilité géographique (Laufer, 2005). Cependant, ces derniers critères ne correspondent pas à la réalité des femmes, qui en raison des responsabilités familiales sont souvent moins disponibles et moins aptes à se déplacer dans des endroits éloignés, que lorsqu'elles n'avaient pas d'enfants. Donc, ces règles et normes contribuent à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations.

### **c) Le tokenisme et la notion de masse critique**

La progression de carrières des femmes serait plus difficile dans les organisations où aucune femme n'occupe de poste stratégique. À ces endroits, la culture demeure masculine et il y est très difficile d'atteindre les plus hauts niveaux (Laufer, 2005).

À cet effet, Kanter (1977), il y a trente ans, met en évidence le concept de « tokenisme » qui se réfère à la situation où un individu d'un groupe minoritaire, tel que les femmes, réussit à se hisser dans les sphères fréquentées par les individus du groupe majoritaire. Cet individu se nomme alors « tokens ». Cette auteure met de l'avant ce concept afin d'illustrer le symbolisme, l'isolation et la pression de performance que vit les femmes occupant des postes d'influence (Fortier et Giasson, 2007). D'ailleurs, les femmes qui réussissent à atteindre des postes de niveaux supérieurs à ces endroits rencontrent beaucoup de difficultés et n'auront nul autre choix que d'adopter des comportements masculins afin d'être considérées performantes.

Cependant, un nombre suffisamment élevé de femmes dans les plus hauts niveaux hiérarchiques des organisations favorise la progression de carrière des femmes. Celle-ci est alors avantagée lorsque le nombre de femmes qui occupent des postes dans les niveaux élevés de la hiérarchie est au-dessus du seuil de la masse critique de 30% (Belghiti-Mahut, 2004). La culture organisationnelle est davantage ouverte à la mixité et à la progression hiérarchique des femmes dans les organisations où celles-ci ont de la visibilité dans les postes élevés de la hiérarchie (Lortie-Lussier et Rinfret, 2007; Naschberger et al., 2012). Donc, le pourcentage de femmes occupant des postes de direction au sein des échelons supérieurs serait un élément qui privilégierait leur ascension.

### **d) Les appuis organisationnels et interpersonnels**

Plusieurs appuis organisationnels et interpersonnels peuvent influencer la progression de carrière des femmes. Naschberger et al. (2012) différencient trois types d'appuis interpersonnels et politiques dont les hommes et les femmes peuvent bénéficier dans leur progression de carrière: le parrainage, le mentorat et les réseaux professionnels. Tout d'abord, les femmes bénéficient moins des avantages du parrainage reliés à l'aide dans l'avancement de la carrière que les hommes. Par conséquent, elles ont moins de possibilités de nomination à des postes de responsabilités (Naschberger et al., 2012).

Dans un deuxième temps, la présence d'un mentor favorise l'avancement hiérarchique des femmes en leur permettant d'avoir des conseils et de l'aide dans la réalisation de leurs mandats (Baumgartner et Schneider, 2010). En ce sens, le mentorat interne correspond aux programmes de mentorat ou d'accompagnement que les organisations mettent sur place afin de s'assurer que les individus à potentiel se développent dans leur parcours professionnel. Ces programmes favorisent l'accès des femmes de talent à des hauts dirigeants qui sont des mentors influents dans les organisations (Lee-Gosselin, 2012). Par contre, ces programmes ne sont souvent pas accessibles ou très courts pour avoir les effets positifs escomptés (Lee-Gosselin, 2012; Naschberger et al., 2012).

Enfin, la mobilisation de réseaux professionnels s'avère être un déterminant de l'avancement hiérarchique. Le réseautage est l'ensemble des activités ayant pour but de multiplier les contacts professionnels. Comme chez les hommes, l'adhésion et l'investissement d'une quantité de temps considérable dans des réseaux sociaux professionnels est considéré un élément essentiel à la progression hiérarchique des femmes (Laufer, 2005; Marchand et al., 2007; Naschberger et al., 2012). Par ailleurs, les femmes ayant réussi à atteindre les plus hautes strates des organisations mentionnent le rôle important des réseaux et des mentors dans leur avancement hiérarchique (Baumgartner et Schneider, 2010; Burgess et Tharenou, 2002; Whitmarsh, Brown, Cooper, Hawkins-Rodgers et Wentworth, 2007). La mobilisation de réseaux professionnels aurait pour effet d'augmenter leur autonomie et d'augmenter leur capacité à choisir leur poste en fonction de leur intérêt (Laufer, 2005).

Par ailleurs, que ce soit par les réseaux, un mentor, les collègues ou les supérieurs immédiats, les femmes auraient davantage besoin d'encouragement et de soutien que les hommes dans leur progression de carrière, surtout lorsqu'elles atteignent les plus hauts rangs hiérarchiques (Tharenou, 2001). En effet, les femmes auraient tendance à remettre plus en doute leurs aptitudes et leurs capacités lorsque vient le temps d'accepter une nouvelle promotion. Ces encouragements sont alors nécessaires afin d'acquérir plus de confiance (Belghiti-Mahut, 2004). En ce qui concerne la nomination de femme au sein de conseil d'administration plus particulièrement, il a été montré qu'entretenir des contacts avec les chefs de direction ou avec d'autres membres du conseil était avantageux dans le processus de nomination (Burgess et Tharenou, 2002).

Cependant, bien que la mobilisation de réseaux soit un facteur d'avancement pour les femmes, leur accès limité constitue un obstacle important à leur progression de carrières. Il s'avère souvent difficile pour les femmes d'accéder aux réseaux professionnels dominants dans la mesure où ils sont composés en grande majorité d'hommes (Marchand et al., 2007). Ces processus contribuent à maintenir la nature masculine dans les niveaux élevés de la hiérarchie des organisations.

En conclusion, les milieux organisationnels contiennent des procédures internes qui jouent un grand rôle dans le parcours professionnel des femmes. Malgré quelques déterminants organisationnels favorables à la carrière des femmes, il demeure que la culture organisationnelle masculine, ainsi que les règles et les normes qui en découlent et qui entourent les processus organisationnels de recrutement, de promotion et de nomination à un poste ne correspondent pas à la réalité des femmes, ce qui peut freiner leur ascension hiérarchique. Enfin, l'exclusion des réseaux dominants ainsi que des mauvaises perceptions de l'utilisation des politiques de conciliation travail et famille nuisent aux carrières féminines.

### **C. Les facteurs individuels**

L'avancement hiérarchique des femmes est influencé par plusieurs facteurs individuels tout d'abord en lien avec leur vie professionnelle. Ainsi, les stratégies d'adaptation et de différenciation vis-à-vis les normes masculines de comportement, le développement du capital humain, les caractéristiques individuelles, l'ambition et le niveau d'implication dans le travail sont des éléments qui influencent positivement ou négativement les carrières des femmes.

#### **a) Les stratégies d'adaptation et de différenciation face aux normes masculines de comportement**

Les comportements et les caractéristiques attendus chez un ou une gestionnaire reposent en général sur un modèle historiquement masculin (Laufer, 2005). Bien que dans les dernières années divers modèles managériaux aient émergé, il reste que plusieurs normes appartenant aux modèles managériaux classiques restent en grande partie dans les organisations, ce qui a pour effet de conserver et d'entretenir l'image du gestionnaire idéal au masculin (Laufer, 2005).

De cette manière, l'adoption d'une stratégie d'adaptation ou d'assimilation de normes masculines de comportement constitue un premier facteur influençant positivement l'avancement hiérarchique des femmes (Belghiti-Mahut, 2004; Kanter, 1977; Laufer, 2005). D'ailleurs, Laufer (2005) montre que les femmes ayant réussi à se hisser dans la catégorie de cadres à hauts potentiels sont celles qui ont su afficher une grande détermination à gravir les échelons, une grande disponibilité à travailler et à se déplacer géographiquement. Cependant, les femmes mentionnent devoir faire attention aux comportements qu'elles adoptent et optent davantage pour la neutralité, c'est-à-dire un équilibre entre les comportements féminins et masculins (Pigeyre, 2001).

De plus, les femmes ayant réussi à grimper les échelons ont davantage utilisé un style de leadership collaboratif et relationnel, plutôt qu'un style de leadership directif et coercitif, davantage employé par les hommes (Baumgartner et Schneider, 2010). D'ailleurs, elles doivent constamment confronter une double contrainte: afficher des comportements de

leadership masculin, tout en ne dérogeant pas aux normes de la féminité (Marchand et al., 2007).

Inversement, les femmes qui se différencient de la norme masculine ont plus de difficulté à gravir les échelons. Laufer (2005) indique qu'effectivement les femmes qui ne se conforment pas aux normes de comportement et de gestion masculines omniprésentes dans les échelons supérieurs des organisations sont désavantagées dans les processus de promotions.

### **b) Le développement du capital humain**

Le développement du capital humain est un facteur qui prédit l'avancement hiérarchique des femmes. Ainsi, le niveau d'étude, l'âge et l'ancienneté sont des déterminants d'avancement hiérarchiques pour les hommes et les femmes (Belghiti-Mahut, 2004; Tharenou et Conroy, 1994). Également, la recherche d'opportunités de formations, de stages, de développement professionnels, d'expérience à l'international ou dans des organismes à but non lucratif, s'avère être un critère de succès dans la progression des carrières des femmes (Baumgartner & Schneider, 2010; Burgess et Tharenou, 2002; Tharenou, 2001). Les expériences formatrices de toutes sortes en gestion sont importantes afin de faciliter la progression de carrière des femmes. En effet, la formation demeure essentielle pour les femmes puisqu'elle vient combler les retards causés dans la progression de carrière en raison des responsabilités familiales (Burgess et Tharenou, 2002).

### **c) Les caractéristiques individuelles**

Certaines caractéristiques individuelles influencent le parcours professionnel des femmes. Tout d'abord, une grande confiance en soi a un impact positif sur leur carrière (Belghiti-Mahut, 2004; Lee-Gosselin, 2012). Cette confiance en soi s'acquiert au fur et à mesure des expériences et des défis qu'elles rencontrent. L'encouragement et la reconnaissance par les supérieurs du travail effectué aident à bâtir cette confiance chez les femmes (Belghiti-Mahut,

2004). Dans un deuxième temps, selon Lee-Gosselin (2012), une détermination hors du commun et un sens de l'organisation favorise l'ascension hiérarchique des femmes. Selon elle, ces dernières doivent montrer de la persévérance et travailler davantage que leurs homologues masculins afin d'atteindre des postes décisionnels. De plus, les femmes montrant un sens de l'organisation hors du commun pour la conciliation travail et famille ont su gravir les échelons des organisations (Lee-Gosselin, 2012). Enfin, avoir de bonnes habiletés communicationnelles aide les femmes à atteindre les plus hauts niveaux hiérarchiques des organisations, ainsi que les conseils d'administration (Baumgartner et Schneider, 2010; Burgess et Tharenou, 2002; Grant et Taylor, 2014). Donc, une combinaison de ces caractéristiques favorise les carrières des femmes.

#### **d) L'ambition et les aspirations de carrière**

Les motivations individuelles et les aspirations de carrière des femmes sont des facteurs qui expliquent leur rareté dans les hautes sphères hiérarchiques des organisations. Selon Laufer et Pochic (2004), les femmes adoptent différents comportements par rapport à leur carrière en fonction de leurs différentes aspirations de carrière. Ainsi, tandis que le fait d'avoir une forte aspiration managériale influence positivement l'avancement hiérarchique des femmes, le fait d'avoir peu d'ambition ou de motivations à atteindre des positions plus élevées produit l'effet contraire (Tharenou, 2001). D'ailleurs, certaines études tendent à dire que les femmes auraient tendance à être moins ambitieuses que les hommes (van Vianen et Fischer, 2002). À l'opposé, Laufer et Pochic (2004) concluent à une évolution des aspirations des femmes cadres, vers des aspirations ressemblant de plus en plus à celles des hommes cadres. Malgré de fortes ambitions et un intérêt marqué pour la carrière, les femmes cadres se distinguent alors de leurs homologues masculins en ce qui a trait à leurs motivations à gravir les échelons des organisations. En effet, les femmes seront davantage motivées à occuper des postes où elles pourront s'épanouir personnellement, où elles auront de la reconnaissance et de bonnes relations interpersonnelles et où les tâches sont intéressantes (Powell et Mainiero, 1992).

#### **e) La centralité du travail et de la famille**

Le niveau d'implication dans le travail ou dans la famille influence la progression de carrière des femmes. En effet, l'engagement dans la sphère professionnelle au détriment de la sphère familiale favorise l'avancement professionnel des femmes (Kirchmeyer, 2006). Les femmes qui accordent une priorité à la carrière avant la famille auront tendance à avoir un avancement hiérarchique plus important que les femmes qui priorisent la famille avant la carrière. En effet, ces dernières adoptent généralement des stratégies de réduction de temps et de charge de travail produisant alors des effets négatifs sur leur carrière (Guérin, St-Onge, Chevalier, Denault et Deschamps, 1997). Enfin, il a été montré que plus le conflit de travail-famille est élevé, plus il y a d'impacts positifs sur la progression de carrière des femmes, puisqu'il y a moins d'implication de leur part dans la sphère familiale (Belghiti-Mahut, 2004).

#### **D. Les facteurs familiaux**

L'avancement hiérarchique des femmes est influencé par plusieurs facteurs individuels en lien avec leur vie familiale, soit la conciliation entre le travail et la vie personnelle, ainsi que par la carrière et le soutien du conjoint.

##### **a) La conciliation travail et vie personnelle**

La conciliation entre le travail et la famille influence les trajectoires de carrière des femmes. Tout d'abord, les problèmes d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont considérés pour les femmes comme étant un frein majeur à leur carrière, comparativement aux hommes où cette dimension ne semble pas affecter leur carrière (Naschberger et al., 2012; van Vianen et Fischer, 2002). Lors de l'arrivée des enfants, les parents, et surtout les mères ressentent beaucoup de stress reliés aux difficultés d'articulation entre les deux sphères (Tremblay, 2004, Guérin et al., 1997). Une tension naît du fait qu'elles ne peuvent assurer une quantité de temps nécessaire pour chacun des rôles qu'elles doivent assumer. Les femmes cadres ayant un horaire de travail chargé ressentent alors un sentiment de culpabilité de ne pas passer assez de temps avec les enfants, ce qui peut les pousser à diminuer le rythme de leur carrière, et par le fait même leur avancement hiérarchique (Laufer, 2005; Méda, 2005). D'ailleurs, malgré de fortes aspirations managériales et un engagement prioritaire dans leur



carrière, les femmes ayant atteint les hautes sphères dirigeantes perçoivent aussi les problèmes de conciliation entre le travail et la vie personnelle comme une barrière importante à l'avancement de carrière (van Vianen et Fischer, 2002; Whitmarsh et al., 2007).

Les problèmes de conciliation entre le travail et la vie personnelle incluent également les soins à procurer à un parent ou à un proche malade (Tremblay, 2004). Plus précisément, le vieillissement de la population a pour conséquence d'ajouter au fardeau des tâches domestiques et familiales, celui des soins aux membres âgés de la famille. On remarque d'ailleurs que cette responsabilité revient plus souvent à la femme, puisqu'au Québec, en 2012, environ 60% des femmes avec au moins un enfant de moins de 18 ans à charge donnaient des soins à une personne âgée malade ou à un proche dans le besoin (Statistique Canada, 2012). Donc, le soin aux parents vieillissants effectué dans une plus grande proportion par les femmes ajoute une difficulté supplémentaire à leur parcours professionnel.

Donc, la sphère professionnelle et la sphère familiale et personnelle deviennent des vases communicants dans la carrière des femmes, dans la mesure où la vie familiale subit les bouleversements qui surviennent dans le monde du travail; et inversement les déséquilibres de la vie familiale entraînent nécessairement des conséquences sur le plan professionnel (Tremblay, 2005). Les impacts de ce conflit se font alors ressentir dans la famille et dans le travail, ce qui nuit à la progression hiérarchique des femmes.

#### **b) Les différents types de structures familiales**

Les différentes structures familiales influencent l'articulation entre la sphère professionnelle et personnelle. Premièrement, la monoparentalité est la situation où il est le plus difficile de concilier la vie professionnelle et la vie familiale (Tremblay, 2004). En effet, étant le seul revenu de la famille, la femme monoparentale doit travailler davantage afin de satisfaire les besoins financiers de la famille. Parallèlement, elle se retrouve seule à assumer les responsabilités familiales, ce qui a pour effet de diminuer sa disponibilité au travail. Ainsi, nous concluons que les mères monoparentales rencontreraient davantage d'obstacles dans leur progression professionnelle que les femmes en couple.

Par ailleurs, certaines structures familiales contribuent à faciliter la progression de carrière des femmes, soit l'aide du conjoint et l'aide de parents ou d'amis proches dans la garde des enfants (Pigeyre, 2001). Ce soutien permettrait aux femmes de pouvoir effectuer plus d'heures de travail et de se déplacer géographiquement pour les besoins de l'emploi.

Enfin, plusieurs difficultés de conciliation travail-famille se retrouvent chez les couples à deux carrières. Les femmes cadres dont le conjoint a aussi une carrière très exigeante ont beaucoup de difficultés à concilier le travail et la famille (Laufer et Pochic, 2004). Les femmes au sein de ces structures familiales doivent conjuguer avec leurs propres mobilités géographiques et internationales, en plus de celles de leur conjoint, et de la vie familiale. Cette situation influence alors les carrières des femmes, qui auront tendance à faire des compromis de carrière, pour favoriser à la place la carrière du conjoint (Laufer et Pochic, 2004).

### **c) La carrière et le soutien du conjoint**

Bien que les femmes bénéficient du soutien du conjoint dans la situation familiale de biparentalité, il n'en demeure pas moins que les caractéristiques de l'emploi et l'appui de ce dernier influence considérablement la conciliation travail-famille des femmes, et par le fait même l'avancement de carrière de celles-ci. Les structures familiales où la carrière du conjoint est caractérisée par des horaires de travail chargés contribuent alors à l'augmentation de la charge des tâches domestiques de la femme (Tremblay, 2004). La carrière prenante de l'homme a pour conséquence de ne pas donner le support adéquat pour que celle-ci réussisse à conjuguer sa carrière et sa vie familiale.

À l'inverse, le soutien du conjoint lors de l'arrivée des enfants influence positivement la carrière des femmes (Guérin et al., 1997; Tremblay, 2007). En effet, la participation du conjoint aux soins des enfants et la prise d'un congé parental à la naissance par celui-ci minimisent considérablement les impacts de la maternité sur la vie professionnelle des femmes (Tremblay, 2004). De plus, les négociations égalitaires en ce qui a trait au choix de la carrière dominante au sein du couple favorisent les carrières des femmes cadres (Laufer, 2005). Donc,

une répartition équitable des activités professionnelles et domestiques entre les deux conjoints est favorable à la carrière des femmes.

### **1.2.3 Les effets de la maternité sur les carrières des femmes**

L'arrivée d'un enfant a plusieurs incidences sur le parcours professionnel des femmes. Cette partie vise dans un premier temps à présenter les effets du nombre et de l'âge des enfants sur les trajectoires de carrière des femmes. Ensuite, les principales conséquences de la maternité sur les aspirations de carrière seront abordées, suivies des différents modes d'adaptation que les femmes choisissent lors de l'arrivée d'un enfant afin de concilier leur emploi et leur vie familiale.

#### **A. Les effets du nombre et de l'âge des enfants**

La maternité n'a pas un effet uniforme sur les carrières des femmes. En effet, les problèmes d'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des femmes varient en fonction du nombre et de l'âge des enfants. Il a été montré que plus le nombre d'enfants est élevé, plus la charge familiale augmente et donc, plus la conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère familiale sera difficile (Tremblay, 2004; Valcour et Ladge, 2008). D'ailleurs, le choix d'avoir un troisième enfant s'avère critique pour la carrière des femmes. À ce moment, beaucoup de femmes décident d'interrompre leur carrière (Sanchez-Mazas et Casini, 2005). En ce qui concerne leur âge, les études montrent que plus les enfants sont en bas âge, plus ils nécessitent de soin en raison de leur état de dépendance, ce qui intensifie également le conflit travail-famille (Tremblay, 2004). C'est en effet lorsque les enfants sont en bas âge que le temps requis pour leurs soins est le plus élevé, réduisant alors le temps disponible pour les activités professionnelles. Ainsi, le taux de participation aux activités professionnelles des parents ayant au moins un enfant de 4 ans et moins est beaucoup plus faibles que les parents ayant des enfants d'âge scolaire (Lacroix, 2013). De plus, selon Guérin et al. (1997), la présence d'enfants de moins de moins de 12 ans augmente davantage les obstacles à la conciliation que le nombre d'enfants. Les femmes avec de jeunes enfants à charge auraient

alors tendance à diminuer leurs heures de travail ou à quitter leur emploi s'il est trop exigeant. Donc, les carrières des femmes sont influencées de manière différente, selon le nombre et l'âge de leurs enfants.

## **B. Les effets de la maternité sur les aspirations de carrières des femmes**

Lors de l'arrivée d'un enfant, les aspirations de carrières des femmes sont modifiées, ce qui explique pourquoi plusieurs femmes font de multiples compromis vis-à-vis de leur carrière afin de répondre à leurs besoins familiaux (Whitmarsh et al., 2007). D'ailleurs, les femmes auraient moins d'ambition de mobilité internationale ou géographique entre 31 ans et 35 ans, période où l'équilibre de la vie professionnelle et de la vie familiale est important (Naschberger et al., 2012). En effet, à ce moment, les femmes orientent davantage leur carrière en fonction de leur besoin d'équilibre entre ces deux sphères, ainsi qu'en fonction de leur besoin de stabilité et de sécurité d'emploi (Dolan, Bejarano et Tzafir, 2011; Igharia et Baroudi, 1993; Igharia, Kassicieh et Silver, 1999; Mainiero et Sullivan, 2005; Sturges, 1999; Sullivan et Mainiero, 2007). Leurs choix de carrière sont davantage en lien avec ces orientations, ce qui a pour effet de réduire leurs aspirations de carrière reliées à la gestion et aux défis professionnels (Igharia et Baroudi, 1993; Igharia et al., 1999). Donc, à la lumière des études présentées ci-dessus, nous pouvons considérer que la maternité influence les aspirations de carrière des femmes.

## **C. Les modes d'adaptation des femmes lors de l'arrivée d'un enfant**

L'arrivée d'un enfant implique l'ajout de tâches de soins, mais aussi rigidifie l'emploi du temps si on considère les responsabilités liées au rythme biologique de l'enfant, des institutions des services de garde et de l'école (Méda, 2005). Dans la plupart des cas, il s'agit de la mère qui assure ce rôle. Les effets de la maternité ont de cette manière un effet direct sur l'articulation entre la sphère professionnelle et familiale. Les mères vivant des tensions élevées à ce niveau n'ont alors nul autre choix que de quitter le marché du travail, changer de profession, refuser des promotions, accepter des postes moins valorisés ou prendre de longs congés pour assurer

la garde et le soin des enfants (Guillaume et Pochic, 2007; Powell et Mainiero, 1992; Stroh et al., 1996; Tremblay, 2007).

Ainsi, les solutions qu'adoptent les femmes afin d'adapter leurs carrières suite à l'arrivée d'un enfant sont nombreuses. Tout d'abord, dès le début de leur carrière, certaines femmes qui anticipent la future vie de famille opteront pour des emplois où il est reconnu dès le départ que la conciliation travail et famille est réalisable (Whitmarsh et al., 2007). Par contre, une autre étude concernant les femmes cadres occupant des postes exigeants avec un grand nombre de responsabilités indique que ces femmes en particulier n'ont pas choisi leur carrière à la base en fonction des possibilités de conciliation de travail-famille futur (Laurijssen et Glorieux, 2013b). En lien avec la définition du succès de carrière des femmes, ces dernières auraient alors tendance, suite à l'arrivée d'un enfant, à opter pour un changement de type d'emploi, où il est plus facile de conjuguer travail et famille, entre autres, par le travail à temps partiel (Laurijssen et Glorieux, 2013b; Powell et Mainiero, 1992). D'ailleurs, ce type de configuration d'emploi, ainsi que la diminution des heures de travail, sont considérés être les meilleures stratégies pour diminuer les pressions que causent les problèmes de conciliation travail-famille (Laurijssen et Glorieux, 2013a). Les femmes peuvent garder leurs responsabilités de gestion à temps partiel ainsi qu'avoir le temps nécessaire à accorder aux tâches familiales. Cependant, ce type d'accommodation comporte un coût important en termes d'image, d'espoir de carrière et de mobilité professionnelle, car il est associé à une évaluation négative de l'implication professionnelle et de l'engagement dans la carrière (Laufer, 1998).

Par ailleurs, plusieurs femmes optent pour le travail autonome afin de concilier leurs aspirations professionnelles et leur vie familiale lors de l'arrivée des enfants. Une étude menée au Québec montre que cette option leur permet en effet une plus grande flexibilité du temps de travail et un plus grand contrôle sur leurs conditions d'emploi (Beaucage, Laplante et Légaré, 2004). Selon les résultats de cette même étude, la responsabilité d'enfants renforce le caractère volontaire de la décision des femmes à quitter leur emploi pour devenir travailleur autonome. Enfin, des perspectives limitées de promotions offertes par les organisations incitent les femmes à se diriger vers cette forme de travail afin de répondre à leurs besoins de défis professionnels (Beaucage et al., 2004).

Pour conclure, la maternité peut donner lieu à certaines transitions de carrière, tel que nous venons de le voir, soit par une interruption de carrière, un changement de profession, le passage au travail à temps partiel, la diminution des heures travaillées, ou le passage au travail autonome.

## **Chapitre 2 - La problématique et le modèle de recherche**

Ce deuxième chapitre a pour objectif de présenter, dans un premier temps, la problématique, puis de repreciser notre question de recherche et, enfin, d'exposer le modèle de recherche ainsi que les propositions sur lesquelles est basée cette recherche.

### **2.1 La problématique et question de recherche**

#### **2.1.1 La problématique**

En étudiant les facteurs influençant les trajectoires de carrière des femmes diplômées au Québec, cette étude s'insère dans un contexte social actuel, où l'égalité entre les hommes et les femmes est un enjeu fondamental. Ainsi, malgré l'augmentation remarquable de la présence des femmes sur le marché du travail au cours des dernières décennies, nous pouvons remarquer que ces dernières demeurent toujours sous-représentées dans les postes d'influence des organisations (Boulet, 2013; Catalyst, 2013). Il s'agit ici d'analyser les effets positifs et négatifs de plusieurs facteurs en interaction et se retrouvant à plusieurs niveaux, soit au niveau sociétal, organisationnel, individuel et familial.

D'un point de vue organisationnel, il s'avère pertinent d'étudier les causes de la sous-représentation des femmes puisque les implications pour les organisations sont nombreuses. Dans un souci de performance et de rentabilité, ces dernières ont intérêt à répondre le mieux possible aux besoins individuels de cette d'une main-d'œuvre hautement qualifiée afin de les attirer, les retenir et les motiver dans leur travail.

En ce qui a trait aux obstacles à la carrière des femmes, on retrouve dans la littérature la division sexuelle du travail, les stéréotypes et les préjugés, la culture organisationnelle

masculine, l'absence de pratiques de gestion des carrières et de conciliation travail-famille efficaces, le manque de visibilité de femmes dans les plus hauts niveaux hiérarchiques, le manque de soutien de l'organisation, l'accès limité aux programmes de mentorat, les aspirations de carrières et les problèmes de conciliation travail-famille. Ces facteurs se situent à plusieurs niveaux et peuvent influencer négativement la progression de carrière des femmes. Ces obstacles ont pour effet de rendre les trajectoires de carrière des femmes tel un labyrinthe, où celles-ci doivent user de persévérance et de stratégies de toutes sortes afin d'atteindre les objectifs de carrière souhaités (Eagly et Carli, 2007).

À cela, il faut ajouter un élément important, à savoir les différences quant à la définition du succès de carrière chez les hommes et les femmes. Plusieurs études indiquent que les femmes perçoivent différemment leur succès de carrière de leurs homologues masculins (Kirchmeyer, 1998; Powell et Mainiero, 1992; Sturges, 1999). Ainsi, les femmes donnent plus d'importance au succès subjectif, soit la satisfaction de la carrière et de l'emploi, plutôt qu'au succès objectif, soit le salaire et la position hiérarchique, qui est plus important chez les hommes. Les femmes font donc des choix de carrière basés sur des critères davantage intrinsèques, influençant par le fait même leur trajectoire de carrière (Kirchmeyer, 1998; Sturges, 1999).

Par ailleurs, les aspirations de carrière des hommes et des femmes expliquent leurs différences de trajectoires de carrière. En ce sens, la théorie des ancrs de carrière de Schein (1978) propose huit ancrs de carrière qui sont susceptibles d'expliquer le cheminement de carrière des individus. Nous utilisons dans notre étude l'approche de Feldman et Bolino (1996) qui soutient que les individus auraient plusieurs ancrs de carrières dominantes. Il a été montré en ce sens que les femmes seraient plus orientées vers des ancrs de carrière de style de vie et de stabilité, tandis que les hommes seraient plus orientés vers les ancrs de carrière de gestion et de créativité entrepreneuriale (Igbaria et Baroudi, 1993; Igbaria et al., 1999).

Les différentes trajectoires de carrière des hommes et des femmes s'expliquent alors en partie par des différences au niveau de leurs aspirations de carrière. Ces dernières se transformeraient au cours des différentes étapes de la carrière (Hall, 1976; Kets de Vries et Miller, 1985; Mainiero et Sullivan, 2005). Les aspirations des femmes seraient les mêmes que celles des



hommes en début de carrière. Sullivan et Mainiero (2007) montrent en effet qu'à ce moment, les hommes et les femmes ont des besoins et des motivations orientés davantage vers des défis professionnels. Cependant, au moment de la phase de développement (Hall, 1976), les femmes ressentent davantage des besoins d'équilibre en raison de l'arrivée des enfants, ce qui n'est pas le cas chez les hommes. Ces différences influencent donc les motivations des femmes durant cette période à accepter certains postes d'influence ou à modifier leur parcours professionnel afin de répondre à des besoins d'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, par exemple.

Enfin, tel qu'il a été montré précédemment, la maternité a plusieurs incidences sur les trajectoires de carrière des femmes. Plusieurs études montrent, entre autres, que lors de l'arrivée d'un enfant, les femmes peuvent interrompre leur carrière, diminuer leurs heures de travail, changer de profession ou opter pour le temps partiel ou pour le travail autonome afin de concilier leur carrière avec leur vie familiale (Beaucage et al., 2004; Laurijssen et Glorieux, 2013b; Stroh et al., 1996).

Notre recherche s'intéresse à l'effet de la maternité sur les aspirations de carrière. Ainsi, certaines études montrent que l'arrivée des enfants modifie les aspirations de carrière des femmes (Dolan et al., 2011; Sturges, 1999; Sullivan et Mainiero, 2007). Lors de l'arrivée d'un enfant, les femmes effectuent plusieurs compromis vis-à-vis de leur carrière, et modifient alors leurs aspirations de carrières afin d'assurer leurs nouvelles responsabilités familiales. Elles auraient à ce moment des aspirations davantage orientées vers la famille que vers la carrière. Malgré de fortes aspirations orientées vers la famille, il demeure que plusieurs femmes réussissent malgré tout à gravir les échelons. Ainsi, il est pertinent d'observer les mécanismes et les facteurs permettant à ces femmes d'accéder aux niveaux supérieurs des organisations.

Cette recherche s'inscrit donc dans un objectif de comprendre comment s'articulent les aspirations de carrière lors de l'arrivée des enfants chez les femmes diplômées universitaires. Malgré une littérature fort abondante en ce qui a trait aux effets de la maternité sur les trajectoires de carrière des femmes, les effets de la maternité sur les aspirations de carrières des femmes sont moins étudiés. En effet, le modèle kaléidoscopique des carrières (Mainiero et

Sullivan, 2005) est la principale référence en ce qui a trait aux changements au niveau des aspirations de carrière au moment de la maternité. Notre recherche apporte alors des éléments de recherche complémentaires à ce modèle, en approfondissant les connaissances concernant les mécanismes de modifications des aspirations de carrière au moment d'avoir des enfants.

La présente étude s'avère finalement innovatrice puisqu'elle questionne l'effet médiateur des aspirations de carrières entre la maternité et les trajectoires de carrière. Les aspirations de carrière sont un facteur comme nous avons pu l'observer bien documenté dans la littérature sur les trajectoires de carrière des femmes. Par contre, le rôle médiateur des aspirations de carrière semble être un élément nouveau à explorer dans la recherche sur les trajectoires de carrière féminines. En ce sens, notre étude permet d'observer en profondeur les mécanismes entourant les aspirations de carrière au niveau individuel chez les femmes lors de l'arrivée des enfants, et par le fait même leurs effets sur la carrière. De cette manière, cette étude ajoute des éléments de connaissance à la littérature déjà présente sur les différents facteurs influençant positivement et négativement les carrières des femmes diplômées.

### **2.1.2 La question de recherche**

Cette recherche vise à identifier si la maternité affecte les aspirations de carrière des femmes, et par conséquent leurs trajectoires de carrière. Ainsi, nous tenterons de mieux comprendre comment les aspirations de carrière sont modifiées chez les femmes lors de l'arrivée d'un enfant. De plus, cette recherche a pour objectif de mieux comprendre la dynamique des choix de carrière des femmes à ce moment de leur vie.

Nous basons notre recherche sur le modèle théorique des carrières kaléidoscopiques de Mainiero et Sullivan (2005). Celui-ci permet d'illustrer comment les aspirations de carrière peuvent être modifiées lors de l'arrivée des enfants. On y retrouve trois paramètres, soit *Authenticité*, *Équilibre*, et enfin *Défi*. Tel qu'il a déjà été mentionné, ce modèle montre que le profil des femmes correspond davantage à un modèle de carrière, où les différents paramètres mentionnés ci-dessus se présentent au cours de leur vie dans l'ordre suivant: *Défi*, *Équilibre* et

*Authenticité* (Sullivan et Mainiero, 2007). Ainsi, ce modèle s'avère utile afin de comprendre comment les aspirations des femmes changent au moment de leur vie où elles ont des enfants.

Ainsi, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante: Dans quelle mesure les aspirations de carrière ont-elles un effet médiateur sur les trajectoires de carrière des femmes diplômées au Québec au moment de la maternité?

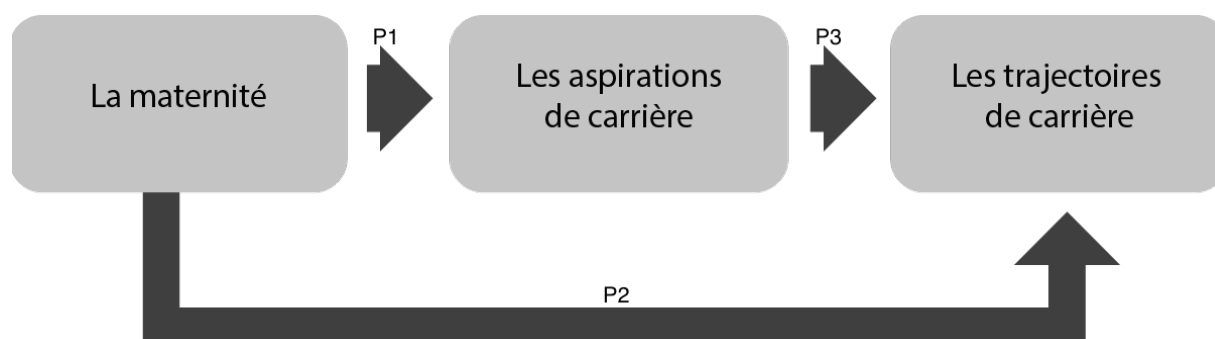
## 2.2 Le modèle de recherche et les propositions de recherche

Cette partie a pour objectif de définir les concepts retenus dans notre recherche afin de définir un modèle permettant le passage de l'observation théorique à la pratique. Ensuite, les propositions de notre recherche y seront présentées.

### 2.2.1 Le modèle de recherche

Dans notre étude, les concepts retenus sont schématisés dans le modèle de recherche présenté ci-dessous:

**Figure 1: Le modèle de recherche**



Dans ce modèle, il n'y a qu'une seule variable dépendante, soit les trajectoires de carrière des femmes diplômées universitaires. Cette variable comprend une composante objective et subjective du succès de carrière (Judge et al., 2005). La carrière fait ici référence au parcours professionnel des femmes au sein d'une ou de plusieurs organisations, ou au sein d'une profession, suivant plusieurs étapes et, plus largement, incluant l'ensemble des expériences de vie (Giraud et Roger, 2011).

La variable indépendante de ce modèle correspond à la maternité. Enfin, les aspirations de carrière sont la variable médiatrice dans la relation entre la maternité et les trajectoires de carrière.

### **2.2.2 Les propositions de recherche**

Dans la présente section, nous développons nos propositions de recherche sur la base des théories abordées dans le chapitre 1. L'étude vise à vérifier l'effet médiateur des aspirations de carrière dans la relation entre la maternité et les carrières des femmes. Nos trois propositions de recherche correspondent donc à chacun des liens de notre modèle de recherche présenté à la *Figure 1*.

<i>Proposition 1) La maternité amènerait les femmes à revoir leurs aspirations de carrière.</i>
---

Il a été montré dans la littérature que la maternité affecte les aspirations de carrière des femmes (Mainiero et Sullivan, 2005). Avant l'arrivée d'un enfant, les hommes et les femmes auraient des aspirations de carrière similaires en termes de défi professionnel et de progression hiérarchique (Sullivan et Mainiero, 2007). L'arrivée d'un enfant viendrait alors diminuer ces aspirations de carrière chez les femmes, et l'aspiration vers un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle deviendrait alors prédominante (Sullivan et Mainiero, 2007). À ce moment, les femmes orienteraient davantage leur carrière en fonction de leur besoin de stabilité et d'équilibre entre ces deux sphères (Dolan et al., 2011; Mainiero et Sullivan, 2005; Sturges, 1999). Donc, à la lumière de ces différentes études, nous pouvons

émettre une première proposition de recherche à l'effet que la maternité amènerait les femmes à revoir leurs aspirations de carrière.

*Proposition 2) La maternité influence grandement les trajectoires de carrière des femmes.*

Tel que nous l'avons vu dans la littérature, la maternité influence grandement les trajectoires de carrière des femmes (Kirchmeyer, 2006; Laurijssen et Glorieux, 2013b). Nous avons ainsi observé précédemment que la maternité n'a pas des effets uniformes sur les trajectoires de carrière des femmes, et dépend ainsi du nombre et de l'âge des enfants (Guérin et al., 1997; Tremblay, 2004). Lors de l'arrivée d'un enfant, les femmes prennent des décisions afin de mieux concilier leur vie professionnelle et familiale. En effet, plusieurs études montrent que lors de l'arrivée des enfants, plusieurs femmes refusent des promotions, optent pour le temps partiel, diminuent leurs heures de travail, optent pour des horaires flexibles ou pour le télétravail (Guérin et al., 1994; Laurijssen et Glorieux, 2013b). Plus drastiquement, certaines choisissent d'interrompre leur carrière (Sanchez-Mazas et Casini, 2005; Stroh et al., 1996). De cette manière, les femmes auront tendance à faire ces choix dans le but de satisfaire un besoin d'équilibre dans leur vie. Cependant, ces différents modes d'adaptation influencent souvent négativement leur progression de carrière (Laufer, 1998; Naschberger et al., 2012). Donc, en nous appuyant sur ces diverses recherches, notre seconde proposition de recherche stipule que la maternité influence grandement les carrières des femmes diplômées universitaires au Québec.

*Proposition 3) Les aspirations de carrière sont une variable médiatrice dans la relation entre la maternité et les trajectoires de carrière des femmes.*

Tel qu'il a déjà été montré dans la revue de la littérature, les femmes orienteraient leur carrière en fonction de leur besoin de stabilité d'emploi et d'équilibre travail-famille lors de l'arrivée des enfants (Dolan et al., 2011; Mainiero et Sullivan, 2005; Sturges, 1999). De la sorte, les femmes avec des aspirations de carrière d'équilibre préféreront des emplois où il est plus facile d'équilibrer leur vie professionnelle avec leur vie personnelle (Mainiero et Sullivan, 2005). De

plus, les femmes avec des aspirations de stabilité d'emploi préféreront un emploi stable garantissant une sécurité d'emploi à long terme (Schein, 1990). Pour ces femmes, l'ambition de mobilité géographique et internationale diminue également durant cette période (Naschberger et al., 2012). Par conséquent, le fait d'avoir moins d'ambition ou de motivations à atteindre des positions plus élevées influence négativement l'avancement hiérarchique des femmes (Tharenou, 2001). À l'inverse, le fait d'avoir des aspirations de carrière élevées en termes de progression hiérarchique influencerait positivement la progression hiérarchique des femmes. Donc, à l'aide des études mentionnées ci-dessus, notre troisième proposition de recherche stipule que les aspirations de carrière seraient une variable médiatrice entre la maternité et les trajectoires de carrière des femmes diplômées universitaires au Québec.

## **Chapitre 3 - La méthodologie de recherche**

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie utilisée pour répondre de manière empirique à notre question de recherche. Nous commençons d'abord par exposer le devis de recherche, suivi du modèle opératoire de la recherche. Ensuite, le plan d'observation contenant la description de notre échantillon et le niveau d'analyse y est énoncé. Finalement, il est question du processus de collecte de données, ainsi que le plan d'analyse de cette étude.

### **3.1 Le devis de recherche**

Notre recherche repose sur une méthode qualitative. La recherche qualitative est à privilégier puisqu'elle permet un contact direct avec le terrain pour ainsi récolter des données plus riches et profondes (Fortin, 2010). Cette méthode est idéale lorsque l'étude porte sur des choix individuels et vise à explorer des phénomènes complexes peu connus comme la dynamique des aspirations de carrière (Fortin, 2010). De plus, puisque notre recherche porte sur les motivations et besoins individuels des femmes à différents moments de leur vie où elles peuvent vivre des tensions de conciliation entre leur travail et leur vie personnelle, la méthode qualitative s'avère pertinente puisqu'elle « ouvre la voie à une connaissance intériorisée des dilemmes et des enjeux auxquels les personnes font face » (Fortin, 2010, p. 268). Ainsi, elle nous permet de comprendre plus en profondeur comment les aspirations des femmes peuvent être modifiées dans la phase de développement de carrière (Hall, 1976), moment correspondant à l'arrivée des enfants, où elles sont confrontées parfois à des choix difficiles.

Notre étude est basée sur l'utilisation de données primaires colligées au printemps 2014, par Mme Émilie Genin, professeure à l'Université de Montréal, et moi-même, dans le cadre d'une étude portant sur les trajectoires de carrières de femmes diplômées universitaires. Cette recherche vise à identifier les facteurs influençant positivement ou négativement les carrières des femmes.

## **3.2 Le modèle opératoire**

Dans cette partie, nous présentons l'opérationnalisation des variables, dépendante, indépendante et médiatrice. Les concepts multidimensionnels seront décomposés en dimensions, auxquelles à partir de la revue de la littérature, nous avons listé des mesures et des questions, ce qui nous permettra d'avoir des concepts mesurables. En ce qui concerne les concepts unidimensionnels, nous avons uniquement listé les mesures et les questions, ainsi que la littérature reliée. L'instrument de collecte de données est la grille d'entrevue que l'on retrouve à l'annexe A.

### **3.2.1 La variable dépendante: les trajectoires de carrière des femmes**

L'opérationnalisation de cette variable contient plusieurs dimensions, soit les trajectoires de carrières et les transitions de carrière, les facteurs influençant positivement et négativement les carrières, ainsi que le succès objectif et subjectif de la carrière.

De manière générale, les trajectoires de carrières se mesurent par les différents postes occupés au sein d'une ou de plusieurs organisations. La dimension de la transition de carrière est mesurée en fonction de la présence d'expatriations, d'interruptions de carrière, de retour aux études, de changement de profession, de passage au travail à temps partiel, à l'entrepreneuriat ou au travail autonome, de bénévolat ou d'implication politique. La dimension des facteurs influençant les trajectoires de carrière des femmes se mesure à l'aide de l'identification des facteurs aidant les carrières des femmes, ainsi que des facteurs faisant obstacle à la progression de carrière des femmes. La dimension du succès de carrière objectif de la carrière se mesure à l'aide de la position hiérarchique et du niveau de salaire. Finalement, la dimension du succès de carrière subjectif est mesurée selon la satisfaction à l'égard de l'emploi actuel, de la carrière et du travail et de la vie en général. Une question générale ainsi que plusieurs sous-



questions ont servi à mesurer chacune des dimensions de la trajectoire de carrière. Le tableau 2 présente l'ensemble de ces questions.

**Tableau 2:** Opérationnalisation de la variable dépendante: Les trajectoires de carrière

Dimension	Auteurs	Mesures	Questions
Trajectoires de carrière et Transitions de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beaucage et al., (2004)</li> <li>- Giraud et Roger, (2011)</li> <li>- Guillaume et Pochic, (2007)</li> <li>- Hall (1976)</li> <li>- Hughes (1937)</li> <li>- Laurijissen et Glorieux, (2013b)</li> <li>- Sanchez-Mazas et Casini, (2005)</li> <li>- Stroh et al. (1996)</li> <li>- Super (1980)</li> <li>- Tremblay, 2007</li> <li>- Whitmarsh et al., (2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postes occupés</li> <li>- Organisations</li> <li>- Expatriations</li> <li>- Interruptions</li> <li>- Retour aux études</li> <li>- Changement de profession</li> <li>- Passage à temps partiel</li> <li>-</li> <li>- Entrepreneuriat</li> <li>- Bénévolat</li> <li>- Implication politique</li> </ul>	<p>Pouvez-vous décrire votre trajectoire de carrière depuis que vous avez quitté l'université?</p> <p><u>Questions de relance:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expatriations?</li> <li>• Interruptions?</li> <li>• Retours aux études</li> <li>• Changement de profession?</li> <li>• Passage à temps partiel?</li> <li>• Entrepreneuriat?</li> <li>• Bénévolat?</li> <li>• Implication politique?</li> </ul>
Facteurs qui influencent les trajectoires de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baumgartner et Schneider (2010)</li> <li>- Belghiti-Mahut (2004)</li> <li>- Burgess et Tharenou (2002)</li> <li>- Guillaume et Pochic (2007)</li> <li>- Kanter (1977)</li> <li>- Kirchmeyer (2006)</li> <li>- Laufer (2005)</li> <li>- Laufer et Pochic (2004)</li> <li>- Lee-Gosselin (2012)</li> <li>- Lortie-Lussier et Rinfret (2007)</li> <li>- Marchand et al., (2007)</li> <li>- Méda (2005)</li> <li>- Naschberger et al., 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- facteurs influençant positivement</li> <li>-facteurs influençant négativement</li> </ul>	<p>Pour chacune de ces transitions de carrière, pouvez-vous nous indiquer les raisons?</p> <p>Globalement, quels sont les éléments qui vous ont le plus aidé dans votre progression de carrière et pourquoi?</p> <p>Globalement, quels ont été les obstacles les plus importants à votre progression de carrière et pourquoi?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanchez-Mazas et Casini, (2005)</li> <li>- Tharenou (2001)</li> <li>- Tremblay (2003, 2004, 2007)</li> <li>- van Vianen et Fisher (2002)</li> <li>- Whitmarsh (2007)</li> </ul>		
Succès objectif de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Judge et al., (1995)</li> <li>- Kirchmeyer (1998)</li> <li>- Ng et al., (2005)</li> </ul>	Position hiérarchique	Quel est votre poste actuel? Quel est votre niveau hiérarchique?
		Niveau de salaire	Quel est votre niveau de rémunération?
Succès subjectif de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Judge et al., (1995)</li> <li>- Laufer, Marry et Maruani, (2001)</li> <li>- Abele et Spurk, (2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction emploi actuel</li> <li>- Satisfaction carrière</li> <li>- Satisfaction travail et vie en générale</li> </ul>	Êtes-vous satisfaite de votre travail actuel et pourquoi ? Globalement, êtes-vous satisfaite de votre carrière et pourquoi? Quels sont les facteurs principaux de satisfaction et pourquoi? Quels sont les principaux facteurs d'insatisfaction et pourquoi? Globalement, êtes-vous satisfaite de votre équilibre vie personnelle-vie professionnelle et pourquoi ?

### 3.2.2 La variable indépendante: la maternité

La dimension de la maternité se mesure à l'aide du nombre d'enfants et de leur âge. Le tableau 3 présente l'ensemble de ces questions.

**Tableau 3:** Opérationnalisation de la variable indépendante: La maternité

<b>Dimensions</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Mesures</b>	<b>Questions</b>
La maternité	- Guérin et al., 1997 - Sanchez-Mazas et Casini, 2005 - Tremblay, 2004 - Valcour et Ladge (2008)	- Nombre - Âge	Enfants? (nombre et âge)

### **3.2.3 La variable médiatrice: les aspirations de carrière**

La dimension des aspirations de carrière est mesurée tout d'abord en fonction des paramètres du modèle de Mainiero et Sullivan (2005), soit le *Défi*, l'*Équilibre* et l'*Authenticité*. Ensuite, les aspirations de carrière sont mesurées également par les perspectives futures. Enfin, cette dimension se mesure par les aspirations de carrière avant et après l'arrivée des enfants. De cette manière, nous pouvons mesurer le changement, s'il y en a un, des aspirations de carrière au cours de ces différentes étapes de carrière. Une question générale ainsi que plusieurs sous-questions ont servi à mesurer chacune des dimensions des aspirations de carrière. Le tableau 4 présente l'ensemble de ces questions.

**Tableau 4:** Opérationnalisation de la variable médiatrice: Les aspirations de carrière

<b>Dimensions</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Mesures</b>	<b>Questions</b>
Aspirations de carrière	- Mainiero et Sullivan, (2005) - Sullivan et Baruch (2009)	Défi Équilibre Authenticité	Pourriez-vous me décrire ce qui serait un emploi idéal pour vous?  <u>Questions de relance:</u> Pour vous, quelle est l'importance d'avoir un travail qui présente des défis? Pour vous, quelle est l'importance d'avoir un travail qui vous permet de concilier vie professionnelle et vie personnelle? Pour vous, quelle est l'importance d'avoir un travail bien rémunéré? Pour vous, quelle est l'importance d'avoir un travail dans lequel vous occupez des fonctions de direction?
	- Feldman et Bolino (1996) - Mainiero et Sullivan (2005) - Naschberger et al. (2012) - Sturges (1999)	Perspectives et aspirations de carrières futures	Quelles sont vos aspirations de carrière pour l'avenir?  Êtes-vous optimiste quant à vos perspectives de carrière pour l'avenir? Pourquoi?
	- Dolan et al. (2011) - Feldman et Bolino (1996) - Igarria et Baroudi (1993) - Igarria et al. (1999) - Mainiero et Sullivan (2005) - Sullivan et Mainiero (2007) - Naschberger et al. (2012) - Sturges (1999)	Avant/ Après l'arrivée d'un enfant	Avant de devenir parent, quelles étaient vos aspirations/ ambitions de carrière?  Le fait d'être devenue mère a-t-il changé quelque chose à vos aspirations de carrière? Pourquoi?  Vos aspirations de carrière sont-elles influencées (ou seront-elles influencées) par votre vie familiale (ou conciliation travail-famille)?

### 3.2.4 Les données sociodémographiques

Les caractéristiques sociodémographiques des participantes ont été recueillies au moyen des questions présentées au tableau 4. Ces questions permettent de mieux décrire notre échantillon et favorisent une meilleure compréhension de nos données. Le tableau 5 présente l'ensemble de ces questions, ainsi que les études sur lesquelles elles se basent.

**Tableau 5:** Les données sociodémographiques

<b>Dimensions</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Questions</b>
Informations sociodémographiques	- Belghiti-Mahut, 2004 - Burgess et Tharenou, 2002 - Baumgartner et Schneider, 2010 - Tremblay, 2004	Formation initiale (domaine, niveau d'étude)? Âge? Conjoint? Si oui, occupation du conjoint? Autre information personnelle pertinente? Parents malades?

## 3.3 Le plan d'observation

### 3.3.1 La description de l'échantillon

Nous avons réalisé pour ce mémoire 11 entrevues dans le cadre de la recherche sur les trajectoires de carrière féminines mentionnée précédemment. Nous considérons qu'il s'agit d'un nombre suffisant puisque la méthode de recherche qualitative ne vise pas une représentativité statistique, mais plutôt l'étude en profondeur des personnes et du contexte dans lequel elles se situent (Miles et Huberman, 2003). L'échantillonnage qualitatif vise une représentativité théorique, c'est-à-dire un nombre suffisant de participants permettant de

retrouver les profils identifiés dans la théorie (Miles et Huberman, 2003). Enfin, les entrevues utilisées dans le cadre de ce mémoire ont été réalisées au Québec, plus précisément à Montréal et ses environs.

Dans le cadre de notre recherche, les participantes sont des professionnelles en gestion des ressources humaines qui sont membres de l'Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés (CRHA) et conseillers en relations industrielles agréés (CRRIA) du Québec. Cet échantillon a été choisi dans un but d'étudier une population relativement homogène. Cette décision repose ainsi dans un objectif de contrôler les effets de diversité externe (Pires, 1997). Ensuite, nous avons fait ce choix pour garantir un diplôme universitaire (tous les membres de cet ordre professionnel doivent nécessairement détenir au moins un diplôme de premier cycle), ainsi que pour des raisons d'accessibilité aux données. Un appel à tous auprès des membres de cet ordre professionnel a été effectué en avril 2014 afin de recruter des participantes ayant au moins quatre années d'expérience. Ce critère fut énoncé afin d'éliminer les candidates sortant de l'université, soit à la phase de l'exploration (Hall, 1976), n'ayant pas encore un parcours professionnel très élaboré. Plusieurs femmes de l'Ordre se sont ainsi portées volontaires à participer à cette recherche. Le tableau 6 présente les caractéristiques des participantes.

**Tableau 6:** Caractéristiques des participantes

Participant	Âge	Nombre d'enfants	Âge de(s) enfant(s)	Poste actuel
1	37 ans	2	4 et 11 ans	Directrice des ressources humaines (Country HR*)
2	32 ans	1	2 ans et demi	Directrice principale rémunération globale
3	50 ans	0	X	Conseillère aux projets spéciaux
4	49 ans	1	19 ans	Consultante RH (travailleur autonome)
5	37 ans	2	1 et 3 ans	Conseillère RH (rémunération)
6	27 ans	0	X	Conseillère RH
7	45 ans	1	21 ans	Présidente-directrice générale consultante RH (travailleur autonome)
8	55 ans	0	X	En recherche d'emploi
9	25 ans	0	X	Coordonnatrice RH (généraliste)
10	40 ans	0	X	Directrice des ressources humaines
11	48 ans	0	X	Coordonnatrice ressources humaines

\*Country HR: direction des ressources humaines chez une multinationale. Support des employés à travers le Canada.

Comme l'indique le Tableau 6 ci-dessus, notre échantillon est composé de femmes entre 25 et 55 ans qui ont entre 0 et 2 enfants. De cette manière, il s'avère intéressant de comparer les aspirations de ces dernières selon les différents cycles de vie et la présence ou non d'enfants. Aussi, notre échantillon est composé de femmes ayant divers niveaux hiérarchiques d'emploi. Comme l'indique le tableau 4 ci-dessus, notre échantillon est composé de deux travailleurs autonomes, de cinq conseillères/coordonnatrices en ressources humaines, de trois directrices des ressources humaines, ainsi que d'une participante en recherche d'emploi.

### **3.3.2 Le niveau d'analyse**

Dans le cadre de notre étude, le niveau d'analyse individuel compte tenu du fait que nous nous intéressons aux aspirations de carrières des individus, dans ce cas-ci, des professionnelles en gestion des ressources humaines membre de l'ordre des CRHA et CRIA.

## **3.4 La méthode de collecte de données**

La collecte de données s'est effectuée à l'aide d'entretiens semi-directifs. Puisque nous cherchons à explorer comment la maternité affecte les aspirations de carrière des femmes, nous considérons en effet que les entretiens semi-directifs représentent la manière la plus appropriée de recueillir nos données qualitatives. Cette méthode permet de recueillir de l'information en vue de comprendre la signification que donnent les femmes à la maternité, à leurs aspirations de carrière et à leur parcours professionnel (Fortin, 2010). Cette méthode de collecte de données nous a donc permis de recueillir des données sur des problèmes précis vécus ou anticipés par ces femmes en lien avec la parentalité.

C'est pourquoi nous avons choisi cette méthode de collecte de données. Notre choix est aussi basé sur la flexibilité que permet ce type d'entretien et le fait que la comparaison entre les répondantes sera facilitée, puisque les entrevues se font avec le même guide d'entretien.

Les entretiens d'une durée approximative d'une heure ont donc été effectués en mai et juin

2014 auprès de 11 membres de l'Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés (CRHA) et conseillers en relations industrielles agréés (CRRIA) du Québec. L'ensemble des entretiens fut réalisé par moi-même dans la région de Montréal. Le déplacement fut en fonction des différentes disponibilités des participantes. Un rendez-vous était préalablement fixé par courriel selon l'endroit et l'heure désirés par ces dernières. Cependant, du fait qu'une des participantes habite une région éloignée, son entrevue fut réalisée par Skype par la professeure Émilie Genin.

Chaque entrevue a été enregistrée en intégralité et un formulaire de consentement formel a été rempli avant tous les entretiens. Ce formulaire prévoyait leur droit de mettre fin à leur collaboration en tout temps et garantissait l'anonymat des participantes et la confidentialité des informations recueillies tout au long de la démarche de recherche. Un remerciement par courriel a été envoyé à chacune d'entre elles suite à l'entrevue. Enfin, un journal de bord fut tenu pour chacun des entretiens.

### **3.5 L'analyse de contenu**

L'objectif de cette partie est d'expliquer notre plan d'analyse des données recueillies, en présentant la constitution des données, suivie de l'analyse des données. Puisque ces dernières sont qualitatives, nous avons effectué une analyse de contenu qualitative (verbatim). Cette méthode d'analyse permet de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité, comme les rapports d'entretiens semi-dirigés (Quivy et Campenhoudt, 2006). Cela explique notre choix pour ce type d'analyse de données, ainsi que la volonté de décrire et d'expliquer les relations observées. Ce type d'analyse s'avère en effet pertinent lorsque l'objectif de la recherche est d'expliquer la dynamique des relations.



### **3.5.1 La constitution des données**

Cette première étape vise à rassembler toutes les données recueillies susceptibles de répondre à notre question de recherche en lien avec les variables de notre modèle conceptuel. Il s'agit de la période de pré-analyse où l'ensemble des données forme le corpus de la recherche, soit l'ensemble du matériel à analyser (Deslauriers, 1991). Il s'agit alors de décontextualiser et de déconstruire les données afin d'obtenir des unités comparables (Deslauriers, 1991). Cette étape correspond à la retranscription et la codification des données. Dans un premier temps, nous avons fait la transcription verbatim qui consiste à retranscrire nos enregistrements audio sur papier pour chaque entrevue. Chacune des entrevues a été ensuite numérotée. L'étape suivante était alors de codifier les données en unité de texte. Une fois les données des 11 entrevues rassemblées, celles-ci ont été codifiées en sous-catégories selon les dimensions identifiées dans la littérature.

De cette manière, les verbatim des participantes ont été codifiés tout d'abord en fonction des différents facteurs influençant les carrières des femmes, soit au niveau sociétal (préjugés et stéréotypes), organisationnel (appuis organisationnels et interpersonnels, mesure de conciliation travail-famille), individuel (développement du capital humain, traits de personnalité), et familial (conciliation travail et vie personnelle, maternité). Les verbatim des participantes ont aussi été codifiés en fonction du succès objectif (niveau hiérarchique, salaire) et du succès subjectif correspondant aux paramètres (défi, équilibre, authenticité) du modèle kaléidoscopique des carrières de Mainiero et Sullivan (2005).

### **3.5.3 L'analyse des données**

La seconde étape consista à faire une description des données recueillies sur les trajectoires de carrière féminines (Quivy et Campenhoudt, 2006). Cette étape nous permet de recontextualiser les données par catégorie et de les décrire. Nous avons donc analysé l'ensemble de l'information recueillie pour chacune des catégories pour toutes les entrevues et nous avons

déterminé les unités de texte les plus significatives et récurrentes chez les participantes. Il s'agit alors de ressortir les tendances générales et de tirer des conclusions sur les trajectoires de carrières des femmes et sur leurs aspirations.

Enfin, la dernière étape consista à déterminer à quel niveau nos résultats appuient ou non les propositions de recherche et ce que nous pouvons en conclure (Deslauriers, 1991). Il s'agit de comparer nos résultats aux propositions de recherche présentées dans notre modèle d'analyse, en plus de ressortir les liens que nous n'avions pas prévus. Nous avons donc évalué les effets de la maternité sur les aspirations de carrière et les trajectoires de carrière, ainsi que les effets médiateurs des aspirations de carrière entre la maternité et les trajectoires de carrière. Pour s'assurer de la justesse du processus de l'analyse de données, celui-ci a été vérifié par la professeure Émilie Genin.

## **Chapitre 4 - Les résultats**

Ce quatrième chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus dans la présente étude en fonction de chacune de nos propositions de recherche. Ainsi, nous exposons les résultats concernant les effets de la maternité sur les aspirations de carrière (P1) dans un premier temps, suivis des résultats en lien avec les effets de la maternité sur les trajectoires de carrière féminine (P2). Ensuite, nous exposons les résultats concernant les effets des aspirations de carrière sur les trajectoires de carrière (P3). Pour conclure ce chapitre, nous exposons les résultats complémentaires qui sont aussi ressortis de cette étude.

### **4.1 L'influence de la maternité sur les aspirations de carrière**

La présente section vise à présenter les résultats concernant les effets de la maternité sur les aspirations de carrière des femmes. Nous décrivons alors à l'aide de différents mécanismes comment la maternité influence les aspirations de carrière des participantes. Dans un premier temps, nous développons les résultats traitants des effets de l'anticipation de la maternité, suivis de ceux en lien avec les ajustements effectués lors de l'arrivée des enfants.

#### **4.1.1 L'anticipation de la maternité**

L'anticipation de la maternité a pour effet de réduire les ambitions de carrière des femmes selon nos résultats. Certaines feraient alors des choix de carrière avant l'arrivée des enfants en lien avec un besoin de stabilité et d'équilibre futur. Tout d'abord, selon nos résultats, une participante prévoyant avoir des enfants dans le futur indique aspirer à un emploi répondant à un besoin d'équilibre entre le travail et la famille. Elle prévoit donc occuper le moment venu d'avoir des enfants un poste dans une organisation où elle aura accès à une certaine flexibilité et des mesures de conciliation travail-famille:

« J'aimerais avoir un travail qui est axé sur la conciliation travail-famille. C'est un facteur qui va influencer si je reste ici ou si je quitte pour une compagnie qui est plus flexible. Donc, je crois que la flexibilité au travail va être un facteur important pour moi. » - Participante 9, 25 ans.

De cette manière, malgré ses aspirations présentement orientées vers des défis professionnels, cette participante anticipe un changement d'aspiration de carrière au moment de la maternité.

D'autre part, deux participantes ayant des enfants indiquent que la maternité n'a pas modifié leurs aspirations de carrière, puisqu'avant l'arrivée de leurs enfants, elles n'aspiraient pas à progresser hiérarchiquement. Elles anticipaient dès lors l'arrivée des enfants. D'ailleurs, l'une d'entre elles mentionne aspirer à ce jour, et ce depuis le début de sa carrière, à un emploi lui assurant une stabilité:

« Avant de devenir parent, [...] je caressais le rêve de dire que j'allais rester 35 ans ici, que j'allais faire carrière ici. Je suis conseillère spécialiste en rémunération, et ici il n'y a pas d'emploi sénior. Mon emploi était payé moins avant, et l'emploi a grandi avec moi et un moment donné le salaire a suivi. » - Participante 5, 37 ans.

Cette même participante ayant deux jeunes enfants indique ressentir un inconfort vis-à-vis du style de gestion actuel chez son employeur. Malgré cet élément d'insatisfaction, elle mentionne être restée au moment de l'arrivée de ses enfants pour cette organisation dans un souci de sécurité d'emploi:

« Je suis devenu parent quand le style de gestion a changé, sinon je pense que je me serais déplacé avant. Le fait de devenir parent m'a fait rester ici. » - Participante 5, 37 ans.

Cependant, la grande insatisfaction qu'elle ressent face à cet élément de son travail, ajouté au fait qu'elle ne veuille plus d'autres enfants, la pousse maintenant à rechercher un nouvel emploi toujours en lien avec ses aspirations de stabilité et de sécurité d'emploi:

« Je veux un emploi régulier, je ne veux pas temporaire, je ne veux pas un remplacement de maternité, je veux une situation régulière. » - Participante 5, 37 ans.

La deuxième participante, quant à elle, mentionne toujours avoir aspiré à un emploi avec des tâches intéressantes en ressources humaines. Pour elle, ces aspirations n'ont jamais été en lien avec la progression hiérarchique, et ce, avant et après la maternité:

« Mes ambitions n'ont pas changé. Je ne vise pas un niveau de poste ou un titre. [...] Mes buts de carrière sont en fonction du contenu de l'emploi. Je ne veux pas être vice-présidente ou présidente, je n'ai pas de cible à atteindre. C'est plus ce que je fais. L'arrivée de ma fille n'a pas changé ça. » - Participante 2, 32 ans.

Ainsi, comme nous pouvons le voir chez ces deux participantes, l'anticipation de la maternité a influencé leur choix de carrière en fonction de la stabilité d'emploi chez une d'entre elles, et en fonction du contenu de l'emploi chez l'autre. Ces résultats indiquent que l'anticipation de la maternité est un élément très important à considérer dans les aspirations de carrière des femmes.

Finalement, nos résultats indiquent une relation inverse entre la maternité et les aspirations de carrière. En effet, le fait d'avoir de fortes aspirations pour monter dans la hiérarchie repousserait alors le moment de la maternité chez certaines femmes. Une participante indique en ce sens retarder une éventuelle maternité en raison de son désir de devenir directrice des ressources humaines:

« J'ai déjà eu cette réflexion. Je me dis que je serais mieux d'avoir des enfants avant 30 ans. Si j'aspire à devenir gestionnaire ou directrice, il y a un risque que ce soit plus difficile, car je serai moins disponible et moins flexible. C'est ce qui m'avantage beaucoup en ce moment. Alors oui, je suis sûre qu'il y aura un impact. » - Participante 6, 27 ans.

En ce sens, une deuxième participante nous indique avoir retardé l'arrivée de son deuxième enfant en raison de son aspiration à progresser dans sa carrière en ressources humaines entre les deux:

« Mes enfants ont 8 ans de différence entre les deux, et la raison est que j'étais occupée à me faire une carrière. » - Participante 1, 37 ans.

Donc, comme nous pouvons le constater, les aspirations liées au succès objectif et aux défis professionnels influencent grandement le moment de la maternité chez les femmes.

### 4.1.2 Les ajustements suite à l'arrivée des enfants

Certains ajustements au niveau des aspirations de carrière surviennent suite à l'arrivée des enfants selon nos participantes. À cet effet, la maternité ferait évoluer les aspirations de carrière vers plus d'équilibre, comme l'indiquent deux des cinq participantes ayant des enfants. Ainsi, une première participante indique s'être tournée vers l'entrepreneuriat afin de combler son besoin d'équilibre relié à sa parentalité:

« À cette époque, ma fille avait 9 ans et elle a eu ses menstruations, et j'ai eu l'impression de ne pas avoir été là. C'est à ce moment que j'ai démissionné, car je voulais m'occuper de mon enfant. Je ne le regrette pas aujourd'hui. La consultation me convenait pour élever un enfant toute seule. Ce que des milieux organisationnels très exigeants ne me permettaient pas. » - Participante 7, 45 ans.

Ainsi, pour cette participante, la consultation s'est avérée être idéale pour satisfaire ses aspirations reliées aux défis professionnels et à l'équilibre.

Une autre participante mentionne avoir vu ses aspirations de mobilités géographiques et internationales diminuées après avoir eu son enfant. Elle explique avoir vu ses aspirations pour un équilibre travail-famille être comblées à ce moment lorsqu'elle a fait le choix de prendre une pause et de travailler localement par la suite:

« Mon fils avait 5 ans à ce moment, et il entrait à la maternelle. Il faisait du plongeon et il avait été choisi comme plus jeune athlète. Ça n'a pas d'allure d'avoir manqué ça. [...] Ça m'a toujours rendue insatisfaite. J'ai toujours voulu avoir un équilibre travail-famille. Ce choix s'est fait à ce moment. Quand les enfants sont petits, ils ont besoin de leurs parents, mais quand ils sont à l'école ils ont encore besoin de leurs parents. Ça a donné que j'ai été mise à pied et j'ai pris 6 mois. » - Participante 4, 49 ans.

Donc, comme nous pouvons le constater, suite à l'arrivée d'un ou de plusieurs enfants plusieurs participantes aspirent alors à plus d'équilibre entre le travail et la vie familiale. La maternité, ou l'anticipation de la maternité, a alors pour effet d'infléchir les aspirations de carrière des femmes vers davantage d'équilibre, de flexibilité et de stabilité d'emploi. Ainsi, les femmes anticipant avoir des enfants dans le futur aspirent davantage à des emplois où il serait plus facile de concilier le travail et la famille. De plus, les femmes poursuivant des carrières prenantes se voient ajuster leurs ambitions de carrière lors de la maternité. Comme nous avons

pu le constater, certaines participantes choisissent alors le travail autonome ou l'entrepreneuriat; demeurent dans une organisation répondant à leurs besoins d'équilibre malgré plusieurs insatisfactions dans leur travail; ou font le choix de travailler localement afin de répondre à cette aspiration. Par conséquent, de façon générale, nos résultats appuient très fortement la proposition 1, puisque, comme nous avons pu le constater, la maternité amène les femmes à revoir leurs aspirations de carrière. La maternité influence alors les aspirations de carrière en les orientant davantage vers l'équilibre à ce moment.

## **4.2 Les effets de la maternité sur les trajectoires de carrière**

La conciliation entre le travail et la vie personnelle est influencée par la présence d'un ou de plusieurs enfants selon nos résultats. Cette partie vise donc à présenter les effets de la maternité en lien avec des aspects importants de la carrière soit l'investissement temporel dans le travail et la mobilité géographique.

### **4.2.1 L'investissement temporel dans le travail**

Le nombre d'heures travaillées demeure encore aujourd'hui un signe d'engagement dans le travail pour de nombreux employeurs. En ce sens, nos résultats indiquent que la maternité a pour effet de diminuer l'investissement temporel dans le travail, ce qui peut alors nuire à la progression de carrière. À cet effet, quatre des cinq participantes ayant un ou des enfants mentionnent que la maternité a pour effet de diminuer le temps consacré au travail:

« J'ai commencé à me poser des questions quand je voyais que je faisais 60 heures semaine toutes les semaines. Ma fille venait d'avoir 5 ans et elle commençait l'école. Je me disais que je n'allais pas être capable de faire les devoirs avec elle. Je n'avais pas de disponibilités. J'arrivais à la maison toujours crevée. » - Participante 1, 37 ans.

D'ailleurs, deux de ces participantes indiquent avoir davantage optimisé leur temps de travail, et travailler le soir à la maison si nécessaire:

« Quand t'es une fille et que tu as des enfants, tu es obligé d'ouvrir ton laptop le soir. Je revenais d'aller chercher mon fils à la garderie à 17h30, et le laptop était toujours ouvert le soir. Je ne suis vraiment pas une maniaque workaholic, mais je n'avais pas le choix. » - Participante 4, 49 ans.

Inversement, les femmes sans enfants considèrent qu'elles peuvent investir davantage de temps dans leur travail en raison de la flexibilité que leurs collègues féminines ayant des enfants n'ont pas. En effet, cinq des six participantes sans enfants indiquent l'avantage de ne pas avoir d'obligations familiales à l'extérieur du travail:

« J'ai une flexibilité au niveau du voyage et des heures de travail. Ce n'est pas comme quelqu'un qui doit aller porter les enfants à la garderie et qui ne peuvent pas être à telle heure à tel endroit. Je n'ai pas cette problématique. » - Participante 8, 55 ans.

De plus, cinq des six participantes n'ayant pas d'enfants sont d'avis qu'elles rencontrent moins de difficultés de conciliation travail et vie personnelle justement parce qu'elles n'ont pas encore ou n'ont pas eu d'enfants:

« Oui, je n'ai pas d'enfant, donc c'est facile. Il y a des périodes plus tranquilles et des périodes plus occupées au travail. Dans les périodes occupées, je dois travailler les soirs, donc je trouve ça plus exigeant. Le reste de l'année, c'est facile et les supérieurs sont très flexibles ici. Pendant les périodes occupées, j'ai moins de temps dans ma vie personnelle. Mais il y a une bonne balance pendant l'année. » - Participante 9, 25 ans.

Par conséquent, la diminution de l'investissement temporel dans le travail au moment de la maternité a pour effet d'influencer négativement les trajectoires de carrière des femmes. La durée du travail est un signe de performance important dans beaucoup d'organisations aujourd'hui, ce qui a donc pour effet de défavoriser les mères qui doivent réduire la cadence lors de l'arrivée des enfants.

#### **4.2.2 La mobilité géographique**

La mobilité géographique demeure une composante importante pour la progression de carrière au sein de plusieurs organisations. Selon nos résultats, l'arrivée d'un enfant diminue la mobilité



géographique et internationale des femmes. En effet, la totalité des cinq participantes ayant des enfants considère que la maternité affecte ou a affecté dans le passé leur capacité à se déplacer géographiquement à l'extérieur pour le travail:

« J'ai eu des emplois exigeants, j'ai toujours beaucoup travaillé. Alors, quand j'ai eu mon enfant, j'ai fait des choix qui feraient en sorte que j'aurais moins à me déplacer en avion à l'extérieur. Ça ne fonctionne pas d'avoir deux parents dans deux avions. » - Participante 4, 49 ans.

D'ailleurs, comme le montre cet extrait, la carrière de cette participante en situation de couples à deux carrières a subi des changements afin de s'adapter à l'arrivée de son enfant. La parentalité a eu pour effet de diminuer sa mobilité géographique, mais pas celle de son mari. Il s'agit d'un aspect important soulevé par trois des cinq participantes ayant des enfants.

Pour conclure cette section, la mobilité géographique et internationale s'avère être un levier important dans le développement de la carrière des hommes et des femmes. De cette manière, comme nous pouvons le constater, la maternité influencerait négativement les trajectoires de carrières des femmes en diminuant leur mobilité géographique et internationale.

Finalement, nos résultats montrent que la maternité comporte des effets importants sur les trajectoires de carrière à considérer. Ainsi, tel que nous avons pu le constater, l'ensemble des participantes indique que la maternité entraîne une diminution de l'investissement temporel dans le travail et une diminution de la mobilité géographique et internationale. De cette manière, nos résultats appuient très fortement la proposition 2, et nous permettent de confirmer que la maternité influence grandement les trajectoires de carrière des femmes.

### **4.3 L'influence des aspirations de carrière sur les trajectoires de carrière**

Cette section vise à présenter les résultats concernant les différentes aspirations de carrière des femmes interviewées dans la présente étude. Dans un premier temps, les résultats en lien avec les aspirations au succès de carrière objectif sont présentés. Ensuite, les résultats concernant les aspirations de carrière du succès subjectif sont développés en fonction des composantes du

modèle de carrière de Mainiero et Sullivan (2005) – modèle du kaléidoscope, soit les défis, l'authenticité et l'équilibre. Nous concluons sur les effets de ces différentes aspirations de carrière sur les trajectoires de carrière.

### **4.3.1 Les aspirations reliées au succès objectif de carrière**

Le succès de carrière se mesure, entres autres, à l'aide d'indicateurs objectifs, soit le niveau hiérarchique et la rémunération. Cette section vise à présenter les résultats concernant les aspirations de carrière reliées au succès objectif de carrière.

#### **a) Le niveau hiérarchique**

Les aspirations de carrière peuvent être orientées vers la progression hiérarchique. Nos résultats indiquent que pour la plupart des femmes, ce critère ne serait pas prioritairement recherché dans leur travail. En effet, cinq des onze participantes indiquent que la progression hiérarchique ne fait pas partie des éléments pris en considération dans leur choix de carrière.

Le contenu des tâches et la nature du travail les intéresseraient davantage:

« Je ne vise pas un titre ou un niveau de poste. Idéalement, je ne voudrais pas avoir à reculer. C'est vraiment d'avoir des tâches intéressantes. [...] Ce que j'aime dans mon emploi est l'étendue des tâches. C'est vraiment un contenu de tâches qui m'intéresse, plus que de la progression pour de la progression. » - Participante 2, 32 ans.

Cependant, deux des onze participantes indiquent rechercher un emploi où il est possible de progresser hiérarchiquement:

« Pour l'avenir, j'aimerais monter en hiérarchie, pas nécessairement dans cette entreprise. Je ne me ferme pas les portes pour aller voir ailleurs. Ça fait un peu plus que 4 ans que je suis là. J'aime ça, mais il n'y a pas vraiment d'espace pour grandir en ressources humaines. J'aimerais éventuellement devenir gestionnaire et éventuellement avoir des personnes sous ma responsabilité dans un futur proche. » - Participante 6, 27 ans.

En outre, des décisions peuvent être prises dans un but précis de relever des défis

professionnels de progression hiérarchique. En effet, une participante indique avoir fait le choix de quitter un poste permanent pour un remplacement de congé de maternité dans une organisation très importante dans le secteur financier afin de s'assurer une progression hiérarchique la satisfaisant:

« J'ai pris des décisions qui ne sont pas faciles à comprendre des fois. Laisser un emploi permanent pour aller prendre un remplacement de congé de maternité, ce n'est pas tout le monde qui fait ça. J'ai été super satisfaite de le faire. Ça m'a permis de travailler dans un monde complètement à part et de faire ma marque. » - Participante 1, 37 ans.

La même participante indique aspirer à siéger sur un conseil d'administration dans le but de pouvoir influencer stratégiquement les organisations:

« J'ai commencé à siéger sur un conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif. [...] Ce qui me tente en ressources humaines est d'avoir un poste stratégique. Encore une fois, on se le fait nous même. J'influence l'organisation, même si je ne suis pas vice-présidente. Le volet que j'aimerais développer d'ici 3 à 5 années est de siéger sur des conseils d'administration. » - Participante 1, 37 ans.

En résumé, plusieurs femmes disent ne pas aspirer à un poste de niveau hiérarchique supérieur, mais plutôt à un emploi contenant des tâches intéressantes. Cependant, comme nous pouvons le constater, quelques participantes aspirent à grimper les échelons et à siéger au sein de conseil d'administration dans leur carrière.

## **b) La rémunération**

Les aspirations de carrière peuvent aussi être guidées par la rémunération. Selon nos résultats, la rémunération demeure importante, mais pas essentielle selon les participantes. En effet, sept des onze participantes sont d'avis que le salaire demeure important, mais qu'il ne s'agit pas d'une priorité comparativement au contenu de l'emploi, à l'environnement de travail et à la qualité de vie:

« C'est important, mais ce n'est pas une priorité pour moi. Si j'ai le choix entre toutes la listes des choses que je viens de vous dire, et gagner 10 000\$ de plus dans un environnement où personne ne se parle, et tout le monde essaye de monter sur la tête des autres, je resterais dans un endroit moins payé. » - Participante 6, 27 ans.

Cependant, deux participantes mentionnent que le salaire demeure une composante importante du succès de carrière afin de répondre à des obligations financières et assurer un certain niveau de vie:

« Je ne veux pas diminuer de salaire parce que j'ai des engagements financiers à rencontrer dans ma vie. [...] Il y a une certaine inquiétude en moi de me retrouver dans une position temporaire, de me retrouver en probation et de perdre un jour mon emploi et de me retrouver dans une instabilité financière. Même si mon mari a un bon revenu, on a des engagements financiers à la hauteur de nos deux revenus combinés. » - Participante 5, 37 ans.» - Participante 5, 37 ans.

Donc, comme nous pouvons le constater, la position hiérarchique et la rémunération semblent pour la plupart des participantes des éléments importants mais non priorités dans leur choix de carrière. Par conséquent, les aspirations reliées au succès objectif influencent plus faiblement les trajectoires de carrière des femmes que les aspirations liées au succès subjectif, comme nous allons le voir dans la section suivante.

### **4.3.2 Les aspirations reliées au succès subjectif de carrière**

Le succès de carrière se mesure également à l'aide d'indicateurs subjectifs, tels que le niveau de satisfaction personnelle de l'individu à l'égard de son emploi actuel, sa carrière, et des autres sphères de la vie. Cette section vise à présenter ces résultats en fonction des dimensions du modèle kaléidoscopique de carrière (Mainiero et Sullivan, 2005), soit le défi, l'authenticité et l'équilibre. Il est à noter que nous utilisons uniquement les composantes subjectives du modèle pour présenter nos résultats.

#### **a) Le défi**

Selon le modèle kaléidoscopique de carrière de Mainiero et Sullivan (2005), le paramètre *Défi* comprend les décisions permettant de relever des défis et d'atteindre des objectifs. Cette section présente donc les résultats mettant en évidence l'influence des aspirations reliées au défi sur les trajectoires de carrière des femmes. Deux principales aspirations en lien avec les défis ont été soulevées par les participantes, soit l'aspiration à l'élargissement des tâches et à de

nouveaux défis professionnels.

### **i) L'élargissement des tâches**

L'élargissement des tâches est un objectif faisant partie des aspirations de carrière. En effet, trois des onze participantes indiquent rechercher une progression horizontale dans le contenu de leur travail:

« C'est pour ça que j'aime mon emploi, parce que j'ai eu un élargissement de mes tâches par mes compétences. C'est encore possible qu'il y ait des changements. C'est en mouvement. Nous avons un nouveau président RH, et la structure de son équipe n'est pas fixe encore. J'aime le fait que l'environnement soit dynamique. » - Participante 2, 32 ans.

De plus, dans un désir de garder ou d'obtenir des tâches plus variées, ces mêmes trois participantes nous indiquent l'importance pour elles de travailler pour de grandes entreprises, où il est possible d'avoir un large éventail de tâches en ressources humaines:

« Je ne veux pas m'en aller dans une petite boîte qui n'est pas connue. [...] J'aimerais ça m'en aller dans une entreprise plus grande. Je cherche un emploi où il va y avoir une plus grande variété de programmes de rémunération. Je veux plutôt élargir mon emploi au lieu de l'enrichir. » - Participante 5, 37 ans.

Donc, les aspirations de carrière de défi professionnel relié à l'augmentation de l'étendue des tâches influencent la carrière des femmes puisqu'elle ne grimpe pas en hiérarchie, mais acquiert des compétences davantage variées. De plus, cet objectif influence le choix de travailler pour de grandes entreprises pour certaines d'entre elles.

### **ii) Les nouveaux défis**

Les résultats de la présente étude révèlent que plusieurs participantes aspirent à de nouveaux défis professionnels en ressources humaines. Tout d'abord, deux des onze participantes indiquent vouloir s'orienter davantage vers l'enseignement universitaire:

« J'aimerais me concentrer dans l'enseignement. L'objectif de la maîtrise au début n'était pas ça, mais au fil du temps c'est devenu ça. Je veux une maîtrise parce que je veux enseigner. Je veux écrire un livre, peut-être deux même. J'ai deux sujets. Ça peut être l'enseignement universitaire ou l'enseignement privé. J'aimerais aussi faire des conférences. » - Participante 7, 45 ans.

Comme nous pouvons le constater, cette participante envisage d'utiliser ses compétences en ressources humaines afin de relever de nouveaux défis, tels que l'enseignement et l'écriture. La deuxième participante affirmant aussi vouloir enseigner, envisage à l'avenir retourner aux études afin de devenir chargée de cours à temps partiel à l'université en ressources humaines, en plus d'effectuer un travail de consultation:

« Je voudrais faire ma maîtrise. Je pourrais me spécialiser dans un domaine en ressource humaine. J'aime beaucoup le développement organisationnel. Un jour si c'est possible, j'aimerais être consultante et chargée de cours à temps partiel. Je ne me vois pas être généraliste toute ma vie. J'aimerais me développer à un plus haut niveau un jour. » - Participante 9, 25 ans.

En outre, une troisième participante nous indique aspirer à des nouveaux défis professionnels en ressources humaines à l'étranger avec son conjoint travaillant dans le même domaine:

« Je suis en discussion avec mon conjoint. Lui, il est plus vieux que moi. Soit on garde nos emplois pour les 4 prochaines années et on ramasse de l'argent de côté. On fait de la voile, alors notre objectif est de partir une année sabbatique en voile. Soit on fait carrément un changement de carrière et on part comme coopérants internationaux, ce qui ne paye pas du tout. » - Participante 4, 49 ans.

Enfin, une quatrième participante indique aspirer à de nouveaux défis en ressources humaines pour une autre organisation à l'extérieur de Montréal:

« Il y a des possibilités d'emploi à l'extérieur de Montréal. J'ai reçu un appel pour un super beau poste à l'extérieur de la ville. Je voulais quitter Montréal. Mon conjoint voulait quitter Montréal aussi. C'est un poste de développement de projet avec une équipe et une super belle mission. Je pars en voyage et après j'ai un super bel emploi en campagne. Je vais pouvoir aller vivre dans ma maison de campagne. Alors, oui je suis hyper positive. Je suis sur le bord d'accepter, je rencontre mon employeur aujourd'hui et nous allons voir ce qui va arriver. » - Participante 3, 50 ans.

Bref, aspirer à de nouveaux défis professionnels, tel que nous avons pu le voir, influence les trajectoires de carrière des femmes. Ces dernières utilisent donc leurs compétences en

ressources humaines afin de relever des défis professionnels différents de leurs trajectoires de carrière passées. Elles effectuent alors des changements dans leurs trajectoires de carrière en lien avec cette aspiration.

En conclusion, comme nous avons pu le constater, les différents défis auxquels aspirent les femmes influencent leur trajectoire de carrière. Nos résultats indiquent un plus grand nombre de participantes aspirant à un défi professionnel correspondant à un élargissement des tâches, suivies de celles aspirant à de nouveaux défis professionnels en ressources humaines. Cette aspiration de carrière influence les trajectoires de carrière des femmes en les incitant à faire des choix en lien avec ces différents défis professionnels.

## **b) L'authenticité**

Selon le modèle kaléidoscopique de carrière de Mainiero et Sullivan (2005), le paramètre *Authenticité* se rapporte à l'accord entre les choix de carrière et les valeurs profondes de l'individu. Cette section présente donc les résultats qui ont trait à l'influence des aspirations d'authenticité, soit le contenu du travail et l'environnement de travail, sur les trajectoires de carrière des femmes.

### **i) Le contenu du travail**

Le contenu du travail s'avère être un élément d'une grande valeur dans les choix de carrière des femmes. En effet, cinq des onze participantes indiquent qu'il est important pour elles d'avoir un travail avec des tâches intéressantes:

« Pour moi la progression de carrière ce n'est pas de monter plus haut, c'est ce que je me suis rendu compte avec le burn-out. C'est de se demander ce qui est le plus important. Ce qui est important est d'être bien dans mon travail, de me réaliser et d'avoir des tâches intéressantes. Mais monter pour monter, et pour avoir un plus gros salaire et travailler de plus en plus et ne plus avoir de vie, non, ça ne m'intéresse pas. » - Participante 3, 50 ans.

D'ailleurs, comme nous avons vu précédemment à la section 4.2.1, ces participantes affirment que le contenu de travail aurait un poids plus important que la progression hiérarchique ou le

salaire dans leurs décisions en lien avec leur carrière.

De plus, certaines femmes semblent prendre en considération dans leur travail la possibilité d'apprendre continuellement. En effet, deux des onze participantes soulèvent cet élément de satisfaction dans leur choix de carrière.

« Un emploi idéal est un emploi dans lequel je vais continuer à apprendre [...], où tu as toujours le goût de travailler plus. » - Participante 5, 37 ans.

Enfin, deux participantes trouvant leurs tâches actuelles inintéressantes mentionnent l'importance d'avoir un travail qui leur procure le sentiment de contribuer à l'organisation. L'utilisation de leurs compétences et leurs mises à contribution s'avère être essentielle pour elles:

« Les tâches ne me plaisent pas, c'est une sous-utilisation de mes compétences. Je rentre des données, je n'ai pas fait une maîtrise en droit du travail pour rentrer des données. L'équipe est super le fun, mais à ce temps-ci de l'année nous n'avons pas grand-chose à faire. Au salaire que je suis payé pour faire mes tâches, alors que je pourrais davantage contribuer. » - Participante 3, 50 ans.

Donc, un travail comportant des tâches intéressantes, avec la possibilité d'apprendre en continu ainsi que de contribuer à la mission de l'entreprise constitue une valeur importante pour plusieurs femmes. Celles-ci aspirent alors à occuper des emplois les satisfaisant à ce niveau. Cette aspiration de carrière influence les trajectoires de carrière, puisque ces femmes feront le choix de rester ou de quitter un poste afin de répondre à ces aspirations.

## **ii) L'environnement de travail**

L'environnement de travail compte pour beaucoup dans les choix de carrière des femmes selon nos résultats. Tout d'abord, les relations avec les supérieurs immédiats, les collègues et/ou les clients affectent grandement les choix de carrière des femmes. En effet, quatre des onze participantes mentionnent accorder une grande valeur aux relations qu'elles ont au travail:

« I love the people who I work with. I like clients, the employees and the managers. I very like interacting with them. They are very patient, nice and smart. It's pleasure for me they leave me to learn of all of them. That's the reason why I'm still here and I like my job. » - Participante 10, 40 ans.



De plus, malgré un climat de travail insatisfaisant, une participante nous mentionne comment il peut être déchirant pour elle de penser à partir puisqu'elle jouit d'une grande reconnaissance interne chez l'organisation pour laquelle elle travaille présentement:

« Ce que j'aime ici, c'est que je jouis d'une reconnaissance interne. Les gens me reconnaissent pour mon intégrité professionnelle. [...] Pour moi, c'est important. J'ai monté ma réputation à l'interne là-dessus. » - Participante 5, 37 ans.

Ainsi, un environnement de travail où les gens travaillent en équipe et s'entendent bien, ainsi que la reconnaissance des pairs demeurent des facteurs d'importance dans la carrière de plusieurs femmes. Pour celles-ci, leurs aspirations orientées vers la recherche de relations et de reconnaissance vont influencer leurs trajectoires de carrière en les incitant à choisir des postes et des employeurs répondant à ces valeurs.

Pour conclure, comme nous avons pu le constater, nos résultats indiquent que les aspirations d'authenticité sont fortement en lien avec le contenu et l'environnement du travail chez plusieurs femmes. Les participantes accordent une grande importance à ces aspects du travail ce qui oriente alors leurs choix de carrières, et par le fait même leur trajectoire de carrière.

### **c) L'équilibre**

Selon le modèle kaléidoscopique de carrière de Mainiero et Sullivan (2005), le paramètre *Équilibre* fait référence au besoin d'équilibre entre les différentes sphères de la vie. Cette section présente donc les résultats en lien avec l'influence des aspirations de carrière d'équilibre, soit le temps de travail et le temps de transport, sur les trajectoires de carrière des femmes.

#### **i) Le temps de travail**

Le temps de travail est un facteur pris en considération dans les choix de carrière des femmes souhaitant avoir un emploi répondant à leur besoin d'équilibre. En effet, le temps de travail influence grandement l'équilibre entre le travail et les différentes sphères de la vie. Dans un

premier temps, cinq des onze participantes indiquent faire ou avoir déjà fait un trop grand nombre d'heures de travail, les rendant insatisfaites de leur équilibre:

« Il n'y a pas seulement que le travail. Quand on fait du bénévolat le matin et le soir en plus, il n'y a plus de temps pour autres choses. J'ai pris le temps de faire mes choix. La conciliation a été difficile sur une longue période dans ma carrière. Chez B, je travaillais entre 75 et 80 heures par semaine. À la fin, je passais mes fins de semaine à dormir. On ne peut pas faire ça longtemps sinon on s'épuise. Après, j'ai fait des choix et je me suis dit qu'il y avait autres choses à faire que de travailler. » - Participante 8, 55 ans.

Ces participantes aspirent à un emploi leur procurant une meilleure flexibilité d'horaire. D'ailleurs, deux participantes mettent en évidence leur choix de travailler à leur compte afin d'avoir une meilleure flexibilité, et par le fait même, de répondre à leurs aspirations d'équilibre:

« La flexibilité de mon temps fait partie de la décision d'être à mon compte. Je fais du jogging depuis 35 ans, alors je peux y aller dans l'après-midi. J'ai une flexibilité. Je suis satisfaite pour la flexibilité. » - Participante 4, 49 ans.

De plus, deux participantes disent avoir refusé une promotion pour préserver un équilibre entre le travail et leur vie personnelle:

« My manager just left, and I was asked if I would be willing to take on that role. And I said no. Because I know how much she works, and I know how much she struggles at time, she has two children. I know how much she gave. And comparing that with what I already give, it looks little bit scary to me. I don't think I'm ready to make that kind of change right now. » - Participante 10, 40 ans.

Donc, comme nous pouvons le constater, le temps de travail demeure un élément important pris en considération pour les femmes aspirant à un équilibre dans leur choix de carrière. Leurs trajectoires de carrière s'en retrouvent influencées puisque cet élément guidera leurs choix de carrière en ce sens. Certaines ne seront donc pas intéressées à occuper un poste d'un niveau hiérarchique supérieur, comportant un emploi du temps plus chargé.

## **ii) Le temps de transport**

Le temps de transport pour se rendre au travail est selon nos résultats un élément pris en

considération dans le besoin d'équilibre. En effet, trois des onze participantes affirment préférer un travail dont le temps de transport est le plus court possible afin de satisfaire le besoin de concilier le travail et leur vie personnelle:

« C'est sûr qu'un emploi idéal serait à 5, 10 ou 30 minutes de voiture. [...] C'est sûr que je ne vais pas travailler 90 heures par semaine au centre-ville et ne pas avoir le temps de faire autre chose. » - Participante 8, 55 ans.

### **iii) L'absence d'enfant**

Le fait de ne pas avoir d'enfant peut causer parfois un déséquilibre au niveau de la conciliation travail et vie personnelle. En effet, une participante nous indique investir beaucoup de temps dans le travail puisqu'elle n'a pas d'enfant:

« Le fait de ne pas avoir eu d'enfants enlève un équilibre. Quand vous avez des enfants et que vous retournez à la maison le soir, ils mangent, ils font des sports et des activités, etc. Les enfants font en sorte de créer des obligations. Ça fait en sorte que je n'avais pas de frein à ne pas travailler le soir. » - Participante 11, 48 ans.

Le fait de ne pas avoir d'enfant inciterait alors à faire plus d'heures de travail selon nos résultats, puisque les obligations familiales constituent un frein à l'investissement temporel dans le travail. Il est à noter qu'une deuxième participante appuie ce fait en mentionnant l'arrivée de sa fille comme une source d'équilibre dans sa vie, l'obligeant à mieux équilibrer son temps:

«Le fait que je sois monoparentale a fait que je m'obligeais à un certain rendement et à un certain équilibre de vie que je n'aurais peut-être pas eu sinon. Mon rôle de mère a fait en sorte de me développer comme personne. » - Participante 7, 45 ans.

Donc, comme nous avons pu le constater, les aspirations de carrière d'équilibre influencent les trajectoires de carrière en conduisant certaines participantes à faire des choix de carrière où elles auront une flexibilité d'horaire. D'ailleurs, certaines femmes aspirant à l'équilibre font le choix de refuser une promotion ou un emploi où le temps de transport est long afin de préserver un équilibre les satisfaisant. D'autre part, certaines femmes mentionnent que l'absence d'enfant peut occasionner un déséquilibre au niveau du trop grand nombre d'heures travaillées. Ainsi, comme nous pouvons le voir, cette aspiration influence grandement les

trajectoires de carrière des femmes.

Finally, nous avons pu voir dans un premier temps que les aspirations liées au succès de carrière objectif, bien que plus faibles chez les participantes, influençaient les trajectoires de carrière des femmes en les incitant à faire des choix de carrière davantage orientés vers la progression hiérarchique et la rémunération. Dans un deuxième temps, nous avons mis en évidence les différentes influences sur les trajectoires de carrière des aspirations liées au succès de carrière subjectif, soit le *Défi*, l'*Authenticité* et à l'*Équilibre* du modèle de Mainiero et Sullivan (2005). Les résultats montrent à cet effet que les trajectoires de carrière des femmes diffèrent selon leurs différentes aspirations. Effectivement, les femmes ayant des aspirations de défis auront des trajectoires de carrière où elles chercheront à relever différents défis professionnels, soit à travers l'élargissement de leurs tâches, soit à travers de nouveaux défis professionnels. Ensuite, les femmes aspirant à l'authenticité occuperont des postes correspondant davantage à leurs valeurs, en regard au contenu du travail et à l'environnement de travail. Enfin, les femmes aspirant à l'équilibre feront des choix favorisant la conciliation entre les différentes sphères de leur vie, en accordant une certaine importance à leur temps de travail et leur temps de transport. Par conséquent, de façon générale, nos résultats appuient très fortement la proposition 3, puisque, comme nous avons pu le constater, les aspirations de carrière influencent les trajectoires de carrière des femmes pour l'ensemble des répondantes. Nous pouvons alors conclure à un effet médiateur des aspirations de carrière dans la relation entre la maternité et les trajectoires de carrière des femmes.

#### **4.4 Les résultats complémentaires**

Cette section vise à présenter les résultats complémentaires de notre recherche. Nous y trouvons les résultats concernant les autres facteurs influençant les carrières des femmes. Ensuite, nous présentons les aspirations de carrière influencées par les différents cycles de vie.

#### **4.4.1 Les autres facteurs influençant les carrières des femmes**

Plusieurs facteurs influencent positivement et/ou négativement les carrières des femmes, et ce, à trois niveaux soit au niveau de la société, des organisations et de l'individu. Cette section vise à présenter ces différents facteurs soulevés par les participantes.

##### **A. Les facteurs sociétaux**

Nos résultats font ressortir plusieurs facteurs sociétaux influençant les trajectoires de carrière des femmes. Cette section présente dans un premier temps les résultats concernant les effets des préjugés et des stéréotypes, suivis des effets reliés au manque d'expérience canadienne sur les trajectoires de carrière.

##### **i) Les préjugés et les stéréotypes**

Nos résultats indiquent que les préjugés et les stéréotypes présents dans la société sont encore aujourd'hui des facteurs influençant négativement les trajectoires de carrière des femmes. Effectivement, trois des onze participantes mentionnent la présence de préjugés et de stéréotypes liés au fait qu'elles soient des femmes dans des postes de direction:

« La difficulté d'être une femme en affaires, j'ai remarqué qu'il faut être faite forte. Il y a beaucoup de sexisme et des commentaires des hommes. Ce n'est pas toujours super. » - Participante 7, 45 ans.

De plus, une participante ayant eu des emplois en ressources humaines uniquement dans des milieux d'hommes mentionne le fait qu'elle ait dû faire ses preuves et travailler plus fort que si elle était un homme:

« Il faut travailler plus fort. Il faut démontrer nos preuves. Il faut prendre notre place, et je crois qu'il faut travailler plus fort. » - Participante 11, 48 ans.

Donc, la présence de préjugés et de stéréotypes à l'égard des femmes dans les milieux de travail constitue un facteur sociétal à considérer dans les éléments faisant obstacle à la progression de carrière des femmes. Il est cependant à noter que cet obstacle ne fut mentionné

que par des femmes ayant occupé des postes de direction. Ainsi, à partir de ces résultats, nous pouvons penser qu'il s'agit d'un obstacle qui peut se présenter plus fréquemment dans les hauts niveaux hiérarchiques des organisations.

## **ii) L'expérience de travail canadienne**

Nous avons pu identifier un obstacle supplémentaire pour les femmes immigrantes participant à notre recherche travaillant en ressources humaines à Montréal, soit l'expérience de travail canadienne:

« I have to say at the beginning it was a little bit challenging for me because I didn't have Canadian experiences. But, If nobody give me a chance, I don't gonna get Canadian experience. At the beginning it's difficult to find a first job. I found difficult the first step, the first job. » - Participante 10, 40 ans.

Il s'agit d'un facteur non étudié dans cette recherche, mais qui est ressorti puisque nous avons interviewé deux participantes immigrantes. Cependant, une seule d'entre elles mentionne cette difficulté dans sa carrière. Il est à noter que ce facteur a aussi été identifié comme un obstacle pour la carrière des hommes, mais il est possible que l'effet soit encore plus discriminant pour les femmes puisqu'il vient s'ajouter en plus des autres facteurs déjà mentionnés.

## **B. Les facteurs organisationnels**

Nos résultats font ressortir plusieurs facteurs organisationnels influençant les trajectoires de carrière des femmes. Bien que cette recherche s'intéresse davantage aux facteurs individuels et familiaux, il reste que les facteurs organisationnels sont très importants à considérer dans l'analyse des trajectoires de carrière des femmes. Cette section présente alors dans un premier temps les résultats concernant les effets des différents appuis organisationnels et interpersonnels, suivis des effets de la présence de mesures de conciliation travail-famille dans les organisations.

### **i) Les appuis organisationnels et interpersonnels**

Les appuis organisationnels et interpersonnels sont des éléments clés dans la progression de carrière des femmes rencontrées. En effet, six des onze participantes mentionnent l'effet positif de l'aide et de l'appui de gestionnaires ou de mentors au cours de leur carrière. La confiance, le style de gestion collaborateur, l'encadrement et l'appui des superviseurs et de mentors ont été soulevés par ces participantes pour décrire comment ces personnes ont pu les aider dans leur carrière:

« La confiance et le coaching de l'ancienne directrice du service des ressources humaines. Je la considérais comme un mentor. Je suis arrivée ici, je sortais de l'école et je ne savais pas travailler en gestion. Elle a cru en moi et me faisait confiance. » - Participante 5, 37 ans.

Inversement, le manque de support, le style de gestion directif, l'attitude agressive et narcissique de certains gestionnaires semblent être des obstacles. En effet, quatre des onze participantes indiquent que ces éléments ainsi que les relations difficiles avec les gestionnaires et les milieux conventionnels de travail sont des difficultés qu'elles ont rencontrées au cours de leur parcours professionnel. Par ailleurs, dans certains cas, c'est ce qui les a incités soit à partir travailler pour une autre organisation, ou pour deux participantes, à partir travailler à leur compte:

« Je suis passée à mon compte parce que je n'aimais pas l'attitude de mon employeur. Je le trouvais agressif et condescendant. C'est pour ça que je suis partie de là. [...] C'était à la fois une opportunité et une mésentente avec mon employeur. » - Participante 11, 48 ans.

Par conséquent, comme nous pouvons le constater, le style de gestion, l'appui des superviseurs et la présence d'un mentor influencent les trajectoires de carrière des femmes.

### **ii) Les mesures de conciliation travail-famille**

Les mesures de conciliation travail-famille ont été soulevées par certaines participantes comme étant un facteur favorisant la carrière. En effet, la présence dans les organisations de programmes et de politiques de gestion visant à améliorer la conciliation travail-famille

influence grandement la décision des femmes de rester ou de quitter l'organisation. Deux des cinq participantes ayant des enfants nous expliquent leur choix en ce sens. Tout d'abord, la première participante n'ayant pas de mesures de conciliation travail-famille dans son ancien emploi nous explique son choix de partir à son compte pour ces raisons:

« Moi je suis en affaires, parce que je travaillais pour des entreprises où il n'y avait pas de conciliation travail-famille. J'ai fait la paie avec ma petite dans les bras. C'est à ce moment que j'ai réalisé que ça ne marchait pas. J'ai eu la capacité de partir en affaires. » - Participante 7, 45 ans.

Inversement, la deuxième nous indique son choix de rester pour l'organisation grâce à la présence d'horaire de travail hebdomadaire de 37.5 heures par semaine, la flexibilité d'horaire, les congés parentaux généreux et la présence de garderie sur le milieu de travail:

« Il y a des superbes conditions d'équilibre travail-famille ici. Entre mon premier et mon deuxième enfant, j'ai pensé à quitter, mais sachant que je voulais un deuxième enfant je suis resté pour la stabilité. » - Participante 5, 37 ans.

Donc, dans le cas de femmes ayant des enfants, les mesures de conciliation travail-famille présentes dans les organisations demeurent un facteur important dans leurs trajectoires de carrière.

En conclusion, au niveau organisationnel, les résultats de notre étude indiquent que les appuis organisationnels et interpersonnels ainsi que les mesures favorables à la conciliation travail-famille dans les organisations sont des facteurs qui influencent positivement les trajectoires de carrière des femmes.

### **C. Les facteurs individuels**

Nos résultats mettent en lumière plusieurs facteurs individuels influençant les trajectoires de carrière. Cette section expose donc les résultats se rapportant au développement du capital humain et aux traits de personnalité.



## **i) Le développement du capital humain**

Le développement du capital humain, soit l'expérience de travail et les compétences, influence la progression de carrière des femmes. Cette section vise à présenter nos résultats en la matière : dans un premier temps les effets du bilinguisme sur les carrières des femmes; ensuite, les difficultés reliées à l'expérience de travail et au manque de compétences en gestion des ressources humaines sont abordées, suivies des bénéfices de l'implication au sein de conseils d'administration. Cette section se termine avec les problèmes reliés au développement d'habiletés politiques.

### **a) Le bilinguisme**

La maîtrise du français et de l'anglais s'avère être importante dans la carrière selon nos participantes. En ce sens, deux participantes nous ont souligné qu'être bilingue les a aidés à progresser dans leur carrière. À l'inverse, avoir des difficultés à s'exprimer en français ou en anglais serait un frein à la progression de carrière selon nos résultats. En ce sens, une première participante nous indique avoir des difficultés en anglais:

« L'autre élément qui pourrait être un obstacle est mon niveau d'anglais. J'ai suivi plein de cours d'anglais avancés, mais je ne le mets pas en pratique. Alors, ça peut être un frein à ma mobilité. » - Participante 5, 37 ans.

Enfin, une deuxième participante nous fait part de ses difficultés en français:

« However, I was still naturally not comfortable about my level of French. I was not able to throw myself in francophone environment. So I was still looking for an anglophone environment. That was the case of this company. And then, the vicious circle started for me because, I can't practice French because I'm scare. I look for anglophone jobs, but then, because I don't practice, I can't learn. I'm still there, unfortunately. » - Participante 10, 40 ans.

Les difficultés en français semblent poser problème généralement pour les immigrantes. La participante en question mentionne avoir opté alors pour des entreprises où l'anglais était requis davantage que le français afin de pouvoir progresser dans sa carrière. Enfin, il est à noter qu'il s'agirait d'un facteur n'influençant pas uniquement la carrière des femmes, mais aussi celle des hommes.

## **b) L'expérience et les compétences en gestion des ressources humaines**

Le champ des ressources humaines s'avère être un domaine large évoluant très rapidement. Le développement du capital humain via le retour aux études produit alors des effets bénéfiques sur les carrières selon nos participantes. En effet, deux participantes indiquent qu'elles sont retournées aux études à temps partiel afin d'acquérir des outils de travail supplémentaires, de pouvoir être de meilleures leaders, ainsi que dans le but de devenir gestionnaire dans le futur:

« Je crois que cette maîtrise me permet d'être une meilleure gestionnaire, une meilleure leader, de performer en tenant compte de qui je suis et me permet de lire mon environnement beaucoup mieux que je le faisais auparavant. C'est pour mieux performer dans mon emploi. » - Participante 11, 48 ans.

Le retour aux études afin d'acquérir des connaissances et des compétences supplémentaires dans le domaine des ressources humaines, ou simplement faire une mise à jour, s'avère donc être un facteur positif pour la progression de carrière.

D'autre part, puisque le champ des ressources humaines évolue rapidement, plusieurs problèmes se posent au niveau de la transférabilité des compétences, que ce soit dans un autre secteur d'activité, ou dans une autre spécialisation en ressources humaines:

« J'ai développé une expertise, mais seulement dans le secteur A. Cependant, j'applique dans le secteur qui n'est pas dans le secteur A. Je suis une spécialiste de la rémunération, et il y a des facettes de la rémunération qui existe sur le marché qu'ici je ne touche pas. Il n'y a pas de bonis, de régimes d'actionnariat, de rémunération au rendement. Ce sont des constituants très importants de la rémunération qui n'existe pas ici que je connais en théorie, mais que je n'ai jamais appliqués. [...] Alors c'est peut-être un obstacle. » - Participante 5, 37 ans.

De cette manière, les compétences en ressources humaines qui ne sont pas mises à jour ou pas assez spécialisées dans un domaine précis peuvent donc constituer un frein à la carrière. En ce sens, une participante qui occupe des fonctions de généraliste en ressources humaines considère difficile de se tenir à jour dans chacune des spécialisations des ressources humaines:

« Je trouve que les ressources humaines sont un domaine qui évolue. Des fois, c'est difficile de suivre la cadence de tout. Je veux être généraliste, et non une spécialiste. Le champ d'activité est très large et c'est contraignant. » - Participante 11, 48 ans.

Par ailleurs, l'expérience de travail influence la progression de carrière des femmes. En effet, en début de carrière, la faible expérience de travail peut rendre difficile l'atteinte du poste souhaité. En effet, une participante mentionne avoir rencontré des difficultés en début de carrière en raison du fait qu'elle n'avait aucune expérience de travail en ressources humaines:

« En ressources humaines, on n'a pas beaucoup d'expérience au début. Je ne peux pas avoir les postes qui sont très intéressants qui sont offert sur le marché, car je n'ai pas l'expérience. C'est l'expérience qui me manque. » - Participante 9, 25 ans.

Inversement, l'expérience de travail acquise au sein de conseils d'administration favorise la progression de carrière des femmes. C'est ce que mentionne une participante disant s'impliquer un sein d'un conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif afin d'acquérir de l'expérience dans le but de siéger sur un conseil d'administration privé dans le futur:

« Le travail de mentorat que je fais, siéger sur un conseil d'administration, etc. C'est un petit conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif. C'est correct puisque dans 5 ans quand je serai prête à siéger sur un conseil d'administration d'une organisation privée, j'aurai de l'expérience. » - Participante 1, 37 ans.

Donc, comme nous pouvons le constater, le développement du capital humain permet d'acquérir de l'expérience et de tenir à jour les multiples compétences en ressources humaines. Il s'agit alors d'un facteur influençant positivement la progression de carrière des femmes. Il est finalement à noter qu'il s'agit de facteurs qui peuvent s'appliquer aux carrières des hommes autant qu'à celles des femmes en ressources humaines.

### **c) Les habiletés politiques**

Les habiletés politiques demeurent importantes pour la progression de carrière des individus dans les organisations, puisqu'elles permettent d'influencer et d'avoir un impact sur le cours des choses. Cependant, les femmes seraient peu intéressées à développer ce type de compétences. En effet, quatre des onze participantes indiquent ne pas posséder un sens

politique très élevé:

« Une chose qui m'agace est la politique. Je ne suis pas une fille politique. Je vais en faire de la politique, je vais être active, mais les jeux de coulisses et le pouvoir pour le pouvoir, j'ai beaucoup de difficulté avec tout ça. » - Participante 3, 50 ans.

À cet effet, les participantes trouvent difficile d'avoir un sens politique dans les emplois qu'elles ont occupés ou qu'elles occupent présentement, ce qui nuit à leur progression de carrière. D'ailleurs, une de ces participantes indique avoir quitté un emploi en raison des jeux de pouvoir trop présents.

En résumé, selon nos résultats, les difficultés en lien avec la maîtrise du français ou de l'anglais, les compétences en gestion des ressources humaines qui ne sont pas assez spécialisées ou qui ne sont pas mises à jour, ainsi que le manque d'expérience de travail influenceraient négativement les trajectoires de carrière des femmes, en diminuant les possibilités de mobilité et leur chance de promotions. En outre, la faiblesse des habiletés politiques de certaines femmes influencerait négativement leurs trajectoires de carrière. Ainsi, comme nous avons pu le constater, une manière de pallier à ces nombreuses difficultés est le développement du capital humain, notamment à travers l'acquisition de connaissances et de compétences en gestion des ressources humaines via le retour aux études, ou l'acquisition d'expériences pertinentes.

## **ii) Les traits de personnalité**

Plusieurs traits de personnalité peuvent influencer positivement ou négativement les parcours de carrière des femmes. Tout d'abord, la persévérance et la détermination sont les aptitudes personnelles qui ressortent davantage dans nos résultats, soit chez cinq des onze participantes:

« Même si je trouve ça difficile ou que j'ai peur des fois, je vais le faire pareil. Je fonce. Je pense que ça m'a permis de faire des choses audacieuses que certaines personnes n'auraient pas faites. Ça m'a permis de développer mon réseau de contacts, de développer la capacité de vendre des mandats. » - Participante 7, 45 ans.

De plus, plusieurs autres caractéristiques personnelles influençant positivement la progression

de carrière sont soulevées par les participantes. Tout d'abord, deux des onze participantes mentionnent que leur capacité d'apprentissage rapide a favorisé leur progression de carrière:

« Mes aptitudes personnelles m'ont beaucoup aidé, telles que ma capacité d'apprentissage rapide. C'est ce qui m'a aidé aussi. » - Participante 5, 37 ans.

Ensuite, une participante indique que la curiosité est un trait de personnalité favorisant la progression de carrière:

« Ma curiosité. [...] Je posais énormément de questions et j'essayais de me mettre à la place des personnes qui étaient au-dessus de moi. Je crois que c'est de cette manière que je me suis démarquée. Je n'ai pas peur des défis et je crois que ça aide beaucoup. » - Participante 6, 27 ans.

Enfin, une participante identifie la capacité à travailler en équipe et la grande capacité de travail comme étant des éléments ayant favorisé sa carrière:

« If I had to choose the one that was strongest, I think it was the attitude. And what I mean by attitude is being able to work with others, being flexible, being a hard worker. » - Participante 10, 40 ans.

Inversement, un seul trait de personnalité influençant négativement la carrière a été soulevé, soit le niveau de confiance en soi. En effet, une participante à la recherche active d'un nouvel emploi indique que son faible niveau de confiance en elle serait un obstacle à sa progression de carrière:

« Une autre chose qui peut être un obstacle que j'anticipe est mon niveau de confiance en moi qui varie selon les jours. » - Participante 5, 37 ans.

Bref, selon nos résultats, la persévérance et la détermination, la capacité d'apprentissage rapide, la curiosité, la capacité à travailler en équipe et une grande capacité de travail seraient des caractéristiques favorisant la carrière des femmes, tandis qu'avoir un faible niveau de confiance en soi serait un trait de caractère lui faisant obstacle.

#### **D. Les facteurs familiaux**

Nos résultats indiquent que la conciliation travail et vie personnelle est influencée entre autres par plusieurs facteurs familiaux, tels que la présence de parents malades; les situations de

monoparentalité et des couples à deux carrières; et finalement par le soutien familial et l'aide domestique.

### **i) Les parents malades**

La présence de parents malades influence la conciliation travail et vie personnelle. Deux des onze participantes sans enfants mentionnent qu'effectivement elles ont dû s'occuper de leur mère et qu'il s'agit d'un défi dans leur carrière:

« Une chose qui m'a un peu plus obligé à me retenir est ma mère. Je m'occupe beaucoup de ma mère. Le fait que je m'occupe de ma mère m'affecte grandement.  
» - Participante 3, 50 ans.

Ces participantes mentionnent cependant qu'elles utilisaient uniquement le temps hors travail pour s'occuper de leur mère. Ainsi, la présence de parents malades diminue le temps disponible pour les autres sphères de la vie, et a donc un impact moindre sur la disponibilité au travail selon nos résultats. Il est à noter finalement que ces participantes n'ont pas d'enfants.

### **ii) La monoparentalité**

Selon nos résultats, la monoparentalité influence les trajectoires de carrière des femmes. En effet, l'absence de conjoint occasionne des difficultés de conciliation travail et vie personnelle, et par conséquent a des impacts négatifs sur la progression de carrière. En effet, une participante explique les effets de la monoparentalité sur sa carrière:

« Le fait de ne pas avoir de conjoint a influencé ma carrière. Je crois que ma carrière a été moins vite. Avoir eu un conjoint pour m'aider et partager, j'aurais été peut-être plus rapidement ou mon entreprise aurait été peut-être plus grande. Avoir eu un conjoint, j'aurais eu des possibilités de développer un peu plus mon entreprise. » - Participante 7, 45 ans.

Donc, la monoparentalité aurait pour effet de réduire l'investissement dans le travail des femmes puisque celles-ci seraient seules à accomplir les tâches domestiques et parentales.

### **iii) Les couples à deux carrières**

La conciliation travail et vie personnelle peut aussi s'avérer être un défi dans les cas de couples à deux carrières. En effet, les participantes poursuivant de front une carrière en même temps que leur conjoint disent éprouver des difficultés de conciliation travail et vie personnelle. Plusieurs problèmes se poseraient au niveau de la conjugaison de la mobilité géographique et internationale des deux partenaires et de la vie familiale. À cet effet, les quatre participantes en couple avec un ou des enfants considèrent qu'elles ne peuvent ou n'ont pas pu être mobiles géographiquement et internationalement en raison de la carrière prenante de leur conjoint. Les horaires chargés et les déplacements du conjoint auraient pour effet de contraindre leurs emplois plus localement:

« Je ne suis pas mobile à cause de lui. Mon mari travaille dans l'aéronautique, et ça se passe ici. Je ne pourrais jamais demander à mon mari de quitter son emploi et de me suivre quelque part. C'est une question qui se pose régulièrement dans les entreprises internationales. » - Participante 1, 37 ans.

Cependant, il s'agirait selon nos résultats d'une situation affectant principalement les femmes ayant des enfants, puisque les trois autres participantes en couple, mais sans enfant, ne considèrent pas que la carrière de leur conjoint ait eu une influence sur la leur. D'ailleurs, une de ces participantes mentionne la possibilité future d'avoir un emploi qui l'intéresserait à l'extérieur de Montréal et où son mari l'accompagnerait aussi.

### **iv) Le soutien familial**

L'aide du conjoint et de parents faciliterait la progression de carrière des femmes en leur permettant de consacrer plus d'heures à leur travail. Dans un premier temps, le soutien du conjoint semble influencer le partage des tâches à la maison ainsi que l'organisation familiale. En effet, malgré les carrières prenantes de leurs conjoints, trois des cinq participantes avec enfants indiquent que l'organisation familiale et le partage des tâches sont satisfaisants:

« Côté conciliation travail-famille, les responsabilités liées aux enfants sont bien partagées entre moi et mon conjoint et malgré qu'il ait une grosse carrière, il donne beaucoup de temps aux enfants. La façon dont on s'organise, ça va bien. » - Participante 5, 37 ans.

De plus, une participante nous indique qu'au moment où son fils était en bas âge, elle avait la chance d'avoir l'aide des grands-parents :

« On avait des parents qui étaient disponibles, alors ils venaient garder. » -  
Participante 4, 49 ans.

Donc, comme nous pouvons le constater, le soutien du conjoint et l'aide de parents permettent aux femmes de consacrer davantage de temps à leur carrière et de bénéficier d'une meilleure conciliation travail et vie personnelle.

#### **v) L'aide domestique**

L'aide domestique faciliterait aussi la conciliation travail et vie personnelle. Une participante mentionne avoir recours présentement à l'aide d'une femme de ménage et considère l'option de faire appel dans le futur à une aide-domestique afin de préserver un équilibre travail et vie personnelle qui lui convient:

« Pour l'instant, on a une femme de ménage, mais on n'a pas d'aide-domestique. Je me suis informé, ça se fait. Ça serait une option qu'on pourrait aller chercher un jour. » - Participante 5, 37 ans.

De cette manière, l'aide reçue pour effectuer les tâches ménagères et domestiques permet de passer du temps de meilleure qualité avec les enfants et diminuer les tensions d'articulation entre le travail et la vie personnelle.

Donc, comme nous avons pu le constater, la présence de parents malades, ainsi que les situations de monoparentalité et de couples à deux carrières ont pour effet de rendre difficile la conciliation travail et vie personnelle. Cependant, le soutien du conjoint et l'aide extérieure influenceraient positivement cette conciliation, et par le fait même, les trajectoires de carrière des femmes. En effet, ces différents types de soutien permettent aux femmes de se libérer quelque peu des responsabilités familiales et de s'investir davantage dans leur carrière.



#### **4.4.2 L'évolution des aspirations de carrière en fonction du cycle de vie**

Nos résultats indiquent que les aspirations de carrière des femmes varieraient selon les différents stades de leur cycle de leur vie. Nous présentons ici les différentes aspirations du modèle kaléidoscopique de la carrière (Mainiero et Sullivan, 2005) en fonction des différentes étapes de la carrière de Hall (1976), soit les périodes correspondant à l'exploration, au développement, au maintien et au désengagement.

##### **a) L'exploration**

Cette phase correspond au début de la carrière de l'individu. Nos résultats indiquent que les femmes en début de carrière aspireraient davantage à des défis professionnels. En effet, les deux participantes se trouvant dans cette phase nous indiquent rechercher avant tout des défis professionnels, soit de progression hiérarchique pour une, et de spécialisation pour l'autre.

##### **b) Le développement et le maintien**

Ces deux phases correspondent se situent au début et au milieu de la carrière de l'individu. Nos résultats indiquent que les femmes à cette étape de la carrière aspireraient à davantage d'équilibre. En effet, il s'agit du moment correspondant à l'arrivée des enfants et à leurs jeunes années, comme nous avons pu le voir dans les résultats précédent:

« Est-ce qu'aujourd'hui je pourrais être vice-présidente en ressources humaines dans une grande compagnie? La réponse est oui. Mais est-ce que je pourrais aller à tous les matchs de basket et les concerts de violons de mes enfants? La réponse est non. Alors, avec mon emploi actuel je peux tout faire. » - Participante 1, 37 ans.

##### **c) Le désengagement**

Nos résultats indiquent que les femmes à la fin de leur carrière aspireraient davantage à des besoins d'authenticité. Notons que cette étape est souvent concomitante au fait d'avoir des enfants adultes. En effet, nos résultats indiquent chez les femmes dont la carrière est plus avancée un désir de faire concorder leurs valeurs avec leurs emplois. Le désir de progression

hiérarchique et de défis professionnel serait moins présent et laisserait place à des nouveaux projets concordant davantage avec les valeurs des femmes. Il s'agit de la situation de quatre participantes âgées entre 45 et 55 ans nous expliquant leurs divers projets en ce sens. De plus, un besoin d'équilibre demeure grandement présent chez ces femmes, qui pour la plupart, ont occupé dans le passé des emplois où elles ont sacrifié leur équilibre. En effet, ces mêmes quatre participantes ne mettent pas de côté le besoin d'équilibre, qui est de moins en moins relié avec la famille puisque les enfants sont partis de la maison, mais qui est plutôt un besoin d'équilibre entre leurs loisirs et leur travail.

## **Chapitre 5 - Discussion**

Cette dernière partie présente l'interprétation et la discussion de nos résultats. Il sera question ensuite des limites de notre étude, des propositions de recherches futures et des implications pratiques de cette étude pour les organisations et les professionnels en ressources humaines.

### **5.1 L'interprétation des résultats**

Cette section vise à mettre en évidence les contributions de notre recherche à la littérature scientifique concernant les trajectoires de carrière féminines.

#### **5.1.1 Retour sur les propositions de recherche**

Dans cette section, nous discutons des résultats ayant trait à nos trois propositions de recherche.

##### **a) Proposition 1: La maternité amènerait les femmes à revoir leurs aspirations de carrière.**

Nos résultats appuient fortement la proposition 1 selon laquelle la maternité amènerait les femmes à revoir leurs aspirations de carrière. Effectivement, nos résultats concordent avec les études montrant que la maternité a pour effet de modifier les aspirations de carrière des femmes vers des aspirations d'équilibre, de stabilité et de sécurité d'emploi (Dolan, Bejarano et Tzafrir, 2011; Igbaria et Baroudi, 1993; Kassicieh et Silver, 1999; Mainiero et Sullivan, 2005; Sturges, 1999; Sullivan et Mainiero, 2007). Au moment de la maternité, les priorités de certaines femmes changent vis-à-vis de leur travail. Ainsi, les femmes se voient suivre une trajectoire de carrière de type bêta, comme le montre l'étude de Sullivan et Mainiero (2007). En effet, comme le montrent nos résultats, suite à une étape où elles ont accordé beaucoup d'importance aux défis professionnels et à la progression hiérarchique, elles seraient plus

intéressées à la mi-carrière par la recherche d'un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle (Sullivan et Mainiero, 2007).

Par ailleurs, nos résultats indiquent que les femmes ont tendance à avoir moins d'ambitions de mobilité internationale et géographique lors de l'arrivée des enfants (Naschberger et al., 2012). En ce sens, les aspirations de progression de carrière via la mobilité géographique et internationale sont mises de côté au moment de la maternité, et les femmes préféreraient un emploi local afin d'assurer une conciliation travail-famille les satisfaisant à ce moment. Également, nos résultats concordent avec une étude récente selon laquelle il s'agirait des aspirations de carrière reliées aux défis professionnels des femmes qui seraient mises de côté, et non celles de leurs conjoints au moment d'avoir des enfants (Ely, Stone et Ammerman, 2014). De cette manière, il serait donc plus courant de voir les aspirations de mobilité géographique et internationale en moins forte intensité chez les femmes que chez leur conjoint lors de l'arrivée des enfants.

Nous sommes également en mesure de corroborer l'étude de Whitmarsh et al. (2007), selon laquelle dès le début de leur carrière, certaines femmes anticipant avoir des enfants dans le futur, optent pour des emplois où la conciliation travail et vie personnelle est réalisable, par exemple en choisissant un domaine fortement féminisé comme les ressources humaines. Il s'agit donc de choix effectués tôt dans la carrière qui concordent avec leur forte aspiration d'équilibre. Ces femmes choisissent donc des organisations ou un poste dont il y est déjà établi qu'elles pourront satisfaire leur désir de remplir des défis professionnels, tout en s'assurant d'une flexibilité et une grande capacité à concilier les différentes sphères de leur vie personnelle. Cela concorde avec nos résultats portant sur la décision de certaines femmes en début de carrière de prioriser la famille dans leur choix de carrière (Whitmarsh et al., 2007). Pour elles, la maternité n'a donc pas pour effet de provoquer des changements dans leurs aspirations de carrière, puisque dès le départ, elles font des choix favorisant l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle.

En outre, notre étude révèle une relation inverse entre la maternité et les aspirations de carrière. Effectivement, nos résultats soutiennent le fait que plusieurs femmes en début de

carrière n'ayant pas d'enfant et ayant de fortes aspirations de carrière de défis professionnels vont repousser le moment de la maternité afin de répondre à ce type d'aspirations. Il s'agirait d'un phénomène de plus en plus présent, puisqu'en 2010, on comptait 51,2% de femmes ayant au moins 30 ans qui ont donné naissance à un premier enfant, comparativement en 1975, époque correspondant à l'arrivée des femmes sur le marché du travail, où cette proportion était une fois et demi moins élevée (Statistique Canada, 2014). D'ailleurs, en 1975 l'âge moyen auquel les femmes avaient leur premier enfant se situait autour de 26 ans, comparativement à 30 ans aujourd'hui. Le recul de l'âge moyen du premier enfant est cependant attribuable à bien d'autres facteurs, tel que le contrôle des naissances et le contexte économique (Statistique Canada, 2014).

**b) Proposition 2: La maternité influence grandement les trajectoires de carrière des femmes.**

Nos résultats appuient fortement la proposition 2 selon laquelle la maternité influence grandement les trajectoires de carrières des femmes. Effectivement, la maternité est perçue comme étant un facteur important influençant la carrière pour l'ensemble des onze participantes, même pour celles qui n'ont pas d'enfants. Tout d'abord, comme le mentionnent Laurijssen et Glorieux (2007), la diminution de la durée du travail demeure la meilleure stratégie pour diminuer les pressions causées par les problèmes de conciliation travail-famille lors de l'arrivée des enfants. Ces éléments concordent avec notre étude, puisque la majorité des femmes avec des enfants dans notre échantillon disent avoir investi moins de temps dans leur travail depuis qu'elles ont des enfants. Cependant, cette stratégie peut occasionner des effets négatifs sur les carrières des femmes, puisque le temps passé au travail agit comme un signal de performance dans les organisations encore aujourd'hui, tel que montrés par Guérin et al. (1997).

Nos résultats soutiennent également le fait que les femmes diminuent leur mobilité géographique et internationale lors de l'arrivée des enfants, tel qu'étudié par Naschberger et al. (2012). Les femmes prendront des décisions vis-à-vis de leur carrière afin de travailler de manière plus locale suite à l'arrivée des enfants. La mobilité géographique et internationale

demeure un déterminant important dans la progression de carrière des individus, ce qui peut alors freiner la carrière des femmes.

De cette manière, la maternité influence grandement les trajectoires de carrière des femmes. En effet, une combinaison de facteurs influence leur mobilité géographique ainsi que le temps qu'elles peuvent consacrer à leur travail. On y compte entre autres le fait d'avoir de nouvelles responsabilités familiales à remplir, ne pas avoir de soutien à la maison ainsi que la carrière prenante du conjoint dans certains cas. Donc, plusieurs facteurs concourent à freiner la carrière des femmes lors de l'arrivée des enfants.

**c) Proposition 3: Les aspirations de carrière sont une variable médiatrice dans la relation entre la maternité et les trajectoires de carrière des femmes.**

Nos résultats appuient fortement la proposition 3 selon laquelle les aspirations de carrières des femmes sont une variable médiatrice dans la relation entre la maternité et les trajectoires de carrière. Tel que mentionné, notre étude montre que la maternité a pour effet d'orienter les aspirations de carrière des femmes vers davantage d'équilibre et de stabilité d'emploi (Mainiero et Sullivan; 2005; Dolan, Bejarano et Tzafrir, 2011; Sturges, 1999). Il s'agit alors ici de discuter de l'influence des aspirations de carrière des femmes sur leurs trajectoires de carrière et plus particulièrement, des aspirations d'équilibre et de stabilité qu'elles ont à ce moment de leur vie.

Nos résultats concordent ainsi avec les recherches antérieures traitant des effets des aspirations de carrière sur les trajectoires de carrière des femmes (Laufer et Pochic, 2004; Tharenou, 2001). Ainsi, les comportements des femmes vis-à-vis de leur carrière diffèrent de dépendamment de leurs différentes aspirations, soient celles du succès de carrière objectif et subjectif (Judge et al., 1995; Lee-Gosselin, 2012). Nos résultats soutiennent en ce sens les études à l'effet que les femmes accorderaient davantage d'importance au succès de carrière subjectif qu'au succès de carrière objectif dans leur perception du succès de carrière (Kirchmeyer, 1998, 2002; Powell et Mainiero, 1992; Sturges, 1999). En effet, la position hiérarchique et la rémunération ne sont pas considérées prioritaires dans les choix de carrière

des femmes, comparativement au contenu des tâches et à la nature du travail (Sturges, 1999). Par ailleurs, nos résultats concordent également avec les études concluant que les femmes définissent davantage leur succès de carrière par la combinaison d'un travail intéressant comprenant des défis professionnels, ainsi qu'un équilibre entre les différentes sphères de la vie (Powell et Mainiero, 1992).

De cette manière, afin de répondre à leurs différentes aspirations, les femmes feront plusieurs ajustements. Nos résultats montrent effectivement que les femmes aspirant à davantage d'équilibre entre le travail et leur vie personnelle feront le choix de diminuer leurs heures de travail et/ou de refuser une promotion (Kirchmayer, 2002; Laurijssen et Glorieux, 2013a). De plus, nos résultats corroborent ceux d'une étude concernant le choix des femmes de quitter leur emploi pour devenir travailleur autonome ou entrepreneure afin de répondre à leurs aspirations de défis professionnels et par le fait même, à leurs aspirations d'équilibre (Beaucage et al., 2004). Enfin, notre recherche ajoute à la littérature concernant l'effet du temps de transport sur la conciliation travail et vie personnelle. Les femmes aspirant à davantage d'équilibre préféreront un travail où le temps de transport est le plus court possible afin d'éviter des tensions supplémentaires de conciliation entre leur travail et leur vie personnelle. Donc, comme nous pouvons le constater, les trajectoires de carrière des femmes s'en trouvent ainsi influencées, ce qui explique l'effet médiateur des aspirations de carrière.

### **5.1.2 Retour sur les facteurs influençant les trajectoires de carrière des femmes**

Dans un premier temps, nos résultats illustrent l'effet de plusieurs facteurs sur les carrières des femmes. Tout d'abord, nos résultats concernant les facteurs sociétaux sont conformes à la littérature sur les effets négatifs que peuvent engendrer les stéréotypes et les préjugés sur les carrières des femmes dans les niveaux hiérarchiques supérieurs des organisations (Baudoux, 2005; Marchand et al., 2007; Nashberger et al., 2012). D'ailleurs, les commentaires sexistes concernant leur présence à ces niveaux feraient en sorte qu'elles auraient l'impression de

devoir faire davantage leurs preuves que les hommes (Nashberger et al., 2012).

Au niveau organisationnel, les appuis organisationnels et interpersonnels soient de mentors et/ou de supérieurs favorise la progression de carrière des femmes, tel que montré par Baumgartner et Schneider (2010), Laufer (2005), Marchand et al. (2007) et Naschberger et al. (2012). Nos résultats corroborent également ceux de l'étude de Naschberger et al. (2012), selon lesquels la progression de carrière est favorisée lorsqu'il y a présence de mesures de conciliation travail-famille dans les organisations. D'ailleurs, nos résultats indiquent que les horaires flexibles et la garderie sur le milieu de travail sont des éléments favorisant la conciliation travail-famille (Guérin et al., 1994). Bien que cette recherche n'aille pas plus en profondeur en ce qui a trait aux facteurs organisationnels, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit de facteurs très importants qui influencent grandement les trajectoires de carrière féminines.

Au niveau individuel, nos résultats renforcent une littérature déjà existante portant sur l'importance du développement du capital humain pour la progression de carrière des femmes (Belghiti-Mahut, 2004; Tharenou et Conroy, 1994). Notamment, il convient de mentionner que les opportunités de formations et d'expériences de travail en ressources humaines, que ce soit un poste à l'extérieur de Montréal, ou l'expérience au sein d'un conseil d'administration par exemple, s'avèrent être des critères de succès pour les femmes (Burgess et Tharenou, 2002; Tharenou, 2001). De plus, le manque d'intérêt de plusieurs femmes concernant le développement de leurs habiletés politiques occasionne des difficultés dans leur progression de carrière puisqu'il s'agit d'une condition nécessaire à l'atteinte des postes stratégiques dans les organisations (Harel-Giasson, 1993). Enfin, nos résultats soutiennent la littérature en ce qui concerne l'influence des traits de personnalité sur les trajectoires de carrière des femmes, tels que la détermination et la persévérance (Lee-Gosselin, 2012), ainsi que la confiance en soi (Belghiti-Mahut, 2004; Lee-Gosselin, 2012).

Notre étude soutient finalement le fait que les difficultés reliées à la conciliation travail et vie personnelle sont une barrière importante à la progression de carrière des femmes (Nashberger et al., 2012; van Vianen et Fisher, 2002). D'ailleurs, nos résultats concordent avec ceux des



études montrant les effets négatifs qu'occasionnent la présence de parents malades (Tremblay, 2004), la monoparentalité (Tremblay, 2004), et les situations de couples à deux carrières (Laufer et Pochic, 2004). D'autre part, nos résultats réaffirment les effets positifs du soutien familial, dont l'aide du conjoint et l'aide de parents, sur la conciliation entre le travail et la vie personnelle (Pigeyre, 2001).

Dans un deuxième temps, notre étude ajoute à la littérature traitant du lien entre la maternité et les trajectoires de carrière. En étudiant l'effet médiateur des aspirations de carrière, nous avons pu montrer que la maternité n'a pas uniquement des effets directs sur les trajectoires de carrière des femmes, mais également des effets indirects via les aspirations de carrière de ces dernières. Ainsi, nous pouvons tout d'abord faire un lien avec le modèle des ancrs de carrière de Schein (1978) et les différentes aspirations de carrière que les femmes peuvent avoir au cours de leur vie. Tel que l'indiquent nos résultats, lors de l'arrivée des enfants, les femmes s'identifieraient davantage aux ancrs de carrière de style de vie et de stabilité, comme le montrent les recherches de Igarria et Baroudi (1993) et Igarria et al. (1999). En effet, les femmes à ce moment vont davantage être stimulées par un emploi leur garantissant une stabilité et une sécurité d'emploi, ainsi que par des organisations leur offrant des possibilités de conciliation travail-famille. Dans le même sens, nos résultats montrent qu'au moment de la maternité, les aspirations de carrière des femmes sont susceptibles de changer, ce qui est conforme au modèle kaléidoscopique de la carrière de Mainiero et Sullivan (2005). D'ailleurs, selon ce modèle les aspirations de carrière des femmes seraient davantage orientées vers des besoins d'équilibre au moment de l'arrivée des enfants. Les aspirations liées aux défis professionnels ainsi qu'à l'authenticité seraient malgré tout présentes à ce moment, mais en plus faible intensité.

En ce sens, nous avons apporté une contribution à la littérature, puisque la question de l'effet de médiation des aspirations de carrière entre la maternité et les trajectoires de carrière a rarement été approfondi dans les recherches antérieures. Jusqu'alors, les études portant sur les trajectoires de carrière ne traitaient qu'en grande partie de l'effet direct de la maternité sur cette variable. Étant donné que la littérature portant sur les différentes aspirations de carrière au moment de la maternité est encore rare, notre étude a permis d'apporter des connaissances

nouvelles concernant les mécanismes à l'œuvre dans les changements d'aspirations de carrière à ce moment, et par le fait même, l'impact que ce changement occasionne sur les trajectoires de carrière des femmes diplômées au Québec.

Pour conclure, nos résultats ajoutent à la littérature l'importance du bilinguisme pour la carrière des femmes. Il s'avère en effet avantageux de parler le français et l'anglais dans la région de Montréal et ses alentours. Bien qu'il s'agisse d'un élément à considérer chez les hommes et les femmes, il s'agit d'un facteur important dans la carrière des femmes puisqu'il s'ajoute aux autres facteurs mentionnés précédemment pouvant freiner leur carrière. Notre étude ajoute aussi à la littérature présente, l'importance d'être curieuse, ainsi que d'avoir de grandes capacités d'apprentissage et de travail d'équipe. Il s'agit de traits de personnalité qui influenceraient alors positivement la progression de carrière des femmes.

## **5.2 Les limites de l'étude**

Nous pouvons ressortir certains éléments limitant l'interprétation de nos résultats. Premièrement, le nombre d'entrevues effectué limite la généralisation empirique de nos résultats. La réalisation de onze entrevues a permis de récolter un matériel riche en information, mais un nombre d'entrevues beaucoup plus important devraient être effectuées afin de généraliser les résultats à l'ensemble des femmes diplômées au Québec. Par conséquent, nos résultats sont transposables uniquement aux onze femmes interviewées.

Deuxièmement, la collecte de données fut effectuée uniquement auprès de professionnelles appartenant à une profession fortement féminisée. À cet effet, plusieurs études tendent à montrer que la conciliation travail et vie personnelle serait davantage facilitée dans ce type de profession (Tremblay, 2004; Whitmarsh et al., 2007). Par conséquent, les effets de la maternité pourraient être différents dans d'autres secteurs d'activités.

Troisièmement, plusieurs facteurs organisationnels présents dans la littérature n'ont pas été identifiés dans le discours des femmes interviewées. On peut se demander alors si les femmes

sont conscientes de ces obstacles. En effet, plusieurs facteurs organisationnels subtils tels que la présence de *boy's club* ou la culture organisationnelle masculine par exemple, sont subtils et plus difficilement identifiable par les femmes elles-mêmes (Marchand et al., 2007).

Quatrièmement, notre échantillon contient peu de femmes avec de jeunes enfants. Il est possible qu'en raison des problèmes de conciliation travail et vie personnelle, elles n'aient peut-être pas eu le temps de répondre à l'appel à tous, ou simplement ne pas l'avoir vu. Cette hypothèse expliquerait d'ailleurs pourquoi notre échantillon est composé d'une proportion plus élevée de femmes sans enfant, ou dont les enfants sont plus âgés. Nous supposons que ces femmes ont davantage le temps de participer à une recherche.

Enfin, le fait que la collecte de données s'est effectuée à Montréal limite la portée nos résultats. En effet, il s'agit d'un centre urbain où comme nous avons pu le voir, la maîtrise du français et de l'anglais s'avère très importante dans les organisations. Il ne s'agit pas d'un facteur qu'on peut retrouver ailleurs au Canada, où l'anglais uniquement est requis, et dans les régions éloignées de Montréal, où en général seulement le français est requis.

### **5.3 Les recherches futures**

Nous proposons ici des pistes de recherches futures portant sur les trajectoires de carrière féminines, les aspirations de carrière et le moment de l'arrivée des enfants.

Premièrement, il serait pertinent d'effectuer le même type de recherche auprès d'homologues masculins afin d'observer si leurs aspirations se modifient au moment de l'arrivée des enfants. En ce sens, plusieurs études avancent un changement concernant l'implication des jeunes hommes auprès de leurs familles comparativement à l'ancienne génération où il était moins fréquent de voir des hommes s'intéresser à la sphère familiale (Barrère-Maurisson, 2004; Méda, Cette et Dromel, 2004). Il serait donc intéressant d'étudier cette nouvelle tendance chez les jeunes hommes qui diminuent leur temps de travail lors de l'arrivée des enfants.

Deuxièmement, il serait intéressant d'effectuer le même type de recherche auprès de femmes travaillant au sein de secteurs d'activités à prédominance masculine afin de voir les obstacles qu'elles rencontrent au moment de l'arrivée des enfants. En effet, puisque la profession des ressources humaines est très féminisée, nous considérons que l'arrivée des enfants est facilitée par des mesures de conciliation travail-famille plus présentes que dans les professions à prédominance masculine. Par le fait même, il serait pertinent d'évaluer comment les aspirations de carrière des femmes occupant un emploi dans ces secteurs changent lors de l'arrivée des enfants.

Troisièmement, il serait intéressant de tester notre modèle de recherche uniquement auprès des femmes en début de carrière et sans enfants. En effet, une étude pourrait se concentrer davantage sur le mécanisme d'anticipation de la maternité qui a pour effet, comme nous avons pu le voir dans nos résultats, de retarder le moment de l'arrivée du premier enfant afin de satisfaire les aspirations de carrière reliées aux défis professionnels. Ce type de recherche compléterait nos résultats concernant la relation inverse observée entre les aspirations de carrière et la maternité.

Quatrièmement, une étude pourrait s'attarder aux mécanismes de négociation conjugale concernant les carrières des hommes et des femmes en situation de couples à deux carrières. En effet, comme tendent à nous montrer nos résultats, il s'avère plus fréquent de voir la femme diminuer ses aspirations de carrière lors de l'arrivée des enfants. Ainsi, il serait possible d'observer et de comparer différents scénarios afin de faire ressortir les mécanismes existants au sein de ces couples lors de l'arrivée des enfants. D'ailleurs, en ce sens, quelques études récentes mettent en évidence l'importance de la carrière du conjoint sur les trajectoires de carrière des femmes, d'où la pertinence d'étudier comment la carrière du conjoint peut influencer les aspirations de carrière des femmes (Ely et al., 2014).

Finalement, afin de contrer une des limites de notre recherche, nous croyons qu'un échantillonnage plus précis contenant seulement des femmes avec des enfants serait pertinent afin de voir plus précisément comment s'articulent leurs aspirations de carrière au moment d'avoir des enfants. Ce genre d'étude permettrait d'ailleurs d'observer plus en profondeur l'effet

de l'âge et du nombre d'enfants sur les aspirations et les trajectoires de carrière des femmes.

## **5.4 Les implications pratiques**

Cette étude approfondissant la question des effets de la maternité sur les aspirations de carrière, et par le fait même sur les trajectoires de carrière de femmes diplômées au Québec amène des connaissances nouvelles applicables aux différentes organisations québécoises. Cette section vise à présenter les implications pratiques pertinentes pour les organisations et pour les femmes.

### **5.4.1 Les implications pour les organisations**

Sur le plan organisationnel, les dirigeants et les professionnels des ressources humaines peuvent favoriser la progression de carrière des femmes et mieux utiliser les compétences de ces dernières en adoptant des programmes de mentorat et des pratiques de gestion favorables à la conciliation travail-famille.

#### **a) Mise en place de programmes de mentorat**

Puisque nos résultats soutiennent que les appuis organisationnels et interpersonnels tels que la présence de mentors ou l'appui de supérieurs favorisent la progression de carrière des femmes, il demeure alors essentiel pour les organisations de mettre en place et promouvoir des programmes de mentorat ou de parrainage. En considérant qu'il devient difficile pour les femmes à la mi-carrière de conjuguer leur vie professionnelle avec leur vie personnelle, les organisations ont intérêt à miser sur le soutien via le mentorat afin d'aider la progression hiérarchique des femmes à ce moment de leur vie. En effet, ce type d'appui permet d'offrir des conseils et aide les individus dans la réalisation de leur mandat (Baumgartner et Schneider, 2010). Ces types de programmes sont donc importants pour les mères afin de contrer la mauvaise image associée à la diminution de l'investissement temporel dans leur travail et la

baisse de leur mobilité géographique et internationale.

### **b) Adopter des pratiques de gestion favorables à la conciliation travail-famille**

Un autre moyen de favoriser la progression de carrière des femmes est d'adopter des pratiques de gestion favorables à la conciliation travail-famille et d'inciter les femmes et les hommes à les utiliser, comme soutiennent nos résultats sur le sujet. En effet, les horaires flexibles de travail, les congés parentaux et la présence de garderies sur les milieux de travail favorisent la conciliation travail-famille et par le fait même, contribuent à la progression de carrière des femmes pouvant de cette manière continuer à performer dans leur travail. Il s'agit donc ici de favoriser un style de gestion et une culture favorable à la conciliation travail-famille, et par le fait même défaire les normes masculines de performance au travail, telles que l'investissement temporel dans le travail.

## **5.4.2 Les implications pour les femmes**

Sur le plan individuel, les femmes ont avantage à miser sur le développement de leur capital humain, ainsi que de faire de leur conjoint un véritable partenaire afin favoriser leur avancement professionnel.

### **a) Miser sur le développement du capital humain**

Nos résultats portant sur le développement du capital humain soutiennent dans un premier temps que les femmes retirent un avantage important à être bilingue dans la région Montréalaise. Il s'avère effectivement requis d'être bilingue pour la plupart des emplois de haut niveau dans les organisations occupant ce territoire, ce pourquoi elles ont intérêt à développer cette compétence linguistique. De plus, il s'avère bénéfique pour les femmes d'aller chercher de l'expérience de travail en ressources humaines via le retour aux études ou l'implication au sein de conseil d'administration comme le soutiennent nos résultats. Ce type d'expérience enrichit les compétences en ressources humaines, ce qui leur donne davantage

d'outils quand vient le temps d'appliquer sur un poste les intéressant ou afin de siéger sur un conseil d'administration prestigieux. Enfin, les femmes devraient porter davantage d'intérêt à développer leurs habiletés politiques si elles veulent progresser vers les niveaux supérieurs. Il s'agit en effet d'une condition nécessaire afin d'occuper des postes de pouvoir et d'influence dans les organisations, comme le souligne Harel-Giasson (1993).

### **b) Faire de son conjoint un véritable partenaire**

Puisque nos résultats mettent en évidence que les femmes en situation de couples à deux carrières ont tendance à mettre de côté un peu plus leur carrière que celle de leur conjoint au moment de l'arrivée des enfants, la communication avec le conjoint est essentielle afin de guider les deux carrières dans un partage plus équitable des défis professionnels et des tâches familiales à effectuer. En effet, comme le mentionne une récente étude, les croyances auxquelles les hommes devraient assurer le rôle de pourvoyeur et la femme le rôle de soins aux enfants demeurent toujours présentes au sein des couples aujourd'hui (Ely et al., 2014). La majorité des hommes de cette étude croient d'ailleurs que leur carrière est prioritaire dans leur couple, ce qui a pour effet d'influencer les carrières de leurs femmes. C'est pourquoi il apparaît important pour les femmes de faire de leur conjoint un véritable partenaire dans leur carrière. Il s'agit de communiquer avec son conjoint ses aspirations de carrière et de mettre de l'avant des options de carrière et de vie familiale davantage égalitaire. Nos résultats suivent le même ordre d'idée que proposent à ce sujet l'auteure Sheryl Sandberg, directrice des opérations de Facebook, dans son livre *Lean In: Women, work, and the will to lead*, où elle mentionne l'importance du rôle du conjoint dans la carrière des femmes.

## Conclusion

La faible représentation des femmes au sein de postes d'influence et de pouvoir dans les organisations correspond à un enjeu de taille dans notre société où la recherche de l'égalité homme-femme est très présente. Malgré le fait qu'elles soient de plus en plus nombreuses à obtenir un diplôme universitaire au Québec - et ce même dans les domaines de la gestion préalablement dominés par les hommes - la problématique de la sous-représentation des femmes au sein de postes stratégiques dans les organisations québécoises persistent. En ce sens, l'objectif de notre étude était de comprendre les différentes trajectoires de carrières des femmes et identifier les facteurs qui les influencent positivement ou négativement. Plus précisément, cette recherche visait à étudier davantage les facteurs individuels qui influencent les carrières des femmes en s'attardant à comprendre les effets de la maternité sur les aspirations de carrière, et indirectement sur les trajectoires de carrière. Cet objectif correspondait à notre question de recherche, soit: Dans quelle mesure les aspirations de carrière ont-elles un effet médiateur sur les trajectoires de carrière des femmes diplômées au Québec au moment de la maternité? En d'autres termes, nous voulions contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques concernant les effets médiateurs des aspirations de carrières entre la maternité et les trajectoires de carrière, car ces éléments ont été faiblement étudiés dans les recherches antérieures.

En nous basant sur les modèles de carrière, tels que les ancrs de carrière de Schein (1978), et le modèle kaléidoscopique de Mainiero et Sullivan (2005), ainsi que la littérature concernant les facteurs influençant les trajectoires de carrière des femmes, nous avons construit un modèle de recherche incluant plusieurs facteurs soit la maternité et les aspirations de carrière. Selon notre modèle de recherche, la maternité influencerait directement les trajectoires de carrière des femmes; mais les influencerait aussi indirectement via les aspirations de carrière. Trois propositions de recherche ont été formulées à partir de ce modèle et vérifiées à la suite d'entrevues semi-dirigées auprès de onze femmes diplômées membres de l'Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés (CRHA) et conseillers en relations industrielles agréés (CRIA) du Québec.



Notre collecte de données primaires a permis de montrer qu'effectivement la maternité influençait les trajectoires de carrière directement, mais aussi via les aspirations de carrière des femmes. Nos résultats appuient le fait que les aspirations de carrière se dirigent vers davantage d'équilibre au moment de l'arrivée des enfants, entraînant des ajustements au niveau de la carrière en termes d'investissement temporel et de mobilité géographique.

Enfin, malgré les nombreux progrès des femmes sur le marché du travail, nos résultats mettent en évidence que les hauts niveaux hiérarchiques des organisations restent toujours difficilement accessibles aux mères. En effet, s'il est de moins en moins difficile pour les femmes d'avoir accès aux postes d'influence; ce n'est pas le cas chez celles qui ont des enfants. Nos résultats montrent que lors de l'arrivée des enfants, ces dernières n'ont pas le choix de réduire leurs temps de travail, ou leur mobilité géographique. D'ailleurs, le travail autonome ou l'entrepreneuriat sont des moyens qu'utilisent certaines mères afin de s'accomplir sur le plan professionnel, tout en satisfaisant leur besoin d'équilibre associé à l'arrivée des enfants.

À la lumière des résultats présentés dans cette recherche, nous sommes d'avis que les organisations doivent accélérer le pas en ce qui a trait à la mise en place de programmes de mentorat et de mesures de conciliation travail-famille. D'un point de vue individuel, nous croyons finalement que les femmes devraient davantage miser sur le développement du capital humain; et sur le plan familial, faire de leur conjoint un véritable partenaire.

## Bibliographie

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New-York: Oxford University Press.
- Baudoux, C. (2005). *La passion de l'université: les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*. Cap-Rouge: Les Presses Inter Universitaires.
- Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- Beaucage, A., Laplante, N., & Légaré, R. (2004). Le passage au travail autonome: choix imposé ou choix qui s'impose? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 59(2), 345-378.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*, 4(151), 145-160.
- Boulet, M. (2013). *L'accès limité des femmes aux emplois de gestion: un plafond de verre?* Institut de la statistique du Québec.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49. doi: 10.1023/A:1014726001155
- Buscatto, M., & Marry, C. (2009). « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au xxe siècle. *Sociologie du Travail*, 51(2), 170-182. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.002>
- Cabrera, E. F. (2009). Protean organizations Reshaping work and careers to retain female talent. *Career Development International*, 14(2-3), 186-201. doi: 10.1108/13620430910950773
- Catalyst. (2013). Les femmes membres de conseils d'administration selon le classement Financial Post 500. Repéré à [http://www.catalyst.org/system/files/enquete\\_catalyst\\_2013.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/enquete_catalyst_2013.pdf)

- Commission de l'équité salariale du Québec (2009). La discrimination systémique fondée sur le sexe. Repéré à [http://www.ces.gouv.qc.ca/apropos/equite\\_012.asp](http://www.ces.gouv.qc.ca/apropos/equite_012.asp)
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681. doi: 10.1353/sof.2001.0091
- Daune-Richard, A.-M. (1998). Qualifications et représentations sociales. Dans M. Maruani (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*. (p. 47-58). Paris: La découverte.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. Dans M. B. Arthur & D. M. Rousseau (dir.), *The boundaryless career* (p. 116-131). New-York: Oxford University Press.
- Deslauriers, J.-P. (1991). Recherche qualitative. Guide pratique ((p. 79-105). Montreal McGraw-Hill.
- Dolan, S. L., Bejarano, A., & Tzafir, S. (2011). Exploring the moderating effect of gender in the relationship between individuals' aspirations and career success among engineers in Peru. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3146-3167.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Ely, R. J., Stone, P., & Ammerman, C. (2014). Rethink What You “Know” About High-Achieving Women. *Harvard Business Review*, 92(12), 100-109.
- Fain, J. R. (2011). Breaking the glass ceiling: Slow progress ahead. *Contemporary Economic Policy*, 29(1), 56-66.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90014-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90014-5)
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377. doi: 10.1177/0149206307300815
- Fortier, I. (2002). Pouvoir, compétence et féminité: expérience d'ingénieures en gestion. *Recherches féministes*, 15(1), 65-91.
- Fortier, I., & Giasson, F. H. (2007). Femmes et gestion: des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 1-26.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière Éducation

- Gaborit, P. (2009). Les stéréotypes de genre. Dans P. Gaborit (dir.), *Les stéréotypes de genre: Identités, rôles sociaux et politiques publiques* (p. 15-37). Paris L'Harmattan
- Giraud, L., & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *humanisme et entreprise*, 2(302), 13-28.
- Grant, A. D., & Taylor, A. (2014). Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understating accomplishment. *Business Horizons*, 57(1), 73-83. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.09.003>
- Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., Denault, K., & Deschamps, M. (1997). *Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences: résultats d'enquête*. (Université de Montréal, Montréal).
- Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M., & Haines, V. (1994). Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec. *La revue internationale de gestion*, 19(2), 74-92.
- Guerin, G., & Wils, T. (1993). La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Gestion des ressources humaines* (5-6), 13-30.
- Guérin, G., & Wils, T. (1992). La gestion des carrières, une typologie des pratiques. *Gestion*, 17(3), 48-63.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants. *Travail, genre et sociétés*, 1(17), 79-103.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Harel-Giasson, F. (1993). Les habiletés politiques: sans elles, point de salut! *Gestion*, Novembre 1993, 46-50.
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011>
- Heslin, P. A. (2003). Self-and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413. doi: 10.2307/2768627

- Igbaria, M., & Baroudi, J. J. (1993). A short form measure of career orientations: A psychometric evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 131-154.
- Igbaria, M., Kassicieh, S. K., & Silver, M. (1999). Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 29-54. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748\(98\)00027-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748(98)00027-7)
- Institut de la statistique du Québec. (2013a). Population active, emploi et chômage, résultats selon le sexe, l'âge et le niveau d'études, Québec, Ontario et Canada. Repéré à [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/emploi\\_population.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/emploi_population.html)
- Institut de la statistique du Québec. (2013b). Répartition de la population de 25 à 64 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint et le sexe, Québec, 1990-2012. Repéré à [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/education/niveau-scolaire/tab\\_niv\\_scol\\_qc\\_html\\_qc.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/education/niveau-scolaire/tab_niv_scol_qc_html_qc.htm)
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3), 485-519.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New-York: Basic books.
- Keeley, B. (2007). *Le capital humain: Comment le savoir détermine notre vie* (Les essentiels de l'OCDE<sup>e</sup> éd.). Repéré à <http://dx.doi.org/10.1787/9789264029118-fr>
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. Paris: McGraw-Hill.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of management*, 24(6), 673-692.
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender differences in managerial careers: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 5-24.
- Kirchmeyer, C. (2006). The different effects of family on objective career success across gender: A test of alternative explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 323-346. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.002>
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342-360.
- Lacroix, C. (2013). *Coup d'oeil sur l'emploi du temps au Québec de 1986 à 2010*. Institut de la statistique du Québec

- Laufer, J. (1998). Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps? *Revue française des affaires sociales*,(3), 55-70.
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*(102), 31-44.
- Laufer, J., Marry, C., & Maruani, M. (2001). *Masculin-féminin: questions pour les sciences de l'homme*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Laufer, J., & Pochic, S. (2004). Carrières au féminin et au masculin. Dans A. Karvar & L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu* (p. 147-148): La Découverte.
- Laurijssen, I., & Glorieux, I. (2013a). Balancing Work and Family: A Panel Analysis of the Impact of Part-Time Work on the Experience of Time Pressure. *Social Indicators Research*, 112(1), 1-17.
- Laurijssen, I., & Glorieux, I. (2013b). Career Trajectories for Women After Childbirth: Job Quality and Work–Family Balance. *European Sociological Review*, 29(3), 426-436.
- Lee-Gosselin, H. (2012). Quelques ingrédients du succès des femmes vice-présidentes d'entreprise. *Effectif*, 15(3), 10-15.
- Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. New-York, NY: Random House Publishing Group.
- Lortie-Lussier, M., & Rinfret, N. (2005). Determinants of objective and subjective success of men and women. *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 607-624.
- Lortie-Lussier, M., & Rinfret, N. (2007). La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles: entre réalité et utopie. *Télescope*, 13(4), 1-13.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Marchand, I., Saint-Charles, J., & Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec *Recherches féministes*, 20(1), 27-54.
- Méda, D. (2005). La conciliation emploi-famille et les temps sociaux. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p. 13-34). Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec
- Méda, D., Cette, G., & Dromel, N. (2004). Les pères, entre travail et familles. *Recherches et prévisions*, 76(1), 7-21.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Morrison, A., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Addison-Wesley.
- Naschberger, C., Quental, C., & Legrand, C. (2012). Le parcours de carrière des femmes cadres: pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter? *Gestion*, 37(3), 43-50.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology*, 39(3), 497-523.
- OECD. (2013). Balancing paid work, unpaid work and leisure. Repéré à <http://www.oecd.org/gender/data/balancingpaidworkunpaidworkandleisure.htm>
- Pigeyre, F. (2001). 14. Femmes dirigeantes: les chemins du pouvoir. Dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres & nbsp: la grande rupture* (p. 269-280): La Découverte « Recherches ».
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers & L. Groux (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Montréal Gaëtan-Morin
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1992). Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. *Journal of Management*, 18(2), 215-237.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. (3e<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Rasdi, R. M., Ismail, M., Uli, J., & Noah, S. M. (2009). Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 232-254.
- Sanchez-Mazas, M., & Casini, A. (2005). Égalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle: les femmes et l'effet 'plafond de verre'. *Social science information*, 44(1), 141-173.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley

- Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. San Francisco: Jossey Bass.
- Statistique Canada. (2009). Les femmes et l'éducation. Les femmes au Canada: rapport statistique fondé sur le sexe. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11542-fra.htm>
- Statistique Canada (2011). *Enquête nationale auprès des ménages. Scolarité au Canada : niveau de scolarité, domaine d'études et lieu des études*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca>
- Statistique Canada. (2012). Tableau 114-0002 - Personnes fournissant de l'aide à un membre de la famille ou un ami ayant un problème de santé de longue durée, une incapacité ou des besoins liés au vieillissement selon le sexe et les enfants âgés de moins de 18 ans vivant dans le ménage, occasionnel, CANSIM (base de données). Repéré à <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&retrLang=fra&id=1140002&paSer=&pattern=&stByVal=1&p1=1&p2=49&tabMode=dataTable&csid=>
- Statistique Canada. (2013). Tableau 282-0030 - Enquête sur la population active (EPA), estimations moyennes des journées perdues pour des raisons personnelles par employé à temps plein selon Classification nationale des professions pour statistiques (CNP-S), le sexe et le groupe d'âge, annuel (jours), CANSIM (base de données). Repéré à <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a05>
- Statistique Canada. (2014). Tableau 102-4503 - Naissances vivantes, selon l'âge de la mère, Canada, provinces et territoires, annuel, (CANSIM base de données). Repéré le 2014-12-12 à <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=eng&retrLang=eng&id=1024503&paSer=&pattern=&stByVal=1&p1=1&p2=-1&tabMode=dataTable&csid=>
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1996). Family Structure, Glass Ceiling, and Traditional Explanations for the Differential Rate of Turnover of Female and Male Managers. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 99-118. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0036>
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10(3), 239-252.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238-263.



- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal*, 44(5), 1005-1017.
- Tharenou, P., & Conroy, D. (1994). Men and women managers' advancement: personal or situational determinants? *Applied psychology*, 43(1), 5-31.
- Tremblay, D.-G. (2003). Articulation emploi-famille: Comment les pères voient-ils les choses. *Les politiques sociales*, 63(3-4), 70-86.
- Tremblay, D.-G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec-Toulouse: Presses de l'université du Québec et Octares
- Tremblay, D.-G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* Québec: Presses de l'université du Québec
- Tremblay, D.-G. (2007). Conciliation emploi-famille et temps de travail: Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères? *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, 39(3), 168-186.
- Ucciani, S. (2012). *La transmission des stéréotypes de sexe*. Communication présentée N°110-Atelier 8: Transmission et genre.
- Valcour, M., & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 300-309. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.06.002>
- Valcour, P. M., & Tolbert, P. (2003). Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 768-787.
- van Vianen, A. E. M., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.
- Whitmarsh, L., Brown, D., Cooper, J., Hawkins - Rodgers, Y., & Wentworth, D. K. (2007). Choices and challenges: A qualitative exploration of professional women's career patterns. *The Career Development Quarterly*, 55(3), 225-236.

# Annexe A

## **Guide d'entretien**

Expliquer les objectifs de la recherche, le déroulement de l'entretien (faire signer le formulaire éthique)

Demander le CV si possible

- 1) Quelle est votre formation initiale? (diplôme universitaire, bac minimalement), dans quel domaine?
- 2) Pouvez-vous décrire votre trajectoire de carrière depuis que vous avez quitté l'université.
- 3) Pour chacune de transitions de carrière évoquée, pouvez-vous nous indiquer les raisons?

Questions de relance :

- différents postes que vous avez occupés? Dans quelles organisations ?
  - Expatriations?
  - les interruptions?
  - Retour aux études ?
  - Changement de profession ?
  - Passage à temps partiel ?
  - Entrepreneuriat?
  - Bénévolat?
  - Implication politique
- 4) Quel est votre poste actuel?
  - 5) Quel est votre niveau hiérarchique ?
    - Temps partiel? Statut d'emploi?
  - 6) Êtes-vous satisfaite de votre emploi actuel et pourquoi ?
  - 7) Globalement, quels sont les éléments qui vous ont le plus aidé dans votre progression de carrière et pourquoi?
  - 8) Globalement, quels ont été les obstacles les plus importants à votre progression de carrière et pourquoi?
  - 9) Globalement, êtes-vous satisfaite de votre carrière et pourquoi?
  - 10) Quels sont les facteurs principaux de satisfaction et pourquoi?

- 11) Quels sont les principaux facteurs d'insatisfaction et pourquoi?
- 12) Si vous aviez une baguette magique, changeriez-vous quelque chose à vos choix de carrières? Quoi ?

/

Section carrière et vie personnelle - familiale
---

- 1) Âge
- 2) Enfants? (nombre et âge)
- 3) Conjoint? Si oui, occupation du conjoint?
- 4) La carrière de votre conjoint a-t-elle influencé la votre?
- 5) Autre information pertinente ? parents malades?

Si enfants : (si pas enfant, passer à la question 8)

- 6) Avant de devenir parent, quelles étaient vos aspirations / ambitions de carrières?
- 7) Le fait d'être devenue mère a-t-il changé quelque chose à vos aspirations de carrière ? Pourquoi ?
- 8) Plus généralement, êtes-vous satisfaite de votre équilibre vie personnelle-vie professionnelle et pourquoi ?
- 9) Vos aspirations de carrière sont-elles influencées (ou seront-elles influencées) par votre vie familiale (ou conciliation emploi-famille)

Questions de relance si pas d'enfants : prévoyez-vous d'en avoir?

- Si oui, selon vous, cela aura-t-il un impact sur votre carrière?
- Comment pensez-vous vous adapter?

10) Quelles sont vos aspirations de carrière pour l'avenir?

11) Pourriez-vous me décrire ce qui serait un emploi idéal pour vous ?

Question de relance :

- Pour vous, quelle est l'importance d'avoir un travail qui vous permet de concilier vie personnelle et vie personnelle ?
- Pour vous, quelle est l'importance d'avoir un travail qui présente des défis ?
- Pour vous, quelle est l'importance d'avoir un travail bien rémunéré ?
- Pour vous, quelle est l'importance d'avoir un travail dans lequel vous exercez des fonctions de direction ?

12) Êtes-vous optimiste quant à vos perspectives de carrière pour le futur?

13) Pourquoi?

14) Quel est votre niveau de rémunération (bonus compris)?

- a. Moins de 25'000\$ par année?
- b. Entre 25'000 et 50'000\$?
- c. Entre 50'000 et 80'000\$?
- d. Entre 80'000\$ et 120'000\$

- e. Entre 120'000 et 200'000\$?
- f. Plus de 200'000\$ par année?

Avez-vous quelque chose à ajouter? Questions? Commentaires?

