

**Le succès professionnel: comprendre la définition formulée par les
cadres qui assument un rôle parental**

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
comme exigence partielle
du programme de maîtrise en Relations industrielles et en Ressources humaines

Par
CAROLINE PICOTTE

Juin 2015

REMERCIEMENTS

Le premier conseil reçu de la part de Romaine fût à l'effet que je devais choisir un sujet de recherche qui m'intéresserait du début jusqu'à la fin. A la lumière du chemin parcouru, aucun conseil n'aurait pu être plus pertinent. Mes premières pensées sont donc pour Romaine Malenfant, ma directrice de recherche, qui a su me guider tout au long de ce chemin sinueux. Merci Romaine pour ta patience, la confiance témoignée, les mots d'encouragement et les conseils judicieux. Je me sens privilégiée d'avoir été accompagnée pour la recherche et la rédaction du mémoire par une personne aussi humaine, inspirante et dont l'intellect suscite pour moi autant d'admiration.

La lecture de ce mémoire permet de constater que Baruch (2006) ne saurait si bien dire: « Career and life success are defined and formed by individuals ». Je tiens donc à remercier tous les cadres de la Fonction publique fédérale rencontrés pour cette recherche. Vous avez tous généreusement accepté de vous prêter à l'exercice de l'entrevue. Sans votre participation, ce regard nouveau sur le phénomène du succès aurait été impossible.

Merci à ma famille, témoins privilégiés des tenants et aboutissements de cette longue aventure. Votre intérêt pour l'évolution de mes travaux a été touchant, et vos encouragements appréciés.

Mes amours, du haut de vos 7, 9 et 13 ans, vous avez fait preuve d'une grande compréhension. J'espère sincèrement que ma persévérance et mon accomplissement seront pour vous un modèle positif.

Et pour Philip, l'expression d'une profonde reconnaissance. Sans toi, je n'aurais pas franchi la ligne d'arrivée.

RÉSUMÉ

Les mutations du travail et du contexte de la carrière, la multiplication des rôles, particulièrement le fait d'assumer des responsabilités parentales, et les changements dans les valeurs individuelles ont une incidence sur les formes et le développement de la carrière, sur la définition du succès professionnel et sur la conciliation travail-famille. Le modèle de la carrière organisationnelle linéaire et la définition objective du succès qui lui est associée ne correspondent plus aux nouvelles réalités du travail. La compréhension limitée que nous avons du phénomène du succès professionnel du point de vue de l'individu est à l'origine de nos travaux.

La recherche explore la définition du succès professionnel telle que formulée par des gestionnaires qui assument un rôle parental. Pour ce faire, une approche constructiviste et une méthode de recherche de nature qualitative s'avèrent pertinentes. Le succès professionnel subjectif est la perspective théorique adoptée. Aucun cadre théorique défini n'a été retenu pour la recherche, malgré que tous les écrits pertinents portant sur la carrière contemporaine ainsi que ceux ayant trait au succès subjectif fassent partie de notre ensemble référentiel. Nous répondons à la question principale de recherche: « De leur point de vue personnel, comment les cadres définissent-ils le succès professionnel? », pour ensuite nous employer à comprendre l'influence qu'exerce le fait d'assumer un 'rôle de parent' sur la définition fournie.

Les principaux constats sur les contextes de travail et du hors travail mettent en perspective le discours des participants sur le succès professionnel. Les participants vivent une grande centralité du travail et l'intensification du travail. La culture dans la fonction publique fédérale est défavorable à la conciliation travail-famille. Nous avons constaté le débordement du travail sur la vie personnelle, et la présence de normes culturelles faisant obstacle à l'utilisation des mesures formelles de conciliation axées sur le temps. Une des forces de nos résultats est qu'ils révèlent que les représentations sociales dominantes du succès professionnel véhiculées dans la fonction publique teintent le point de vue personnel des cadres sur le succès professionnel. Et une évolution du modèle de parentalité est remarquée puisque les participants ont pour la plupart adopté le modèle des partenaires parentaux, les mères jouant toutefois plus souvent le rôle de parent principal.

La recherche offre une nouvelle conception du succès professionnel. La typologie proposée, avec ses idéaltypes 'Position sociale', 'Reconnaissance professionnelle', 'Modèle pour les autres', 'Réussite vie professionnelle et familiale' et 'Épanouissement personnel', explique l'objet de la définition subjective du succès professionnel élaborée et présente ses caractéristiques fondamentales. Ces idéaltypes du succès professionnel ont les caractéristiques typiques suivantes: 1. avoir atteint une position, un statut social élevé, 2. être reconnu par les autres pour ses compétences et son efficacité, 3. être un modèle pour les autres, 4. Réussir sa vie professionnelle et familiale et 5. atteindre l'épanouissement professionnel et personnel.

Voulant comprendre l'influence du rôle parental sur la définition du succès professionnel, nous mettons en relation les propos sur le rôle parental des cadres de chaque regroupement et la typologie proposée du succès professionnel. Cet exercice a pour résultat de fournir une définition du succès bonifiée. L'influence des responsabilités parentales sur chaque idéaltype du succès se résume au fait que, pour les cadres du regroupement 'Position sociale', le rôle parental a peu d'influence sur la signification qu'ils accordent à la réussite, alors que le fait d'assumer des responsabilités familiales fait en sorte que les cadres du regroupement 'Reconnaissance professionnelle' s'imposent des contraintes pour la gestion individuelle de leur carrière. Les cadres du regroupement 'Modèle pour les autres' sont quant à eux à la recherche d'un équilibre. Pour l'idéaltype 'Réussite de la vie professionnelle et familiale', les responsabilités familiales ont une très grande influence sur la définition du succès professionnel. Elles sont une source de tension personnelle importante en lien avec l'exigence de se conformer à l'idéaltype de la bonne mère. Et, l'influence du rôle parental est plus difficile à circonscrire pour l'idéaltype 'Épanouissement personnel' puisque la définition du succès qu'ils formulent reflète l'importance qu'ils accordent à leur bien-être personnel.

En conclusion, notre étude a un caractère original puisque peu de chercheurs ont conceptualisé le succès professionnel du point de vue de l'individu. Nos résultats sont intéressants et pertinents parce qu'ils montrent que le phénomène du succès professionnel transcende les définitions offertes par la littérature existante. Les définitions personnelles du succès professionnel formulées par les cadres diffèrent pour chaque individu, et nos travaux rendent la notion du succès professionnel intelligible en proposant cinq images idéaltypiques du succès.

MOTS CLÉS

Succès, conciliation travail-famille, carrière, transformations du travail, culture organisationnelle, rôles, parentalité.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	ii
Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 Problème de recherche.....	7
1.1.1 Le succès subjectif.....	8
1.1.2 Les nouvelles formes de succès.....	9
1.1.3 Le contexte du travail et de la vie personnelle.....	11
1.1.4 Le succès et les responsabilités parentales.....	13
1.1.5 Le choix des gestionnaires.....	15
1.2 Pertinence scientifique et sociale.....	17
1.2.1 La pertinence scientifique.....	17
1.2.2 La pertinence sociale.....	19
Chapitre 2 : PERSPECTIVE THÉORIQUE.....	22
2.1 Quelques définitions du succès professionnel.....	23
2.1.1 Le succès objectif.....	24
2.1.2 Le succès subjectif.....	25
2.1.3 Le succès professionnel en lien avec la conciliation travail-famille et les responsabilités parentales.....	28
2.2 Questions et objectifs de recherche.....	32
Chapitre 3 : MÉTHODOLOGIE.....	35
3.1 Méthode de recherche et collecte de données.....	35
3.1.1 La collecte de données.....	37
3.2 Population étudiée et échantillon.....	38
3.3 Analyse des données.....	40
3.3.1 La démarche suivie pour l'analyse des données.....	41
3.4 Résultats escomptés.....	43
3.5 Considérations éthiques.....	44
3.6 Critères de scientificité et limites.....	45

Chapitre 4 : DESCRIPTION DES DONNÉES.....	47
4.1 Profil des participants.....	47
4.2 Rappel de la question de recherche.....	48
4.3 Considération sur les contextes du travail et du hors travail.....	49
4.3.1 Le contexte de travail.....	51
4.3.2 Le contexte de la vie hors travail.....	60
4.4 Principaux constats sur les contextes du travail et du hors travail.....	66
Chapitre 5 : DÉFINITION SUBJECTIVE DU SUCCÈS PROFESSIONNEL ET PROCESSUS D'ANALYSE TYPOLOGIQUE.....	69
5.1 Les critères de succès ancrés sur le rapport aux autres.....	71
5.1.1 L'idéaltype : la ' <i>Position sociale</i> '.....	71
5.1.2 L'idéaltype : la ' <i>Reconnaissance professionnelle</i> '.....	74
5.1.3 L'idéaltype : un ' <i>Modèle pour les autres</i> '.....	79
5.2 Les critères de succès ancrés sur le rapport à soi-même.....	83
5.2.1 L'idéaltype : la ' <i>Réussite de la vie professionnelle et familiale</i> '.....	83
5.2.2 L'idéaltype : ' <i>l'Épanouissement personnel</i> '.....	87
5.3 Influence du rôle parental sur la définition du succès professionnel.....	91
Chapitre 6 : LA FORCE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DOMINANTES DU SUCCÈS PROFESSIONNEL.....	94
6.1 La progression hiérarchique.....	94
6.2 L'idéologie traditionnelle des genres.....	96
6.2.1 L'« idéal type du travailleur ».....	96
6.2.2 L'idéologie traditionnelle de la division sexuelle du travail.....	98
Chapitre 7 : LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE.....	104
7.1 Une culture défavorable à la conciliation.....	104
7.2 L'utilisation des mesures formelles de conciliation.....	106
7.3 Les stratégies de conciliation.....	108
Chapitre 8 : L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	111
8.1 Le système de carrière.....	111
8.2 La carrière des femmes.....	114
8.3 L'intensification du travail.....	116
8.4 L'impact sur l'autonomie des cadres et sur leur statut.....	118
8.5 La définition subjective du succès professionnel.....	119
8.6 La typologie de la définition subjective du succès professionnel.....	121
8.6.1 L'idéaltype ' <i>Position sociale</i> '.....	122
8.6.2 L'idéaltype ' <i>Reconnaissance professionnelle</i> '.....	123

8.6.3 L'idéaltype ' <i>Modèle pour les autres</i> '	124
8.6.4 L'idéaltype ' <i>Réussite de la vie professionnelle et familiale</i> '	125
8.6.5 L'idéaltype ' <i>Épanouissement personnel</i> '	126
CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION.....	128
BIBLIOGRAPHIE.....	133
ANNEXE A : Guide d'entretien semi-dirigé.....	141
ANNEXE B : Formulaire de consentement.....	148
ANNEXE C : Profil des participants.....	150

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. La problématique.....	15
Tableau 2. La définition du succès professionnel et l'influence des responsabilités familiales.....	92
Tableau 3. L'influence des responsabilités parentales sur chaque idéaltype de la définition du succès professionnel.....	93

INTRODUCTION

La sphère du travail a subi d'importantes transformations durant les dernières décennies du 20^e siècle. Cette période est entre autres caractérisée par la turbulence économique, une recherche accrue de flexibilité de la part des employeurs, l'intensification du travail, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), la culture «des longues heures» omniprésente dans les organisations et, enfin, par un taux de participation élevé des femmes au marché du travail (Burchielli et al., 2008; Roberts, 2007; Tremblay et al., 2005). Ces changements dans le travail, conjugués à une évolution des valeurs des travailleurs, ont des répercussions notables sur le sens donné à la carrière et sur son évolution dans le temps, sur la définition du succès professionnel et sur l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Greenhaus, 2003).

Depuis le début des années 1990, de profonds mouvements économiques entraînent d'importantes modifications aux structures et aux modes de gestion des organisations. Parmi elles, la recherche accrue de flexibilité des employeurs se traduit notamment par de nombreuses pertes d'emplois dans les secteurs privés et publics, ce qui a pour effet de diminuer la sécurité d'emploi des travailleurs. Les carrières, traditionnellement définies en fonction de la progression hiérarchique au sein d'une organisation unique et de la sécurité d'emploi, évoluent désormais dans un contexte différent et prennent de nouvelles formes. Le nouveau contexte de développement de la carrière modifie la perception des obligations réciproques entre l'employeur et l'employé et amène une remise en question du contrat psychologique (Arthur et al., 1989; Greenhaus, 2003; Park, 2010). L'ancien contrat relationnel, stipulant que la loyauté et l'entière disponibilité pour le travail sont garanties de la sécurité d'emploi et de la progression de carrière, tend à faire place au contrat transactionnel. Dans les termes du contrat transactionnel, le développement de l'employabilité du travailleur remplace les notions de sécurité d'emploi et de progression hiérarchique (Greenhaus, 2003). Le travailleur est dorénavant imputable de son succès professionnel; la responsabilité du développement et de la gestion de sa carrière lui incombe principalement (Murphy et Ensher, 2001; Park, 2010).

Pour certains observateurs, le sentiment d'insécurité de l'emploi ressenti n'est pas seulement lié à la peur de perdre son emploi, mais aux menaces qui pèsent sur les principales caractéristiques de l'emploi, notamment les normes qui régissent l'intensité du travail» (Rubery et Grimshaw, 2001). Faisant face aux pressions grandissantes, les organisations privées et publiques revoient leurs modes d'organisation du travail à la recherche d'efficacité, de flexibilité et d'une plus grande productivité et exigent du travailleur un effort de travail plus soutenu. Les innovations en matière de gestion du travail mènent au développement de nouvelles compétences pour les individus, à des changements technologiques et structurels, et à une nouvelle organisation du travail. Elles sont accompagnées d'une intensification de l'effort au travail et de la surveillance accrue de la performance (Burchielli et al., 2008). Le sentiment de précarité en emploi, la redéfinition du travail et de ses normes d'intensité, jumelés à une plus grande emphase sur la performance individuelle en remplacement de la séniorité comme base d'octroi de la rémunération et des promotions, contribuent certainement au phénomène des longues heures consacrées au travail par les gestionnaires et les professionnels (Wharton et Blair-Loy, 2002). Si les caractéristiques de l'emploi occupé par les gestionnaires et les professionnels expliquent en partie leurs longues heures de travail, il se pourrait que le temps consacré au travail, au lieu d'être considéré comme un investissement nécessaire à la performance, devienne la preuve de cette performance (Rubery et Grimshaw, 2001). Car, puisqu'il est souvent difficile de mesurer leur productivité, il est possible que ce soit les heures passées au travail qui fassent foi de leur performance (Wharton et Blair-Loy, 2002).

De plus, plusieurs organisations prônent une culture du «temps supplémentaire» (over time culture) en demandant aux gestionnaires et aux professionnels de prouver leur engagement organisationnel en travaillant de longues heures, et ce faisant, en démontrant la centralité et la primauté de leur travail dans leur vie, repoussant ainsi du fait même la sphère personnelle au second plan (Rapoport et al., 2002; Wharton et Blair-Loy, 2002). Les pressions du travail continuent de se faire sentir même au domicile. Les TIC, particulièrement le téléphone portable, le *Blackberry*, l'internet et l'ordinateur portable, font en sorte que l'employé peut travailler n'importe où, n'importe quand. Alors, ce qui est «possible» devient rapidement ce qui est «attendu». Et les employés qui sont en mesure de travailler en dehors de leurs heures normales

ressentent l'obligation de le faire afin de montrer leur engagement envers leur carrière (Roberts, 2007).

Le temps est une dimension centrale des changements en cours dans l'organisation du travail, et vraisemblablement les «organizations attempt to make “total claims” on their employees’ attitudes, behaviours and time» (Burchielli, 2008). Une majorité d'organisations sont structurées à partir du modèle traditionnel du 'travailleur idéal', basé sur une norme de l'entière disponibilité pour le travail (Shapiro et al, 2009), et cela a pour effet d'augmenter les difficultés entourant la conciliation travail-famille. La problématique de la conciliation travail-famille a pris son ampleur au cours de dernières décennies suite à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail et à l'augmentation du pourcentage de familles où les deux conjoints travaillent. Les structures familiales changent et même si les femmes continuent d'assumer une bonne part des responsabilités domestiques (Burchielli, 2008), les rôles assumés respectivement par les hommes et les femmes dans la société ne sont plus aussi distincts. Ainsi, nombreux sont les travailleurs confrontés aux difficultés liées à la multiplication des rôles qui remettent progressivement en question la priorité donnée au travail (work is primary). Le désir «d'avoir une vie» en plus d'avoir une carrière est un des changements de valeurs documenté chez les professionnels (Heslin, 2005; McDonald & Hite, 2008; Mercure & al., 2010).

Parmi les mesures d'aide facilitant la conciliation travail-famille, les aménagements du temps travail demeurent la solution la plus souvent proposée et demandée. Or, il existe souvent un écart entre la présence de mesures formelles de conciliation dans les organisations et leur utilisation par les salariés. De façon générale, ce sont les gestionnaires qui décident quels employés pourront bénéficier d'un arrangement flexible du temps de travail, réservant souvent ce privilège aux plus performants. Poelmans et ses collègues décrivent le rôle que jouent souvent les gestionnaires comme étant «charnière» et «contradictoire» puisqu'ils sont à la fois «des victimes du conflit travail-famille, une source de résistance ou de support pour les politiques et pratiques (de conciliation), et les agents de leur implantation» (Poelmans et al., 2003). Pour ce qui est de leur situation propre, certaines études laissent à penser que les gestionnaires sont plus aptes à

atteindre l'équilibre travail-famille en raison de l'autonomie et du pouvoir discrétionnaire dont ils disposent et parce qu'ils ont généralement un accès plus grand à des ressources facilitant la conciliation de leurs responsabilités multiples (Burchielli, 2008). Plusieurs chercheurs sont par contre en désaccord avec ce point de vue et mettent en lumière les difficultés qu'éprouvent ces travailleurs face à cette problématique (Burchielli, 2008; Drew et Murtagh, 2005; Poelmans *et al.*, 2003). Un des obstacles importants à l'atteinte de l'équilibre travail-famille documenté est « la culture des longues heures ». Évoluant dans une organisation prônant le modèle du travailleur idéal, des gestionnaires ont déclaré qu'avoir recours à un arrangement flexible du temps de travail serait considéré comme incompatible avec le fait d'occuper une fonction de gestion (Drew et Murtagh, 2005). Malgré la démonstration des bénéfices qu'elles procurent, les gestionnaires hésitent à utiliser les mesures formelles offertes, par peur de conséquences négatives sur leur carrière (Drew et Murtagh, 2005; McDonald et al., 2005). En fait, selon Rutherford, la capacité à « offrir du temps » est l'atout nécessaire pour l'obtention d'une promotion (Rutherford, 2001). Ce stéréotype du succès professionnel, ancré dans l'engagement total envers la carrière, ne nie-t-il pas la possibilité qu'un gestionnaire aspire au succès dans les deux domaines de vie? La réalité organisationnelle exige-t-elle en résultante la séparation des sphères professionnelle et personnelle? Et cette séparation entre le travail et la famille, qui génère des pressions grandissantes pour les gestionnaires, les oblige-t-elle à mettre en opposition leur succès personnel et professionnel?

Une conclusion peut être tirée à l'effet qu'actuellement le succès professionnel se présente sous le jour de 'l'engagement total envers la carrière', et que ce cliché s'impose au détriment des efforts des parents, et des mères en particulier, de s'engager également dans leurs rôles professionnels et personnels. Cette nouvelle réalité vécue par les travailleurs, qui est le résultat des transformations du contexte de travail et de la multiplication des rôles, nous amène à nous questionner sur le phénomène du succès professionnel. Sous quel jour le succès professionnel se présente-t-il aujourd'hui pour les cadres? Qu'est-ce que le succès professionnel? Quelle est sa définition? Cette dernière question sous-tend notre projet de recherche.

Chapitre 1 : PROBLÉMATIQUE

Les mutations du travail et du contexte de la carrière, la multiplication des rôles, particulièrement le fait d'assumer des responsabilités parentales, et les changements dans les valeurs individuelles ont une incidence sur les formes et le développement de la carrière, sur la définition du succès professionnel et sur la conciliation travail-famille. Les carrières, qui autrefois étaient caractérisées par une progression verticale et par la sécurité d'emploi, sont maintenant de plus en plus marquées par des mouvements latéraux et par une plus grande instabilité (Park, 2010). Les changements dans le contexte et la forme de la carrière sont abondamment abordés dans la littérature (Lee *et al.*, 2011; Park, 2010; Sullivan et Baruch, 2009). Des écrits récents constatent l'érosion du modèle de carrière traditionnel basé sur l'entière disponibilité du travailleur (Arthur *et al.*, 2005; Eddleston *et al.*, 2004; Friedman et Greenhaus, 2000; Shapiro *et al.*, 2009), mettant ainsi les chercheurs du domaine de la carrière au défi de proposer des modèles adaptés aux nouvelles réalités du travail. «The traditional concept of career is being shaken to its very core, and the differences between men and women—as well as whether work and family are allies or enemies—will play a big role in the successes and failures of the future » (Friedman et Greenhaus, 2000). Un nombre grandissant de carrières sont désormais caractérisées par 'un travail et une carrière sur mesure' visant la coordination et la conciliation des responsabilités du travail et de la vie personnelle, et des relations (interpersonnelles)» (Lee et al, 2011). Selon Rodrigues et Guest (2010), les nouvelles formes de la carrière contemporaines ouvrent des voies supplémentaires à la réflexion et donnent de l'ampleur à l'agenda de recherche sur la carrière. Les nouveaux modèles, tel celui de la carrière sans frontières (boundaryless career), permettent de mettre en évidence les limites de la recherche existante et de fournir des réponses plus adaptées aux enjeux soulevés. Parmi ces enjeux, la question de l'interdépendance du travail et de la vie familiale et l'importance croissante de la dimension subjective du succès professionnel sont des dimensions qui nécessitent des perspectives théoriques différentes (Rodrigues et Guest, 2010).

Généralement mesurés à l'aide d'indicateurs objectifs tels le salaire, le titre ou le niveau hiérarchique, les concepts traditionnels définissant 'étroitement' la progression de carrière et le succès ne répondent plus à la réalité de la diversité de la main-d'œuvre, qui a des besoins, des

valeurs, et des aspirations différents de ceux du passé. De plus, ils ne tiennent pas compte des transformations des carrières qui ont cours (Friedman et Greenhaus, 2000). La carrière traditionnelle, aussi nommée la carrière organisationnelle, est la forme de carrière qui domine la littérature jusqu'au milieu des années 1990 (Inkson et al., 2012). Cet idéal type de la carrière repose sur la prémisse que la progression et le développement de la carrière ont lieu de façon générale dans le cadre d'un programme organisationnel de carrière, et de ce fait le succès professionnel se mesure par les récompenses de carrière, telles les promotions et les augmentations salariales, octroyées à l'employé par l'organisation. Sous l'impulsion de l'organisation, la carrière traditionnelle est de nature linéaire et la trajectoire empruntée par l'employé ne doit pas dévier de cette norme. Toutefois, les nouvelles formes de carrière reposent tant qu'à elles sur des principes de responsabilisation de l'individu et d'autogestion (self-directedness), ce qui a pour conséquence de diminuer la dépendance de l'individu face à la trajectoire organisationnelle de carrière et amène une révision de la mesure du succès pour y inclure des standards définis par l'individu (self-defined) (Park, 2010). Ainsi, pour ce qui a trait aux carrières contemporaines, l'emphase mise ordinairement sur les indicateurs externes (objectifs) de mesure de la progression professionnelle et du succès à l'origine contrôlés par l'organisation, ne sera plus la même (Friedman & Greenhaus, 2000). Heslin (2005) explique que puisque le contexte de la carrière moderne est marqué par la mobilité et l'imprévisibilité, l'emphase devrait être maintenant mise sur les critères subjectifs de succès. Selon le chercheur, le nouveau contrat psychologique en place qui a pour effet de transférer aux travailleurs la responsabilité de gérer leurs carrières et d'envisager leurs options, entraîne impérativement l'utilisation de standards (critères) subjectifs de succès professionnel (Heslin, 2005 cité dans Park, 2010).

La définition du concept de succès professionnel s'étoffe donc du point de vue théorique, pour inclure une dimension subjective. Ayant comme toile de fond les transformations du contexte du travail et de la carrière qui provoquent une intensification du travail, qui encouragent une culture 'des longues heures' donnant préséance au travail, et qui renforcent les logiques qui compliquent l'articulation entre le travail et la famille, il nous apparaît important de s'intéresser au fait que les critères subjectifs sont de plus en plus présents dans la définition du succès professionnel. Et

parce que les carrières du 21^e siècle sont adaptables, et continuellement revues par l'individu (Hall, 1996), nous pensons que l'étude du concept de succès issue du point de vue de l'individu est la perspective qui s'impose.

1.1 Problème de recherche

Le modèle traditionnel de la carrière et la mesure du succès professionnel à l'aide de variables objectives telles le salaire, le titre ou le niveau hiérarchique ont dominé la littérature parce que les organisations et les systèmes de carrière étaient structurés autour du modèle traditionnel de mobilité basé sur la progression hiérarchique linéaire. Le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les carrières a toutefois eu pour effet de changer ce système général. Le 'nouveau' système repose davantage sur une logique de parcours professionnel que sur celle de la carrière organisationnelle. Il inclut un mélange des anciennes formes de mobilité interne (linéaires) et de nouvelles avenues, incluant une expansion de la mobilité horizontale (Mercure & al., 2010). Ce nouveau système amène une plus grande flexibilité et une complexité accrue dans la gestion de la carrière. L'émergence des organisations 'sans frontières' et la montée de l'individualisme provoquent chez les individus une distanciation par rapport aux normes et aux conventions traditionnelles des organisations et de la société en général. Baruch (2006) écrit que, sous cette impulsion, (the) «people develop high individual consciousness, with pre-eminent focus on individualism and self-concern (Singer, 1997; Wolfe, 1998). People are becoming the masters of their own destiny, and thus the managers of their careers» (Baruch, 2006). Cette transition affecte l'ensemble du domaine du travail, même si dans certains milieux, comme celui des fonctions publiques, des éléments liés à la carrière traditionnelle persistent (Baruch, 2006; McDonald et al, 2005). Qu'elle soit plus ou moins marquée selon les organisations, cette tendance amène les chercheurs à porter une attention grandissante à la façon dont les individus conçoivent et mènent leur carrière et à la signification qu'ils accordent au succès professionnel (personal meaning of career success).

La signification accordée au succès professionnel, ou en d'autres mots la définition du succès professionnel dans un contexte contemporain du travail, est l'objet central de notre recherche. En

fait, notre problème de recherche est construit à partir de trois idées principales présentées dans les prochains paragraphes. La première idée sur laquelle repose notre problème de recherche est à l'effet qu'il y a lieu d'améliorer notre compréhension de la nature du succès professionnel; et ce malgré que la théorie évolue et que le concept de succès subjectif est plus présent dans la littérature. En deuxième lieu, notre problème de recherche s'appuie sur la nécessité pour les chercheurs d'adopter un nouveau paradigme pour l'étude du succès professionnel. Nous pensons qu'il est nécessaire de considérer de nouvelles formes de succès. En effet, nous constatons que les modèles de carrière se multiplient, les travailleurs ont des caractéristiques individuelles différentes et des parcours professionnels variés, ils ne forment pas un groupe homogène. Conséquemment, ils ne conçoivent probablement pas le succès de la même façon. Et finalement, reprenant cette logique de l'individualité des situations, nous croyons que la considération des contextes de travail et de la vie familiale sera essentielle à la compréhension du succès professionnel. Les contextes de travail et de la vie familiale sont les éléments qui complètent la liste des composantes servant à articuler notre problème de recherche.

1.1.1 Le succès subjectif

Le succès subjectif prend de l'importance dans l'évaluation de la carrière et Park (2010) relate que ce concept suscite l'intérêt pour deux raisons principales. La première soutient qu'aucun critère absolu ne permet l'évaluation du succès professionnel dans un contexte moderne de carrière, et donc que l'évaluation de la carrière ne pourra se faire correctement que sur la base des critères personnels. Alors que la deuxième est à l'effet qu'il serait inapproprié pour un individu d'évaluer la carrière d'autrui (Park, 2010). Dans la littérature, le succès subjectif est le plus fréquemment mesuré en termes de satisfaction au travail (job satisfaction) ou de satisfaction dans la carrière (career satisfaction). Au fil du temps, il a été opérationnalisé de différentes façons pour inclure une définition plus large de la satisfaction incluant des variables telles la satisfaction dans l'emploi présentement occupé ou la satisfaction anticipée (future) du travail, laquelle fait référence par exemple aux opportunités d'avancement perçues (Powell et Mainiero, 1992).

Heslin (2003) considère que les différentes opérationnalisations du succès subjectif s'améliorent notamment parce qu'elles peuvent inclure un certain nombre de résultats, comme le sentiment d'être utile ou l'équilibre travail-famille. Il est aussi d'avis qu'une satisfaction élevée au travail peut contribuer au sentiment d'une carrière réussie. Mais il demeure convaincu que le succès subjectif ne peut pas se limiter à la satisfaction au travail (Heslin, 2003). Selon lui, peu d'efforts ont été investis dans l'exploration et la compréhension de la nature du succès professionnel. Que la recherche s'attarde à la dimension objective et/ou à la dimension subjective, il constate que le problème vient du fait que ces approches ignorent l'éventail des facteurs que les gens considèrent lorsqu'ils évaluent leur carrière (Heslin, 2005). Cette constatation permet d'orienter nos travaux de recherche. Pour la formulation de notre problème de recherche nous tenons compte de l'importance grandissante de la dimension subjective du succès professionnel, et pour mieux comprendre la nature du succès professionnel et les éléments constituant sa définition, nous sommes d'avis que le point de vue de l'individu est l'angle d'approche à adopter.

1.1.2 Les nouvelles formes de succès

Selon Lee et ses collègues, les modèles classiques du domaine du développement de la carrière, par exemple ceux de Schein et ses collègues (1978) et de Levinson (1978), se sont développés sous l'influence du stéréotype présentant le travailleur comme étant un homme, de la classe moyenne, qui jusqu'au moment de sa retraite avait travaillé pour une ou deux organisations. Ce travailleur était employé à temps complet et il demeurait entièrement disponible au travail puisque sa conjointe, sans emploi, assumait entièrement les tâches domestiques et les soins aux enfants (Lee & al, 2011). S'il ne correspondait pas nécessairement à la situation de vie de la majorité de la population, ce stéréotype trouvait sa résonance chez les hommes qui ont progressé dans les rangs des grandes organisations bureaucratiques. Ce stéréotype est le fondement sur lequel sont appuyées les structures, les pratiques organisationnelles et les règles de succès qui continuent à avoir une influence significative sur notre compréhension de la vie organisationnelle (Rapoport *et al.*, 2002). Il est à l'origine du modèle traditionnel de la carrière, caractérisé par sa linéarité et par sa mesure objective du succès. Or, la situation est maintenant différente, notamment parce que les professionnels et les gestionnaires sont aussi des femmes,

faisant partie d'un couple bi-actif, et dont le cheminement professionnel est marqué par des interruptions de travail ou le travail à temps partiel (Lee et al., 2011).

Dès 1979, Driver, s'appuyant sur l'idée que les individus ont des conceptions différentes de la façon dont leur carrière devrait évoluer, a proposé un modèle constitué de quatre styles de carrières distincts. Il nomme ces quatre façons relativement stables de voir la carrière et d'en dégager le sens selon différents styles soit les styles 'linéaire', 'stable', 'en spirale' et 'transitoire'. Au début des années 1980, Driver et ses collègues insistent pour la mise en place d'un système de carrière qui tiendrait compte des caractéristiques de l'individu et de ses préférences en termes de gestion de la carrière et des récompenses organisationnelles qu'ils convoitent réellement (Von Glinow et al, 1983). En 1996, Driver et ses collègues constatent que de façon générale, les organisations n'ont pas mis en place un système 'à la carte' des ressources humaines et qu'elles ont majoritairement retenu le concept linéaire à titre de définition de la carrière, et sa mesure de succès qu'est la progression hiérarchique. Affirmant que cette façon de concevoir la carrière n'est pas adéquate pour faire face aux mutations qui ont cours dans le monde du travail, ils continuent de plaider pour l'adoption d'une approche pluraliste de la gestion de la carrière qui embrasse plusieurs définitions du succès professionnel (Brousseau et al, 1996).

La préséance donnée aux modèles linéaires et des concepts de carrière par étape dans la littérature (linear or stage progression models of career development) et leurs impacts différenciés selon le sexe amènent les théoriciens à aborder les carrières des femmes comme des cas spéciaux. Ils observent de façon générale que les hommes et les femmes développent une vision différente de la carrière, de leur rôle familial et de la signification du succès (Powell et Mainiero, 1992). Selon Valcour, pour développer une meilleure compréhension de la carrière des femmes, il est pertinent de considérer des formes alternatives de succès qui seront de nature plus subjective et qui considéreront les facteurs familiaux (Valcour, 2008). Mais à notre avis, cette recommandation ne s'applique pas exclusivement à la carrière des femmes car les hommes doivent aussi faire des choix difficiles sur des enjeux similaires à ceux auxquels les femmes font

face. Contrairement à ce que laissent croire les modèles traditionnels de carrière, ce ne sont pas tous les hommes qui sont motivés exclusivement par la carrière, sans considération pour les impacts potentiels sur leur famille et leurs relations interpersonnelles à l'extérieur du travail (Powell et Mainiero, 1992). Lee et ses collègues (2011) ont mis en évidence que les individus, hommes et femmes, construisent leur carrière dans le temps en fonction de «their own sensemaking of constantly shifting estrangled strands of personal, family, work and community lives» (Lee et al., 2011). Conséquemment, il faut admettre que la définition du succès professionnel ne sera sans doute pas la même pour l'ensemble des individus, qu'elle pourrait varier en outre en fonction du genre et des caractéristiques des cheminements professionnels. Et en plus de considérer de nouvelles formes de succès, notre étude de ce concept ne devra pas omettre de placer l'individu dans le contexte personnel et familial dans lequel le salarié évolue et non seulement dans le contexte restreint du travail.

1.1.3 Le contexte du travail et de la vie personnelle

La représentation contemporaine de la carrière remet à l'individu la responsabilité de l'orientation et du développement de sa carrière, décrivant l'employé comme un agent agissant sur son environnement, négligeant ainsi l'impact de l'environnement organisationnel, familial ou autres sur l'évolution de la carrière dans le temps (Lee et al., 2011). En fait, les modèles de carrière contemporains et la conception du succès (subjectif) professionnel omettent de placer l'individu dans son contexte de vie, où se conjuguent le travail, la vie en famille et la vie personnelle, un contexte également contraint par des événements hors du contrôle de l'individu (Lee et al., 2011). Selon Ballout (2008), la mesure du succès, qu'elle soit objective ou subjective, repose sur les capacités de l'individu et présume que les employés ont un niveau de contrôle sur leurs activités et leurs responsabilités au travail et hors travail, et qu'ils sont en mesure d'assumer plusieurs rôles exigeants et cela, dans le but de maximiser le succès résultant de la carrière (Ballout, 2008).

Reconnaissant la pression provenant de la multiplication des rôles vécue par les employés et la priorité donnée par un nombre grandissant de personnes à l'atteinte d'un équilibre entre le travail

et la famille (Sturges et Guest, 2004), de plus en plus d'organisations offrent des mesures visant à faciliter l'articulation du travail et de la vie familiale. Si d'une part, «il est démontré que les programmes organisationnels 'travail-vie personnelle' contribuent à la diminution du conflit travail-famille (Allen, 2001; Greenhaus et Parasuraman, 1994; Thiede et Ganster, 1995) et qu'ils ont un effet bénéfique sur la satisfaction et le bien-être dans la vie en général (Frone et al., 1997; Thomas et Ganster, 1995) » (McDonald et al, 2005), il est connu, d'autre part, que d'importantes barrières ancrées dans la culture organisationnelle restreignent le recours aux mesures de conciliation offertes. Cinq causes principales expliquent la sous-utilisation des mesures offertes, soit: « le support démontré par les supérieurs hiérarchiques, la perception de conséquences négatives sur la carrière, les attentes de l'organisation en termes de présence au travail, donc en terme d'heures travaillées, la différence de genre dans l'utilisation des mesures (the gendered nature of policy utilisation) et l'attitude des collègues » (McDonald et al, 2005).

Selon Sturges et Guest (2004), le 'style de vie' (lifestyle), dont l'objectif principal de carrière vise à «concilier leurs besoins personnels, les besoins de leur famille et leurs obligations est l'ancre de carrière qui détermine le cheminement professionnel de plus en plus de gens (Sturges et Guest, 2004). Ces auteurs s'appuient sur les travaux de Schein (1996) qui explique qu'une plus grande proportion des gestionnaires choisissent maintenant l'ancre de carrière 'autonomie et indépendance', et qu'un nombre encore plus élevé d'entre eux adoptent l'ancre 'style de vie'. (Schein, 1996). Ces changements seraient en outre expliqués par les transformations du travail, par la culture des longues heures, par les exigences grandissantes de la tâche et par l'intensité du travail qui prévalent dans le milieu de travail et qui rendent plus complexe l'articulation du travail et du hors-travail. Pour les gestionnaires, «l'étape de carrière, où les exigences de la tâche et l'engagement envers le travail nécessaires pour réussir (objectivement) sont les plus exigeants, coïncide avec le moment opportun pour fonder une famille» (Drew et Murtagh, 2005). Ceux et celles qui sont appelés à assumer un rôle parental seront donc inévitablement confrontés à la problématique de la conciliation travail-famille et cela, différemment selon leur genre, selon l'ancre de carrière choisie (Schein, 1996), selon le style de carrière poursuivie (Driver, 1982) et en fonction de la culture organisationnelle dans laquelle ils évoluent. Ainsi, pour la présente

recherche nous nous intéresserons particulièrement à la signification accordée au succès par les individus qui mènent une carrière tout en assumant des responsabilités parentales.

1.1.4 Le succès et les responsabilités parentales

Les difficultés liées à la multiplication des rôles étant au cœur des préoccupations actuelles, de plus en plus de gens réalisent que les politiques et les pratiques des employeurs pour favoriser l'articulation travail-famille sont au nombre des facteurs permettant de 'tout avoir' (soit le succès personnel et professionnel). Et, les gens qui perçoivent leur organisation comme 'family-friendly' (qui ont un appui de leur employeur) en retirent les bénéfices au-delà du travail et ont un plus grand sentiment de satisfaction par rapport à leur travail et à leur organisation (Friedman et Greenhaus, 2000). Ainsi, la perception qu'ont les employés du soutien accordé par leur employeur à l'articulation travail-famille affecte leurs attitudes, leurs dispositions et leurs orientations vis-à-vis leur carrière. Ensuite, un manque d'équilibre entre le travail et la famille a des effets négatifs sur certains aspects du succès professionnel tels la satisfaction au travail et dans la vie en général (Ballout, 2008). Nous pouvons donc penser qu'en l'absence d'offre de mesures de conciliation ou d'une culture organisationnelle favorisant l'articulation des rôles, les employés sont souvent amenés à faire des compromis entre leur succès professionnel (de carrière) et leur succès familial (Ballout, 2008). Par exemple, il est documenté que, de façon générale, les employés assumant des responsabilités parentales importantes vont potentiellement limiter les heures investies dans le travail, ce qui aura pour effet de limiter les opportunités de carrière, cela étant particulièrement vraisemblable pour les femmes (Greenhaus, 2003). Cette notion de compromis (trade-off) entre le travail et les sphères de la vie personnelle, notamment celui de la famille, est une notion centrale sur laquelle repose le concept de la dualité subjective/objective de la carrière. «La référence au 'succès professionnel, échec personnel' (Korman et Korman, 1980) suggère un type d'acteur de carrière poursuivant le succès objectif au détriment de fins subjectives, telle la satisfaction liée au fait de passer du temps en famille. Plusieurs perspectives sur la conciliation travail-famille s'attardent de façon similaire aux concessions entre les attentes de l'employeur ayant trait à la carrière objective et les préférences subjectives de carrière de l'employé (Rapoport, Bailyn, Fletcher, & Pruitt, 2002)» (Arthur et al., 2005).

Nous ne mettons pas de l'avant ces propos pour suggérer que le travail est strictement en lien avec la dimension objective de la carrière et que le 'hors travail' l'est avec la carrière subjective. Nous voulons plutôt mettre en évidence dans un premier temps que, généralement le succès professionnel inclura des aspects objectifs et subjectifs et que de ne pas en tenir compte pourrait limiter notre compréhension de ce phénomène. Et pour rappeler, dans un deuxième temps, que les différents domaines de vie de l'individu, particulièrement ceux du travail et de la famille devront être considérés. Super (1980), un des auteurs incontournables du champ d'étude sur la carrière, est l'un des premiers à attirer l'attention sur l'interaction entre les divers rôles assumés simultanément en cours de carrière. La définition de la carrière qu'il propose, nommée 'Life-Career Rainbow', met en évidence le fait que la combinaison des différents rôles de vie contribue à l'atteinte du succès (self-actualization) (Super, 1980). Abondant en ce sens, Ballout (2008) a conclu que le «success in career reflects an individual's aggregate evaluations of both work and non-work domains' salient aspects that are taken into account when making overall career or life satisfaction evaluations» (Ballout, 2008). Ainsi, quiconque souhaite avoir une meilleure compréhension du discours sur le succès professionnel devra certainement s'attarder aux contextes dans lesquels l'individu évolue et à l'influence du fait d'assumer des responsabilités parentales sur la définition qu'il formule du succès professionnel.

Le genre, les responsabilités familiales, les caractéristiques de la trajectoire professionnelle, le contexte de carrière et du travail, le contexte de la vie familiale et l'importance qu'il attribue aux mesures objectives et subjectives de la carrière sont autant d'exemples de dimensions qui ont le potentiel d'influencer la signification donnée au succès professionnel. Il nous semble de ce fait nécessaire de mieux comprendre la notion de succès professionnel dans le cadre de la carrière contemporaine. Et pour ce faire, la considération de 'formes alternatives' de succès de nature plus subjective sera appropriée, ainsi que le fait de porter attention aux facteurs du contexte de travail et de la vie familiale. Notre recherche vise donc à explorer la définition du succès professionnel telle que la conçoivent les individus, hommes et femmes. Notre objectif principal sera de comprendre la définition du succès professionnel telle qu'elle se construit pour les travailleurs, en tenant compte des contextes de carrière et de vie personnelle dans lesquels ils évoluent. Et, pour faire avancer nos connaissances sur la définition subjective du succès, nous

nous proposons d'analyser les données qui seront recueillies auprès de gestionnaires dans le cadre d'une recherche qualitative.

Tableau 1. Problématique

Problématique	
Phénomène particulier	Les mutations du domaine du travail et du contexte de carrière, la multiplication des rôles et les changements dans les valeurs individuelles ont une incidence sur les formes de la carrière, sur la définition du succès professionnel et sur la conciliation travail-famille. Le modèle de la carrière organisationnelle (linéaire) et la définition objective du succès qui lui est associée ne correspondent plus aux nouvelles réalités du travail.
Situation concrète	«Les concepts traditionnels définissant 'étroitement' la progression de carrière et le succès ne répondent pas à la réalité de la diversité de la main-d'œuvre qui a des besoins, des valeurs, et des aspirations différents de ceux du passé. De plus, ils ne tiennent pas compte des transformations des carrières qui ont cours» (Friedman et Greenhaus, 2000, pp14-15). Dans la littérature sur la carrière contemporaine, les définitions du succès s'élargissent pour inclure une dimension subjective.
Problème de recherche	Il est nécessaire de mieux comprendre la notion du succès professionnel et, pour ce faire, la considération de 'formes alternatives' de succès de nature plus subjective sera appropriée, ainsi que le fait de porter attention aux facteurs du contexte de travail et de la vie familiale.
Aperçu de la question de recherche	Quelle est la définition du succès professionnel formulée par des gestionnaires qui assument un rôle parental?

Note : Notre problématique présente les éléments tel que suggéré par Jacques Chénier dans Gauthier et al., 2006, p. 81

1.1.5 Le choix des gestionnaires

Notre intention est d'explorer la nature du succès professionnel du point de vue des individus, hommes et femmes, qui évoluent dans une organisation à titre de gestionnaires. Il nous apparaît pertinent de s'intéresser à la définition du succès telle que formulée par des gestionnaires du fait que ces individus sont du nombre des salariés dont la carrière est influencée par les transformations du monde du travail qui ont cours. Ils sont des témoins privilégiés des changements qui surviennent dans les organisations, qu'ils soient structurels ou technologiques, ou ayant des incidences sur l'organisation du travail, les pratiques de gestion et les modèles d'emplois. Si de par la position hiérarchique qu'ils occupent, des gestionnaires peuvent sembler suivre un modèle traditionnel de carrière pour les cadres (managerial career) basé sur les notions

de service continu et d'obtention de promotions régulières (Drew & Murtagh, 2005), il est possible qu'ils mènent une carrière de « forme nouvelle ». Car, leurs rangs comptent un nombre de plus en plus grand de femmes, une majorité d'entre eux forment un couple bi-actif et ils sont nombreux à être parents, autant d'éléments qui peuvent avoir une incidence sur la dynamique de la carrière et sur la définition accordée au succès professionnel.

Les gestionnaires évoluent dans « le nouveau mode de gestion (des carrières qui) repose davantage sur un suivi individualisé des performances et une expansion de la mobilité horizontale » (Mercure *et al.*, 2010). Leur productivité et leur performance étant difficilement mesurables, les heures qu'ils consacrent au travail font souvent foi de leur engagement (Drew et Murtagh, 2005; Wharton et Blair-Loy, 2002). Cette culture des longues heures qui est omniprésente se combine au phénomène de l'intensification du travail, et elles confrontent les gestionnaires à l'exigence de devoir donner priorité à leur emploi au détriment de leurs responsabilités domestiques et familiales (Ford et Collinson, 2011). Mais les nouveaux modèles de carrière, tels la carrière sans frontières (boundaryless career d'Arthur et Rousseau, 1996) et la carrière protéenne (protean career, de Hall et Mirvis, 1996), ne décrivent pas l'individu comme agissant en fonction de son contexte de vie, contraint par des facteurs de sa vie personnelle et familiale ou par des événements au-delà de son contrôle (Lee et al., 2011), conséquemment, l'opérationnalisation du concept du succès professionnel, du point de vue de l'individu, est très rare. Alors que nous sommes d'avis que les décisions des gestionnaires concernant leur carrière sont en lien avec leur contexte de travail et celui de leur vie familiale; il nous semble particulièrement pertinent d'explorer la définition du succès professionnel telle que formulée par les gestionnaires. Et ce, d'autant plus que « leur conception personnelle du succès a (presque) été exclue des recherches sur la carrière réalisées jusqu'à ce jour » (Sturges, 1999).

1.2 Pertinence scientifique et sociale

1.2.1 La pertinence scientifique

Les mutations du contexte de la carrière font en sorte que les gestionnaires ne sont plus exclusivement soumis aux logiques traditionnelles du développement de la carrière. Les règles du jeu changent, les responsabilités confiées aux gestionnaires dans la gestion de leur carrière sont plus grandes, et c'est à eux qu'il revient d'articuler les différentes dimensions de leur définition du succès professionnel. Car selon Nabi (2001) « le succès professionnel est un phénomène subjectif. Il est caractérisé par la perception de l'individu de ses expériences professionnelles et il est influencé par le regard des êtres chers, par les normes sociétales et par le contexte organisationnel spécifique. Ce qui met en évidence le besoin d'examiner le succès subjectif d'un point de vue théorique » (Nabi, 2001). Ainsi, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la dimension subjective dans le cadre de travaux portant sur la définition du succès. C'était d'ailleurs le cas de 72% des articles recensés par Arthur et ses collègues (2005) pour leur revue de la littérature couvrant la période de 1992 à 2002. Toutefois, plusieurs auteurs sont d'avis que l'absence d'une 'conceptualisation du succès professionnel du point de vue de l'individu' est l'un des vides de la théorie sur la carrière qui demeure (Arthur et al., 2005; Hall et Chandler, 2005; Heslin, 2005; McDonald et Hite, 2008; Powell et Mainiero, 1992; Sturges, 1999). Ce manque à combler donne à notre projet de recherche sa légitimité car il a pour objet de comprendre la définition du succès professionnel des gestionnaires, telle que formulée dans leurs mots propres.

C'est en tenant compte des faiblesses mentionnées dans la littérature sur le succès que nous avons consultée que nous avons élaboré notre recherche. En résumé, celui-ci vise à recueillir les propos des gestionnaires afin de comprendre la définition (subjective) du succès et ce qui l'influence. L'originalité de notre étude vient de notre volonté d'examiner les contextes de travail et de hors travail des participants, notamment le fait qu'ils assument des responsabilités parentales, et ce dans le but de mieux interpréter leurs propos sur le succès. Les données empiriques obtenues nous permettront de construire une définition du succès professionnel à l'aide de catégories conceptuelles et de relations entre les différentes dimensions qui émergeront.

Une approche qualitative est donc désignée dans le cadre de la démarche proposée. Notre étude donne ainsi suite aux principales pistes de recherche identifiées dans la littérature. Heslin (2005) résume en trois points les opportunités d'amélioration ayant trait à la conceptualisation et à la mesure du succès professionnel : «(a) drawing upon research into what employees want, (b) paying greater attention to how people in different career contexts conceptualize their career success, and (c) adopting more qualitative methods» (Heslin, 2005). De façon générale, nous déduisons des deux premières pistes de recherche que la définition du succès de carrière doit être examinée à la lumière des vies (contemporaines) menées et des choix qui y sont associés (O'Neil et al., 2008). La recherche sur le succès devrait aussi prendre en considération l'interaction de l'individu avec son travail et son contexte social plus large (Gunz et Heslin, 2005) en plus de porter une attention 'à ce que les employés désirent', particulièrement du point de vue de l'intégration de leur vie professionnelle et personnelle (Heslin, 2005; McDonald et Hite, 2008). La littérature nous informe que les définitions du succès sont 'individuelles', multidimensionnelles et dynamiques (McDonald et Hite, 2008). Elle nous invite à élargir notre manière d'envisager le succès (Greenhaus, 2003; MacDermid et al., 2001; Powell et Mainiero, 1992; Sturges, 1999), à observer des dynamiques familiales et de carrière différentes à divers stades de vie, et ce, pour les hommes et les femmes. Et pour ce faire, plusieurs recommandent le recours à une approche qualitative (Nabi, 2001), déplorant que cette méthodologie de recherche ne soit pas employée davantage (Arthur et al., 2005; Heslin, 2005; McDonald et Hite, 2008).

En résumé, la définition subjective du succès professionnel doit continuer à évoluer d'un point de vue théorique, et il est opportun d'investir nos efforts pour approfondir nos connaissances de ce phénomène. Notre question de recherche, « quelle est la définition du succès professionnel formulée par les gestionnaires qui assument un rôle parental? », répond à un besoin identifié dans la littérature, soit celui de recueillir de l'information sur la définition que donnent les gestionnaires de la notion de succès professionnel du point de vue de l'individu (Hall et Chandler, 2005). De plus, notre lecture des articles portant sur le succès professionnel et sur la conciliation travail-famille permet de constater que les auteurs mettent en relief le caractère indissociable de ces deux thèmes (Ballout, 2008; Greenhaus, 2003) et appuient l'importance d'avoir une vue holistique de l'employé (MacDermid et al., 2001; Mayrhofer et al., 2008). Notre

recherche, qui propose d'étudier le succès professionnel à la lumière de l'interaction des gestionnaires avec leurs environnements de travail et personnel, contribuera à l'augmentation des connaissances sur la signification du succès professionnel dans le contexte de l'interaction de l'individu avec son travail et sa famille. Ainsi, notre question de recherche a un caractère original, actuel et pertinent puisqu'elle met en lien deux phénomènes qui sont très présents dans la littérature, soit le succès professionnel et la conciliation travail-famille, mais qui sont peu examinés de façon concurrente. Notre étude vise à contribuer à un cadre théorique reflétant la complexité actuelle des réalités vécues par les gestionnaires, hommes et femmes. Elle dépasse en ce sens l'approche du conflit travail-famille qui domine la littérature depuis longtemps. Notre démarche aura de la valeur non seulement du point de vue de la théorie, mais elle suscitera certainement l'intérêt des organisations qui investissent dans des programmes de gestion de carrière et/ou dans des mesures facilitant la conciliation travail-famille.

1.2.2 La pertinence sociale

Les écrits consultés nous informent que le phénomène du succès ne se définit plus uniquement à l'aide d'éléments objectifs. Combien d'employés, de gestionnaires et de cadres conçoivent leur succès professionnel en termes de progression hiérarchique et de salaire? Les praticiens en ressources humaines doivent être préoccupés par les transformations dans les milieux de travail et à l'affût des changements dans les valeurs des gestionnaires et dans la définition qu'ils donnent du succès professionnel. Une compréhension approfondie de la définition du succès professionnel a une valeur indéniable pour toute organisation qui investit dans le développement de ses ressources humaines. La recherche a démontré que les organisations doivent éviter d'adopter une approche 'universelle' en ce qui a trait aux modèles de carrière proposés et aux programmes de soutien offerts (MacDermid et al., 2001; Martins et al., 2002). Pour développer des systèmes de gestion de la carrière efficaces, les spécialistes en ressources humaines et les dirigeants doivent comprendre comment les individus définissent le succès professionnel, quelle est leur perception des barrières qui entravent le déroulement de leur carrière et quelles sont les stratégies qu'ils emploient pour l'atteinte de leurs aspirations (McDonald et Hite, 2008; Nabi, 2001). Allant au-delà des investissements faits dans des activités de gestion des talents, l'adoption d'une perspective plus large et subjective du succès, c'est-à-dire basée sur le succès

du point de vue de l'individu, peut engendrer des bénéfices liés au bien-être psychologique en plus d'avoir des répercussions positives sur des aspects tels la motivation, le développement (growth), la rétention et la performance (Heslin, 2003; Nabi, 2001). Ainsi, la prise en compte d'informations qualitatives sur le succès professionnel peut influencer l'orientation des programmes liés à la gestion de carrière et de certaines politiques de ressources humaines. Par exemple, un groupe d'employés qui, tels les participants à l'étude de McDonald et Hite (2008), partagerait ses préférences en ce qui a trait aux pratiques de carrière et qui affirmerait donner priorité à l'équilibre travail-famille, fournirait une raison valable aux spécialistes des ressources humaines de s'assurer que les pratiques en place répondent aux besoins verbalisés.

A l'origine de notre démarche de recherche se trouvait la volonté de mieux comprendre un phénomène intéressant qu'est celui des gestionnaires qui réussissent à mener avec succès leurs projets professionnels individuels tout en cumulant leur rôle parental. Une meilleure compréhension de ce phénomène laisse entrevoir la possibilité d'un changement de paradigmes des différents acteurs et l'introduction de nouvelles pratiques. En parlant spécifiquement de « carrières qui doivent accommoder leurs responsabilités parentales », certains participants de l'étude de McDonald et Hite (2008) ajoutent une dimension à la discussion sur la conciliation travail-famille qui porte habituellement sur l'offre de mesures de conciliation. Si les spécialistes des ressources humaines demeurent responsables de faire des recommandations portant sur les mesures de conciliation, ils pourraient aussi provoquer une discussion sur les « misconceptions about time spent at work equaling commitment, work quality, or output » (McDonald et Hite, 2008). Car même si les mesures de conciliation travail-famille font désormais partie du langage en gestion des ressources humaines, un questionnement quant aux impacts sur la conciliation travail-famille de la culture organisationnelle et des modes d'organisation du travail qui prévalent dans les organisations est nécessaire. Or, plus les praticiens seront familiers avec la dynamique de la conciliation travail-famille et les défis que pose l'articulation des rôles professionnels et personnels et avec la définition émergente du succès professionnel des gestionnaires et leurs aspirations, plus ils seront en mesure d'influencer positivement la culture et les politiques de leur organisation. En ce début du 21e siècle, il est critique pour les organisations qui se veulent performantes du point de vue de la rétention des talents de comprendre comment

les gestionnaires, particulièrement ceux qui assument un rôle parental, définissent la notion de carrière réussie et comment ils planifient atteindre leur succès. La recherche proposée permettra sûrement de dégager des pistes de solutions intéressantes en ce qui a trait aux modèles de trajectoires professionnelles promues par l'organisation, aux pratiques de développement de la carrière et de conciliation travail-famille afin de rétribuer les travailleurs avec les récompenses organisationnelles qu'ils convoitent, et ainsi favoriser les attitudes au travail recherchées tel l'engagement et le sentiment de satisfaction.

Nous pensons donc que l'étude du phénomène du succès du point de vue de l'individu doit continuer pour informer les praticiens, pour les influencer et pour faire avancer les pratiques organisationnelles. Et si dans le cadre de leur quête d'efficacité et de performance, il s'avère bénéfique pour les organisations de mieux comprendre le succès subjectif de carrière, il nous est permis d'espérer que cela le sera aussi pour les gestionnaires, qui à titre d'employés, pourraient profiter d'une amélioration du contexte et des conditions dans lesquelles ils font carrière.

Chapitre 2 : PERSPECTIVE THÉORIQUE

Nous avons choisi pour la recherche proposée d'explorer la signification du succès telle que formulée par les gestionnaires. Le succès professionnel subjectif est la perspective théorique que nous adoptons. Il servira de toile de fond à notre étude et orientera nos questions de recherche (Fortin, 2010). Nous mènerons donc notre étude sans prendre comme point de départ une théorie particulière. Nous nous intéresserons à l'exploration et à la construction de la définition empirique du succès professionnel du point de vue de l'individu. Notre démarche sera guidée par l'ensemble des connaissances accumulées au cours de nos lectures préparatoires, et tel que le précisent Strauss et Corbin (1990), les écrits consultés seront utiles tout au cours de la recherche pour l'aider à progresser. Nous suivrons leurs conseils à l'effet que « durant toute la recherche, il faut continuer à fouiller l'ensemble de la documentation et faire alterner lecture et analyse des données. Il faut consulter plusieurs types de documents à chacune des étapes de la recherche. Et il faut se rappeler que les catégories et leurs relations doivent être sans cesse confrontées aux données. Ainsi, il est possible de recourir à tous les écrits jugés pertinents à la condition de ne pas devenir captif d'aucun d'entre eux » (Strauss et Corbin, 1990 cités dans Poupart et al., 1997).

Même si nous n'avons pas retenu un cadre théorique défini pour notre recherche, tous les écrits pertinents portant sur la carrière contemporaine ainsi que ceux ayant trait au succès subjectif feront partie de notre 'ensemble référentiel' (Paillé et Mucchielli, 2003), particulièrement les textes de Sturges (1999), d'Heslin (2005) et de McDonald et Hite (2008). Les connaissances tirées de nos lectures portant sur des éléments propres au contexte organisationnel tels la culture, les mesures de conciliation travail-famille, les pratiques de performance et de carrière et les modes d'organisation du travail, serviront aussi de références théoriques. Pour nous aider dans notre interprétation et notre analyse qualitative des données qui seront recueillies, nous consulterons des textes ciblés traitant du thème de la conciliation travail-famille mis en lien avec les notions de carrière et de succès, ainsi que ceux qui examinent la relation entre les caractéristiques individuelles et le succès. Les études sur le succès nous informant sur les gestionnaires pourraient aussi être utiles en cours d'analyse. Notre intention n'est pas de faire une liste exhaustive de toutes les dimensions qui peuvent servir pour analyser les propos de nos participants. Nous voulons plutôt signifier que nous abordons notre terrain sans cadre de

référence déterminé et que pour les prochaines étapes de notre recherche, nous comptons faire appel aux divers repères théoriques étudiés au cours de nos lectures en demeurant ouverts à la possibilité que de nouveaux 'référents' soient nécessaires au cours de notre démarche. Nous utiliserons donc la théorie comme 'outil' et non comme 'cadre', voulant éviter « l'apriorisme théorique trop étroitement défini (qui) tient peu compte de la richesse des recherches plus exploratoires et des terrains où s'exerce la capacité créatrice du chercheur » (Paillé et Mucchielli, 2003). Mais avant de présenter les questions formulées pour la présente recherche ainsi que ses objectifs, nous nous attarderons à quelques notions issues de la littérature portant sur le phénomène du succès. Elles ont guidé notre réflexion jusqu'à présent et elles conditionneront certainement tout au long de l'analyse notre regard sur les données (Paillé et Mucchielli, 2003).

2.1 Quelques définitions du succès professionnel

Aux dires de Gunz et Heslin (2005), les textes étudiant le succès professionnel (career success) fascinent de par leur complémentarité, mais nous laissent en appétit en ce qui a trait à la parfaite compréhension de la nature de ce concept multi-facettes (Gunz et Heslin, 2005). Notons que la littérature offre plusieurs variantes de la définition du succès professionnel. Par exemple, Arthur et ses collègues définissent le succès de carrière comme «the accomplishment of desirable work-related outcomes at any point in a person's work experiences over time» (Arthur et al., 2005). Cette définition, qui positionne le succès comme étant le résultat de l'expérience de travail de l'individu, est très similaire à celles proposées précédemment par Judge et ses collègues et sur lesquelles s'appuient plusieurs chercheurs. Une de ces définitions populaires, offerte par Judge et ses collègues en 1999, définit le succès comme «the real or perceived achievements individuals have accumulated as a result of their work experiences» (Judge et al, 1999), et a notamment été reprise intégralement par Heslin (2003). D'autres auteurs fréquemment cités, tels Seibert et al (1999) et Ng et al (2005), ont aussi puisé dans les écrits de Judge et de ses collègues (1995) pour leurs propres recherches. Ils proposent tous la même définition du succès. Cette définition est tirée des travaux de Judge et al et se lit de la façon suivante : «we define career success as the positive psychological or work-related outcomes or achievements one has accumulated as a results of one's work experiences» (Judge et al, 1995). De façon générale, les auteurs font état de deux perspectives conceptuelles distinctes lorsqu'ils étudient le succès de carrière, soit les

dimensions objective et subjective du succès (Arthur et al, 2005; Friedman et Greenhaus, 2000; Heslin, 2003; Judge et al, 1995; Judge et al, 1999; Ng et al, 2005; Park, 2010; Poon, 2004; Seibert et al, 1999).

Sommairement, la dualité du concept tire son origine du fait que le succès objectif est évalué par des indicateurs externes tels le titre de la fonction, le salaire ou les promotions (mouvements verticaux), tandis que le succès subjectif se mesure à l'aide d'indicateurs moins tangibles tel un jugement personnel porté sur la carrière et qui serait basé sur des critères internes jugés importants par l'individu (McDonald et Hite, 2008). Parmi les soixante-huit articles portant sur le succès de carrière publiés entre 1992 et 2002 qu'Arthur et al. (2005) ont consultés, trente-neuf articles faisaient explicitement référence à la dualité objective/subjective du succès professionnel alors que vingt-cinq recherches portaient une attention particulière à l'interdépendance 'bi-directionnelle' (two-way interdependence) de ces deux dimensions (Arthur et al, 2005). Considérant que l'étude du succès devrait inclure les perspectives objective et subjective (Poon, 2004; Seibert et al, 1999) tout en confirmant que la relation entre les dimensions du succès demeure complexe (Nicholson et De Waal-Andrews, 2005), les chercheurs concluent qu'il est crucial de mieux comprendre cette interaction (Gunz et Heslin, 2005).

2.1.1 Le succès objectif

«Le succès objectif fait principalement référence aux accomplissements observables et vérifiables tels le salaire, la progression salariale, la proximité hiérarchique de la plus haute tête dirigeante, le nombre de promotions ou le statut hiérarchique (Arnold et Cohen, 2008; Bozionelos, 2004). Ces indicateurs sont considérés comme étant les caractéristiques du succès de carrière pour un grand ensemble de sociétés; ainsi, traditionnellement, les recherches sur la carrière ont mis l'emphase sur ces indicateurs du succès professionnel (Nicholson, 2000; Vos et Soens, 2008)» (Park, 2010). Le succès objectif reflète une compréhension sociale commune (Arthur et al, 2005), qui s'observe et se mesure 'directement', et qui peut être vérifié par une tierce partie dite impartiale (Heslin, 2003; Heslin, 2005). Ainsi, l'avantage de ces mesures objectives est qu'elles s'obtiennent facilement par la consultation des registres existants de

l'organisation, qu'elles sont standardisées (du moins pour une organisation concernée) et qu'elles sont exemptes d'une variance provenant d'un biais favorable qu'aurait un individu face à sa situation (Heslin, 2003). Hall et Chandler (2005) sont parmi les chercheurs qui ont écrit que dans certaines circonstances, les accomplissements objectifs mènent au succès subjectif.

Une des faiblesses des critères objectifs traditionnels réside dans le fait qu'ils ne correspondent pas en tous points aux résultats recherchés par les travailleurs au cours de leur carrière. Par exemple, pour les gens qui évoluent dans un environnement tel la fonction publique, où la progression salariale et l'octroi de promotions sont 'institutionnalisés', les critères du succès objectif ont une résonance limitée (Heslin, 2005). Et un autre exemple serait les personnes qui, au-delà du succès objectif, désirent retirer des bénéfices (subjectifs) moins tangibles de leur travail, tels : «work-life balance (Finegold & Mohrman, 2001), as well as a sense of meaning (Wrzesniewski, 2002), purpose (Cochran, 1990), transcendence (Dobrow, 2003), and contribution (Hall & Chandler, 2005)» (Heslin, 2005). D'ailleurs, Nabi (2001) nous rappelle qu'il est «important d'examiner le succès subjectif puisque nous ne pouvons pas présumer que le succès de carrière est un concept exclusivement objectif et extrinsèque. Les conceptions personnelles du succès n'incluent pas toujours le succès objectif. Conceptuellement, il a été démontré que les succès objectif et subjectif sont distincts, et qu'ils sont en relation. Toutefois, certains individus vus comme ayant du succès en fonction de leur salaire et leur niveau hiérarchique élevés, ne considéreront pas nécessairement avoir réussi» (Nabi, 2001). Ainsi, contrairement à Nicholson et de Waal-Andrews (2005), Nabi (2001) considère le succès professionnel comme un phénomène essentiellement subjectif.

2.1.2 Le succès subjectif

Dans la littérature, l'emphase mise sur le succès subjectif est de plus en plus grande. Selon Hall et Chandler (2005) sa pertinence tient notamment au fait que les critères objectifs du succès ne correspondent plus à la réalité du nouveau contexte de carrière et de l'environnement organisationnel en mutation. Selon certains auteurs, le succès subjectif est uniquement vécu par la personne et est défini par les réactions de l'individu face au déroulement de sa carrière

(Heslin, 2003; Mayrhofer et al., 2007); il se caractérise par la façon dont l'individu perçoit son expérience professionnelle et il est influencé par l'opinion des personnes significatives pour l'individu, par les normes sociétales et par le contexte organisationnel (Nabi, 2001). D'autres le définiront comme étant le sentiment d'accomplissement et de satisfaction d'un individu par rapport à la carrière (Judge, 1995; Seibert, 1999) ou, plus récemment, comme le jugement ou l'évaluation personnelle des accomplissements professionnels et de la carrière à l'aide des critères qui ont une importance pour l'individu (Arthur et al., 2005; McDonald et Hite, 2008; Park, 2010). Le succès subjectif est souvent opérationnalisé en termes de satisfaction face au travail (job satisfaction), mais il ne se réduit pas à cette conceptualisation (Heslin, 2003); il peut aussi inclure des facteurs tels l'équilibre travail-famille, le plaisir dans la carrière (career enjoyment), la satisfaction dans la carrière, et le sentiment d'accomplissement (career fulfilment) (McDonald et Hite, 2008). Ainsi, les gens ont des aspirations professionnelles variées, ils donnent une importance différente à des facteurs tels le revenu, la sécurité d'emploi, le lieu de travail, le statut, la progression hiérarchique, l'accès à la formation, la répartition du temps entre le travail et la famille, etc. Il serait erroné de présumer que tous les membres appartenant au même groupe social partagent les mêmes orientations de carrière subjective (Arthur et al., 2005).

Sturges partage cette vision puisqu'elle met en garde les organisations face au fait de penser que les gestionnaires forment un groupe homogène ayant en commun besoins et désirs. Ses travaux, qui visent à combler un vide dans la théorie sur la carrière puisqu'ils portent sur la conceptualisation du succès professionnel du point de vue de l'individu (Sturges, 1999), nous informent que lorsque les gestionnaires formulent la définition du succès professionnel dans leurs mots propres, un éventail complexe de critères est utilisé. Tous les critères de succès répertoriés, distincts dans leur nature, faisaient partie d'un tout, et ils avaient une dimension interne, externe ou intangible. Selon Sturges, toutes les définitions formulées par les gestionnaires étaient composées de critères de succès assez semblables. Les différences entre les définitions avaient trait à l'importance accordée, à l'emphase mise par le gestionnaire sur chacune des composantes (Sturges, 1999). Les résultats obtenus ont permis de constater que les conceptions que les gestionnaires avaient du succès variaient tout en présentant des 'patterns' révélés à l'aide de quatre catégories d'orientation professionnelle nommées : « les 'carriéristes'

(climbers), les 'experts' (experts), les 'influent' (influencers) et les 'autodidactes' (self-realizers) » (Sturges, 1999). Étant d'avis que l'opérationnalisation du succès professionnel dans la littérature négligeait souvent de prendre en compte le fait que les gens utilisent plusieurs points de référence pour évaluer leur succès, Heslin propose quant à lui, une nouvelle taxonomie des critères composant le succès. Sa proposition est à l'effet que «people evaluate their career success relative to self-referent and other-referent criteria. (...) People do in fact ponder their career success relative to the work-related expectations and outcomes attained by other people, as well as relative to the self-referent criteria that have been the focus of most prior research (e.g., Greenhaus et al., 1990; Judge et al., 1999)» (Heslin, 2003). Puis en 2005, il bonifie sa recherche et écrit que «people evaluate their career success using self-referent and other-referent criteria, drawn from both the objective and subjective domains. (The study) makes explicit that subjective career success encompasses reactions to both the objective (e.g., pay) and subjective (e.g., fulfillment) facets of one's career. It also highlights how, at any given point in the unfolding of a career, self- and other-referent criteria can be rather different» (Heslin, 2005).

En plus du besoin exprimé dans la littérature de mieux comprendre la complexité et la nature du concept de succès (subjectif) du point de vue de l'individu, un deuxième manque est mis en évidence par Arthur et al. (2005) et par Heslin (2005) à l'effet qu'à l'exception de Sturges (1999), peu d'études ont utilisé des méthodes qualitatives pour examiner ce sujet (McDonald et Hite, 2008). Voulant combler cet écart, les travaux de McDonald et Hite (2008) portent sur la définition du succès des jeunes professionnels. Les résultats obtenus mettent en lumière que les répondants utilisent un mélange de facteurs objectifs et subjectifs pour définir le succès professionnel, tout en précisant que les critères liés au salaire et à la progression ne seraient pas suffisants pour remplir leurs idéaux de succès. L'analyse des données a permis de dégager trois constats intéressants. Le premier est que d'avoir un équilibre, au travail et dans la vie (de famille), est un élément prépondérant de la définition du succès des jeunes professionnels; le deuxième a trait à l'importance accordée à 'l'individualisation' de la définition du succès, c'est-à-dire que chacun a sa définition 'multi-dimensionnelle' du succès; et enfin le troisième admet le caractère fluide et changeant en cours de carrière de la nature du succès (open-ended nature of career success) (McDonald et Hite, 2008).

2.1.3 Le succès professionnel en lien avec la conciliation travail-famille et les responsabilités parentales

La volonté d'avoir un équilibre travail-famille présentée comme une composante de la définition du succès observée par McDonald et Hite (2008), appuie une revue de la littérature sur le succès professionnel qui s'intéresse concurremment aux questions de la conciliation travail-famille et des responsabilités parentales. Notre constat est à l'effet que si dans la littérature les thèmes du succès professionnel et de la conciliation travail-famille sont profusément étudiés, ils le sont plus rarement de façon simultanée. Parmi les chercheurs intéressés par ces thèmes, Valcour et Ladge (2008) et Mayrhofer et ses collègues (2008) se sont principalement penchés sur les effets de la situation hors-travail et des variables familiales sur le succès professionnel, objectif et subjectif, alors que plus fréquemment, les auteurs, par exemple Kirchmeyer (2002, 2006), se sont concentrés sur les impacts des caractéristiques familiales sur le succès objectif. Les études portant sur l'influence de la situation familiale sur la carrière présentent des résultats contrastés, notamment en fonction du genre (Greenhaus, 2003; O'Neil et al., 2008). Plusieurs auteurs nous renseignent sur le fait que les responsabilités et demandes familiales peuvent limiter le succès professionnel, une situation particulièrement vécue par des femmes (Eddlestone et al., 2004; Friedman et Greenhaus, 2000; Greenhaus, 2003; King, 2008; Kirchmeyer, 2006). Mais la littérature fait aussi état de la possibilité que des ressources provenant du domaine familial, tel le soutien social, aient des effets bénéfiques sur le succès professionnel (Greenhaus, 2003) et que les femmes peuvent tirer profit de la multiplication des rôles qu'elles assument (Ruderman et al., 2002).

Dans la littérature, les seuls écrits recensés qui mettent en lien le succès professionnel et le champ de recherche de la 'conciliation travail-famille', le font en adoptant le point de vue du conflit. Ancrant notre réflexion dans une perspective basée sur le conflit (famille-travail), nous pourrions être instinctivement amenés à considérer la famille comme une source d'interférence dans la poursuite de la carrière et du succès professionnel. Or, ce n'est que très récemment que les relations entre le conflit travail-famille et la satisfaction par rapport à la carrière (career satisfaction) (Martins et al., 2002) ou entre le conflit travail-famille et le succès professionnel (Ballout, 2008) ont été examinées. Martins et ses collègues (2002) concluent que le conflit

travail-famille a en général un lien négatif avec la satisfaction professionnelle (Martins et al., 2002). Ils précisent que: «women's career satisfaction was negatively affected by work-family conflict throughout their lives, men showed such adverse effects only in later career, when they were 40 and older. These findings are consistent with previous research that suggests that men and women prioritize their work and family roles differently (Tenbrunsel et al., 1995) and that, as they age, individuals are less willing to endure work-family conflict for the sake of their careers (Gordon et Whelan, 1998; Veiga,1983)» (Martins et al, 2002). Quant à Ballout (2008), il présente un cadre conceptuel mettant en relation les variables spécifiques des domaines personnel et professionnel, les concepts de conflits (travail-famille et famille-travail) et de succès de carrière. Le cadre conceptuel proposé suggère que les variables spécifiques de la vie personnelle, dont les responsabilités parentales sont un exemple, sont au nombre des prédicteurs du conflit famille-travail et influencent conséquemment le succès professionnel perçu (Ballout, 2008).

De façon générale, la littérature tente donc de répondre à deux questions : « comment les responsabilités parentales affectent-elles le succès professionnel?», et « les demandes familiales ont-elles les mêmes effets sur la carrière des hommes et celle des femmes? ». Ainsi plusieurs chercheurs se concentrent sur la compréhension des effets de la famille sur le succès professionnel, en utilisant comme toile de fond une perspective ancrée dans les logiques de la carrière traditionnelle (O'Neil et al., 2008) qui donne préséance à la séparation des sphères travail et famille. Les travaux de Friedman et Greenhaus (2000) en sont un bon exemple. Adoptant cette perspective, ils plaident en faveur d'une meilleure intégration des deux mondes et, au début de leur démarche qui vise à mieux comprendre les effets du travail sur la famille et de la famille sur le travail, posent la question « la carrière et la famille sont-elles des alliées ou des ennemies? » (Friedman et Greenhaus, 2000).

Par ailleurs, si une personne est intéressée à étudier le phénomène de succès professionnel placé dans un contexte de carrière contemporaine, où les travailleurs sont appelés à assumer de multiples rôles et à faire face à des impératifs de conciliation, pourra se tourner vers les études portant sur le développement de la carrière des femmes. Nous lirons dans la littérature sur la carrière féminine que les hommes et les femmes définissent différemment le succès

professionnel. Le succès pour les hommes est défini par des variables intrinsèques au monde du travail alors que les femmes considèrent le succès en fonction de critères personnels (internes) tel l'équilibre travail-famille (Greenhaus, 2003; O'Neil et al., 2008). Certains auteurs étudiant la carrière des femmes, plaident pour un élargissement du concept du succès qui mettrait l'emphase sur les mesures subjectives du succès (professionnel et personnel) et sur la prise en compte de la vie au travail et hors-travail (Powell et Mainiero, 1992; Valcour et Ladge, 2008). Leur recommandation pour une approche intégrée et subjective menant à une nouvelle conceptualisation du succès guiderait naturellement les chercheurs vers une démarche centrée sur le point de vue des sujets sur le succès et sur comment celui-ci est influencé par la situation personnelle vécue (par exemple, les responsabilités parentales assumées) (Gunz et Heslin, 2005). Ces travaux éventuels seraient un complément à l'étude qualitative de Sturges (1999) qui nous informait que parmi les critères de succès (internes) listés par les questionnaires, on retrouvait le critère de l'équilibre, « balance criteria were used by managers who described having the ability to combine a successful work life with a successful home life as part of their definition of career success » (Sturges, 1999) sans toutefois préciser si les participants assumaient un rôle parental ou pas.

Lorsque nous abordons la thématique de la carrière dans une perspective de compatibilité entre les interfaces du travail, de la famille et de la vie personnelle, il apparaît important d'aborder la notion d'asynchronisme de carrière qui est décrite comme étant le « véhicule pour l'analyse du conflit entre la carrière et les étapes de la vie familiale des couples bi-actifs » (Arthur et al., 1989). Les couples bi-actifs appelés à assumer des responsabilités parentales étant une réalité du marché du travail, des chercheurs, comme Miller (1984) et Super (1980), se sont intéressés aux dynamiques du développement de la carrière de ces individus en fonction des différentes étapes de vie franchies. Ils ont défini la notion d'asynchronisme de carrière comme étant « le phénomène détecté quand les rôles développementaux des deux partenaires sont 'désynchronisés' et que la situation devient néfaste pour le couple et l'organisation » (Arthur et al., 1989). Les chercheurs qui ont étudié les dynamiques de la carrière des couples appelés à « concilier leurs besoins quant à leur croissance personnelle, quant à la progression de leur carrière individuelle, et à la satisfaction des besoins de la famille aux divers stades de vie » ont

permis d'exposer des patterns différents de développement de la carrière, remettant en question la primauté accordée à la carrière lors de certaines phases de vie, notamment à l'étape 'jeune parent' (young parenthood stage). Leur nouvelle perspective sur le développement de la carrière des couples bi-actifs les amène à effleurer la problématique de la définition du succès. Leur constat sur ce sujet est à l'effet que les partenaires des couples bi-actifs adoptent une conception du succès « plus individuelle qui donne de l'importance à l'autonomie, à la flexibilité et à l'équilibre entre le travail et la famille. (...) (Arthur et ses collègues écrivent que) plusieurs chercheurs tels Hall, Gallos et Marshall, plaident pour de nouvelles définitions du succès qui s'éloigneraient de l'emploi du critère traditionnel de succès de la progression hiérarchique. (Alors qu'eux se disent par ailleurs) être convaincus que ces 'nouvelles définitions du succès' sont dans les faits présentes chez les travailleurs » (Arthur et al, 1989). Ils invitent ainsi les chercheurs à pallier à ce manque théorique et pratique. Les conclusions tirées de l'étude de l'asynchronisme de la carrière des couples bi-actifs abondent donc dans le sens de la problématique que nous présentons.

Notre problématique s'est construite à partir de l'intérêt que nous portons aux mutations ayant cours dans le monde du travail, notamment l'entrée massive des femmes sur le marché du travail qui a marqué les dernières décennies du 20^e siècle. Depuis, les structures familiales changent et les rôles assumés respectivement par les hommes et les femmes dans la société ne sont plus aussi distincts. L'observation que nous ferons de la réalité organisationnelle nous permettra-t-elle de constater que les organisations continuent d'être structurées à partir du modèle traditionnel basé sur une norme de l'entière disponibilité pour le travail et plaçant le travailleur dans un contexte où la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales est difficile à orchestrer? Une conclusion générale pourra-t-elle être tirée à l'effet que le succès professionnel se présente toujours sous le jour du stéréotype de 'l'engagement total envers la carrière', un cliché qui continue de s'imposer au détriment des efforts des femmes en particulier de s'engager également dans leurs rôles professionnels et personnels? Or, quels impacts auront les éléments des contextes du travail et de la vie personnelle, par exemple le fait d'assumer des responsabilités parentales, sur la progression de la carrière des individus et sur la définition que les gestionnaires attribuent au succès professionnel? A la lumière de nos lectures préparatoires, nous désirons

comprendre l'effet de l'action conjuguée d'une part des transformations structurelles importantes que connaît actuellement le monde du travail et d'autre part la présence des modèles de développement et de gestion de carrière traditionnels, sur le discours des gestionnaires sur le succès. Plus spécifiquement nous voulons constater l'influence des transformations du travail qui ont lieu, qui provoquent une intensification du travail et qui compliquent la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. Nous désirons comprendre comment elles influencent les décisions de carrière. Encouragent-elles l'emploi de stratégies individuelles freinant le développement de la carrière, principalement celle des femmes, et provoquent-elles une 'adaptation' de la définition du succès professionnel telle que formulée par les acteurs ? Et finalement, nous nous demandons notamment si le fait d'assumer un rôle parental, particulièrement celui de mère, s'érige en obstacle au développement de la carrière et influence le discours sur le succès?

2.2 Questions et objectifs de recherche

Notre question principale de recherche est née d'une réflexion portant, d'une part, sur une conjugaison d'éléments que sont les transformations des dernières décennies du monde du travail, le modèle 'traditionnel' de carrière qui semble s'être érigé en norme et fait souvent équivaloir les notions de 'performance, de compétence et de succès', et les difficultés en lien avec la conciliation des rôles assumés par l'individu, et d'autre part, sur leurs effets sur le déroulement de la carrière et sur le succès professionnel tel que conçu par les individus. Ainsi, dans le cadre de notre démarche qui a pour but d'explorer la définition subjective du succès professionnel du point de vue de l'individu, nous nous appliquerons à répondre aux questions de recherche suivantes :

1. De leur point de vue personnel, comment les gestionnaires définissent-ils le succès professionnel?
2. Quelle influence 'le rôle de parent' a-t-il sur les propos des gestionnaires quant à la signification donnée du succès professionnel?
3. Comment les représentations sociales dominantes du succès professionnel teintent-elles le point de vue personnel des gestionnaires? Ou voit-on, à travers le discours des gestionnaires, se dessiner une nouvelle conception du succès professionnel?

Nous avons identifié trois objectifs principaux afin de préciser comment nous allons répondre aux questions de recherche proposées. Le premier objectif est de recueillir la définition du succès professionnel des participants dans leurs mots propres et de construire une définition empirique du succès subjectif. Il sera intéressant de comprendre la signification donnée au succès professionnel par les individus et de noter dans un deuxième temps, s'il y a dans leur définition de ce concept des références explicites au rôle parental qu'ils assument. Si de telles références existent, nous devons aussi nous attarder à la nature de l'influence qu'elles exercent dans la formulation de la définition du succès professionnel. Et, afin de pouvoir répondre à notre dernière question de recherche, nous aurons comme troisième objectif de considérer l'ensemble des propos des participants sur la carrière afin de recenser les représentations sociales dominantes du succès professionnel et d'analyser la nature de leur influence sur les définitions recueillies.

Gardant en mémoire la toile de fond constituée par les transformations du contexte du travail et de la carrière qui a servi à l'élaboration de notre problème de recherche, nous ajouterons une étape à notre démarche, soit celle de la considération des contextes de travail et personnel de nos participants. Nous croyons qu'il est essentiel de s'attarder aux contextes de travail et de la vie familiale pour avoir la meilleure compréhension possible du discours des participants sur le succès professionnel. Nous explorerons donc la situation d'emploi pour comprendre les effets des éléments du contexte de travail sur le déroulement, la gestion de la carrière et sur la signification donnée au succès. Diverses caractéristiques de l'environnement organisationnel et de l'emploi occupé pourront être abordées lors de notre discussion avec les participants tels la culture organisationnelle, la charge de travail, la latitude décisionnelle et les pratiques organisationnelles de carrière. Et nous aimerions particulièrement comprendre comment s'articulent les politiques internes de conciliation travail-famille dans le milieu de travail avec les exigences formelles et informelles définies pour l'avancement de la carrière dans l'organisation. Ensuite, nous ferons une revue de la situation de conciliation travail-famille des participants à la recherche. Nous porterons notre attention sur les stratégies individuelles, de couple et familiales utilisées par les participants pour répondre aux demandes du domaine privé ainsi que sur les ressources, offertes par l'organisation ou autres, qui sont à leur disposition et auxquelles ils ont recours. Nous considérons que l'évolution de la carrière est influencée par le champ de vie

personnelle, notamment par la lourdeur des responsabilités parentales assumées par l'individu. Ainsi, il sera pertinent d'explorer la relation entre la carrière poursuivie et la situation de conciliation afin de comprendre leurs effets réciproques, que ce soit les effets sur la gestion de la carrière, sur les propos sur le succès ou sur la vie personnelle.

Ces quatre objectifs sont à notre avis un bon point de départ afin de trouver une réponse authentique aux questions de recherche que nous posons. Et tel que mentionné précédemment, nous avons opté pour une approche qualitative de recherche puisqu'elle permet de construire conjointement avec l'interviewé la réalité; une réalité qui sera plurielle et qui nous mènera vers une compréhension riche du phénomène du succès professionnel. Et rappelons-nous qu'en cours de démarche, il sera important de se laisser guider par les participants et de faire place à une certaine flexibilité et capacité d'adaptation en ce qui a trait à l'atteinte de nos objectifs de recherche.

Chapitre 3 : MÉTHODOLOGIE

A cette étape, nous nous attardons aux aspects méthodologiques de notre recherche qui porte sur la définition du succès professionnel telle que formulée par les gestionnaires. Nous présentons la méthode de recherche retenue, la population étudiée et le recrutement des participants, l'instrument de collecte de données, les aspects éthiques, la description et l'analyse des données. Finalement, nous abordons les questions liées aux critères de scientificité et aux limites de notre étude.

3.1 Méthode de recherche et collecte de données

Notre recherche origine de la compréhension limitée que nous avons du phénomène du succès professionnel du point de vue de l'individu. Il s'avère donc pertinent d'utiliser une approche constructiviste et une méthode de recherche de nature qualitative. Nous sommes en présence « d'une réalité en quête d'une théorie » (Chevrier dans Gauthier (dir), 2006), ce qui explique que la perspective théorique adoptée pour la présente étude demeure souple et ouverte, bien que s'appuyant sur une revue exhaustive de la littérature pertinente afin de posséder une connaissance approfondie de notre sujet. Le contexte et les significations individuelles données par les acteurs étant essentiels à la compréhension du phénomène du succès professionnel, notre recherche privilégie le sens que les participants donnent à leur réalité et s'inscrit dans une « dynamique de co-construction » (Savoie-Zajc dans Gauthier (dir), 2006). De ce fait, nos données empiriques ont été recueillies dans le cadre d'entrevues semi-dirigées, tel qu'il est pertinent de le faire lorsqu'une perspective constructiviste est adoptée.

Considérant l'entrevue comme « un échange verbal contribuant à la production d'un savoir socialement construit », Savoie-Zajc (2006) définit l'entretien semi-dirigé comme étant « une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la

recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé » (Savoie-Zajc dans Gauthier (dir), 2006).

La collecte de données, réalisée parallèlement à la rédaction de notre projet de recherche, s'est fait dans le cadre d'entrevues semi-dirigées individuelles menées avec des gestionnaires qui assument un rôle parental. Nous avons réalisé un total de 36 entretiens individuels qui ont été enregistrés sur bande audio avec le consentement de l'interviewé et qui ont été retranscrits textuellement. Les répondants ont aussi rempli un questionnaire visant à recueillir les données sociodémographiques d'usage (sexe, âge, formation, titre, nombre d'enfants, etc.). Les données de la présente étude ont été recueillies de façon simultanée avec la collecte de données de deux autres projets d'étude. Plus précisément, certaines étapes de notre recherche ainsi que celles du projet mené par une collègue, ont été réalisées dans le cadre de l'étude *'Une analyse compréhensive de l'orientation des politiques de conciliation travail-famille et de la reproduction des iniquités liées au travail et à l'emploi pour les femmes'* menée par notre directrice de recherche, la professeure Romaine Malenfant.

L'étude de madame Malenfant vise à recueillir le point de vue des participants sur les mesures de conciliation travail-famille offertes dans leur organisation, leur nature et leur orientation, leur utilisation et leur efficacité en termes de réponse aux besoins exprimés par les parents. Les résultats servent à dégager les éléments de l'organisation du travail qu'il serait pertinent d'améliorer pour répondre aux besoins formulés de même que l'identification des approches à privilégier auprès des milieux de travail pour assurer les changements jugés efficaces lorsque nécessaires. Puisque nos trois projets d'étude présentent des éléments communs notamment dans la formulation de leurs problématiques de recherche, et parce qu'ils ont recours à la même approche méthodologique, la rédaction du schéma d'entretien et la collecte de données ont été faites simultanément. La mise en commun de nos efforts a eu pour avantage de nous donner accès aux données empiriques d'un plus grand nombre d'entretiens, allant au-delà des normes universitaires établies pour un projet de mémoire pour l'obtention d'un diplôme de maîtrise, et nous a permis d'avoir plus de liberté dans le choix des entretiens à analyser. Nous avons aussi pu

bénéficier des conseils de notre directrice de recherche en ce qui a trait à la préparation des entrevues.

3.1.1 La collecte de données

Pour la conduite de nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-dirigé (annexe A) à partir des concepts liés aux questions de recherche de chacun des projets. « Un schéma d'entrevue est un guide par lequel le chercheur structure l'entrevue autour des thèmes et des sous-thèmes centraux à la recherche » (Savoie-Zajc dans Gauthier (dir), 2006). Les données recueillies pour la présente étude ont pour buts de répondre aux questions de recherche énoncées précédemment et de construire conjointement avec les interviewés la définition empirique du succès professionnel. « Les différentes sections de l'entretien seront considérées en relation les unes avec les autres pour constituer une logique » (Savoie-Zajc dans Gauthier (dir), 2006) et pour nous permettre d'améliorer notre compréhension du phénomène du succès du point de vue de l'individu.

Les thèmes discutés et les questions d'entrevue abordées spécifiquement pour notre projet portent sur le contexte et l'organisation du travail, la trajectoire et le succès professionnel, de même que sur le contexte personnel, les stratégies de conciliation travail-famille et l'usage de la flexibilité. Du nombre de questions ayant trait au succès professionnel, l'une demande aux interviewés de partager leur propre définition du concept et un autre les invite à faire le bilan de leur succès professionnel. La question de la dualité de leurs rôles est aussi abordée pendant l'entrevue. Les stratégies (individuelles, du couple et familiales) et les ressources utilisées pour répondre aux impératifs liés à la conciliation travail-famille et aux responsabilités parentales qu'ils assument sont également au nombre des dimensions discutées pendant les entretiens. En plus de s'attarder à la situation familiale dans laquelle ils évoluent, les participants décrivent leur environnement de travail. Ils parlent notamment de leurs responsabilités, de leur parcours professionnel et des stratégies de gestion de carrière utilisées. Cela afin que nous puissions mettre en contexte leurs propos sur le succès professionnel.

Le schéma d'entrevue semi-dirigée a été testé lors de deux entrevues préalables, en outre pour s'assurer de l'utilisation d'un niveau de langage approprié et pour avoir l'opportunité de l'adapter au besoin. Si l'ordre des questions a pu être influencé par les propos tenus par le participant, tous les entretiens ont toutefois été menés à l'aide du même guide, de façon « systématique et délibérée avec (les) différents sujets à des fins de comparaison » (Thiétart et al, 2007). Toutes les entrevues, d'une durée approximative de 90 minutes chacune, ont été réalisées à l'endroit et au moment convenant au participant. Pour les entretiens, un endroit calme et propice à la conversation a été privilégié lorsque disponible afin que l'enregistrement des propos soit clair et audible. Les entrevues ont été réparties entre les deux étudiantes, candidates à la maîtrise et familières avec les techniques de conduite de l'entrevue semi-dirigée. Au moment de la prise de contact avec les participants, plusieurs informations concernant leur participation à l'étude ont été fournies : la durée de l'entretien, les principaux thèmes de recherche, les coordonnées d'une personne contact et l'enregistrement de l'entretien pour fin de transcription.

Si la planification de l'entrevue s'est effectuée d'abord et avant tout à partir des questions de recherche, nous avons aussi comme préoccupation le choix des participants qui seraient intéressés à partager leur expérience. Ce point fait l'objet de la prochaine section.

3.2 Population étudiée et échantillon

La population étudiée dans le cadre de notre recherche est celle formée des gestionnaires et des cadres de la fonction publique fédérale, hommes et femmes, qui sont parents d'un ou de plusieurs enfants de 12 ans ou moins. Le choix de cette population nous apparaissait approprié pour répondre à nos questions de recherche car elle évolue dans un milieu où les transformations du travail et la disponibilité de mesures visant la gestion de la carrière ou la conciliation travail-famille sont susceptibles d'être observées (Ford et Collinson, 2011; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005; McDonald *et al.*, 2005; Nabi, 2003). Par exemple, Towers et ses collègues (2006) qui ont réalisé une étude sur l'usage des technologies de l'information et de communication (TIC) dans la fonction publique fédérale canadienne, ont observé que plus les individus montaient dans la hiérarchie, plus les heures consacrées au travail étaient nombreuses (Towers *et al.*, 2006). Leurs

résultats démontrent que les effets négatifs associés à l'usage des TIC étaient verbalisés en termes « d'augmentation de la tâche (workload), de la nécessité d'être toujours disponible pour le travail, d'heures allongées de travail, de conflit travail-famille » (Towers *et al.*, 2006). Ces résultats sont une indication que le choix d'interviewer des gestionnaires du milieu de la fonction publique fédérale est pertinent pour notre recherche.

Nous avons donc recruté nos participants à l'intérieur de ce groupe restreint et homogène d'individus. Nous nous sommes assurés que notre groupe d'interviewés soit constitué d'individus des deux sexes, de divers niveaux hiérarchiques, travaillant pour différents ministères et agences, et occupant des fonctions variées. Et parce que « les études ont révélé une association entre le fait d'avoir des enfants d'âge préscolaire ou scolaire, le conflit entre le travail et la vie personnelle et le manque de temps disponible » (Duxbury et Higgins, 2005), uniquement les parents d'au moins un enfant d'âge préscolaire (de moins de 5 ans) ou d'âge scolaire (âgés de 5 à 12 ans) ont été recrutés pour participer à notre étude. Les individus interviewés devaient donc posséder les caractéristiques recherchées, en plus d'être intéressés à participer à notre études et d'être capables de verbaliser leur réalité.

Nous avons utilisé une stratégie d'échantillonnage 'effet boule de neige' (ou chaîne) pour sélectionner nos participants. Les entrevues se sont échelonnées sur une période de plusieurs mois, au gré du recrutement fait au départ à partir des réseaux personnels des chercheuses puis subséquemment par l'obtention de références sollicitées auprès des participants rencontrés. Notre échantillon s'est donc construit par le processus de référence qui permet « d'identifier de bons cas grâce à des personnes qui connaissent d'autres personnes qui connaissent des cas riches en information » (Miles et Huberman, 2003). Et si en début de recherche nous comptions réaliser une quarantaine d'entrevues, nous en avons mené 36 parce qu'il a été ardu de recruter des gestionnaires avec le profil recherché et de les convaincre de prendre 90 minutes de leur temps pour participer à une recherche. Le recrutement s'est échelonné entre les mois de juillet 2010 et de septembre 2011.

Les candidats recrutés pour les entretiens individuels sont des gestionnaires de premier niveau ou des cadres supérieurs, communément appelés les EX, de la fonction publique fédérale. Ils travaillent pour différents ministères et agences fédérales, et ils proviennent de milieux organisationnels variés où ils occupent des fonctions diverses. Dans le cadre de notre étude pour l'obtention de notre grade de maîtrise, nous centrons nos analyses sur les dix-sept entrevues faites avec les cadres supérieurs (EX). Ce nombre d'entretiens répond aux attentes du programme de maîtrise avec mémoire du Département de relations industrielles. Le profil de nos participants est présenté au prochain chapitre où nous faisons la description de nos données.

3.3 Analyse des données

La présente section a pour but de présenter la méthode d'analyse choisie pour répondre aux questions proposées dans le cadre de notre recherche. Nous y décrivons aussi la démarche suivie pour l'analyse de notre corpus de données.

Notre analyse des données qualitatives recueillies vise la compréhension du phénomène du succès professionnel et la co-construction avec les individus interviewés de sa définition. Le but de cette étape est de choisir un procédé pour analyser les dix-sept entretiens sélectionnés et pour «gérer» la masse de données accumulées au fil de ces entretiens. Le choix du procédé méthodologique pour l'analyse de notre corpus s'est fixé sur la méthode de l'idéaltype. « La méthode de l'idéaltype est une procédure de réflexion menée à partir de cas ou de descriptions de situations consistant à faire un 'passage à la limite', c'est-à-dire à extraire des cas et situations leurs caractéristiques les plus 'typiques' (les plus fondamentales) pour définir un type extrême ('idéal type') par rapport auxquels on peut hiérarchiser les différents cas concrets rencontrés dans la recherche (Weber, 1965) » (Paillé et Mucchielli, 2003). Pour guider notre démarche d'analyse à l'aide de cette méthode, nous nous référons aux écrits de Paillé et Mucchielli (2003) et de Schnapper (2012) qui nous éclairent sur ce procédé d'analyse et sur les techniques spécifiques à son utilisation.

Pour l'analyse de nos données, nous nous engageons donc à suivre une démarche d'analyse typologique qui est passablement complexe. Les premières étapes de cette démarche consistent à mettre de l'ordre dans les propos recueillis et à les classer selon des critères ou dimensions pertinents à notre recherche. L'un de nos buts est de trouver les « variables cachées » qui expliquent les différentes dimensions observables de la définition du succès professionnel qu'ont formulée nos participants (Schnapper, 2012). En cours de démarche, notre défi est de ne pas confondre l'analyse typologique avec la classification en catégories. La démarche d'analyse typologique exige du chercheur de ne pas requérir uniquement à la « pensée classificatoire ». Issue de la conception et de la théorisation de Max Weber (Schnapper, 2012), l'analyse typologique commande plutôt que nous soyons en quête d'idéal-types. Selon Weber, « l'*idealtypus* (l'idéaltype) est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité 'authentique' (...) Il n'a d'autre signification que d'un *concept limite* (Grenzberiff) purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la compare » (Weber, 1992 cité dans Schnapper, 2012).

Il existe diverses démarches de construction des typologies dans les sciences sociales. La démarche que nous privilégions pour notre analyse de données est celle désignée comme la « procédure des tas ». Elle « consiste à regrouper des unités autour d'un petit nombre d'entre elles choisies comme noyaux de la typologie (agrégation des unités) » (Schnapper, 2012). La procédure des tas est une démarche qui permet de faire des regroupements de façon inductive. Pour faire émerger notre typologie, nous formons des regroupements à partir d'éléments importants (noyau). Il s'agit d'identifier dans nos données les cas les plus représentatifs des divers portraits du succès professionnel décrits par les participants. Ces images 'purement idéales' de ce qu'est le succès professionnel, permettent de révéler la typologie. Et pour ce qui concerne l'analyse de nos données, nous appliquons les règles générales propres à cette méthode.

3.3.1 La démarche suivie pour l'analyse des données

En vue de répondre aux questions de recherche soumise et construire notre « modèle idéal-typique » (Paillé et Mucchielli, 2003), nous nous sommes familiarisés avec le matériau empirique (Paillé et Mucchielli, 2003; Schnapper, 2012). Au cours de cette première étape qu'est la familiarisation, nous avons écouté tous les entretiens à analyser, nous avons lu toutes leurs

transcriptions textuelles et les notes de terrain accumulées. Puis, nous avons entrepris d'annoter l'ensemble de notre corpus de données.

Pour faciliter la manipulation de nos données, nous utilisons le logiciel spécialisé NVivo parce qu'il permet de nombreuses possibilités pour annoter le corpus de données. Les annotations sont des mots ou des expressions accolés au verbatim en vue de le classer, le résumer et l'interpréter. Parmi les six types d'annotations utilisés par les analystes, nous avons choisi de travailler avec le *thème*. « Le thème renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur des propos. (...) Son usage est très répandu, particulièrement en analyse de contenu et en analyse thématique, et il permet de cerner à un premier niveau les éléments importants d'un corpus » (Paillé et Mucchielli, 2003).

Au début de notre démarche d'annotation, nous avons opté pour une 'thématisation en continu' qui présente l'avantage de produire une analyse fine et riche, malgré qu'elle soit plus complexe et exige plus de temps. La 'thématisation en continu' est une démarche qui consiste à attribuer des thèmes aux extraits de verbatim au fil de notre lecture. Ce procédé continu d'attribution des thèmes permet la construction simultanée de l'arbre thématique (Paillé et Mucchielli, 2003). Nous avons fait l'analyse thématique d'un entretien dans le cadre d'une formation avec notre directrice de recherche afin de bien maîtriser cette manipulation technique. Et, après la 'thématisation' de quelques entretiens, nous avons continué l'annotation des verbatims en nous référant à notre liste de thèmes existants à laquelle nous en ajoutions au besoin. Notre corpus de données a ainsi été transposé en un certain nombre de thèmes représentatifs en fonction des paramètres retenus pour la présente étude. Au nombre de ces paramètres sont la problématique de recherche, l'objet d'étude, les questions et les objectifs de recherche et les référents théoriques (Paillé et Mucchielli, 2003). Une fois cette étape de réduction des données complétée, nous avons poursuivi notre travail de familiarisation en faisant un 'compte-rendu compréhensif' de tous les verbatims à analyser. Et ce, afin d'avoir une compréhension globale de chaque entretien et du contexte dans lequel il s'inscrit.

Ces manipulations techniques nous permettent de faire ressurgir le sens, de saisir les significations des propos tenus par nos participants et de construire notre typologie. C'est donc

« à partir de (notre) familiarité acquise progressivement avec le matériau recueilli, (que) l'élaboration des termes de la typologie et de leur sens se fait, par étapes et par corrections successives, par tâtonnements, en confrontant les tas (regroupements) constitués de manière inductive » (Schnapper, 2012). Plus précisément, suite à la lecture et l'annotation des verbatims, nous avons regroupé les individus par « tas », en fonction des thèmes centraux qui ont émergés et qui étaient en lien avec notre concept principal qu'est le succès professionnel. Ces « tas », ces regroupements sont essentiellement un outil de classement et pas encore une typologie. Une fois les « tas » constitués, nous sommes passé à l'étape suivante, celle de la confrontation des « tas », qui « n'est pas un aller-retour entre le classement et l'interprétation, mais entre l'interprétation/théorisation et la réinterprétation/théorisation. » (Schnapper, 2012), c'est-à-dire la construction d'une interprétation qui intègre les différentes dimensions d'analyse faite à partir de chacun des tas et qui mène aux idéaltypes. La typologie obtenue est constituée de plusieurs types idéaux qui sont un tableau simplifié et schématisé de l'objet de la recherche, et dans le cas qui nous concerne, un tableau présentant divers portraits du succès professionnel. En fait, les types idéaux appartenant à la typologie sont les images poussées à l'extrême qui rendent le phénomène du succès professionnel intelligible. Et la force, « l'avantage du raisonnement idéaltypique est qu'il contient les principes mêmes de l'explication de l'objet étudié » (Schnapper, 2012), ses caractéristiques fondamentales.

3.4 Résultats escomptés

Nous sommes convaincus que les résultats de la présente étude montreront que les gestionnaires n'utilisent pas uniquement des critères objectifs pour articuler leur définition personnelle du succès professionnel, et qu'ils ont une définition du succès moins étroite que celles offertes dans la littérature. A l'aide de la typologie proposée, nous faisons valoir que les individus intègrent une définition du succès professionnel qui peut différer de celle de l'ensemble de leurs pairs. Nous pensons que nos résultats permettent de fournir différents portraits du succès professionnel et que ceux-ci sont influencés par les contextes du travail et de vie personnelle des individus.

Notre volonté est donc de contribuer à la littérature sur la carrière en fournissant un éclairage nouveau sur le succès professionnel. Abordant le phénomène du succès professionnel du point de vue de l'individu évoluant dans un contexte de carrière contemporain et de conciliation de rôles,

nous aspirons à fournir de nouveaux repères sur le succès professionnel pour les individus, pour les gestionnaires et pour les praticiens en ressources humaines qui assument tous des responsabilités dans la gestion de la carrière.

Dans le passé, le succès professionnel a souvent été envisagé du point de vue de l'organisation. Mais aujourd'hui, face aux transformations du monde du travail et de la carrière vécues, à l'évolution des valeurs sociales et individuelles et à la participation en hausse des femmes à l'emploi, les organisations doivent revoir leur façon de concevoir le succès professionnel. Elles ne peuvent pas considérer les individus, et les gestionnaires en particulier, comme un groupe homogène partageant les mêmes aspirations professionnelles, ayant une définition commune du succès et évoluant dans des contextes de vie personnelle indépendants du travail. Nous croyons que nos résultats présentés à l'aide d'idéal-types permettront aux organisations de dégager des pistes de réflexion sur les pratiques de carrière à mettre en place et sur les trajectoires de carrière à offrir. Les résultats présentés sur le succès professionnel contribueront à préciser le rôle de l'organisation dans la gestion de carrière afin qu'il y ait une meilleure adéquation entre les besoins individuels et organisationnels. Par exemple, une organisation qui désire mettre en place des stratégies afin que plus de femmes soient présentes dans les rangs de sa haute direction s'appuiera sur les définitions du succès professionnel formulées par les cadres féminins. Cette compréhension nouvelle du succès qu'apporte notre typologie permettra aux organisations, selon nous, d'offrir aux cadres les 'récompenses' qu'ils prisent vraiment.

3.5 Considérations éthiques

Les considérations éthiques inhérentes à la présente recherche sont assez limitées. Tout d'abord, conformément à la 'Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains' en vigueur à l'Université du Québec en Outaouais, nous avons obtenu un certificat d'approbation éthique (numéro de dossier 1304) avant d'entreprendre le recrutement des participants. Puis, lors du premier contact avec chaque participant potentiel, nous nous sommes assurés d'expliquer de façon concise la démarche de recherche afin que celui-ci donne un consentement éclairé. Avant le début des entrevues individuelles, un formulaire de consentement a été présenté à tous les

participants et a été signé, et le nom et les coordonnées d'une personne-ressource y étaient fournis si des plaintes devaient être formulées ou des informations plus détaillées exigées. Nous avons expliqué à tous les participants que leur participation prenait la forme d'un entretien individuel d'environ 90 minutes avec un chercheur et qu'à tout moment, il était possible de signaler leur intention de se retirer et ce, sans préjudice. Finalement, nous nous sommes engagés à traiter de manière confidentielle les informations recueillies, et à partager les résultats avec les participants qui en manifesteront l'intérêt au moment de la publication des résultats de la recherche.

Précisons aussi que plusieurs mesures ont été mises en place pour respecter l'anonymat des participants et le caractère confidentiel des renseignements fournis. Elles sont énumérées dans le formulaire de consentement à la participation (annexe B) qui stipule que les noms des participants ne paraîtront sur aucun rapport et qu'un code et un nom fictif sont utilisés sur les divers documents de la recherche. Il y est aussi indiqué que seuls les chercheurs ont accès à la liste des noms et des codes, et que si les renseignements obtenus dans cette recherche sont soumis à des analyses ultérieures, seul le code apparaîtra sur les divers documents. Nous nous engageons à ce qu'en aucun cas, les propos individuels des participants soient communiqués à qui que ce soit de même que leur nom réel. Toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites textuellement. Les données recueillies seront conservées cinq ans après le dépôt du rapport de recherche tel que demandé par le comité d'éthique de l'université. De plus, tous les éléments qui pourraient permettre de reconnaître la personne interviewée ou de reconnaître l'organisation pour qui elle travaille, ont été modifiés dans les transcriptions de toutes les entrevues menées.

3.6 Critères de scientificité et limites

Pour la réalisation de notre étude, nous nous sommes référés aux principaux critères de scientificité propres à la recherche qualitative (Boudreau et Arseneault, 1994; Fortin, 2010; Gauthier, 2006). Pour rencontrer les critères de rigueur scientifique, nous nous sommes assurés d'être systématiques dans notre collecte de données en couvrant les mêmes dimensions de base dans les entretiens tout en gardant un cadre souple, en demandant des précisions lorsque

nécessaire pour assurer notre compréhension de la réalité. Ayant en tête le critère de validité interne, nous avons laissé place à l'interprétation que font les participants de leur réalité comme l'exige l'approche constructiviste. Et avant de conclure les entretiens, nous avons fait un retour sur celui-ci afin de permettre aux participants de faire des ajouts et d'apporter les précisions souhaitées. Puis, afin d'augmenter la fidélité de la recherche, les entretiens ont été enregistrés et retranscrits textuellement, des notes de terrain ont été prises afin de pouvoir commenter le contexte dans lequel elles se sont déroulées. Le logiciel NVivo est utilisé comme un outil de support stable qui nous donne facilement accès aux données empiriques, et qui permet la documentation de notre processus d'analyse. Finalement, nous avons à cœur de faire preuve de transparence en définissant et en décrivant clairement notre démarche méthodologique. Lors de l'interprétation de nos données, nous montrerons les convergences et les divergences des résultats obtenus à l'aide de la littérature disponible. La principale limite de notre étude a trait à la généralisation des résultats puisqu'il est possible que nous n'atteignions pas la saturation vu le nombre limité d'entretiens à analyser.

Chapitre 4 : DESCRIPTION DES DONNÉES

En introduction à ce chapitre portant sur les résultats, nous décrivons le profil des participants de notre recherche. Et, après en avoir fait le rappel, nous répondons aux questions de recherche en analysant le matériel recueilli. Mais avant de dévoiler la typologie proposée, nous présentons des résultats d'analyse portant sur la considération des contextes du travail et du hors travail qui nous permettent de mieux comprendre la définition du succès professionnel que formulent les participants. Le cœur de ce chapitre est consacré à la description des résultats obtenus. Elle consiste à dévoiler, dans un premier temps, la typologie de la définition du succès professionnel telle qu'articulée par des cadres supérieurs qui assument des responsabilités parentales. Et dans un deuxième temps, elle vise à présenter les résultats ayant trait à l'influence du rôle parental sur cette définition du succès professionnel.

4.1 Profil des participants

Parmi l'ensemble des entrevues réalisées, nous avons sélectionné les dix-sept où nous nous entretenons avec les cadres supérieurs (EX) de la fonction publique fédérale. Ces dix-sept cadres ont des profils présentant plusieurs caractéristiques similaires de même que quelques différences. Leurs profils se ressemblent en ce qui a trait à leur âge dont la moyenne est de 41 ans, à leur éducation puisqu'ils ont tous obtenu un diplôme universitaire, et à leur situation familiale, car tous les cadres supérieurs (EX) interviewés vivent en couple et leur couple est formé avec l'autre parent biologique de leur(s) enfant(s). Ces huit hommes et neuf femmes ont en moyenne deux enfants dont au moins un a douze ans ou moins. À l'exception de trois participants masculins, les cadres rencontrés ont tous un(e) partenaire en emploi. Du point de vue personnel et familial, ils ont toutefois des arrangements qui varient selon, par exemple, la responsabilité des soins prodigués aux enfants ou l'importance accordée à la carrière des partenaires du couple.

Au plan professionnel, le parcours de la plupart d'entre eux s'est principalement déroulé dans la fonction publique fédérale, où ils ont tous un horaire typique de travail, c'est-à-dire qu'ils sont physiquement présents au travail, de jour, du lundi au vendredi. Les heures consacrées au travail

varient parmi le groupe. Par exemple, cinq cadres disent que sur une base hebdomadaire, ils travaillent en moyenne entre 40 et 45 heures, cinq autres affirment que leurs heures travaillées se chiffrent entre 45 et 50 heures alors que le reste du groupe consacre au-delà de cinquante ou de soixante heures par semaine au travail. La majorité de ces participants sont de niveau hiérarchique «cadre exécutif 1» (EX1), seulement quatre d'entre eux ont un niveau hiérarchique supérieur (EX2, EX3, EX4), et chacun d'eux assume des fonctions et des responsabilités foncièrement distinctes. Ils portent souvent le titre de directeur et ils ont entre 2 et 100 employés sous leur responsabilité. Ils évoluent dans des organisations, des ministères ou des agences, aux tailles et aux structures différentes, et auxquelles le gouvernement canadien confie un large éventail de mandats.

Avant de passer à l'examen de notre corpus de données qui nous permet de se familiariser avec la signification que nos participants accordent au phénomène du succès professionnel, nous vous invitons à consulter l'annexe C. Nous y avons réuni l'ensemble des données descriptives consignées pour chaque participant dans un tableau. Ce tableau permet un survol rapide des caractéristiques de nos participants, qui ont des profils variés, et qui évoluent dans des milieux organisationnels et familiaux contrastés.

4.2 Rappel de la question de recherche

L'idée principale à l'origine de notre projet de recherche est à l'effet que les transformations du travail qui ont cours, entraînant l'intensification du travail et la mise en place d'un «nouveau» système de carrière, compliquent l'articulation entre la vie au travail et la vie familiale. Cette dynamique encourage l'adoption de nouvelles formes de carrière, l'emploi de stratégies individuelles de gestion de la carrière, et nous incite à considérer la définition du succès professionnel du point de vue de l'individu pour en comprendre l'évolution et la transformation.

Avec en toile de fond les transformations du travail, la survivance des modèles traditionnels de carrière basés sur l'entière disponibilité du travailleur à son emploi et les difficultés liées à la conciliation travail-famille, nous nous questionnons sur la conception contemporaine du succès

professionnel formulée par les gestionnaires qui assument des responsabilités parentales, particulièrement celle des mères. Car, la division sexuelle de la conciliation du travail et de la famille est toujours actuelle, et le fait d'assumer un rôle de parent, particulièrement celui de mère, influence fort probablement le développement de la carrière et la définition subjective du succès. De plus, la qualité de vie des cadres, au travail et hors travail, est affectée par la gestion complexe de leurs responsabilités multiples. Ainsi, notre démarche de recherche a pour but d'explorer la définition subjective du succès professionnel telle que formulée par les cadres de la fonction publique fédérale que nous avons rencontrés. Les cadres interviewés ont tous des responsabilités parentales et ils évoluent dans un environnement organisationnel assujéti aux transformations structurelles du monde du travail, et de ce fait, leurs propos permettent une meilleure compréhension du phénomène du succès professionnel sous l'angle abordé dans notre problématique de recherche.

Par le traitement des données recueillies, nous répondons dans un premier temps à la question principale de recherche: « De leur point de vue personnel, comment les cadres définissent-ils le succès professionnel? », pour ensuite nous employer à comprendre l'influence qu'exerce le fait d'assumer un 'rôle de parent' sur la définition fournie. La perception et les propos des cadres sont-ils influencés par les normes sociales, telle l'adhésion au modèle traditionnel de carrière, ou par le contexte organisationnel dans lequel ils évoluent? Par le biais de notre analyse, nous expliquons de quelle façon les représentations sociales dominantes du succès professionnel teintent le point de vue personnel des cadres. Et nous déterminons si l'on voit, à travers le discours des gestionnaires, se dessiner une nouvelle conception du succès professionnel.

4.3 Considération sur les contextes du travail et du hors travail

Après avoir exécuté les premières étapes dictées par la méthode d'analyse typologique décrite au troisième chapitre, nous sommes maintenant familiers avec le corpus de données. Cette familiarité acquise, nous pouvons d'abord décrire les réponses fournies par les cadres comme étant riches et contrastées. Et avant de présenter la définition subjective du succès professionnel telle que formulée par les cadres de la fonction publique fédérale rencontrés dans le cadre de la

présente recherche, attardons-nous aux contextes de travail et de la vie familiale dans lesquelles les participants évoluent. Ce préambule à la présentation de la typologie proposée permet à notre avis une meilleure compréhension générale des résultats soumis à l'attention du lecteur.

L'analyse des données recueillies révèle à prime abord que les cadres de la fonction publique fédérale ne conçoivent pas tous le succès professionnel de la même façon. Qu'ils ne forment pas un groupe homogène. De façon générale, la définition du succès professionnel qu'ils fournissent est enchâssée dans leur contexte de travail et familial. Elle est fonction de leur individualité et de leurs valeurs personnelles. Elle est influencée par le rôle parental qu'ils assument et par les représentations sociales dominantes présentes dans leur milieu de travail. Les cadres qui nous ont accordé une entrevue, évoluent dans des milieux de travail différents. Ils ont des parcours professionnels variés et des caractéristiques individuelles qui leur sont propres. Notre problème de recherche repose en partie sur cette logique de l'unicité des situations personnelles. À l'étape de la spécification du problème de recherche, nous avons insisté sur l'importance de considérer les contextes de travail, personnel et de la vie familiale, les jugeant essentiels à la compréhension du phénomène du succès professionnel du point de vue des individus. Ainsi, au moment de la collecte de données, une très grande quantité des données a été recueillie sur la situation d'emploi et sur la vie personnelle de nos participants.

Or, la richesse des données sur les contextes de travail, personnels et familiaux est telle qu'elles pourraient être à elles seules l'objet principal d'une recherche. Et puisque tout au long de notre démarche analytique, ces données empiriques aident à mettre en perspective le discours des participants sur le succès professionnel et à mieux saisir ses nuances, nous présentons en introduction aux résultats de la recherche les principaux constats sur les contextes de vie des participants. Concentrons-nous donc sur quelques éléments portant sur les contextes de travail et du hors travail qui permettent une meilleure compréhension de nos résultats.

4.3.1 Le contexte de travail

Durant les entrevues, nous avons exploré la situation d'emploi des participants afin de mieux comprendre les effets des éléments du contexte de travail sur la signification donnée au succès. Par exemple, nous leur avons demandé de décrire leur emploi, leurs responsabilités, leur charge de travail et l'environnement de travail dans lequel ils évoluent. Nous avons questionné les cadres sur les pratiques organisationnelles de carrière mises à leur disposition et sur les règles formelles et informelles régissant l'utilisation des mesures de conciliation travail-famille offertes.

a) De bonnes perspectives d'emplois

Un premier constat sur le contexte de travail est à l'effet que la fonction publique est très vaste et qu'elle offre à ses employés de nombreuses opportunités d'emploi. Maria (directrice opérationnelle) qui a fait le saut de la fonction publique ontarienne vers le fédéral décrit sa réaction à l'arrivée: «il n'y avait pas de limite. C'était tellement vaste. Il y a tellement de postes. En autant que tu sois bilingue, tu pouvais aller n'importe où, n'importe quand, n'importe comment ». Juliette, une autre directrice des opérations qui évolue dans la fonction publique depuis 12 ans fait le même constat: « Donc, pour quelqu'un qui veut monter, il pourrait pendant deux ans appliquer sur des concours pour les niveaux qu'il veut atteindre et éventuellement, il va l'avoir (rires)». De façon générale, les participants estiment qu'ils évoluent dans un environnement où les perspectives d'emploi sont bonnes, voir même excellentes. Et Henri, qui a 4 années d'expérience comme directeur de politiques, explique les implications de cet état de fait « ...parce qu'il y a des postes qui s'ouvrent et c'est une époque aussi où il y a un embarras du choix. Donc, quelqu'un qui cherche pas c'est quelqu'un qui s'est encrassé. » Les cadres sont confrontés de cette façon à cette norme culturelle qu'est la compétitivité. Henri ajoute: « C'est un milieu compétitif je dirais. Il y a des gens qui veulent monter. (...) Il y a des gens qui sont toujours en compétition, en quête de démontrer leurs compétences supérieures ». L'esprit de compétition entre les collègues, est un des aspects qui ressort des propos tenus par les cadres rencontrés.

b) L'entière disponibilité au travail

Notre deuxième constatation est à l'effet que les EX évoluent dans un milieu de travail où une grande importance est accordée à la progression hiérarchique. Et pour plusieurs, qui dit progression hiérarchique, dit entière disponibilité au travail. Car selon Carlo, un directeur en ressources humaines, les longues heures consacrées au travail sont garantes de l'obtention des mandats intéressants qui mènent à des promotions. Il est d'avis que « ...la personne qui est considérée pour le gros projet ou qui est considérée pour quelque chose qui va avoir besoin de quelqu'un qui peut travailler des heures plus longues, ça va être cette personne-là qui a pas d'enfants, qui ont pas... qui peut être ici jusqu'à 6 h tous les jours. » La nécessité d'être présent au bureau tard en fin de journée et celle d'investir de nombreuses heures au travail sont des thèmes récurrents soulevés par les participants à cette étude. Kate (directrice opérationnelle) liste les exigences quant à la disponibilité auxquelles elle est confrontée dans son milieu de travail:

« Le ministère, notre ministère, en tous cas, en ce qui me concerne, est quand même très exigeant sur ses cadres. Donc, les cadres travaillent des longues heures et je dis que c'est exigé... évidemment, c'est pas dans nos conventions mais c'est presque exigé de la haute gestion. Faut que tu sois sur appel, faut que tu vérifies ton fameux *BlackBerry* et il faut que tu sois apte à répondre. Il y a souvent des rencontres qui se passent entre 4 et 6. Bon moi, dans ces situations là des fois c'est difficile. Je dois aller chercher mes enfants à la garderie. » (Kate)

Notre analyse révèle aussi que les attentes de la haute direction envers les cadres pour ce qui est de la disponibilité pour le travail sont souvent une source d'insatisfaction. Richard (cadre supérieur) exprime: « l'attente d'une réponse immédiate par courriel ou par téléphone à toute heure, tout moment de la journée, du soir et des week-ends, ça c'est vraiment envahissant ». La plupart des cadres rencontrés jugent que les technologies de communication et de l'information (TICs) ont des impacts négatifs sur leur vie personnelle. A propos du *BlackBerry*, Laura (chef d'un département de politiques) dit: « Moi je pense que ça ça nous tue la vie jusqu'à un certain point. (...) On dirait que de dire j'en veux pas c'est comme pas vouloir travailler ». Maria arrive à faire la part des choses quant à elle et affirme: « ... je pense que je pourrais pas me passer d'un *BlackBerry*. Je pense que c'est un élément très utile pour être organisée et être toujours en avant de la parade et en avant des choses. », mais il semble nécessaire que des précisions soient apportées aux politiques internes d'utilisation 'du BlackBerry' parce que selon l'avis de

plusieurs, notamment celui de Véronique (directrice en ressources humaines), « les hauts gestionnaires en abusent en ce moment ».

c) Une charge de travail élevée

Un autre élément d'intérêt est que pour certains participants, dont Gail (directrice générale), être cadre dans la fonction publique a certaines implications qui émaneraient de la culture organisationnelle. Elle résume : « Si vous voulez être cadre, il faut accepter un certain montant de travail et une certaine, un certain... juste la charge de travail. Vous acceptez que vous ne travaillez plus 7 à 3. Vous n'avez pas des heures régulières. » Comme Gail, Laura aborde l'adéquation entre le fait de devenir cadre et l'acceptation d'une charge élevée de travail. Voici la description qu'elle fait de sa charge de travail:

« Moi le premier mot qui me vient en tête c'est irréaliste. Puis je suis une personne avec beaucoup d'énergie et positive. Donc, si je suis capable de dire ça c'est parce que je me suis habituée à gérer ça, je me suis habituée à, comment dirais-je, à accepter ça. » (Laura)

Maria explique que sa charge de travail de son poste précédent à titre de EX2 dans un autre ministère était telle qu'elle a préféré changer d'emploi:

« Je me rendais compte, impossible de vivre ça pendant des années, avant de prendre ma retraite. J'arriverais à ma retraite brûlée. Je me disais non, non. Je me suis rendu compte qu'il fallait que je cherche quelque chose. Il fallait que je me rende dans un poste où est-ce que je sentais que je pouvais le faire sans que ça m'exige trop. Ça me prend un poste où ça va être le niveau d'effort juste correct. Je voulais pas un poste que tu fais rien, mais je voulais pas un poste, je voulais un poste qui était juste à mon niveau. » (Maria)

Louis (directeur opérationnel) est l'un des cadres qui a une charge de travail raisonnable:

« J'ai toujours assez à faire, j'ai souvent trop à faire. Je dois dire que c'est... mais en même temps je suis quelqu'un qui aime les défis, j'aime la variété dans le travail, je veux pas répéter la même chose du lundi au vendredi. Mais en même temps il faut faire attention à qu'est-ce qu'on cherche dans la vie. » (Louis)

La charge de travail des cadres interviewés est donc lourde. Les participants sont d'avis qu'ils évoluent dans des milieux de travail où les exigences de performance sont élevées. Ces exigences sont traduites en objectifs à atteindre qui sont mesurés lors de l'évaluation annuelle du rendement. Éloïse (directrice opérationnelle) qui se décrit comme une personne qui a besoin de

reconnaissance et a à cœur d'obtenir la cote de performance la plus élevée, vit de l'anxiété par rapport aux attentes de performance qu'elle perçoit. Parce qu'elle est en situation de surcharge de travail, elle est préoccupée par les répercussions que cela pourrait avoir sur l'évaluation annuelle de sa performance:

« J'ose espérer, je vais voir quand je vais avoir mon évaluation que ils ont compris que j'ai voulu comme sauver, je dirais sauver les meubles, c'est un peu dramatique. Mais sauver l'organisation en me concentrant sur les choses importantes et qu'ils comprennent que finalement peut-être qu'ils avaient mal prévu et qu'ils m'en avaient donné beaucoup trop et que c'était pas possible de faire tout ça ». (Éloïse)

De nombreux cadres exposent le lien systémique existant entre la charge de travail assumée, les exigences élevées de productivité et la rémunération. Elizabeth, une directrice sénior en ressources humaines qui s'investit énormément dans le travail, assume une charge de travail très importante. Elle explique que ses efforts additionnels sont récompensés par le boni annuel substantiel qui lui est octroyé:

Enquêtrice : Est-ce que tu es récompensée pour faire de l'excès...

Elizabeth : Oui, j'ai des bons bonis de performance et j'ai quand même le maximum c'est 12 % qu'on peut avoir, j'ai 10-11 %.

Enquêtrice : Donc, c'est encouragé à travers le système de rémunération.

Elizabeth : Oui. Oui. » (Elizabeth)

d) Le nombre d'heures consacrées au travail

L'analyse du corpus nous permet de constater que les pratiques de performance en place, les attentes quant à la disponibilité, les heures de travail nécessaires pour rencontrer les exigences de la charge de travail font en sorte que les cadres rencontrés vivent un débordement du travail sur le hors travail. Tous les EX, à l'exception de Véronique, ont dit devoir consacrer des heures au travail lorsqu'ils sont à la maison. La routine de Kate est très répandue parmi ses pairs :

«... en plus de mes 50 heures, je vais... après que mes enfants soient couchés, je vais sûrement... j'ai mon petit ordinateur portable et souvent je vais faire de la lecture pour me rattraper ou je vais me préparer pour mes rencontres du lendemain ou de la semaine qui s'en vient. Donc, j'apporte du travail à la maison. J'ai un *BlackBerry*, donc, après que mes enfants soient couchés, des fois j'ai tendance à faire un petit peu de rattrapage, de choses comme ça. » (Kate)

Et comme Juliette, malgré qu'ils n'apprécient pas toujours avoir à travailler le soir, ils affirment que la satisfaction qu'ils retirent de leur travail compense pour cette obligation:

« c'est sûr que je trouve des fois que j'aimerais mieux passer mes soirées à faire autre chose que d'ouvrir mes dossiers. Mais en même temps c'est motivant ce que je fais. »
(Juliette)

Certains EX notent que le contrôle qu'ils exercent sur le nombre d'heures de travail à investir et la présence au travail qu'ils doivent assurer, sont grandement tributaires du genre de poste qu'ils occupent:

«J'ai travaillé pendant dix ans dans un environnement un peu plus imprévisible, dans le développement des politiques et je voulais vraiment trouver quelque chose au niveau de l'équilibre travail-famille qui me permettait d'avoir des heures raisonnables » (Ernest)

« Je dirais qu'il y a peut-être 50 % de la charge de travail, de la nature du travail qui est prévisible. Il y a peut-être 50 % qui est un peu aléatoire. (...) Ce qui joue beaucoup pour moi c'est d'abord l'interaction avec le bureau du ministre. Alors si le bureau du ministre considère que tel truc c'est super important et urgent, tout d'un coup ça devient la vache sacrée. Alors il faut mettre des ressources là-dessus. » (Henri)

e) Des arrangements divers pour la conciliation travail-hors travail

Les stratégies auxquelles les participants ont recours pour la conciliation de leurs responsabilités professionnelles et personnelles sont variées. Les stratégies utilisées par les cadres passent par leur organisation personnelle du travail, par l'autonomie qu'ils ont au travail et par la flexibilité obtenue en contrepartie de leur performance et de la confiance qui leur est accordée par leurs supérieurs. Les politiques internes de conciliation travail-famille, telles le télétravail, la semaine de travail comprimée et l'étalement du revenu en vue d'obtenir un congé de six semaines, sont officiellement offertes dans tous les milieux de travail où évoluent les participants. Ernest (directeur opérationnel) compte énormément sur l'efficacité de son organisation du travail et sur sa capacité à rencontrer ses livrables. Il recrute ses collaborateurs de façon à pouvoir déléguer une partie de ses responsabilités au moment opportun. Il mise aussi sur sa bonne relation interpersonnelle avec son patron pour négocier la flexibilité nécessaire à sa conciliation travail-famille :

« Mais il y a pas vraiment de politique formelle mais si la performance d'un employé est là, au niveau de la flexibilité qui est donné, c'est ça que moi j'ai le plus au niveau du travail, c'est la flexibilité si je m'assure que je rencontre mes échéances, que je livre la marchandise. Que j'ai cette flexibilité là de pouvoir, s'il y a des moments dans ma vie où est-ce qu'il faut que j'accorde plus de temps à ma famille. Que c'est entendu avec mon gestionnaire. C'est pas quelque chose que j'ai besoin de négocier avec des formulaires et avec de la paperasse et tout ça. C'est quelque chose qui est plus informel » (Ernest).

Mais la culture organisationnelle en présence, qui donne préséance au travail et sous-tend les exigences formelles et informelles définies pour les cadres, fait en sorte que les mesures de conciliation formelles ne sont pas accessibles pour les EX :

« il y a des politiques pour des non EX, télétravail je pense qu'ils sont... des guidelines, des directives. Mais il y a rien que j'ai vu pour les EX. » (Carlo)

« Le télétravail ça n'existe pas vraiment à mon niveau. J'ai jamais pensé même à avancer cette idée là. A mon niveau, c'est pas peut-être communiqué, mais l'intention c'est que le cadre soit là à temps plein. Il peut pas travailler chez lui. » (...) «Surtout les outils sont là pour les employés, mais pour les cadres il y en a pas beaucoup. Dans ma situation, c'est mon entente entre moi et mon gestionnaire.» (Louis)

Seules les politiques étatiques et les congés personnels pour obligations parentales semblent réellement être disponibles pour les cadres rencontrés. Plusieurs raisons sont fournies pour expliquer que l'organisation ne permet pas l'accès aux mesures formelles axées sur le temps. Les motifs utilisés prennent souvent racine dans la culture en présence dans l'organisation. Parmi les explications recensées nous avons : le « manque d'ouverture » de la part des patrons, le fait que «ce n'est pas bien vu» par les supérieurs et les pairs, que «ça serait assez difficile» à cause de leur charge élevée de travail, la crainte («j'ose pas») liée à la précarité de la situation d'emploi, ou la perception que «cela ne fait pas sérieux» quand tu aspires à une promotion. Notre constat est toutefois à l'effet qu'il serait possible pour les organisations d'offrir à leurs cadres des arrangements plus souples puisque certains cadres disent avoir vu des collègues bénéficier de mesures formelles de conciliation dans leur milieu de travail. Henri mentionne que des collègues à la pré-retraite utilisent la formule de l'étalement du revenu, Véronique a déjà eu un travail à temps partiel à raison de quatre jours semaines, une collègue-directrice de Maria travaille de la maison tous les vendredis. Maria explique comment les agences et ministères fédéraux procèdent pour donner accès aux mesures formelles de conciliation travail-famille :

« Parce que c'est à la discrétion de l'employeur. (...) Il y a des ministères qui sont plus portés à ça. Et il y a des ministères qu'on sait qu'ils n'acceptent, ils donnent aucun passe-droit, personne est capable de faire ça. Donc c'est standardisé. C'est comme on ne commence pas ça parce qu'une fois que tu ouvres la porte, c'est dur de la fermer. Comme moi je vois ma collègue qui fait du télétravail. Je me dis ben si elle, elle peut faire du télétravail... » (Maria)

f) Un système de carrière plutôt traditionnel

La charge élevée de travail, les exigences de performance définies pour les cadres, le débordement du travail sur la vie personnelle et les barrières à l'utilisation des mesures de conciliation sont autant d'éléments observés qui sont fidèles au contexte de carrière sous l'influence des mutations du travail décrites dans la littérature. Ils nous amènent à conclure à une intensification du travail pour les cadres de la fonction publique, et présumer qu'ils évoluent dans un contexte de carrière 'contemporain' où le modèle 'renouvelé' du système de la carrière devrait être observé. D'autres observations, telles l'importance accordée à la progression hiérarchique et la présence de plusieurs pratiques organisationnelles de carrière viennent nuancer ce constat puisqu'elles sont caractéristiques du modèle traditionnel de gestion de carrière. Au nombre des pratiques organisationnelles de carrière observées figurent les exemples suivants : l'affichage des postes à pourvoir, l'évaluation de la performance utilisée à des fins de planification de la carrière, les activités de formation et de perfectionnement, la planification de la relève, la mise en place de programmes de développement de la carrière nommés «Affectation de carrière» et «Programme de stagiaire en gestion», et les programmes de mentorat. Henri est l'un des cadres qui a utilisé le programme «Affectation de carrière » pour propulser sa carrière : « J'étais devenu analyste sénior, j'avais fait un peu le tour de tous les dossiers. Je me suis dit ah ben j'aimerais ça essayer la gestion. J'ai fait le concours pour un programme qui s'appelle Affectation de carrière. CAP en anglais. On fait des stages dans différents ministères. » (Henri)

Des cadres, comme Elizabeth et Richard, parlent d'un certain niveau de prise en charge par l'organisation du développement de leur carrière. Et certains éléments relatifs à la gestion de la carrière semblent institutionnalisés :

« Au niveau du gouvernement fédéral, c'est des promotions qui sont faites au mérite, donc il faut toujours démontrer à travers le processus compétitif qu'on mérite d'être où

on est. Mais il y a cet effort consciencieux qui est fait pour donner tout ce que les gens ont besoin pour pouvoir progresser. » (Ernest)

Mais, outre les pratiques formelles de carrière, les supérieurs hiérarchiques peuvent faciliter le développement de la carrière de subordonnés prometteurs par divers moyens tels leur offrir la possibilité d'occuper un poste de façon intérimaire pour leur permettre d'acquérir l'expérience pertinente pour gagner un poste, ou acquitter les honoraires d'un consultant pour les aider à la préparation d'une entrevue de sélection. Ernest poursuit :

« ...il y a vraiment une reconnaissance pour les gens qui performant bien et des incitatifs pour obtenir de la formation additionnelle, donc les gens qui sont identifiés comme ayant beaucoup de potentiel, que ce soit leadership, analyste et tout ça, comme on leur permet comme des occasions pour pouvoir se développer plus rapidement. Donc, il y a vraiment un effort consciencieux qui est fait dans notre secteur au niveau de la gestion des talents. Pour identifier comme les besoins de chacun au niveau que ce soit la formation ou différents outils pour permettre aux gens de progresser. » (Ernest)

Nos constats ne sont pas différenciés en fonction du genre. En général, les cadres féminins et masculins semblent se voir offrir des opportunités comparables. La fonction publique a notamment défrayé les coûts pour la formation universitaire de Carlo, Elizabeth et Richard. Éloïse a reçu les conseils d'un « coach » personnel. Aldo, Ernest et Juliette ont participé à un programme de mentorat.

g) La performance au travail et des normes sociales traditionnelles

Les participants évoluent dans des milieux contrastés et vivent des situations différentes, mais la base commune pour le développement de leur carrière semble être la performance au travail et les impératifs, de flexibilité et de disponibilité, qui l'accompagnent :

« On est géré sur les plans de rendement. Et le rendement c'est vraiment sur la productivité. Ça touche peu le comment. Et pas le développement personnel. Donc on met beaucoup l'emphase sur votre capacité de gérer tel projet avec ce résultat là. » (Louis)

De plus, il nous appert que les pratiques de carrière recensées supportent principalement le développement de la carrière traditionnelle. L'absence de reconnaissance de modèles alternatifs de carrière et la culture organisationnelle font obstacle aux tentatives des parents qui désirent

déroger aux normes établies. Quelques cadres partagent les obstacles auxquels ils ont fait face. Laura dit se heurter au ‘maternal wall’(King, 2008). Véronique dénonce l’impossibilité de faire respecter une entente convenue qui lui donnait accès à une mesure de conciliation, la semaine comprimée de travail. En effet, ses patrons actuels lui ont consenti à deux reprises un horaire de quatre jours, une entente dont elle n’a pas bénéficié dans les faits. Or, allant à l’encontre de ses préférences, elle envisage présentement de lâcher prise et de continuer à travailler à temps plein afin d’obtenir les mandats convoités. Et Richard, qui a obtenu un poste de cadre supérieur à un très jeune âge, raconte l’incompréhension de ses collègues face à sa décision de se prévaloir du congé parental :

« Je l’ai fait le congé parental à deux reprises avec les enfants. (...). Et mon sous-ministre était... on s’entendait bien, on a été presque 10 ans ensemble, donc supportant en tous points. Mais je sentais un vif inconfort auprès de mes collègues (...), à la table de gestion, qui étaient plus dans la cinquantaine avancée. Et quand ils ont annoncé donc que Richard allait s’absenter pour trois mois, c’est ce que j’avais décidé de faire. (...), les sourcils (rires) montaient... mais qu’est-ce qu’il fait lui-là. Donc, je sentais la pression des pairs omniprésente.» (Richard)

Ainsi, le modèle traditionnel de gestion de la carrière semble dominer dans la fonction publique fédérale, selon notre analyse des propos des cadres rencontrés. La performance, évaluée annuellement, semble être un des leviers importants pour l’atteinte du succès professionnel, mesuré en fonction de la progression hiérarchique. La performance permet d’avoir accès aux pratiques de carrière offertes par l’organisation. Elle aide à se voir confier des responsabilités intéressantes. Elle est garante de l’autonomie et de la flexibilité qui facilite en principe la conciliation travail-famille. Finalement, la performance assure l’obtention des promotions, et permet la progression dans la carrière recherchée par la majorité des participants à cette étude. Par contre, cette flexibilité est contrainte par la compétitivité et la culture qui prévalent au sein de l’organisation. En effet, les pratiques de performance ont pour conséquence la comparaison des EX entre eux, Laura met ce fait en évidence: « au niveau EX on est tous en compétition parce que... vous savez comment ça fonctionne la rémunération. Donc, je veux dire on est comparé aux autres ». Henri explique que cette culture de comparaison entre les cadres mène à une plus grande centralité du travail :

« c’est la culture ambiante pour les cadres supérieurs. La pression des pairs joue beaucoup en termes de comment on agit, on interagit et on se définit. Et qu’il y a du

renforcement positif et négatif par rapport à ce qu'on vit. Si un tel fait plus ou moins, ou différemment, ça nous amène sur d'autres pistes. Ça peut avoir du bon, du mauvais. Si les gens font plus d'heures que nous, on se culpabilise, si les gens font plus de réalisations, on se dit bon j'en fais pas assez. Il y a cet esprit de comparaison qui n'est pas toujours sain. » (Henri)

De plus, comme le pense Véronique, cette dynamique, menant à l'intensification du travail, origine de la culture et des impératifs qui en découlent : «au gouvernement, il y a encore une culture de tout est urgent aussi. Tout est urgent. » (Véronique). Mais, qu'en est-il de la viabilité de cette façon d'aborder le travail et la carrière? Richard est l'un des EX rencontrés qui prédit un virage culturel, lequel par son truchement pourra influencer sur les définitions objectives du succès professionnel. Il partage ses observations sur les nouvelles cohortes d'employés:

« Et très franchement, j'énonce rien d'absolument surprenant, mais un des thèmes omniprésent maintenant, c'est que nos employés, ils le toléreront pas. Les nouveaux analystes, c'est frappant, j'ai pas d'études à l'esprit, je sais qu'il y en a beaucoup qui ont été fait à cet égard, on l'observe nous-mêmes ici dans les agences centrales et Dieu sait qu'on est clair quand on recrute. Ici, on travaille fort. Ici, les contributions sont élevées. On veut rebuter les candidats qui sont trop go easy. (...) C'est prestigieux comme endroit. Alors on veut des gens qui s'investissent dans leur travail. Même parmi ces gens-là, don't push it. (...) c'est un petit peu forçant je vous avouerais comme gestionnaire parce que on sent parfois que certains peuvent avoir le réflexe de perdre un peu cette notion d'axer sur les résultats.» (Richard)

4.3.2 Le contexte de la vie hors travail

En cours d'entrevue, nous questionnons les participants sur leur situation professionnelle, personnelle et de conciliation travail-famille. Nous explorons les stratégies individuelles, de couple et familiales utilisées pour répondre aux demandes de la sphère privée. Les ressources à leur disposition, offertes par l'organisation ou autres, sont aussi discutées. Nous invitons les participants à décrire le déroulement de leur carrière, à nommer les critères qui influencent leurs décisions de carrière et les moyens employés pour gérer leur carrière. Et considérant que l'évolution de la carrière est influencée par le champ de vie personnelle, et vice versa, nous tentons d'identifier leurs effets réciproques. A cette étape, nous présentons donc les principales observations portant sur le contexte individuel des participants issues de notre analyse.

a) Une situation travail-hors travail ‘équilibrée’

En ce qui a trait à la situation de conciliation travail-famille, nous observons que la majorité des participants vit une situation travail-famille équilibrée malgré qu’elle subisse la pression des exigences élevées issues du travail et de la famille et qu’elle vive un débordement du travail dans la famille. Mais, plusieurs cadres constatent aussi que d’avoir du temps pour soi ou pour des activités de couple est l’un de leurs défis. Henri :

« Je pense que ce qui me frappe le plus c’est qu’entre la vie professionnelle et la vie familiale, il reste pas beaucoup de temps pour la vie strictement individuelle, personnelle. C’est un constat. Donc, la triple conciliation est difficile à faire. » (Henri)

La situation d’équilibre est donc relative puisqu’imparfaite. Également, plusieurs d’entre eux éprouvent une certaine insatisfaction face à l’interférence du travail dans la famille ou de la famille dans le travail. Parmi le groupe interviewé, quelques personnes considèrent vivre un conflit entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. C’est le cas de Gail, Éloïse, Maria et Carlo. Éloïse dit éprouver des difficultés à concilier ses responsabilités professionnelles et personnelles. Elle explique sa situation par les longues heures investies au travail et l’obligation de répondre aux demandes du travail à l’aide du *Blackberry* pendant la soirée alors qu’elle est seule avec les enfants. Parents de trois enfants, Éloïse et son mari travaillent tard le soir en alternance:

« Regarde-moi c’est moi qui arrive le plus tôt, j’arrive à 5 h 30. Mon chum est pas là. On est monoparental tous les deux. On est jamais ensemble. On soupe jamais ensemble sauf la fin de semaine. On est tout seul pour faire les devoirs avec deux enfants. Une petite qui crie après. On a le *Blackberry*, c’est infernal. C’est pas... faut qu’on fasse quelque chose. » (Éloïse)

b) Le partage des rôles familiaux

De façon générale, notre analyse démontre que les participants ont les ressources personnelles et financières nécessaires pour répondre aux besoins de leur famille. Les cadres rencontrés partagent tous la même structure familiale où les deux parents biologiques forment un couple. Nous constatons que la capacité des participants de concilier l’ensemble de leurs responsabilités dépend grandement de la situation familiale vécue. C’est-à-dire, le fait de s’acquitter presque entièrement ou de partager les responsabilités et des exigences rattachées aux différents rôles

familiaux. Figurant parmi les rôles familiaux joués par les participants, nous retrouvons le fait de fournir les soins aux enfants, d'être présents dans les tâches éducatives, de s'acquitter des tâches domestiques et des tâches 'administratives' des affaires familiales telles payer les comptes et planifier les rendez-vous médicaux. Parmi les participants, quelques-uns consacrent moins de temps que leurs pairs aux rôles familiaux car leur partenaire agit à titre de parent principal. Jérôme (directeur opérationnel) est l'un d'eux. Il peut compter sur sa conjointe pour s'occuper des enfants et de la maison: « C'est que ma conjointe est à la maison. Choix qu'elle a fait parce qu'on pouvait se le permettre financièrement. » Quelques participants seulement affirment partager équitablement les rôles familiaux avec leur conjoint :

« Je suis très chanceuse dans le sens que mon mari, je dirais que c'est 50-50 à la maison »
(Juliette)

« Avec mon épouse, on a une compréhension entre nous, le partage des responsabilités chez nous. J'ai des rôles à faire. Je suis responsable pour des activités dans la maison. Elle travaille aussi donc, elle est professionnelle. Elle a une journée pleine. Donc, on arrive à la maison, on a la préparation des repas, le nettoyage de la maison, toutes les choses qui prennent notre temps et puis le suivi des activités sociales, les activités plaisantes qu'on essaie de le faire avec nos enfants et entre nous. » (Louis)

Tous les hommes parmi le groupe rencontré assument une portion des tâches parentales et domestiques, et ce même s'ils sont soutien de famille, mais aucun d'entre eux ne s'identifie toutefois comme le parent principal. Parmi les participantes, elles sont quatre à être les responsables principales des soins aux enfants. Le modèle dominant pour l'ensemble du groupe semble être celui du 'partenaire parental', mais quelques cas font exception puisque des cadres féminines ont confié être dans une situation du 'conjoint aidant' (Quéniart, 2003). C'est en outre le cas pour Maria:

« Je peux dire que c'est assez difficile. J'ai un conjoint qui travaille aussi à temps plein. Lui s'occupe... moi je fais l'horaire du matin, lui l'horaire du soir. C'est lui qui s'occupe d'aller chercher mon fils à l'école et de l'amener faire les devoirs, faire le souper. Pour lui, c'est beaucoup. Disons que c'est pas un homme rose. Pour lui, c'est toute une tâche. Je trouve ça un peu difficile parce que lui trouve ça difficile. » (Maria)

Et, selon le témoignage de Sarah (directrice opérationnelle), les prochaines cohortes de pères travaillant dans la fonction publique fédérale seront de plus en plus impliquées dans les soins aux enfants :

« J'ai vraiment vu moi une évolution au niveau des mentalités entre le moment où je suis rentrée et maintenant. (...). En ce sens surtout que les hommes aujourd'hui en font tellement plus, ils vont prendre les congés parentaux, vont vraiment partager la tâche avec la conjointe. C'est devenu beaucoup plus fréquent et ce, dans toutes les catégories d'emploi, tous les ministères » (Sarah)

Selon elle, pour «la génération qui suit c'est encore plus un automatisme de penser que le congé parental va être divisé. Que de travailler de la maison, c'est pas un concept qui devrait faire peur ou qui devrait faire penser Ah il veut s'en tirer avec une petite journée. Non des fois, même c'est plus efficace» (Sarah). Si le modèle du 'père aidant' est présent parmi les couples que forment les cadres que nous avons rencontrés, nous constatons que les EX sont plus nombreux à adopter le modèle de 'partenaires parentaux'. Nous observons aussi que l'ensemble du groupe semble avoir les ressources financières et familiales nécessaires pour répondre aux besoins de leur famille.

c) Les stratégies pour remplir leurs obligations personnelles

Les cadres ont recours à diverses stratégies pour concilier l'ensemble de leurs responsabilités familiales et domestiques. Par exemple, plusieurs emploient une femme de ménage, certaines cadres préparent des repas à l'avance, demandent l'aide des grands-parents, etc. Si leurs enfants sont malades, la plupart des participants utilisent les congés personnels prévus à cette fin. Mais pour ce qui a trait à l'utilisation des mesures formelles de conciliation travail-famille axées sur le temps, nous avons constaté à la section précédente qui portait sur le contexte de travail, que les cadres sont confrontés à des barrières culturelles importantes limitant l'accès à celles-ci. Les mesures formelles de conciliation travail-famille sont officiellement offertes à l'ensemble des employés de la fonction publique fédérale. Par exemple, Véronique, Maria et Carlo sont du groupe qui aimerait se prévaloir de certaines de ces mesures telles le télétravail ou la semaine comprimée. Mais ils n'osent pas en faire la demande. Juliette, quant à elle, fait partie du groupe qui a de la difficulté à envisager qu'une telle possibilité puisse s'offrir à elle. Tandis que d'autres, comme Ernest, Richard et Éloïse, sont réfractaires à l'idée de bénéficier de mesures formelles et préfèrent miser sur la négociation individuelle de leurs conditions d'emploi. La réalité observée est que ces cadres ont leur recette 'personnelle' pour la conciliation travail-famille. Les ressources utilisées par les EX viennent souvent du domaine privé. Hormis les congés individuels pour raisons familiales, ils considèrent ne pas avoir un libre accès aux

mesures formelles offertes dans la fonction publique. Ils mettent toutefois à profit leur autonomie dans le travail et la flexibilité associée à leur niveau hiérarchique. Finalement, ils bénéficient des mesures étatiques, qui dans leur cas se limitent au congé parental.

d) L'influence du hors travail sur la carrière

La prise de congé parental est perçue par certains cadres comme ayant un effet négatif sur la carrière. Par contre, certaines femmes, discutant du déroulement de leur carrière, ont confié avoir profité d'un congé parental pour faire avancer leur carrière. Par exemple, Kate a participé à un concours pendant son congé de maternité pour l'obtention d'un poste EX permanent:

« Puis là, pendant mon congé de maternité j'avais appliqué sur un concours pour que mon poste de EX1 soit permanent. J'ai été... j'ai gagné le concours et quand je suis revenue de mon congé de maternité ils m'ont nommée. Donc, là j'étais cadre de façon permanente. » (Kate)

Alors qu'Éloïse, pour qui la progression hiérarchique revêt beaucoup d'importance, regrette d'avoir écourté son congé parental pour acquérir de l'expérience à titre de gestionnaire :

« Auparavant, je dois dire que j'ai fait certains sacrifices que maintenant je trouve difficile. Je suis revenue à cinq mois de congé de maternité au lieu de six, pour revenir un petit peu à temps partiel mais aussi parce que j'avais la possibilité de faire du acting (remplacement à un niveau hiérarchique supérieur) qui me donnait donc ça sur mon c.v. » (Éloïse)

Tout au long des entrevues, les propos des participants sur la situation de conciliation et sur la carrière s'entremêlent. Continuons à explorer le cas d'Éloïse qui vit une situation de conflit travail-famille. Elle se questionne sur les mesures à mettre en place pour améliorer sa situation à la maison. Elle examine aussi les opportunités d'emploi qui s'offrent à elle. Elle tergiverse entre la possibilité de gravir les échelons hiérarchiques et avoir un revenu disponible plus grand, ou de choisir un poste moins exigeant qui risque de bloquer son ascension future. Mais il semble que son dilemme demeure entier du fait que son mari l'alimente :

« Et mon mari me supporte pas trop dans l'idée d'aller chercher plus de support. Parce que je pense que ce qu'il souhaiterait c'est que je relaxe un peu sur la carrière. Il y a aussi je pense une petite compétition. C'est quand même... jusqu'à date il m'a super appuyée. Mais je pense que je commence à être à un niveau où il trouve ça difficile que ma carrière, que j'ai quand même une belle carrière. Il y a quelque chose de difficile pour un homme là-dedans. Je le comprends. » (Éloïse)

La situation vécue par Éloïse illustre bien que l'évolution de la carrière est influencée par le champ de vie personnelle, notamment par la lourdeur des responsabilités parentales assumées par l'individu et par la priorité accordée par le couple à la carrière des deux partenaires. La priorité accordée à la carrière des deux partenaires est l'un élément du contexte personnel qui a une influence sur les choix de carrière des individus. Nous remarquons que parmi le groupe interviewé, plus de la moitié des participants semblent occuper la carrière primaire dans leur couple. Laura commente sa réalité en disant que son conjoint « ... a accepté que ce soit mon tour et un jour ce sera le sien. » Et malgré que la carrière de Laura ait préséance sur celle de son conjoint, nous remarquons que ses obligations parentales influencent tout de même son déroulement et ses choix de carrière. Elle explique notamment que « comme gestionnaire et comme mère de deux enfants », elle a « spécifiquement choisi des postes qui sont un peu plus de responsabilités », mais où elle pouvait déléguer.

e) L'influence du rôle parental sur les choix de carrière

Plusieurs témoignages permettent de conclure que souvent, la représentation sexuée du rôle parental, le rôle parental et les responsabilités qui y sont associées, font partie de l'équation lorsqu'il est question de gestion de la carrière. Pour les cadres, la nécessité de voyager et le nombre d'heures à consacrer au travail sont au nombre des critères déterminants lors d'un changement d'emploi. Pour des raisons de conciliation travail-famille, certains n'hésitent pas à décliner des offres de ministères ou d'agences qui ont la réputation d'être très exigeants en termes d'heures de travail. D'autres choisissent de façon parcimonieuse leurs emplois en fonction de la nature du poste, évitant les départements de 'politiques' ou 'opérationnels' qui requièrent beaucoup de flexibilité de la part de leurs cadres.

Les EX rencontrés gèrent leur cheminement professionnel de différentes façons. Éloïse et Ernest disent demeurer dans un poste plus longtemps pour éviter le surplus de travail engendré par la courbe d'apprentissage d'un nouvel emploi. Sarah et Véronique considèrent aussi l'énergie qu'elles devront déployer pour se familiariser avec une nouvelle culture et un nouvel entourage avant d'accepter une offre. Gail, Kate, Laura et Jérôme misent sur l'expertise acquise et la maîtrise qu'ils ont de leurs dossiers pour progresser dans leur environnement immédiat. Cette

stratégie leur permet de garder le contrôle de leurs heures de travail. Le rôle parental de Juliette fait partie des paramètres qui délimitent ses choix professionnels:

« Et de me dire, je vais avancer mais peut-être plus lentement et je vais attendre que mon fils soit un peu plus grand avant de prendre des postes qui sont beaucoup plus exigeants ou de me dire non, je suis satisfaite au niveau où je suis et c'est ce que je veux... »
(Juliette)

L'évolution de la carrière des cadres est fonction de leur contexte personnel, et ils ont recours à différents critères et à des stratégies variées pour la gérer.

f) La gestion individuelle de la carrière

De façon générale, les cadres partagent tous le sentiment d'être responsable de la gestion de leur carrière. Seuls les EX qui ont été pressentis pour faire partie de la relève (Ernest, Gail, Elizabeth et Richard) nous ont parlé de la prise en charge de la gestion de leur carrière par un comité de hauts fonctionnaires. Les autres croient être livrés à eux-mêmes. Sarah estime que la responsabilité de la gestion de la carrière repose sur chaque individu. Elle mentionne: « je dis toujours aux gens, la seule personne qui peut mener votre carrière c'est vous » (Sarah). Les cadres ont accès et se prévalent de certains moyens offerts par l'organisation pour le développement de leur carrière. Mais, lorsqu'ils sont interrogés sur les moyens qu'ils emploient, ils affirment miser principalement sur des pratiques associées au modèle renouvelé de gestion de carrière. Les pratiques qu'ils privilégient sont le réseautage, le mentorat et le coaching de carrière. Kate exprime bien la perception qu'ont les cadres de la question. Questionnée sur la contribution de l'organisation à son succès professionnel et au développement de sa carrière, Kate répond : « Le ministère nous outille quand même. Ils ne nous tiennent pas par la main, c'est à toi à dire... si c'est toi qui faut qui élabore (le plan de carrière)... » (Kate).

4.4 Principaux constats sur les contextes du travail et du hors travail

A la lumière des propos recueillis auprès des participants sur leur contexte personnel, nous pouvons tirer plusieurs conclusions sur la relation entre la carrière poursuivie et la situation

personnelle de conciliation. Dans un premier temps, nous constatons qu'ils vivent un débordement du travail sur la famille. Du point de vue du déroulement de la carrière, ils ont tous eu une carrière ascendante, riche en expériences diverses. Ils ont occupé plusieurs emplois et travaillé pour plus qu'un ministère ou agence. Les participants ont quelquefois choisi des postes latéraux afin d'acquérir une expertise différente, d'accroître leurs responsabilités ou pour quitter un milieu de travail particulièrement désagréable. Seule Maria a choisi une rétrogradation à un poste de niveau inférieur afin de retrouver l'équilibre travail-famille qu'elle recherchait. En ce qui a trait aux responsabilités parentales assumées par les cadres, nous notons que celles-ci deviennent une des balises guidant leurs choix professionnels. Elles peuvent aussi avoir comme conséquence de ralentir la progression hiérarchique de certains d'entre eux ou de tempérer leurs aspirations. Les individus interviewés semblent être en contrôle du déroulement de leur carrière, sauf Carlo qui exprime la crainte que sa carrière soit dans une impasse. Les sphères de la carrière et de la vie personnelle sont des vases communicants. Le travail a des répercussions sur la vie familiale de nos participants, et la famille a des effets sur la gestion de la carrière et sur les propos sur le succès professionnel. Sans vouloir négliger les défis qu'elle présente, nous observons que la situation de conciliation est sous contrôle pour la majorité des participants. De façon générale, ils ont les ressources nécessaires et font usage des stratégies qui semblent appropriées, compte tenu de la situation qu'ils nous ont décrite, pour concilier l'ensemble de leurs responsabilités et gérer leur cheminement professionnel.

En conclusion de cette section sur les contextes de travail et personnel, nous pouvons affirmer que les participants évoluent dans un contexte de travail contemporain. Ils vivent les transformations du travail conduisant à une grande centralité du travail, à l'intensification du travail et à l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TICs). La culture «des longues heures» et celle de la compétition entre les cadres sont omniprésentes dans les milieux de travail étudiés de la fonction publique fédérale. Le contexte du travail et le rôle parental qu'ils assument ont des répercussions notables sur l'évolution de la carrière et sur la vie familiale. Nous avons constaté le débordement du travail sur la vie personnelle, et la présence de normes culturelles faisant obstacle à l'utilisation des mesures formelles de conciliation axées sur le temps. Le soutien organisationnel pour la gestion de la carrière est structuré de façon à promouvoir un cheminement de carrière traditionnel. Mais

les cadres qui utilisent des pratiques de carrière variées ont toutefois la perception d'être responsable de la gestion de leur carrière. Pour les cadres, la performance est garante du soutien organisationnel assurant la progression hiérarchique, et de l'obtention de l'autonomie et de la flexibilité de l'horaire qui facilitent la conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles. Tous ont les ressources financières et familiales suffisantes pour répondre aux demandes familiales. Et une évolution du modèle de parentalité est observée puisque les couples formés par les participants ont pour la plupart adopté le modèle des partenaires parentaux, les mères jouant toutefois plus souvent le rôle de parent principal.

Véronique partage une réflexion intéressante:

« Je pense qu'on a poussé le plus loin qu'on pouvait la performance je veux dire au niveau des familles, les deux conjoints qui travaillent et qui travaillent beaucoup etc., ça a eu des impacts. Donc, on voit le taux de divorce, on voit le taux de dépression, etc., les problèmes avec les enfants. Je pense qu'on va voir graduellement un retour du balancier. » (Véronique)

Mais lorsque les cadres sont interrogés sur les solutions qu'ils aimeraient voir se profiler à l'horizon pour améliorer leur situation, les suggestions qu'ils formulent ne sont pas très étoffées. Ils parlent d'une clarification de la politique d'utilisation du *Blackberry* et de règles restreignant les plages horaires pour la planification de réunions pour éviter la présence au travail à des heures tardives. En aucun cas, les questions de l'organisation du travail et d'un changement des normes dominantes sont mentionnées. Les cadres souhaitent-ils un changement réel de perspective de gestion de la carrière?

Chapitre 5 : DÉFINITION SUBJECTIVE DU SUCCÈS PROFESSIONNEL ET PROCESSUS D'ANALYSE TYPOLOGIQUE

Les principaux constats issus de l'analyse des propos des participants portant sur les contextes du travail et du hors travail permettent de mettre en perspective la conception qu'ils ont du succès professionnel. Ces constats nous aident à comprendre comment les cadres réagissent à leurs contextes de travail et personnel. Et ils amènent une compréhension plus nuancée des propos formulés sur le succès auxquels nous nous attardons dans un premier temps pour construire la définition subjective du succès professionnel des cadres qui assument un rôle parental.

Ainsi, pour répondre à notre question principale de recherche, nous nous concentrons sur les propos des cadres portant sur le succès afin d'élaborer la typologie de la définition subjective du succès professionnel. Notre processus d'analyse nous permet dans un premier temps de faire émerger des données empiriques les thèmes centraux, les éléments-clés sur lesquels reposent les définitions individuelles du succès fournies par les interviewés. Des regroupements (tas) sont par la suite provisoirement formés en fonction de ces thèmes centraux. Et au fil de l'analyse, « par étapes et par corrections successives, par tâtonnements, en confrontant les tas (regroupements) constitués de manière inductive » (Schnapper, 2012), nous parvenons éventuellement à la construction de la définition du succès professionnel du point de vue des cadres interviewés. En réponse à notre question principale de recherche, nos efforts d'analyse produisent une définition du succès professionnel proposée sous la forme d'une typologie, d'un « modèle idéal-typique ». Notre typologie est composée de cinq types idéaux, de cinq images qui construisent la définition subjective du succès professionnel des cadres. Cette typologie est dressée sans égard aux propos recueillis portant sur nos questions secondaires de recherche telle l'influence du rôle parental et sur la signification donnée du succès professionnel. Pour répondre à cette deuxième question de recherche, nous continuerons notre processus d'analyse des données empiriques. Notre typologie pourra évoluer en fonction des résultats d'analyse obtenus.

Le premier survol des propos des participants sur le succès montre que les définitions formulées par les cadres sont dans l'ensemble concises et variées. Quelques critères de succès sont nommés de façon récurrente par les participants. À titre d'exemples, des critères portant sur la satisfaction (aimer son travail, être heureux dans son travail), ou sur la performance individuelle

(accomplissement, contribution) et le regard des autres (reconnaissance) sont utilisés par presque l'ensemble des cadres. De façon générale, les définitions offertes du succès professionnel peuvent être résumées à l'aide de deux ou trois caractéristiques fondamentales. Ces critères-clés dévoilent l'essence de la définition du succès formulée par les cadres et permettent au chercheur de former des regroupements (tas). Ces critères principaux de succès, au nombre de un ou deux, servent de noyau à la définition du succès de chaque idéaltype de la typologie que nous élaborons progressivement, et ils sont accompagnés de critères hétérogènes sur lesquels les cadres mettent moins d'emphase.

Aussi, nous constatons que la définition du succès des cadres est articulée à partir de leur situation personnelle. Son sens émerge à la lumière du récit des questionnaires portant sur le déroulement de leur carrière ou sur leur situation de conciliation travail-famille. La lecture de l'ensemble des propos de chaque individu permet une meilleure compréhension de la définition donnée du succès professionnel. Pour les EX rencontrés, le succès est de nature subjective dans le sens où ils le définissent sur la base de leurs critères personnels. D'ailleurs plusieurs participants, lorsqu'interrogés sur la définition du succès professionnel, débutent leurs réponses par des expressions telles : « pour moi le succès, c'est très personnel » (Maria) ou « c'est quelque chose de personnel » (Louis), une cadre affirme en préambule « je ne peux pas vraiment donner une définition générale, je peux donner par rapport à moi. C'est ça dans mon contexte » (Laura).

La typologie proposée vise à expliquer l'objet de la définition subjective du succès professionnel et à présenter ses caractéristiques fondamentales. Avant de faire la description des idéaltypes qui ont émergé de l'analyse, il nous semble important de rappeler qu'ils ne représentent pas des types de cadres, de carrières ou encore des reconstitutions de cheminements professionnels. Ils sont « des utopies que l'on obtient en accentuant par la pensée des éléments déterminés de la réalité » (Weber, 1992 cité dans Schnapper, 2012). Le but de cette étude étant d'explorer la définition du succès telle que formulée par les cadres dans leurs propres mots, la typologie proposée est donc un instrument qui sert à mieux comprendre le phénomène du succès professionnel sur la base des définitions qu'en donnent les participants laquelle, empiriquement,

s'appuie sur leur expérience de vie. La typologie, avec ses idéaltypes 'Position sociale', 'Reconnaissance professionnelle', 'Modèle pour les autres', 'Réussite vie professionnelle et familiale' et 'Épanouissement personnel', permet de présenter la définition subjective du succès professionnel telle que construite à partir des critères énoncés par les cadres interviewés. Et les impacts des responsabilités parentales tel que perçu par les participants sur la définition du succès qu'ils formulent ajoutent à la richesse de la typologie proposée.

5.1 Les critères de succès ancrés sur le rapport aux autres

5.1.1 L'idéaltype : la 'Position sociale'

« Tu peux pas juste évaluer ça basé sur le salaire et ou sur le poste. » (Samuel)

Malgré ce que Samuel (cadre supérieur) affirme, le salaire et le niveau hiérarchique sont au cœur de son discours sur le succès. Le salaire est possiblement un des critères qui lui importe le plus lorsqu'il formule sa définition du succès professionnel. En fait, les critères qui forment sa définition sont essentiellement de nature objective, comme c'est le cas pour toutes les définitions qui ont été rassemblées pour former le regroupement 'Position sociale'. Les principaux critères de succès employés pour former l'image du succès de cet idéaltype, correspondent à des critères dits 'objectifs' tels le salaire, le titre (EX, CFO), le niveau hiérarchique. L'analyse des propos des cadres que nous associons à ce regroupement mène à conclure que le salaire, le titre et le niveau hiérarchique atteint sont les preuves tangibles de leur ascension sociale incarnée dans la position qu'ils occupent au sein de leur organisation et, plus largement au sein de la société. Le succès professionnel est pour eux un instrument d'ascension sociale. Et ces cadres se comparent aux gens qu'ils côtoient, principalement les membres de leur famille immédiate, pour mesurer leur niveau de succès, c'est-à-dire leur ascension sociale. C'est par exemple le cas de Carlo et Samuel qui pensent avoir mieux réussi que leur père. Les cadres sont en quête du succès professionnel qui se présente sous l'effigie d'avoir atteint une position, un statut social élevé.

Une autre observation intéressante est à l'effet que les participants appartenant à ce groupe ont choisi tôt dans leur cheminement professionnel des critères 'objectifs' pour définir leur succès, et

ils les ont conservés. Jusqu'à ce jour, ces critères forment encore le noyau de leur définition du succès. L'analyse de leurs propos révèle qu'ils sont capables de nommer le moment précis, par exemple lors de leurs études universitaires, où ils se sont fixé comme objectif à atteindre un certain niveau hiérarchique et salarial. Elizabeth, directrice du domaine des ressources humaines, explique qu'à l'âge de 25 ans, sa définition du succès professionnel s'est fixée:

« ... à 25 ans, je me suis dit à 40 ans faut que je sois dans un poste de directeur et que je gagne au moins 100 000 \$ par année. Je l'ai eu à 39 ans. (...) Pour moi, ça c'était un succès. Je pense que oui. Je ne sais pas comment définir le succès. Je te dirais il y a 15 ans, je le définissais en fonction d'un poste, un niveau. Et monétaire. Aujourd'hui, j'ai le monétaire, j'ai le niveau aussi. Le niveau reste encore important, le statut social est important. » (Elizabeth)

Puis, au fil de leur carrière, les notions de 'vie personnelle', de 'faire une différence' et 'd'aimer son travail', se présentent comme des éléments qui complètent la définition du succès qu'ils avaient initialement formulée. Ce regroupement est formé de deux hommes et d'une femme, et deux d'entre eux ont atteint un niveau hiérarchique le plus élevé parmi les EX rencontrés. Et ils aspirent tous les trois à continuer leur ascension dans les rangs des cadres supérieurs.

L'impact des responsabilités parentales tel que perçu au sein de ce groupe

Les cadres qui font partie du regroupement 'Position sociale' mettent peu d'emphasis dans leur définition du succès sur les éléments ayant trait à la famille et aux responsabilités parentales. Pour ce regroupement, les éléments portant sur la famille apparaissent en deuxième plan, ils ne font pas partie des dimensions principales de la définition fournie du succès. Pour Carlo, Elizabeth et Samuel, le fait de prioriser le travail au niveau de l'emploi du temps est un choix conscient et assumé. Samuel se comparant à sa conjointe qui a décidé de travailler à temps partiel explique : « Moi mon choix personnel c'est que moi j'ai continué à travailler. Ça a tout le temps été mon choix à moi » (Samuel) alors que Carlo positionne l'importance donnée au travail en fonction de sa décision de devenir cadre : « J'ai pris une décision. Si je veux être un gestionnaire au niveau EX, je veux continuer avec ma carrière, il faut que je travaille 40 à 50 heures par semaine » (Carlo). Ces cadres qui contemplent la prédominance du travail dans leur

vie comme un état de fait, appréhendent leur réalité en fonction de la séparation des sphères. Ils valorisent la carrière et acceptent de se conformer à l'idéaltype du travailleur qui impose l'entière disponibilité pour le travail. Leur contexte familial s'orchestre en fonction de la primauté accordée au travail. Leurs arrangements personnels font en sorte que leur partenaire est principalement le parent responsable de donner les soins aux enfants.

Pour les cadres 'Position sociale', les responsabilités parentales ont très peu d'incidence sur le discours sur la carrière en général. Le déroulement et la gestion de leur carrière ne semblent pas être affectés par leur rôle parental. Lorsque questionné sur sa définition du succès, Samuel répond avoir une carrière qui correspond à son idéal :

« j'ai le genre d'emploi que j'espérais avoir lorsque j'étais à l'université (...) Est-ce que la carrière... est-ce que c'est une carrière qui me permet aussi d'avoir quand même, une vie personnelle quand même aussi. Et la réponse est oui. » (Samuel).

Seul Carlo met en évidence la contrainte qu'exerce son rôle parental sur sa carrière. Il exprime vivre un conflit famille-travail. Pour ce cadre qui aspire à évoluer dans la hiérarchie, les responsabilités familiales peuvent être considérées comme une barrière à sa progression. Il explique ne pas être disponible pour le travail au moment où cela lui serait favorable pour l'obtention de projets intéressants qui mènent à des récompenses organisationnelles. Il dit :

« Alors veut, veut pas moi je quitte tous les jours à 5 h, 5h 15. J'ai une collègue qui quitte à 6 h., c'est toujours elle qui va parler au DG après les heures de travail parce que quand le DG a fini sa journée, elle fait le tour de l'étage. C'est juste elle qui reste. Je parle de comment ça me dérange parce que moi j'aimerais aussi faire partie de ces conversations-là. Mais je ne peux pas. Je dois quitter. Je dois aller chercher mes enfants ou ma femme travaille plus tard » (Carlo).

Quand ces cadres font référence à la famille dans leur définition du succès professionnel, elle est une finalité instrumentale qui correspond à l'image objective de la réussite qu'ils privilégient. Par exemple, Carlo, pour qui le succès se résume à 'être EX et gagner 100 000\$ par année', lorsqu'il est invité à approfondir sa réflexion sur la signification qu'il accorde au succès professionnel, il explique «je voulais avoir une famille avec deux enfants pour pouvoir leur faire une vie comme on voulait, fallait que je sois un EX avec un salaire d'au moins 100 000 \$ par année» (Carlo). La mention de la famille ou d'un thème connexe peut aussi marquer l'évolution de leur définition du succès. Par exemple, Elizabeth:

« C'est plus je te définirais quelqu'un... l'exemple... je regarde ma patronne. C'est quelqu'un qui est en contrôle, dans le sens qu'elle est équilibrée. Sa famille est importante. C'est ça le succès ». (Elizabeth)

Ces cadres vivent une très grande centralité du travail, ils se conforment au modèle du travailleur idéal type. L'influence des responsabilités familiales sur la définition du succès professionnel qu'ils articulent est donc conséquemment assez faible.

5.1.2 L'idéaltype : la '*Reconnaissance professionnelle*'

Les propos sur le succès de ce regroupement sont prononcés en regard de la tâche, de la fonction que les cadres occupent. Dans un premier temps, la lecture des verbatims des entrevues menées avec les cadres de ce regroupement met en lumière l'importance qu'ils accordent au fait que les attributs de leur succès soient observables, soient concrets. Ainsi la signification donnée au succès professionnel est articulée à partir de critères qualifiés de tangibles, de mesurables ou de quantifiables. L'image du succès est basée sur la mesure de la performance et sur l'accomplissement de la tâche.

Les propos de Louis vont dans ce sens puisque lorsqu'interrogé sur « comment il définirait le succès », il répond :

« En premier c'est quelque chose de personnel, mais il faut que l'individu, faut que je dise moi-même que je suis capable d'utiliser qu'est-ce que je trouve mes compétences, mes capacités à aller au niveau optimal. Donc, je suis vraiment capable de contribuer de façon optimale à mon travail et voir des résultats. Souvent, on contribue beaucoup, mais on voit pas le résultat à la fin de la journée. Moi je suis capable de faire les deux. Je veux voir le résultat. » (Louis)

Mais l'importance accordée aux compétences professionnelles prend sa justification dans la '*reconnaissance*' qu'elle permet d'obtenir auprès des supérieurs hiérarchiques, des pairs et de l'entourage professionnel pour la qualité de la prestation de travail fournie et les résultats obtenus. Cette reconnaissance professionnelle est convoitée par les cadres en tant qu'un gage d'appréciation de leur prestation de travail, de leurs compétences et de leurs connaissances. La

façon qu'a Kate d'exprimer sa définition du succès professionnel montre bien que son fondement repose sur la qualité de la prestation de travail fournie. Kate mentionne que c'est l'excellence de la prestation de travail qui mène à la reconnaissance convoitée. Elle établit ainsi le lien entre sa bonne performance au travail et la reconnaissance :

« Eeee... le succès, moi ... je dirais le succès, un, c'est la façon dont tu te sens quand tu as accompli quelque chose. Donc, je retire comme je mentionnais beaucoup de satisfaction de mon travail. Je sais quand je donne mon 110 % et que je suis capable d'arriver à mon objectif. J'ai un sentiment d'accomplissement Puis je sais que j'ai fait un bon travail. Donc, ça c'est un. Deux, c'est sûr que quand tu as la validation de tes collègues ou de tes supérieurs qui te disent que tu as fait un bon travail, que tel projet a très bien été, réussi. C'est une autre façon, c'est une forme de validation aussi du succès. Eeee... je pense que le succès, je vois ça un petit peu de par la réputation que tu établis au fil des années. Si les gens veulent travailler avec toi, si les gens t'apprécient, si les gens te respectent, moi ça c'est quelque chose qui est important. » (Kate)

L'obtention de cette 'reconnaissance' est l'élément central de la définition du succès qui ressort de l'analyse de tous les verbatims de ce regroupement. Cette reconnaissance est tributaire de la qualité de l'exécution de la tâche et de la performance au travail. Pour eux, avoir 'une bonne réputation', c'est la preuve tangible de leur succès, celle qui valide leur statut de bon performant. Cette notion de reconnaissance s'articule de deux façons et mène à diverses récompenses individuelles. La première façon fait équivaloir la reconnaissance à la 'bonne réputation' et à l'appréciation de leurs qualités professionnelles, de leurs compétences et de leur efficacité par l'entourage. Et cette 'reconnaissance' a des conséquences tangibles telles l'attraction et la rétention des employés. Dans leurs mots cela se concrétise par le fait « (d')avoir une équipe qui est heureuse, une équipe qui est stable » (Henri) ou par des témoignages d'individus qui aimeraient travailler pour eux, tel que Sarah le raconte :

« ... si quelqu'un m'appelle et dit écoute, je peux-tu t'envoyer mon cv. J'ai entendu des bonnes choses de ton équipe, j'ai entendu des bonnes choses de toi. Ça pour moi, c'est les attributs de la réussite. » (Sarah)

Et la reconnaissance prend forme d'une deuxième façon, en devenant le symbole 'des compétences et des connaissances' de l'individu. Sous cette forme, la reconnaissance mène à des récompenses individuelles comme une promotion. Elle est garante de la progression de carrière. C'est d'ailleurs de cette façon que Jérôme explique l'obtention de sa dernière promotion:

« Moi je dirais que je suis ici beaucoup parce que je suis reconnu pour mes connaissances et mes compétences, en tous cas j'espère que c'est bel et bien que je lis comme il faut le (rires)... » (Jérôme)

La reconnaissance, à titre de représentation des compétences et des connaissances est le fondement principal de la définition du succès professionnel de Jérôme.

‘Être reconnu pour ses compétences et son efficacité’ est la proposition qui résume la définition du succès professionnel de cet idéaltype. Les compétences et l'efficacité sont les ingrédients nécessaires pour fournir une excellente performance individuelle au travail laquelle conduit à la reconnaissance des autres. Les propos des participants de ce regroupement sur le succès sont principalement axés sur ces caractéristiques typiques. Ils mettent en relation la chaîne d'éléments suivants: les compétences et l'efficacité garantissent l'excellence de la contribution, la performance individuelle mène à la reconnaissance et la reconnaissance est garante de récompenses individuelles, sous forme d'une promotion, d'une équipe stable, etc. Les cadres formant ce regroupement font très peu mention d'autres critères définissant le succès. Et le discours tenu par ces trois hommes et ces deux femmes ne laisse entrevoir aucun doute sur leurs aspirations professionnelles, ils convoitent tous de gravir les prochains échelons hiérarchiques à plus ou moins brève échéance.

L'impact des responsabilités parentales tel que perçu au sein de ce groupe

De façon générale, les cadres du regroupement ‘Reconnaissance professionnelle’ n'utilisent pas de critères de succès en lien avec les responsabilités parentales qu'ils assument. Seul Henri fait référence à sa vie familiale, soit le fait « d'équilibrer ce qui se passe, vie de famille et travail » (Henri), lorsqu'il parle de sa définition du succès. Alors que tous les autres évacuent complètement la sphère familiale de leur conception du succès professionnel. Cela dit, en cours d'entrevue, tous les cadres font mention des effets de la famille sur le déroulement de leur carrière ou sur les décisions liées à leur carrière. En effet, la lecture de verbatims révèle que dans l'ensemble, les propos sur le déroulement de leur carrière sont ponctués de références sur leur rôle parental. Par exemple, parlant de son cheminement professionnel, Jérôme mentionne

l'arrivée de ses enfants et sur son utilisation des congés parentaux :

«Mais depuis, en fait décembre 2003 que je suis arrivé dans la direction ici. Ce qui est quand même assez long. Mais entre temps, j'ai eu deux congés parentaux (rires) qui ont coupé donc, entre autres un sept mois pour mon dernier enfant. Mon troisième, j'avais pris sept mois de congé parental. Donc, j'ai pas nécessairement l'impression que ça fait si longtemps que ça que je suis ici » (Jérôme).

Au-delà du fait que la vie familiale s'imbrique au récit de l'évolution de leur carrière, notre analyse met en lumière que les décisions de carrière de tous les cadres associés à l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle' sont influencées par leurs responsabilités parentales. Par exemple, pour assurer leurs responsabilités auprès de leur jeune famille, certains cadres évitent les emplois qui requièrent beaucoup de déplacements professionnels. Louis avoue : « Et aussi, j'avais choisi ce poste là un peu parce que ça voyage pas beaucoup. (...) J'ai une jeune famille, donc c'est quelque chose que je veux pas m'absenter trop » (Louis). D'autres refusent d'envisager de nouvelles fonctions, notamment une promotion hiérarchique qui nécessiterait de plus longues heures de travail. Kate mentionne «quand tu es cadre, faut que tu saches sélectionner les postes que tu veux parce qu'il y en a qui ont des heures impossibles. J'ai refusé des postes parce que je savais que les heures étaient impossibles » (Kate). Et finalement, certains confient avoir fait le choix de ralentir leur progression hiérarchique en raison de leurs responsabilités parentales. Par exemple, Henri pondère ses ambitions et explique :

«je me suis mis comme objectif d'être un directeur général dans un avenir à moyen terme. Donc, j'ai mis de 3 à 5 ans. Donc, je dirais plus dans 5 ans compte tenu de tout ce que je vis, conciliation vie de famille-travail » (Henri).

D'autres impacts des responsabilités parentales sur le discours sur la carrière sont mentionnés par les cadres. Pour Kate, par exemple, avoir des enfants a eu un effet sur son style de gestion. Elle dit : « Donc, je dirais que la maternité a fait de moi une meilleure gestionnaire » (Kate). Louis mentionne quant à lui qu'il fait des apprentissages transférables d'une sphère à l'autre, ce qui nous rappelle la théorie de la 'facilitation' issue du champ d'étude travail-famille (Hill, 2005; Hill et al., 2007) :

« Donc le succès que j'ai au travail, j'ai des apprentissages que je gagne au travail, ça m'aide comme individu dans toutes mes autres secteurs de ma vie et puis le contraire aussi »(Louis).

Des propos portent sur les difficultés liées à la conciliation travail-famille du point de vue du

temps disponible comme ceux d'Henri :

« Ce qui me frappe le plus c'est entre la vie professionnelle et la vie familiale, il reste pas beaucoup de temps pour la vie strictement individuelle, personnelle. C'est un constat. Donc, la triple conciliation est difficile à faire.»

Et en dernier lieu, la question sur le fait d'avoir un deuxième enfant par rapport à l'évolution de la carrière est soulevé par Sarah :

«Et surtout quand j'ai eu ma deuxième, j'avais une grande décision, ... soit je reste avec un enfant unique. À ce moment-là, comme elle était déjà passée l'âge des couches et tout, j'aurais pu avoir toute une autre progression.» (Sarah).

En résumé, s'ils ne font pas mention de la famille dans la formulation de la définition du succès professionnel, ces cadres prennent tous en compte leurs responsabilités parentales dans la gestion de leur carrière. Leur rôle parental a une influence définitive sur la carrière mais il n'apparaît pas dans la définition qu'ils articulent du succès professionnel. Les responsabilités familiales de ces cadres se posent plutôt en contrainte par rapport au travail et à la gestion de la carrière. Sarah explique :

« j'ai toujours dit et du moment que j'ai su que j'allais avoir des enfants, je savais que les enfants, ma famille passerait avant » (Sarah).

Et les propos de Kate montrent que la sphère professionnelle est soumise à l'importance donnée au rôle parental:

« Je suis une bête de travail. Si ça serait je dirais juste de moi, si je penserais juste à moi, probablement que je passerais plus de temps encore au bureau. Sauf que j'ai fait un choix d'avoir des enfants et donc, je dois essayer de faire la conciliation travail-famille.» (Kate).

Ainsi, pour les cadres du regroupement 'Reconnaissance professionnelle', les responsabilités parentales ont une grande influence sur le déroulement de la carrière. Elles posent des limites et des conditions qui encadrent les choix de carrière. Et parmi plusieurs extraits intéressants, les propos de Sarah résument bien la réaction caractéristique de ce groupe de cadres, qui vise à négocier leurs conditions de travail, d'énoncer les paramètres de leur emploi afin de leur permettre d'assumer les responsabilités parentales qui leur incombent:

« Et du moment où j'ai eu mes enfants, je dois vous avouer que chaque fois que j'ai fait (des) demandes (d'emploi) en quelque part, j'ai toujours regardé, j'avais beaucoup de voyage ou beaucoup de surtemps à faire et si oui, est-ce qu'on permettait de travailler de la maison, d'apporter un ordinateur. Quelles étaient les possibilités et j'ai toujours joué

franc jeu avec les employeurs en disant écoutez, on perdra pas notre temps. Voici mes besoins, ... » (Sarah).

5.1.3 L'idéaltype : un 'Modèle pour les autres'

A l'instar des participants formant le regroupement 'Reconnaissance professionnelle', les définitions du succès formulées par le regroupement 'Modèle pour les autres' prennent racine dans la tâche, dans la fonction qu'ils occupent. Pour ces cadres, les attributs du succès résident dans l'utilisation de leurs compétences personnelles, de leur capacité de gestion et de leurs connaissances. La définition du succès pour cet idéaltype pourrait se résumer de la manière suivante : le succès professionnel consiste à mettre à profit ses connaissances, ses compétences personnelles et de gestion, et donc son expertise. Les propos de Richard mettent bien cela en évidence :

« J'aimais ça l'idée de mettre des gens au défi et gérer des équipes comme je l'ai fait. Juste avant d'avoir été promu, j'aurai eu l'impression que j'avais pas tellement utilisé mes compétences personnelles, mon éventail d'intérêts. Ça aurait été en termes crus un échec. » (Richard)

Dans le cadre de notre analyse, nous aurions pu tout aussi bien choisir d'inclure ces trois cadres (deux hommes et une femme) au groupe 'Reconnaissance professionnelle' car leurs propos présentent de grandes similitudes. Comme les cadres de ce regroupement, les participants qui forment le tas 'Modèle pour les autres' considèrent certaines formes de reconnaissance comme étant une marque de succès. Par contre, ils nomment différemment cette reconnaissance. Ils l'appellent : 'crédibilité', 'avoir une valeur ajoutée', 'être experte', 'être le mentor'. Ces appellations sont pour eux des formes tangibles de leurs compétences et de leur performance de travail. Mais leur discours est moins orienté sur la mise en relation des éléments 'performance' → 'reconnaissance' → 'récompense individuelle' sous forme d'une promotion, il est plutôt axé sur l'équation performance → mise à profit → impact positif sur l'équipe de travail. Contrairement aux cadres de l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle', les gestionnaires associés au regroupement 'Modèle pour les autres' n'ont pas besoin de la reconnaissance des autres pour se sentir compétents. Ils savent qu'ils le sont et ils recherchent des contextes de travail où ils pourront mettre leurs compétences au service des autres et où ils pourront mettre à

profit leurs compétences. Par exemple, Gail définit le succès par l'utilisation de son expertise, elle affirme que la récompense qu'elle désire est d'agir à titre de mentor :

« Alors pour moi ça là c'est un succès que... j'aime le fait que les personnes pensent ben il faut que ça passe par Gail. Qu'est-ce qu'elle pense? J'aime le fait que je peux être le mentor des jeunes. Alors je suis à un niveau, je ne sais pas si je veux monter plus haut. »
(Gail)

Les critères de succès retenus pour la formulation de la définition du succès professionnel de cet idéaltype ont une dimension altruiste que nous ne retrouvons pas dans l'image du succès que propose l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle. Le succès est dépendant de leur performance individuelle comme gestionnaire; il est fonction de leur rôle de gestionnaire d'humains :

« C'est sûr les dossiers, je trouve ça intéressant que les dossiers avancent et je m'assure que tout est... que le travail est de qualité et tout ça, mais je te dirais une des choses (qui) parlent pour moi au niveau de mon succès, c'est d'être capable de faire avancer les gens dans leur carrière. » (Ernest)

Le fait que les cadres associés au regroupement 'Modèle' définissent leur succès professionnel en fonction de leur contribution au succès d'autrui, notamment celui de leurs employés, les distinguent du regroupement '. La forme de reconnaissance convoitée s'illustre dans la volonté d'être considéré comme un modèle professionnel pour les autres.

Cette intention réelle de faire avancer les autres s'explique peut-être par le fait que ces cadres dressent un bilan positif de leur carrière personnelle. Et qu'ils ont tous les trois été identifiés par leurs supérieurs hiérarchiques comme faisant partie de la relève. De ce fait, ils ont reçu la confirmation de leur excellente performance et ils ont obtenu la reconnaissance convoitée par les cadres du regroupement 'Reconnaissance professionnelle'. De plus, ils peuvent être confiants par rapport à leur ascension hiérarchique future. Forts de leur succès actuel, ils peuvent se concentrer sur d'autres aspects de leur développement et de leur vie:

« Donc, pour moi, je te dirais, je suis dans un point de ma carrière, j'ai eu la chance de monter et de progresser assez rapidement et j'ai eu un peu le luxe de faire des choix pour rééquilibrer un peu avec ma famille. Pendant un petit bout de temps, j'ai comme aussi le

luxé de voir que j'ai beaucoup d'années devant moi et que je peux passer du temps avec ma famille sans nécessairement sacrifier d'autres objectifs que j'avais en plus de ça. Je ne sais pas en ce moment, c'est pas des préoccupations majeures pour moi d'aller plus loin dans ma carrière et tout ça. » (Ernest)

La dimension de la famille ne fait pas concrètement partie des critères fondamentaux de succès proposés pour cet idéaltype. Comme les propos d'Ernest nous permettent de le constater, ce sont des dimensions qui influencent grandement l'ensemble du discours sur la carrière. Pour les cadres qui forment le regroupement 'Modèle pour les autres', elles sont des préoccupations importantes et incontournables lors de la prise de décisions liées à leur carrière.

L'impact des responsabilités parentales tel que perçu au sein de ce groupe

Le 'temps accordé à la famille' est une composante de la définition du succès professionnel fournie par Gail et Ernest. La présence d'enfants à la maison motive ces individus à atteindre un certain équilibre travail-famille. La recherche de l'équilibre entre le travail et la famille est l'un des thèmes centraux de la définition du succès au sens large que l'ensemble du groupe exploite.

En fait, la recherche de l'équilibre travail-famille est l'un des moteurs qui propulsent la carrière de ces trois cadres (Ernest, Gail et Richard). Elle guide leurs décisions professionnelles. Ernest explique « j'ai fait vraiment ce choix là de changer de travail pour pouvoir avoir cet équilibre-là à la maison » (Ernest). L'équilibre travail-famille qu'ils convoitent ne signifie pas nécessairement pour eux une réduction des heures de travail. Gail résume bien cela :

« ... pour moi l'équilibre est vraiment un sujet personnel. Je pense pas que tout le monde veut avoir de 8 h à 4 h. Ils ont le 37,5 heures par semaine. Je suis prête à travailler de très longues heures si ça m'intéresse. C'est juste je veux pas, je veux aussi être capable d'être au terrain de soccer avec mes fils si je veux » (Gail).

Pour les cadres du regroupement 'Modèle pour les autres', l'équilibre recherché est atteint par le biais d'une gestion impeccable de la charge de travail et par l'optimisation de l'organisation du travail. Au cours des entrevues réalisées avec eux, ils mettent tous en évidence les solutions qu'ils privilégient quant à l'organisation du travail et les conditions de travail qu'ils favorisent et qui leur sont consenties. A titre d'exemple, Ernest détaille sa recette pour une organisation du travail efficace:

«Ici je me suis organisé vraiment dans mes choix de gestionnaires que j'engage, de la façon que je délègue, que je suis capable de le faire d'une façon où je peux me rendre indispensable pendant un certain temps et même si je suis pas là, tout fonctionne bien, sans que je sois nécessairement là. Donc, ça amène que je dois faire ces choix en tant que gestionnaire, je dois organiser mes billes d'une certaine façon dans mon équipe pour que je puisse avoir cette flexibilité-là de pas tout centraliser comme les décisions et les actions à mon niveau, mais je suis capable de compter sur mon équipe si je suis pas là pour que le travail roule bien. Donc, ça demande vraiment cette planification là,... » (Ernest).

Notre constat est à l'effet que pour les 'Modèle pour les autres', la réussite dans la vie personnelle et l'impératif de consacrer du temps à la famille sont des notions très importantes. Elles font partie de la définition du succès personnel, un phénomène qui selon eux a préséance sur celui du succès professionnel. Leurs propos sur le déroulement de leur carrière incluent des références sur l'évolution de leur vie familiale, notamment l'arrivée des enfants, et de l'incidence de celle-ci sur la façon de considérer la carrière. La présence des enfants dicte les paramètres guidant les choix professionnels. Richard explique qu'il évite les postes exigeant beaucoup de déplacements ou basés à l'étranger parce qu'il a des enfants en bas âge:

« Je l'ai mentionné d'ailleurs aux sous-ministres et au comité des sous-ministres qui gère nos carrières. Ils nous demandent quelles sont nos aspirations et ça j'ai mentionné que pour moi c'était un problème (les déplacements fréquents à l'extérieur). (Des postes) à l'étranger aussi, c'est normalement parce que je viens de cet univers-là. Je serais un candidat naturel pour faire ce genre de job là. Et j'avais mentionné que j'étais pas ouvert pour les cinq prochaines années » (Richard).

Gail expose quant à elle les raisons pour lesquelles elle n'envisage pas une progression hiérarchique prochaine, « C'est pas juste qu'ils (ses deux garçons) sont pas vieux... je vois quand ils arrivent, je suis la personne qui est le plus flexible dans ma famille (couple) alors... ». Les limites qu'elle s'impose quant à son développement professionnel reposent sur sa perception des exigences de son rôle de mère. Son raisonnement est le suivant : « J'ai décidé consciemment d'avoir des enfants. Alors c'est quelque chose où je savais... faut avoir un équilibre » (Gail).

Les cadres 'Modèle pour les autres' confirme la grande centralité de leur travail dans leur vie tout en mettant l'emphase que son importance devient relative par rapport à leur vie familiale. Ainsi, ces cadres investiront les heures et les efforts nécessaires pour répondre aux exigences de

leur travail tout en s'assurant de trouver un équilibre qui leur est propre, et de négocier un aménagement du travail, afin de préserver leur succès familial:

« Parce que j'ai entendu trop souvent mes collègues souligner ça, des (cadres) qui disent : 'Ah Richard, j'ai pas vu mes enfants grandir. Ah Richard, si c'était à refaire, je ferais différemment'. Ça j'ai eu la chance d'avoir entendu, d'avoir été exposé à ça et je ne veux pas arriver à ce constat là. Pour moi, ça serait un peu, je le dis sur une base personnelle, ça a rien à voir avec ma profession, mais pour moi ce serait un peu l'échec. J'aurais raté ma vie. C'était aussi clair que ça. J'ai décidé d'avoir une famille, des enfants, et je veux être avec eux. Je veux être là pour jouer avec eux. Je veux les accompagner à l'école. Je veux passer du temps avec eux. Et ça, ça fait en sorte que je dois organiser mon rythme de travail en conséquence. Donc, je l'ai dit clairement à mon patron. » (Richard)

Au final, le rôle parental que valorisent ces cadres sous-tend leur façon de concevoir la carrière. Les responsabilités familiales sont une dimension intégrée à leur parcours professionnel et elles influencent la signification qu'ils donnent au succès au sens large.

5.2 Les critères de succès ancrés sur le rapport à soi-même

5.2.1 L'idéaltype : la 'Réussite de la vie professionnelle et familiale'

Au premier abord, l'analyse montre que le niveau hiérarchique est l'élément central de la définition du succès de l'idéaltype la 'Réussite de la vie professionnelle et familiale'. En effet, 'progresser dans la hiérarchie' est l'élément qui ressort avec le plus d'acuité de l'image du succès promue par cet idéaltype. Par ailleurs on constate que si le niveau hiérarchique est l'une des caractéristiques typiques communes de la définition du succès formulée par ces cadres, la dimension de la famille apparaît comme un élément que ces cadres ne peuvent pas omettre. En effet, avec la progression hiérarchique, la famille apparaît comme une caractéristique fondamentale de la définition du succès professionnel de cet idéaltype. Les propos d'Éloïse mettent bien en parallèle ces deux fondements de la définition du succès professionnel pour l'idéaltype 'Réussite de la vie professionnelle et familiale':

«... j'admire beaucoup ça et oui j'admire les personnes qui se rendent à sous-ministre, sous-ministre adjoint, j'admire ça. Maintenant moi, maintenant, c'est là que je suis en reconsidération parce que je vois aussi beaucoup de personnes qui se sont rendus à sous-ministre, sous-ministre adjoint et qui ont vraiment raté l'aspect familial que tu ne peux pas refaire. » (Éloïse)

Les cadres faisant partie de ce regroupement sont des femmes. Le niveau hiérarchique est au cœur de leurs propos sur le succès. Elles veulent toutes les trois continuer leur ascension hiérarchique et la famille vient mettre un bémol au déroulement de leur carrière. Par exemple, lorsqu'interrogée sur la définition du succès, Laura exprime que le fait qu'elle soit devenue un EX est une marque de succès :

« c'est clair qu'il y a une forme de réussite professionnelle, mais je ne peux pas le voir dans l'abstrait de ma vie de famille. Honnêtement, pour moi, c'est fondamental. Je ne pense pas que je mets ça en termes de niveaux, je considère pas ça comme... est-ce que je vais être une personne qui a mieux réussi professionnellement, si je deviens sous-ministre adjointe, si je deviens sous-ministre ou si je reste directrice pour le reste de mes jours. Je veux pas même y penser. Comme pour moi c'est vraiment... je dois toujours trouver ça intéressant. Je dois avoir des responsabilités oui qui correspondent à ce que je peux donner et je veux être capable d'élever ma famille et pas que ma famille en souffre. Vraiment ça c'est clé. Donc, je ne peux pas le dissocier ». (Laura)

Et pour cette mère de deux enfants, la famille est un facteur qui limite notamment le nombre d'heures qu'elle peut ou qu'elle désire consacrer au travail. La famille influence son discours sur le succès et rend plus ambigu son projet de continuer son ascension hiérarchique.

Ces observations sont caractéristiques des propos de toutes les participantes du groupe 'Réussite de la vie professionnelle et familiale'. A la lecture des définitions du succès formulées par ce groupe, d'autres critères de succès secondaires apparaissent tels 'le fait d'être un bon gestionnaire', 'd'avoir des défis', d'assumer des 'responsabilités intéressantes'. Le niveau hiérarchique forme toutefois le cœur des propos. La confrontation entre la progression hiérarchique désirée et la réalité de leur contexte de vie familiale constitue l'élément central de leur réflexion. La famille se pose en contrainte à leurs aspirations professionnelles et donc à l'atteinte du succès. Plus précisément, nous observons que l'obligation que se donnent ces mères gestionnaires d'avoir « *toutes les parties de sa vie sous contrôle* » (Juliette), fait obstacle à l'atteinte de la définition théorique du succès qu'elles ont intégrée. Et même si d'autres critères de succès de nature 'subjective' ont été répertoriés pour ce groupe, tels 'se voir confier des responsabilités et défis intéressants' ou 'être reconnue pour ses compétences de gestion', nous concluons que l'ensemble de leur discours sur la carrière et sur le succès s'appuie sur les défis que posent la progression hiérarchique pour l'équilibre travail-famille.

L'impact des responsabilités parentales tel que perçu au sein de ce groupe

La définition du succès des 'Réussite de la vie professionnelle et familiale' est formée par la dualité de la progression hiérarchique et des responsabilités parentales. Ces femmes veulent continuer à progresser dans la hiérarchie et les responsabilités parentales qui leur incombent s'interposent dans leur projet. Le succès selon ces cadres est intrinsèquement lié à la notion de famille. Laura évoque le fait qu'elle ne peut considérer le succès professionnel sans prendre en compte ses enfants, elle exprime cela ainsi : « mais je ne peux pas le (le succès) voir dans l'abstrait de ma vie de famille » (Laura). L'analyse des propos des cadres du regroupement 'Réussite de la vie professionnelle et familiale' met en lumière le fait que ces femmes se sentent 'déchirées' entre le travail et leurs responsabilités parentales. Juliette raconte ce qu'elle ressent :

« ... ça va bien en général, mais je dirais que j'ai toujours le sentiment que je donne pas 100 % ni au travail ni à la maison. Ça je trouve ça difficile. (...) Puis de toujours avoir l'impression que je pourrais faire plus au travail, je pourrais faire plus à la maison. Je suis toujours tiraillée entre les deux. Même si ça va bien, c'est un... je ne sais pas si c'est la culpabilité, mais il y a genre de sentiment que.... » (Juliette).

Elles ont de la difficulté à réconcilier la prédominance qu'elles accordent au travail et l'importance qu'elles se sentent obligées de donner à la famille. Ce conflit intérieur est vécu par exemple par Laura qui exprime « ...je veux pas vraiment mettre une hiérarchie, mais je veux dire j'ai mon travail, j'ai ma vie... » et par Eloïse :

« je me sens comme la responsabilité, socialement et comme mère de dire c'est ma famille en premier. Mais intuitivement, ... Je sens que j'ai besoin de me réaliser dans le travail, que j'ai quelque chose à contribuer. Je me sens une responsabilité de contribuer aussi finalement. » (Eloïse).

Les trois cadres du regroupement 'Réussite de la vie professionnelle et familiale' vivent une tension personnelle. Elles sont tiraillées entre les impératifs de disponibilité pour le travail et l'idéal type de la bonne mère (Christopher, 2012; Pas et al., 2014; Rapoport & al, 2002).

Le fait d'assumer des responsabilités parentales pour ces cadres est considéré comme une source de stress de deux ordres. Premièrement, une pression pour ce qui a trait au bien-être des enfants. Éloïse, mère de trois filles s'ouvre sur son appréhension : « Mais mes filles si je ne suis pas là pour elles, c'est raté, complètement raté. Ça c'est une pression énorme. C'est une pression mais

c'est aussi un grand plaisir. Parce que c'est les deux » (Eloïse). Et deuxièmement, une source de stress relative à la capacité de répondre aux exigences du travail. Laura explique qu'elle a renoncé à une promotion pour cette raison : « moi j'avais des jeunes enfants à l'époque. Je voulais pas le stress que ça rajoute et tout » (Laura). Assumer des responsabilités parentales rend ces femmes ambivalentes quant à leurs aspirations professionnelles :

« Je ne sais pas, je ne sais pas qu'est-ce que je veux. Faut que je me décide. Est-ce que je suis prête à monter. Je sais que j'ai plus à contribuer, je le sais, je vois mes équivalents. Je sais que je serais capable de faire mieux. On voit toujours, comme pour moi la prochaine étape, c'est EX2, je sais que je suis meilleure qu'eux autres. Mais j'ai pas le temps et j'espérerais trouver un endroit qui reconnaisse ma capacité et que ils sont mieux d'avoir 45 heures d'Eloïse que 60 heures de cette personne-là qui est moins bonne. Mais il n'y en a pas beaucoup qui sont comme ça... »(Eloïse)

« ... si je voulais passer plus de temps que je veux avec mon fils, ce serait de faire des sacrifices au niveau de ma carrière » (Juliette).

Les récits sur le déroulement de carrière de ces cadres sont ponctués de référence à l'évolution de leur vie familiale. Eloïse raconte comment sa vie professionnelle et personnelle s'entremêlent : « une fois qu'on est là c'est difficile d'en sortir parce qu'on est très apprécié et ils veulent pas nous laisser partir. Et là moi je commençais à être un peu tannée, je l'avais fait, j'avais fait le tour. Là je suis tombée enceinte. Il y en a qui disent que c'était mon exit strategy » (Eloïse). Ces femmes s'attardent à l'influence de leurs responsabilités parentales sur leurs décisions de carrière et parlent des impacts qu'elles perçoivent de leur rôle parental sur leur cheminement professionnel. Laura est particulièrement sensible au fait que ses responsabilités parentales ont ralenti sa progression hiérarchique :

« Je regarde mes amis par exemple qui sont... qui ont commencé à peu près en même temps que moi dans la fonction publique, qui sont des hommes et je fais une généralisation, dans mon cas, j'en ai quelques-uns comme ça qui sont arrivés à EX comme 2-3 ans avant moi. Je ne dis pas à qualité égale, mais je pense à peu près, peut-être qu'il y en a qui ont plus de talent, mais je dirais 2-3 ans ou 2-3-4 ans avant moi. Pas que c'est une course mais je pense que ça reflète aussi le fait que j'ai pris 2 ans de maternité... » (Laura).

Finalement, ces cadres commentent toutes les conséquences de leur carrière sur les responsabilités parentales assumées par leur conjoint :

« Il faut que je vive avec le fait que mon conjoint trouve qu'il fait plus que moi et c'est tout. Ça va. Et j'ai des heures de travail un petit peu plus longues et des responsabilités

un peu plus importantes ». (Laura)

« Là tout d'un coup mon mari a dû rentrer à la maison deux soirs semaine. Tout d'un coup s'occuper du souper, du bain, là moi je suis arrivée comme un homme. Je rentrais à la maison à 7 h, les enfants étaient baignés, le souper avait été fait, il m'attendait sur la ... j'ai découvert ça qui est fantastique ». (Eloïse)

«Je suis très chanceuse dans le sens que mon mari, je dirais que c'est 50-50 à la maison. Et je ne pourrais pas faire le travail que je fais en ce moment si c'était pas comme ça ». (Juliette)

Ainsi, nous pouvons conclure que, selon les propos des cadres du regroupement 'Réussite de la vie professionnelle et familiale', l'influence de leur rôle parental est grande sur la carrière et sur la signification qu'elles accordent au succès professionnel.

5.2.2 L'idéaltype : 'l'Épanouissement personnel'

Le résumé de la définition du succès professionnel pour l'idéaltype 'Épanouissement personnel' pourrait se lire: « faire pour soi ». La conception du succès pour les cadres regroupés dans ce tas est en lien avec leur situation personnelle. Les critères de succès retenus par ces EX sont centrés sur eux-mêmes en tant qu'individu et sur leurs intérêts. Ils sont l'écho de leurs valeurs individuelles et font foi de leur désir d'épanouissement personnel. Ils sont les seuls EX rencontrés qui utilisent principalement des critères de succès 'internes' tels 'être soi-même' ou 'se respecter'. Leurs propos sur le succès contrastent de façon importante avec le discours des cadres des autres regroupements. Mais leur discours contient quand même des critères communs tel 'être heureux dans le travail'.

Ce regroupement est en marge des normes en présence dans leur organisation. Ils positionnent leur définition personnelle du succès comme étant divergente de celle formulée par leurs pairs.

Par exemple Aldo affirme :

« Selon moi, si j'ai du succès dans mon cœur, j'ai du succès. Ça me fait rien que la haute gestion me dise que le succès est ça ou ça, ça me fait rien. » (Aldo)

Et Véronique met en opposition sa définition du succès par rapport à la définition traditionnelle (objective) qui est, selon elle, la référence commune de la société:

«Véronique : Ce que je trouve intéressant par exemple maintenant, c'est que je pense que je suis rendu à un âge où je suis plus consciente de ce qui est bon pour moi et de ce que je veux vraiment... dans le fond maintenant ça n'est plus la réussite professionnelle au sens où justement on l'entend souvent, mais c'est plus ma réussite à moi. Je me rends compte que je me rapproche vraiment de ce que je veux faire et j'ai l'impression aussi d'atteindre un meilleur équilibre parce que je me respecte plus dans le fond que je l'aurais fait auparavant. Parce qu'avant j'étais vraiment... ce qui me poussait c'était vraiment justement la réussite professionnelle au sens large, où la société l'entend.

Enquêtrice : Dans le sens de...

Véronique : De performance, de cheminer, de monter...» (Véronique)

Ils envisagent la notion de succès de façon très personnelle et individuelle. Ces cadres ont une forte volonté de s'accomplir et comme certains de leurs pairs (les 'Reconnaissance professionnelle' et les 'Modèle pour les autres'), la contribution au travail est un des critères de succès mentionnés par tous les cadres de ce regroupement. Mais ils se distinguent par le fait qu'ils cheminent plus en fonction de leurs défis personnels, de leur curiosité intellectuelle, de leur besoin d'accomplissement et de l'utilisation des forces personnelles qu'en fonction des paramètres de performance associés à la tâche et des récompenses offertes par l'organisation, notamment les promotions. Maria décrit ce qu'elle considère être le summum du succès professionnel :

« ... c'était vraiment pour moi le succès total, ça va bien avec tout le monde. Je suis moi-même, je suis bien dans ma peau. Je contribue. Je fais une différence dans la vie du monde. Je donne du service au client. Imagine. Moi le côté opérationnel j'aime ça, le service au client, je suis très orientée vers le client. Donc, ce côté-là c'est ma force. J'ai vraiment atteint le poste où je peux utiliser toutes mes forces. » (Maria)

Mais, la définition du succès de Maria et de Véronique n'a pas toujours été celle de l'idéaltype 'Épanouissement personnel'. Leur conception du succès a changé, a évolué. Véronique nous fait part de sa réflexion par rapport au déroulement de sa carrière qui l'a conduite à modifier sa définition du succès:

« dans le fond j'avais cheminé au gouvernement sans jamais me poser de questions sur c'est quoi qui m'intéressait, c'est quoi que j'aimais. (...). Je pense que j'étais tôt dans ma carrière et c'est le fun tu as des belles opportunités. Mais tu te poses pas nécessairement

de questions sur le sujet sur lequel tu travailles. Je me suis rendu compte que dans le fond je me voyais pas cheminer dans le domaine dans lequel j'étais (...). A ce moment là, dans le fond, j'ai commencé à penser finalement qu'est-ce qui me tenterait de faire, qu'est-ce qui m'intéresse dans le jour à jour. Quelles sont les tâches vraiment qui me donnent du plaisir, qui me donnent une certaine satisfaction. » (Véronique)

Maria et Véronique étaient toutes les deux ambitieuses, elles ont vécu des situations difficiles au travail, et cela a provoqué une remise en question. Leurs aspirations ont changées et leur définition du succès n'est plus la même. Nous pouvons dire qu'elles sont tout aussi déterminées à atteindre le succès professionnel, mais tel qu'elles le conçoivent maintenant. Aldo a aussi cette volonté de réussir, mais elle se manifeste différemment toutefois. Il assure son succès en suivant les règles qu'il s'est dictées : « Ben je prends des défis. Je cherche des défis. Oui je cherche l'aventure. » (Aldo). Ses propos indiquent qu'il pourrait décider de cheminer à l'extérieur de la fonction publique s'il trouvait le niveau de défis et une source d'inspiration ailleurs. Ses besoins d'être inspiré et de s'épanouir sont des moteurs beaucoup plus forts que son appartenance à l'organisation. Il dit : « une chose que je suis déçu ...au gouvernement. Il y a personne, j'ai rencontré personne qui m'inspire » (Aldo).

'Actualisation de moi', 'cheminer pour soi', 'être soi-même', ces mots illustrent bien la caractéristique fondamentale de la définition du succès professionnel proposée par l'idéaltype 'Épanouissement personnel'. L'image du succès professionnel que renvoie cet idéaltype réside dans la volonté de ces cadres d'atteindre un certain équilibre, un seuil qui favorise leur épanouissement individuel, au niveau personnel et professionnel. Tous les critères de succès qu'articulent les cadres de ce regroupement trouvent leur origine dans leur individualité, leurs besoins, leurs valeurs, etc. Leurs propos sur le succès sont entièrement tournés vers leur propre personne.

L'impact des responsabilités parentales tel que perçu au sein de ce groupe

Les responsabilités parentales ne sont pas nommées en tant que critère du succès professionnel par les cadres du regroupement 'Épanouissement personnel'. La famille donne plutôt une inflexion particulière à la façon dont ils envisagent la carrière. Ces cadres mènent leur carrière en

fonction de leur histoire personnelle, de leurs croyances, de leurs valeurs, de leurs intérêts et de leurs priorités. Leur évolution professionnelle est guidée par des principes qui leur sont propres, non pas par l'intériorisation des normes et valeurs de l'organisation. Véronique partageant sa définition du succès dit :

« D'abord et avant tout. C'est d'atteindre les objectifs que tu t'étais fixés. Ces objectifs là, dans ces objectifs là je veux dire. Pour moi, une partie de ça c'est d'abord et avant tout c'est d'être heureuse dans ce que je fais. (...) mais moi au sein du gouvernement fédéral, les pressions ont toujours été là pour que j'accepte des postes plus élevés, que je performe. Que je chemine. Encore je dirais aujourd'hui. Je suis à peu près certaine... premièrement bon, que je suis EX et que je travaille pas le soir c'est comme une exception à la règle ou quelque chose du genre. Que j'aie pas d'aspiration d'aller à un niveau plus élevé... ça c'est quelque chose qui se retrouve dans les EX. C'est une mentalité et je ne sens pas que je participe à cette mentalité là et je trouve pas que je suis nombreuse de mon groupe » (Véronique).

Et Aldo exprime ainsi le principe sur lequel est basé son cheminement : « je crois que j'ai une obligation à contribuer dans la communauté » (Aldo). Alors que Véronique a basé le choix de son dernier emploi sur la logique suivante :

« dans le fond, j'ai commencé à penser finalement qu'est-ce qui me tenterait de faire, qu'est-ce qui m'intéresse dans le jour à jour. Quelles sont les tâches vraiment qui me donnent du plaisir, qui me donnent une certaine satisfaction » (Véronique).

Et la famille, parce qu'elle est un domaine important pour eux et parce qu'elle entraîne des responsabilités qui structurent leur vie, joue un rôle déterminant dans leur développement professionnel. Faisant le bilan sur sa situation d'emploi actuelle, Maria résume :

« Je pense que je suis vraiment à une période où est-ce que je voudrais un plateau. Un plateau parce que je sens que je peux tout concilier, et je sens que je peux être heureuse au travail. Je peux contribuer à la maison. Je peux vraiment joindre les deux bouts. Pour moi, c'est le poste idéal » (Maria).

La famille est un élément de leur contexte personnel dont ils tiennent tous compte dans le cadre de leur vie professionnelle. Les responsabilités parentales limitent leur degré de liberté et d'action dont ils disposent pour le travail et pour la vie personnelle (individuelle). Elles n'ont pas une influence directe sur la construction de leur définition du succès professionnel. Mais l'importance accordée à la famille contribue tout de même à modeler leur discours sur la carrière. Pour ces cadres, les responsabilités familiales représentent l'une des dimensions qu'ils ont à orchestrer pour l'intégration de toutes les sphères de leur vie (professionnelle, familiale et

individuelle).

5.3 Influence du rôle parental sur la définition du succès professionnel

Notre étude pose la question de l'influence du rôle de parent assumé par les cadres sur la définition qu'ils formulent du succès professionnel. D'emblée, le matériau empirique permet de constater qu'une réponse nuancée s'impose. Le défi qui s'offre à nous est de comprendre la nature de l'influence exercée par les responsabilités parentales sur la définition du succès professionnel. Et le matériau empirique portant sur les définitions du succès professionnel fournies par les cadres nous permet de constater que les idéaltypes présentés sont un bon point de départ pour étayer notre réponse à la question. En fait, il permet d'enrichir la typologie proposée au départ en y ajoutant une dimension, soit celle de l'influence du rôle parental.

Ainsi, au départ nous avons construit la typologie de la définition du succès professionnel constituée de cinq idéaltypes. Ces idéaltypes du succès professionnel présentent les caractéristiques typiques suivantes: 1. avoir atteint une position, un statut social élevé, 2. être reconnu par les autres pour ses compétences et son efficacité, 3. être un modèle pour les autres, 4. Réussir sa vie professionnelle et familiale et 5. atteindre l'épanouissement professionnel et personnel. Puis, voulant comprendre l'influence du rôle parental sur la définition du succès professionnel, nous avons mis en relation les propos sur le rôle parental des cadres de chaque regroupement et la typologie proposée du succès professionnel. Cet exercice permet de présenter le tableau croisé de la définition du succès bonifié par la dimension de l'influence des responsabilités parentales.

Tableau 2. La définition du succès professionnel et l'influence des responsabilités familiales

Responsabilités familiales	Une sphère doit être «sacrifiée» pour l'autre (séparation)	Contraintes pour la carrière	Tension entre les idéaltypes	Conciliation travail-famille-vie personnelle comme principe de vie (intégration)
Définition de la réussite				
Atteindre une position sociale élevée	Elizabeth, Samuel, Carlo			
Être reconnu par les autres		Louis, Henri, Kate, Sarah, Jérôme		
Représenter un modèle professionnel pour les autres				Ernest, Richard, Gail
Atteindre un équilibre entre le travail et la famille			Juliette, Laura, Éloïse	
S'épanouir dans le travail et la vie personnelle				Maria, Aldo, Véronique

Quant à la nature de l'influence des responsabilités parentales sur la signification accordée au succès professionnel présentée pour chaque idéaltype, elle se résume à l'aide de cinq observations principales comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-après. La première est à l'effet que, pour les cadres du regroupement 'Position sociale', le rôle parental a peu d'influence sur la signification qu'ils accordent à la réussite. Ces cadres sont dans une logique de séparation des sphères pour se conformer à l'idéaltype du travailleur. La deuxième observation est à l'effet que le fait d'assumer des responsabilités familiales fait en sorte que les cadres du regroupement 'Reconnaissance professionnelle' s'imposent des contraintes pour la gestion individuelle de leur carrière. Enfin, les cadres du regroupement 'Modèle pour les autres' sont plutôt à la recherche d'un équilibre. Les responsabilités familiales sont une dimension de grande importance pour eux et elle est intégrée à leur parcours professionnel. Ils abordent la conciliation travail-famille dans une optique de conciliation, adoptant le principe d'intégration des sphères de vie. Pour l'idéaltype 'Réussite de la vie professionnelle et familiale', les responsabilités familiales ont une très grande influence sur la définition formulée du succès professionnel. Elles sont une source de tension personnelle importante en lien avec l'exigence de se conformer à l'idéaltype de la bonne

mère. Pour ces femmes, la conciliation vise d'abord le bien-être des enfants, de la famille puisque pour elles, nous ne pouvons pas subordonner le succès au plan familial au succès professionnel. Finalement, l'influence du rôle parental sur la définition du succès est plus difficile à circonscrire pour l'idéaltype 'Épanouissement personnel'. La définition du succès qu'ils formulent reflète l'importance qu'ils accordent à leur bien-être personnel. Pour eux, il est important de s'épanouir en tant que personne. Et leur parcours tant personnel que professionnel et les responsabilités familiales sont des dimensions de la conciliation qu'ils ont à orchestrer afin qu'ils puissent s'épanouir.

Tableau 3. L'influence des responsabilités parentales sur chaque idéaltype de la définition du succès professionnel

Définition du succès professionnel	Les responsabilités familiales par rapport au travail
Avoir atteint une <u>position</u> , un statut social élevé	Séparation des sphères pour se conformer à l'idéaltype du travailleur
Être reconnu par les autres pour ses <u>compétences</u> et son efficacité	Des contraintes pour la carrière
Être un <u>modèle</u> pour les autres	Dimension intégrée au parcours professionnel
Atteindre un équilibre entre le travail et la famille	Source de tension personnelle à cause de l'idéaltype de la bonne mère
<u>S'épanouir</u> dans le travail et la vie personnelle	Dimension intégrée au parcours personnel

Ainsi, ces cinq observations principales mettent en lumière le fait que l'influence du rôle parental vient bonifier la typologie de la définition du succès telle que formulée par les cadres. Elles ajoutent un complément aux caractéristiques typiques de chaque idéaltype et contribuent à une meilleure compréhension du phénomène du succès professionnel du point de vue de l'individu.

Chapitre 6 : LA FORCE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DOMINANTES DU SUCCÈS PROFESSIONNEL

Notre analyse des propos recueillis révèle que les représentations sociales dominantes du succès professionnel véhiculées dans la fonction publique teintent le point de vue personnel des cadres sur le succès professionnel. A partir des verbatims des entrevues, nous recensons trois normes sociales dominantes principales du succès professionnel. La première, le ‘niveau hiérarchique’, est la représentation sociale la plus forte et la plus présente dans le discours des cadres. La deuxième norme, celle des longues heures et de l’entière disponibilité pour le travail, communément appelée la norme du travailleur idéaltype, teinte le discours de certains participants. Et la troisième, les stéréotypes associés aux rôles assumés par les hommes et les femmes dans la famille, fait partie du discours sur le succès, mais de façon moins accentuée.

6.1 La progression hiérarchique

Pour les cadres de la fonction publique, il est évident qu’ils doivent investir les heures nécessaires afin de fournir la prestation de travail qui est attendue d’eux. Ils considèrent que la notion de ‘temps supplémentaire’ ne s’applique pas à leur situation. Comme Rutherford (2001) nous concluons que la pression associée à leur surcharge de travail, les attentes de performance perçues, l’esprit de compétitivité entre les pairs et la très grande importance accordée par ce groupe à la progression hiérarchique ont comme conséquence directe un comportement de conformité à la norme des longues heures qui prévaut dans la fonction publique. Pour les EX participant à notre étude, l’entière disponibilité est étroitement associée à l’engagement, à la performance, à l’obtention de promotions et à la reconnaissance accordée par les pairs (Cha, 2013; Rutherford, 2001). Les cadres semblent accepter consciemment la prémisse que tous les gestionnaires qui aspirent à progresser dans les rangs hiérarchiques doivent se conformer.

Parmi les cadres rencontrés, onze font spontanément référence au niveau hiérarchique, au fait de ‘monter les échelons’, pour décrire la norme généralement acceptée comme étant la définition du

succès professionnel dans la fonction publique fédérale. La réponse de Juliette concernant la définition du succès véhiculée par son organisation est très caractéristique du discours de ses pairs:

« Enquêtrice : Mais dans votre vie autour de vous dans la direction générale, quelle serait l'image de la réussite? Comment on parle de succès? »

Juliette : Eeee... ça fait pas très longtemps que je suis ici comme j'ai dit. Mais, ma perception c'est... la réussite c'est beaucoup monter les échelons. (...) Et je pense que c'est un peu le message qui est véhiculé aussi au sein du ministère, peut-être au sein du gouvernement aussi. Mais de monter le plus vite possible. Pour moi, c'est pas nécessairement ça la réussite comme je vous dis. » (Juliette)

Nous constatons que certains cadres, en outre les cadres associés aux idéaltypes 'Position sociale' et 'Réussite de la vie professionnelle et familiale', ont intégré cette représentation du succès comme étant une composante de leur définition personnelle du succès dans la carrière. D'autres cadres, comme Sarah, Gail ou Ernest, formulent leur définition du succès professionnel en l'opposant à la norme du statut hiérarchique, en utilisant des expressions telles : « Pour moi, c'est pas le niveau. » (Gail). Ou, tout simplement en la rejetant avec vigueur comme Véronique le fait. Lors du partage de sa définition individuelle du succès, cette dernière fait un aparté très révélateur sur ce qu'elle juge être la 'mentalité des EX'. Cette mentalité met en lien les attentes normatives envers les cadres qu'elle perçoit. Ce schéma allie l'impératif de progresser dans les rangs hiérarchiques et celui de se comporter conformément au modèle du travailleur idéaltype. Elle explique :

« moi au sein du gouvernement fédéral, les pressions ont toujours été là pour que j'accepte des postes plus élevés, que je performe. Que je chemine. Encore je dirais aujourd'hui. Je suis à peu près certaine... premièrement bon, que je suis EX et que je travaille pas le soir c'est comme une exception à la règle ou quelque chose du genre. Que j'aie pas d'aspiration d'aller à un niveau plus élevé... ça c'est quelque chose qui se retrouve dans les EX. C'est une mentalité et je ne sens pas que je participe à cette mentalité là et je trouve pas que je suis nombreuse de mon groupe. » (Véronique)

Nos résultats montrent que le système de carrière des organisations gouvernementales étudiées et les gestionnaires rencontrés préconisent et adoptent une trajectoire de carrière linéaire

(Rodrigues et Guest, 2010). Il n'est donc pas surprenant qu'en général, les EX désirent avancer dans les rangs hiérarchiques, et que la progression hiérarchique soit un critère de succès discuté ou retenu par l'ensemble des cadres. Ce critère de succès est largement documenté dans la littérature, à un tel point qu'en 1989, Arthur et ses collègues écrivent que plusieurs chercheurs tels Hall, Gallos et Marshall, plaident pour de nouvelles définitions du succès qui s'éloigneraient de l'emploi du critère traditionnel de succès de la progression hiérarchique (Arthur et al, 1989). Ainsi, le fait que nos participants retiennent la progression hiérarchique comme critère de succès n'ajoute rien aux connaissances existantes sur le phénomène du succès professionnel. Malgré que ce critère soit omniprésent dans les propos recueillis, il ne représente pour aucune personne participant à cette étude, la seule dimension du succès. Les définitions adoptées du succès ont plus d'amplitude et de finesse. Elles exigent une analyse plus nuancée.

6.2 L'idéologie traditionnelle des genres (idéal type du travailleur, idéal type de la mère)

6.2.1 L' « idéal type du travailleur »

Les longues heures investies dans le travail comme preuve de loyauté est la base sur laquelle repose le concept de l'idéal type du travailleur (ideal worker norm) (Callan, 2007; Malenfant et Côté, 2013; Rapoport et al., 2002; Shapiro et al., 2009). Cette norme, aux dires de certains cadres, semble bien présente dans la fonction publique fédérale. Par exemple, Eloïse, décrit 'le fonctionnaire idéal' en fonction des critères de succès de son organisation comme étant une personne 'super carrière', et qui a de la 'dévotion et un déséquilibre (vers) le travail'. Kate ajoute à cela en décrivant de la façon suivante les exigences de l'engagement temporel attendu des cadres :

« je dirais que être cadre au gouvernement, je connais pas grand monde qui font leur 37 ½ heures là. On dirait que quand tu franchis la barrière, la barrière du cadre, les gens s'attendent à ce que tu en fasses un peu plus et que tu regardes pas vraiment les heures, mais que tu y mettes les efforts qui sont nécessaires. » (Kate)

Plusieurs cadres que nous avons rencontrés intériorisent cette norme sociale et acceptent de s'y conformer. Gail exprime: « Et pour moi l'équilibre est vraiment un sujet personnel. Je pense pas

que tout le monde veut avoir de 8 h à 4 h. Ils ont le 37,5 heures par semaine. Je suis prête à travailler de très longues heures si ça m'intéresse ». Carlo renchérit : « Comme je vous ai dit, j'ai accepté le fait comme EX, je dois travailler 50 heures par semaine ». Il nuance toutefois ses dires en affirmant que «comme parent, je ne pense pas qu'on devrait être obligé d'accepter ça». Carlo n'est pas le seul EX à faire évoluer la conversation portant sur les exigences des longues heures vers la question de la conciliation travail-famille. Laura observe que la primauté donnée au travail au détriment de la sphère familiale s'explique par le fait que

« la vieille génération prenait pas ça (l'équilibre travail-famille) en considération du tout ou presque pas parce que beaucoup d'eux, je vais vous dire un stéréotype mais c'est vrai, beaucoup d'eux étaient des hommes, leur femme était restée à la maison ou s'était occupée principalement des enfants, avait pris une carrière plus simple ». (Laura)

Richard, un des plus hauts fonctionnaires rencontrés, est du même avis quant à la place accordée au travail. Il observe que « la culture corporative dans la plupart des secteurs est pas préoccupée de ces éléments là (liés à la conciliation travail-famille), c'est pas important. Minister comes first, les enjeux, les requêtes, la haute gestion dominant ».

La norme des longues heures et de l'entière disponibilité pour le travail est donc l'une des représentations sociales dominantes du succès présente dans la fonction publique fédérale. Elle influence les propos des cadres sur le succès. Certains acceptent cette norme d'emblée (ex : Elizabeth, Maria), d'autres négocient divers arrangements de travail (ex : Richard, Gail), et certains s'y opposent (ex : Kate, Véronique). Entremêlée aux récits portant sur les exigences de l'engagement temporel comme contrepartie du succès, une norme liée à la division sexuelle de la conciliation du travail et de la famille a été identifiée lors notre analyse. En effet, la norme des longues heures, d'apparence 'neutre' (gender-neutral) puisqu'elle s'applique à tous, hommes et femmes, est plutôt selon Haas et Hwang (2007) une norme 'masculine' qui incite les gestionnaires/pourvoyeurs à travailler de longues heures et à être entièrement disponibles pour le travail. Conséquemment, il n'est pas envisageable pour les cadres d'assumer d'importantes responsabilités familiales. Dans la littérature, le modèle de l'idéal type du travailleur, dont est issue la norme des longues heures, est donc complété par celui de la mère idéale (ideal mother) qui attribue à la mère la responsabilité de s'occuper des enfants. Or, ces deux modèles sont présents dans la fonction publique fédérale. Ils s'inscrivent dans une idéologie traditionnelle des

genres, dans des stéréotypes qui ne reflètent toutefois pas les valeurs, l'expérience et la vie quotidienne de la plupart des cadres, hommes et femmes, que nous avons rencontrés (Rapoport et al., 2002).

6.2.2 L'idéologie traditionnelle de la division sexuelle du travail

Les propos recueillis auprès des cadres interviewés mettent en évidence des cultures organisationnelles qui prônent une organisation du temps de travail en fonction du modèle de travailleur entièrement disponible pour le travail. Ces cultures organisationnelles reflètent une division sexuelle traditionnelle de la conciliation du travail et de la famille. Cette vision stéréotypée des rapports à l'intérieur de la famille, attribuée à la mère, toutes les tâches associées aux soins quotidiens des enfants et au bon fonctionnement de la famille, et ce, même dans les situations où, comme son partenaire, elle travaille à l'extérieur (Quéniart, 2003). Véronique travaille pour un ministère où l'organisation du travail est basée sur cette norme, ce qui a fait obstacle à la conciliation de son travail et de ses responsabilités parentales :

« ... je me souviens à maintes reprises, les réunions sont organisées bon de 4 à 5. Mais moi je me souviens une certaine époque où mes enfants, ma gardienne finissait à 4 h 30. Donc, je devais dire, je m'excuse, mais est-ce qu'on peut replanifier la réunion à un autre moment parce que moi je dois aller chercher mes enfants. Mais l'organisation du travail est pas conçue de cette façon là et même j'ai eu dans mon poste précédent les réunions étaient faites de 4 à 6. Gérées par un groupe d'hommes ». (Véronique)

Les cultures organisationnelles observées donnent préséance au travail et elles créent des attentes normatives envers les cadres quant à leur disponibilité, leur flexibilité et leur efficacité pour assumer une charge élevée de travail, et qui ont un effet contraignant pour certains participants. Par exemple, certaines participantes abordent la question des pratiques organisationnelles ancrées dans l'idéologie traditionnelle des genres (traditional gender ideologies), parce qu'elles les perçoivent comme un frein à leur développement professionnel. L'idéologie traditionnelle des genres stipule que les hommes, ou dans le cas présent, les cadres (hommes ou femmes), devraient remplir le rôle de 'pourvoyeur' et consacrer toute leur énergie à la sphère publique (travail) alors que leur partenaire serait responsable des soins aux enfants (Fagan, 2008). Eloïse, mère de trois filles se décrit comme le parent principal : « mon succès familial, il est beaucoup

sur mes épaules et mon mari m'appuie, m'aide ». Et elle juge que le développement de sa carrière est miné par le fait qu'elle doit limiter sa présence au travail à 45 heures par semaine:

« La prochaine étape c'est EX2, je sais que je suis meilleure qu'eux autres (collègues masculins EX1). Mais j'ai pas le temps et j'espérerais trouver un endroit qui reconnaisse ma capacité et que ils sont mieux d'avoir 45 heures d'Eloïse que 60 heures de cette personne là qui est moins bonne. Mais il n'y en a pas beaucoup qui sont comme ça... » (Eloïse)

Laura tant qu'à elle tente d'être positive face à cette situation :

« Mais je pense que ça a tendance à changer, et c'est en partie parce que ma génération devient gestionnaire aussi et nous on a des conjoints qui partagent. Nous on veut donner du temps à nos enfants mais on est des femmes. Mais on veut. Alors les hommes... tout le monde... je pense que ça devient un petit peu plus équitable. Mais ceci étant dit, il y a encore beaucoup, il manque encore de compréhension je pense et de reconnaissance. » (Laura)

Mais lorsqu'elle fait un retour sur sa carrière, elle observe toutefois que ses absences pour des congés de maternité ont eu un impact négatif sur sa progression. Et elle croit faire face au 'maternal wall' (King, 2008), c'est-à-dire qu'elle est d'avis que les cadres supérieurs sous-estiment ses capacités professionnelles en raison de sa disponibilité limitée. Et cela se fait, selon elle, au profit de ses collègues masculins:

« Je regarde mes amis par exemple qui sont... qui ont commencé à peu près en même temps que moi dans la fonction publique, qui sont des hommes et je fais une généralisation, dans mon cas, j'en ai quelques-uns comme ça qui sont arrivés à EX comme 2-3 ans avant moi. Je ne dis pas à qualité égale, mais je pense à peu près, peut-être qu'il y en a qui ont plus de talents, mais je dirais 2-3 ans ou 2-3-4 ans avant moi. Pas que c'est une course mais je pense que ça reflète aussi le fait que j'ai pris 2 ans de maternité. » (Laura)

Nous observons que les cadres qui parlent de la répartition traditionnelle des rôles attribués aux hommes et aux femmes lorsqu'ils sont questionnés sur la signification accordée au succès professionnel, le font parce qu'ils se heurtent à cette norme. Ils peuvent subir ses conséquences négatives dans le milieu de travail, comme c'est le cas pour Véronique, Laura, et Eloïse, ou elle peut être une source de tensions pour le couple (Carlo, Gail). Pour Carlo et Gail, la tension semble découler du fait que la répartition des tâches parentales est âprement négociée entre les partenaires de ces deux couples. Et non seulement, la négociation de la répartition des tâches

entre la mère et le père semble être litigieuse, mais la décision d'accorder la priorité à la carrière du mari semble l'être aussi:

Carlo : « ... Ma femme et moi on a décidé ensemble que ce serait plutôt moi qui continue à monter et pas elle. C'était une décision familiale qui a pris plusieurs mois. »

Gail : « Mon mari, je pense qu'il a plus d'ambition que moi. Et il est un homme qui pense de façon, qui pense à lui, et axé plutôt au travail que la vie en général. Je pense que c'est commun pour les hommes. Mais il travaille très fort. Les deux qui sont aussi forts (deux conjoints qui ont une carrière d'importance égale)... (...) Je peux pas. »

Et ces deux couples ont opté pour une division sexuelle traditionnelle de la conciliation du travail et de la famille, et ils ont accordé la priorité à la carrière de l'homme.

Nous observons que les cadres rencontrés forment des couples où les responsabilités parentales sont partagées entre les conjoints, un phénomène que révèle de plus en plus la littérature (Benoît, 2005; Blair-Loy, 2001; Quéniart, 2003; Schindler et al., 2003). Tel que remarqué par certains auteurs, les cadres interviewés nomment le partage des tâches domestiques entre les conjoints comme étant l'une des stratégies gagnantes permettant la conciliation travail-famille (Haddock et al., 2001; Wierda-Boer et al., 2008). Comme plusieurs auteurs (Burchielli, 2008; Cha, 2013; Duxbury et al., 2007; Noonan et al., 2007), nous constatons que les femmes de notre étude sont plus nombreuses que les participants masculins à assumer la plus grande part des responsabilités domestiques et des soins donnés aux enfants. Mais même s'ils passent moins de temps à prodiguer des soins à leurs enfants, les pères accordent une grande importance à leur engagement au sein de leur famille. Un changement de mentalité est observable vis-à-vis la paternité. Les EX disent incarner des modèles de pères présents et impliqués dans la vie familiale. Dans la littérature, Cooper (2000), Quéniart (2003), Benoît (2005) et Cha (2013) partagent ce constat progressiste sur la paternité. Comme Schieman et Glavin (2008), nous remarquons une évolution vers des valeurs et des comportements plus égalitaires chez les cadres de la fonction publique. Mais au demeurant, nous n'observons pas le reflet d'une société et d'un contexte de travail dénué de stéréotypes de genres (Noonan et al., 2007). Les participantes à cette étude vivent certaines iniquités, notamment quant à la part des responsabilités parentales qu'elles assument et à la priorité accordée à la carrière des conjoints (Becker et Moen, 1999; Cha, 2013; Pixley, 2008). Nos observations supportent les écrits de Ezzeden et ses collègues (2008) et de

Cha (2013) qui soutiennent que les normes de genre persistent même pour les gestionnaires féminins de hauts rangs et ce, malgré qu'elles forment un couple égalitaire.

Dans la fonction publique, contrairement à ce que peut laisser présager la littérature (Cha, 2013; Kelly et al., 2010; Thompson et al., 1999), les cadres parlent peu des conséquences négatives de la parentalité, être un père ou une mère, sur leur ascension hiérarchique. Nous pensons que cela peut potentiellement s'expliquer par le fait que les cadres rencontrés travaillent en moyenne une cinquantaine d'heures semaines, ce qui est un nombre d'heures que nous jugeons important sans être démesuré. Une autre tentative d'explication, fournie par la littérature (Burchielli, 2008; White et al., 2003;), est qu'ils disposent des ressources personnelles nécessaires, financières et autres, pour s'acquitter de l'ensemble de leurs obligations personnelles. Si la plupart des cadres affirment que le fait d'être parent n'a pas de conséquence sur leurs possibilités de cheminer dans l'appareil gouvernemental, plusieurs évoquent leurs responsabilités familiales lorsqu'ils parlent de leurs décisions de carrière. Certains soulignent avoir fait le choix personnel de ralentir leur progression hiérarchique. Ce choix particulièrement répandu chez les cadres féminins, est présenté par les EX comme étant implicite. Ils affirment sans détour qu'il est directement en lien avec leur parentalité et les obligations qui en découlent.

Parmi le groupe rencontré, seuls Carlo, Laura et Éloïse déplorent ouvertement les conséquences négatives du fait d'avoir des obligations parentales sur leur trajectoire professionnelle. Par exemple, les propos de Laura font écho au concept de 'maternal wall' présent dans la littérature, estimant être victime d'un certain biais de la part des hauts fonctionnaires fédéraux qui sous-estiment l'engagement, la compétence et la flexibilité des mères (King, 2008; McDonald et al., 2005; Poelmans, 2012). Au-delà des propos de Laura et Éloïse, nous ne sommes pas en mesure de documenter davantage un biais de genre pour l'obtention d'une promotion tel qu'évoqué dans la littérature (Van Egen et al., 2012; Vinkenburg et al., 2012). En fait, nous ne pouvons pas commenter substantiellement la question des stéréotypes en présence dans la fonction publique. Toutefois, il n'en demeure pas moins que les cadres y font des allusions en cours d'entrevue. Par exemple, Véronique et Kate parlent des heures de rencontres tardives qui entrent en conflit avec

la fermeture de la garderie. Gail soutient que les hommes ont généralement plus d'ambition que les femmes. Éloïse dit aimer entrer chez elle 'comme un homme', après que la routine familiale du soir soit terminée. Seul Richard se targue de ne pas s'être conformé aux stéréotypes de genre et d'avoir provoqué la réaction de ses pairs lorsqu'il a choisi de prendre des congés parentaux. Ce comportement est contraire à la façon d'agir habituelle pour les cadres masculins de haut rang qui ont comme us et coutumes de laisser leur femme s'occuper des enfants. Sans que cette question devienne centrale, nous observons que la culture de la fonction publique soutient une répartition traditionnelle des rôles en fonction du genre (traditionally gendered division of roles) (Schieman et Glavin, 2008).

En résumé, la culture de la fonction publique n'est pas exempte des stéréotypes de genre. L'idéal type du travailleur et la norme des longues heures y sont présents. Les cadres associées à l'idéaltype 'Position sociale' sont, parmi les personnes rencontrées, celles qui se soumettent le plus aux normes associées à l'idéal type du travailleur. L'idéal type de la mère fait aussi partie de la réalité observée des cadres. Il sous-tend notamment une des images du succès présentée dans notre typologie, celle de l'idéaltype 'Réussite de la vie professionnelle et familiale'. Cette définition 'stéréotypée' du succès qui est retenue exclusivement par des femmes est fortement influencée par les normes formulées par la société à l'endroit des mères-travailleuses. Par exemple, le sentiment de culpabilité évoqué par ces femmes origine, selon Van Egen et ses collègues (2012), des normes prescrites sur la parentalité. Le contexte de travail nous aide à améliorer notre compréhension des propos sur le succès, et le discours sur le succès des cadres de la fonction publique fédérale que nous avons rencontrés est influencé par les représentations sociales dominantes du succès professionnel. Mais y voit-on se dessiner une nouvelle conception du succès professionnel? A cette question nous répondons que certains cadres ont une conception du succès professionnel qui est libre de toute référence aux représentations sociales dominantes du succès que nous avons identifiées et discutées précédemment. Et, pour ce qui est de savoir si, dans le discours qu'Henri, Louis, Jérôme, Maria et Aldo formulent, nous voyons apparaître une nouvelle conception du succès professionnel, nous dirions qu'ils en offrent du moins une définition très personnelle. Car les définitions du succès qu'ils partagent ne sont pas complètement en marge de toutes les attentes normatives présentes dans l'organisation. Ainsi, les

normes dominantes en présence apportent une dimension nouvelle et originale au phénomène du succès qui est à considérer, et que la littérature commence à explorer. Pas et ses collègues (2014), Hall et ses collègues (2012) et Poelmans (2012) sont au nombre des auteurs qui intègrent la dimension des normes à leurs réflexions.

Chapitre 7 : LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

Nos résultats vont dans le sens des observations de Cha (2013) qui note que les nombreuses heures investies dans le travail sont le lot des cadres et qu'ils risquent d'être pénalisés s'ils tentent de déroger à cette norme. Toutefois, nous ne partageons pas son opinion lorsqu'il écrit que la norme des longues heures et les modèles des idéaux du travailleur (pourvoyeur) et de la mère mènent à la présence d'une culture organisationnelle basée sur la séparation des sphères. En effet, le sens du discours des participants à notre étude sur la culture organisationnelle ne porte pas sur la séparation des sphères, sur l'équilibre travail-famille ou sur l'érosion des frontières, des termes qui décrivent selon Ford et Collinson (2011) une telle culture. L'analyse de leurs propos met plutôt en évidence que les frontières entre le travail et le hors travail sont perméables, et que ce sont les idéaux culturels véhiculés dans la fonction publique qui caractérisent la culture. Comme l'ont fait remarquer Pas et ses collègues (2014) récemment, ces idéaux demeurent inchangés malgré les mutations du contexte de travail. Et à notre avis, le fait que nous considérons la question de la conciliation travail-hors travail, non pas dans une perspective de choix personnels, mais plutôt au regard du contexte personnel, du genre, de la culture organisationnelle et de ses normes, comme Kelliher et Anderson (2010) le proposent, ajoute à la richesse de nos résultats.

7.1 Une culture défavorable à la conciliation

La culture organisationnelle de la fonction publique fédérale nous apparaît comme étant défavorable à la conciliation travail-famille des cadres. La culture organisationnelle de la fonction publique s'apparente à ce que Chrétien et Létourneau (2010) nomment une 'culture des longues heures de travail', et que Duxbury et Higgins (2005) appellent la 'culture des heures'. Ce type culture repose sur la prémisse que les heures investies dans le travail par les individus sont représentatives de leur engagement professionnel et de leur productivité (Cha, 2013; Duxbury et Higgins, 2005). Nos observations sont semblables à celles relevées dans trois études, celles de Duxbury et Higgins (2005), de Wharton et ses collègues (2008) et de Chrétien et Létourneau (2010), et mènent à penser que les attentes formulées envers les cadres pour ce qui a trait aux responsabilités et à la charge de travail, et les contraintes que l'organisation impose à ceux qui

accordent de l'importance à l'obtention de promotions, font en sorte que ces cadres travaillent de longues heures et apportent du travail à domicile. Le temps supplémentaire est considéré comme étant une situation normale et tout à fait nécessaire. Notre documentation du contexte de travail dans lequel évoluent les cadres permet de démontrer que les pratiques organisationnelles d'évaluation du rendement, de compensation et d'octroi des promotions renforcent les attentes perçues en termes de charge de travail et de disponibilité. Les cadres rencontrés savent que s'ils rejettent la culture des longues heures de travail, ils sont moins susceptibles de recevoir les marques d'appréciation recherchées pour leur travail ou d'obtenir une promotion (Chrétien et Létourneau, 2010; Duxbury et Higgins, 2005; Wharton et al., 2008).

Thompson et ses collègues (1999) allèguent que les normes en présence dans l'organisation, notamment celles en lien avec l'utilisation du temps, sont des composantes importantes de la culture qui modulent les comportements. Et nous remarquons les cadres de la fonction publique ont intériorisé les normes liées au temps de travail. Les cadres qui participent à notre étude montrent tous qu'ils sont entièrement disponibles pour le travail. Si certains mettent des limites à leur présence au travail parce qu'ils doivent par exemple aller chercher leurs enfants à la garderie, la presque totalité du groupe va tout de même travailler le soir et répondre à leur Blackberry. Ainsi, contrairement à ce que Wharton et ses collègues (2008) affirment, la dévotion qu'ils démontrent envers le travail n'empêche pas ces EX de parler publiquement de leurs responsabilités familiales. Mais, la culture des longues heures a des effets sur l'intensification du travail vécue par ces cadres. Les demandes professionnelles en termes de charge de travail, de disponibilité temporelle et mentale sont croissantes pour ce groupe. Elles expliquent le débordement du travail dans la sphère personnelle vécu par les participants (Allan, 2007; Ford et Collinson, 2011; Moen et al, 2013). Ils représentent une force de travail qui est disponible en tout temps grâce à leur Blackberry. Leur entière disponibilité entraîne certains coûts personnels, et ce malgré qu'ils jouissent théoriquement d'un grand niveau de liberté dans leur travail et qu'ils occupent une position élevée dans leur organisation.

7.2 L'utilisation des mesures formelles de conciliation

Mise à part la remise en question du prestige associé à la fonction, nous observons comme Ford et Collinson (2011) qu'il est difficile pour des cadres, qui occupent une position où la réputation est importante et la charge de travail élevée, de rééquilibrer le temps consacré au travail et au hors travail. Pour les cadres rencontrés, l'accès aux mesures formelles de conciliation travail-famille est considéré comme 'impossible'. Tel que divers auteurs le mentionnent, les questionnaires mettent clairement en évidence au cours des entrevues menées que 'la nature du travail' et 'le fait d'occuper un poste de cadre' sont deux éléments qui entravent l'accès aux mesures formelles de conciliation travail-famille. Pour les EX, les termes du 'contrat' sont clairs, 'être cadre' signifie de renoncer à toutes mesures formelles de conciliation travail-famille (Blair-Loy et Wharton, 2004; Drew et Murtagh, 2005; McDonald et al., 2005; Skinner et Pocock, 2011). Et comme les participants à l'étude de Blair-Loy et Wharton (2004), certains interviewés établissent un lien de conséquence entre la lourdeur de leur charge de travail et l'impossibilité de se prévaloir de mesures formelles de conciliation axées sur le temps.

Les attentes que perçoivent les cadres supérieurs de la fonction publiques sont à l'effet qu'ils doivent être présents au travail du lundi au vendredi, qu'ils ne peuvent se prévaloir d'un horaire comprimé ou faire du télé-travail. Pour Blair-Loy et Wharton (2004), les mesures de conciliation sont 'symboliques' pour le groupe des cadres. Carlo exprime bien cette pensée. Il parle de la politique de conciliation travail-famille de la fonction publique comme étant des « guidelines », des directives qui ne s'appliquent pas aux cadres supérieurs. Nos observations rejoignent aussi celles de Blair-Loy et Wharton (2004) pour ce qui a trait au recours à des mesures de conciliation. Les cadres se prévalent uniquement des congés personnels pour s'occuper de leurs enfants malades, mais d'aucune autre mesure formelle de conciliation. Pour eux, l'utilisation des mesures de conciliation est contraire à la culture de l'entière disponibilité et à la norme des longues heures qui prévaut pour le groupe des EX, et qui constitue leur contexte social de référence. Les propos des EX vont dans le sens des écrits de Callan (2007). Ils affirment que les questionnaires qui désirent cheminer dans les rangs hiérarchiques doivent accorder la priorité à leur travail (primacy of work). Comme les travaux de Callan (2007) et de McDonald et ses collègues (2005), notre étude met en évidence que la culture organisationnelle est une barrière à

l'utilisation des mesures de conciliation travail-famille. Les cadres de la fonction publique considèrent que les EX qui se conforment aux normes culturelles sont récompensés. Les autres sont vus comme des individus déviant du comportement attendu d'un EX. Et comme Kelly et Moen (2007) nous constatons qu'aucun de ces décideurs n'envisage la situation actuelle comme une opportunité pour la fonction publique d'apprendre, de s'adapter au contexte de travail en mutations et de s'ajuster à la nouvelle diversité de sa force de travail et aux technologies à sa disposition (Kelly & Moen, 2007).

Seuls les cadres qui adoptent la définition du succès 'Épanouissement personnel' semblent adopter des schèmes de pensée en marge des normes pour ce qui a trait à la conciliation travail-hors travail. Ils conçoivent l'intégration du travail et du hors travail de façon plus individuelle, moins en lien avec les règles auxquelles se soumettent les EX. En cours d'entrevue, ils identifient tous clairement la source de cette différence. Par exemple, Aldo ne s'associe pas au groupe des EX. Il dit être influencé par sa spiritualité et l'organisation de sa vie est assujettie au rôle qu'il souhaite joué dans sa famille et de sa communauté. Tandis que Véronique et Maria ont vécu des situations difficiles par rapport au travail et leurs circonstances personnelles les amènent à considérer leur vie, leur carrière et leur définition du succès sous un nouvel angle. Malgré que le travail demeure une dimension centrale de leur vie et de leur identité, le contexte de travail est moins instrumental dans la définition du succès que formule ce groupe. Ils ne craignent moins d'être pénalisés s'ils dévient des normes établies. Le contexte organisationnel ne s'érige pas en barrière à la conciliation de leur vie au travail et hors travail. Maria et Véronique sont d'ailleurs les seules parmi le groupe rencontré, qui expriment une volonté ferme de recourir à des mesures formelles de conciliation. La définition du succès de l'idéaltype 'Épanouissement personnel' se constitue en marge des normes sociales et des contextes de travail et du hors travail.

Les autres cadres ne sont pas intéressés par les mesures formelles de conciliation. Ce désintérêt peut selon nous s'expliquer, chez les cadres qui ont intégré la définition du succès 'Position sociale', par leur très grande dévotion pour le travail. Ces cadres donnent préséance au travail. Et

comme Blair-Loy et Wharton (2004) le remarquent pour des répondants partageant les mêmes caractéristiques pour ce qui a trait à la position hiérarchique, à l'engagement envers le travail et à l'investissement en termes d'heures, la vie familiale ne fait pas le contrepoids au travail. Par conséquent, il est plus probable que chez ces cadres, l'autre conjoint soit le parent qui assume la plus grande part des responsabilités parentales et domestiques. Une observation qui a aussi été faite par Blair-Loy et Wharton (2004). Et dans un cas où les arrangements personnels s'avèrent être une source de tension, comme dans la situation de Carlo, nous voyons que les aménagements du côté du conjoint sont privilégiés.

7.3 Les stratégies de conciliation

De façon générale, les cadres interviewés ont une expérience de conciliation du travail et du hors travail plutôt positive. Ces parents-gestionnaires trouvent un équilibre qui est le leur. Les stratégies de conciliation auxquelles ils ont recours diffèrent peu de celles énumérées dans les articles consultés qui portent sur ce sujet. Parmi les stratégies privilégiées par les EX rencontrés, le partage plus égalitaire des tâches entre les conjoints (Haddock et al., 2001; Schindler et al., 2003) est le moyen que les cadres considèrent essentiel à la conciliation de leurs responsabilités. Par contre, les femmes assurent toujours un plus grand rôle à la maison. Nous observons que les conjoints des femmes rencontrées ont tendance à prendre plus en charge les soins aux enfants lorsqu'ils y sont 'obligés', notamment parce que la conjointe est absente ou trop affairée. Une dynamique similaire pour la redistribution des responsabilités parentales a aussi été documentée par Noonan et ses collègues en 2007. Parmi les stratégies documentées venant du domaine familial, les cadres misent sur des moyens conventionnels tels l'embauche d'aide ménager, la préparation des repas à l'avance etc. Certains d'entre eux encouragent aussi leurs enfants à être plus autonomes et à assumer quelques tâches. Cette stratégie est d'ailleurs l'une des 10 stratégies adaptatives des parents identifiés par Pitt-Catsouphes (2007) pour faire face à leurs différents 'stresseurs'. Mais la difficulté réside pour plusieurs dans la triple, voir la quadruple conciliation. C'est-à-dire que la presque totalité du temps est consacrée au travail et aux responsabilités parentales, laissant peu d'espace au temps personnel et de couple. Comme Burchielli (2008), nous constatons que les cadres sacrifient leur temps personnel et les heures consacrées aux activités sociales au détriment du temps à dédier au travail et à la famille.

Les cadres de la fonction publique misent également sur des stratégies de gestion de la carrière pour la conciliation de leurs responsabilités personnelles. Ils optent pour des stratégies que Becker et Moen (1999) nomment de ‘réduction’ (scaling back). Au nombre de ces stratégies utilisées par les EX sont le fait de prioriser la carrière de l’un des conjoints et de placer des limites en termes d’heures de présence. Plusieurs EX disent contrôler la rapidité à laquelle ils progressent dans les rangs hiérarchiques et font des choix professionnels qui facilitent la conciliation des responsabilités personnelles (Voydanoff, 2005). Ils refusent notamment des postes qui exigeraient de nombreux déplacements. Une des pistes intéressantes pour faciliter la conciliation vers laquelle certains cadres nous aiguillonnent, est celle de la gestion de l’organisation du travail, de la charge de travail. Certains cadres, particulièrement les cadres associés à l’idéotype ‘Modèle pour les autres’, utilisent des moyens concrets pour gérer leur charge de travail qui permettent de contrôler le nombre d’heures travaillées et facilitent leur conciliation travail-famille. Nous pensons à la façon qu’ils organisent, répartissent, délèguent et font le suivi du travail dans leur équipe. Moen et ses collègues (2013) ont documenté comment les professionnels avec un emploi à statut élevé réagissent face à leur contexte de travail plus en plus stressant. Les stratégies d’adaptation présentées sont ancrées dans un discours qui est axé sur le temps. Cette perspective adopte un angle traditionnel dans l’étude du phénomène de la conciliation travail-famille. A notre avis, il serait intéressant de considérer l’aspect de l’organisation de la charge de travail, une avenue peu explorée dans la littérature portant sur les stratégies de conciliation.

Tous les parents rencontrés veulent être impliqués dans le hors travail. Les cadres confirment, comme Mercure (2008) l’écrit qu’en ce qui concerne la hiérarchie de leurs valeurs, la vie de famille et de couple revêt le plus d’importance pour eux. Le fait est que certains, associés aux idéaux-types ‘Modèles pour les autres’, ‘Reconnaissance professionnelle’ et ‘Épanouissement personnel’ intègrent la notion d’équilibre entre le travail et la famille dans leur définition individuelle du succès professionnel. Les cadres qui ont adopté l’image du succès proposée par l’idéotype ‘Modèle pour les autres’, se servent de leur performance et de la confiance que leur gestionnaire a envers eux comme monnaie d’échange pour accéder aux arrangements de travail

qui favorise leur conciliation. Ces cadres acceptent l'intensification et les conditions traditionnelles d'emploi, croyant que conséquemment ils vont en bénéficier. Kelliher et Anderson (2010) ont eux aussi documenté ce phénomène de réciprocité qui permet aux travailleurs évoluant dans un contexte d'intensification de se garantir certains bénéfices dans l'aménagement de leur travail. Les autres cadres misent plus sur le fait de 'cumuler un capital en temps de travail' (Benoît, 2005), lorsqu'ils souhaitent obtenir de leurs supérieurs un arrangement pour vaquer à leurs obligations familiales. Ils sont donc tenus à démontrer leur engagement et leur entière disponibilité pour garantir cette forme de flexibilité.

Nous tirons donc la même conclusion qu'O'Neil et ses collègues (2008), à l'effet que le stéréotype qui stipule que le succès professionnel est synonyme d'un engagement total envers la carrière (successful career as continuous full-time career engagement) est toujours vivant. Notre étude confirme toutefois que nous devons considérer que les choix de carrière des cadres sont assujettis aux impératifs familiaux, à des critères de succès subjectifs et à des facteurs organisationnels et sociétaux. Et cela est vrai pour tous les cadres, hommes et femmes, et non seulement pour les femmes tel qu'O'Neil et ses collègues l'annonçaient (2008). Et, nous partageons l'avis de Burchielli (2008), à l'effet que la conciliation travail-famille est une question de perception de l'individu de l'état de sa situation, plus qu'une question tribulaire d'un statut d'emploi. Et, comme Moen et ses collègues (2013), nous pensons que le discours sur la conciliation travail-famille axé sur les pressions temporelles n'est plus actuel dans un contexte d'intensification du travail où les attentes envers les cadres sont croissantes. Ainsi, notre interprétation des résultats se poursuit afin de déterminer notamment si les images de la définition du succès proposées ne sont pas tout simplement, comme Baruch (2006) l'affirme, le reflet du stress professionnel des cadres issu de la conjugaison du contexte de travail actuel et des responsabilités parentales.

Chapitre 8 : L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

D'emblée, nous avons observé dans nos résultats les forces principales qui influencent la définition du succès professionnel offerte. Le système de carrière dans lequel les participants évoluent, les transformations observées du travail (l'intensification et l'utilisation accrue des TICs), les normes organisationnelles en présence (la primauté accordée à la progression hiérarchique et la norme des 'longues heures') sont au nombre de ces forces. Les représentations sociales dominantes dans le discours sur le succès professionnel, les valeurs et aspirations professionnelles (l'importance accordée au travail, à la position sociale, au statut) et les comportements adoptés (l'acceptation d'une charge élevée de travail, l'entière disponibilité au travail, les stratégies utilisées de conciliation et de gestion de la carrière) par les cadres et les responsabilités parentales qu'ils assument sont aussi des éléments qui interagissent lors de la formulation de la définition du succès professionnel. Et la conjugaison de cet ensemble favorise une bonne compréhension des formes de succès intégrées par les participants sur lesquelles repose notre typologie de la définition du succès professionnel.

Avant de nous pencher spécifiquement sur la définition subjective du succès professionnel pour faire un retour sur notre question de recherche, il est pertinent de mettre en évidence comment, plus globalement, le système de carrière et l'intensification du travail jouent un rôle prégnant.

8.1 Le système de carrière

Contrairement à ce qu'annonçaient certains auteurs concernant les tendances perturbant le marché du travail (Burchielli et al., 2008; Roberts, 2007; Shapiro et al., 2008; Tremblay et al., 2005), il ne faut pas se méprendre sur la stabilité du système qu'est la fonction publique fédérale canadienne (Baruch, 2006; Nabi, 2003; Rodrigues & Guest, 2010). Des changements se sont avérés, tels des changements démographiques chez les cadres et la gestion individuelle de la carrière, mais les structures organisationnelles, les formes de carrière et le système de carrière ne semblent pas avoir subi les grandes transformations présagées. Les structures organisationnelles sont stables et traditionnelles, notamment en ce qui a trait aux paliers hiérarchiques. Elles offrent

différentes trajectoires de carrière, mais celles que nos participants empruntent prennent souvent une forme linéaire. Cela rejoint les propos de McDonald, Brown et Bradley (2005) qui notent que les trajectoires de carrière traditionnelles sont omniprésentes dans la fonction publique australienne (McDonald et al., 2005). Les trajectoires empruntées par les participants ne nous permettent pas d'observer les nouvelles formes de carrière, par exemple la carrière protéenne (Bujold & Gingras, 2000; Hall & Mirvis, 1995; Hall, 1996) ou la carrière sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996) telles que présentées dans la littérature (Inkson et al., 2012; Parker & Inkson, 1999; Sullivan & Baruch, 2009). Nos participants empruntent des chemins professionnels horizontaux aussi bien qu'ils transgressent les barrières organisationnelles. En effet, les EX rencontrés acceptent différents postes de même niveau hiérarchique ou dans d'autres agences ou ministères. Mais il n'en demeure pas moins que la plupart d'entre eux ont toujours évolué dans l'appareil gouvernemental canadien. Et que leurs transitions de carrière demeurent majoritairement 'traditionnelles' puisqu'elles se sont souvent produites au sein de la même organisation et à des niveaux hiérarchiques plus élevés. Nos observations rejoignent celles de Chudzikowski (2013), et elles mènent à penser que la carrière traditionnelle n'est pas morte dans la fonction publique fédérale (Chudzikowski, 2012; Hall et al., 1996)!

Les organisations ont encore leur mot à dire sur la gestion de la carrière des individus, et ce même si les cadres affirment qu'ils sont ultimement responsables de leur destinée professionnelle. La gestion de carrière est la responsabilité conjointe de l'organisation et de l'individu. Les cadres estiment que leurs perspectives d'emploi sont excellentes, et les termes du contrat psychologique ont certes évolué pour laisser une place plus grande à la responsabilité de l'individu dans la gestion de sa carrière que celle existant dans le modèle conventionnel. Mais nous sommes tout de même en présence d'un contrat psychologique qui préconise un lien de confiance entre l'employeur et l'employé (Gosselin, et al., 2000). Les cadres perçoivent que le contrat psychologique qui prévaut repose sur un engagement mutuel et à long terme entre eux et l'organisation. Les termes principaux de ce contrat sont la performance, l'acceptation de la charge de travail élevée et l'entière disponibilité en contrepartie de la progression hiérarchique. Les propos des participants laissent entendre que le développement des ressources humaines est fait en fonction de la trajectoire organisationnelle et non dans une perspective individuelle. Tous les employés de tous les niveaux hiérarchiques doivent soumettre leur candidature et 'gagner des

concours' pour progresser dans l'appareil gouvernemental. Mais, au final, la progression dépend beaucoup de l'évaluation de la performance, car les cadres performants sont identifiés pour faire partie de la relève. Et lorsqu'ils font partie de ce groupe sélect, ils sont pris en charge par le système de gestion des talents, ce qui facilite leur ascension professionnelle.

Nous observons un système de carrière traditionnel pour les cadres, lesquels ne considèrent pas la mobilité externe à la fonction publique. Les cadres y font carrière et suivent globalement un cheminement de carrière stable (Martineau et al, 2005) et ce malgré que certains, comme les cadres associés à l'idéaltype 'Épanouissement personnel', fassent des changements professionnels suite à une réévaluation personnelle comme Véronique ou choisissent un mouvement latéral voire même une rétrogradation comme Maria l'a fait, pour répondre à leurs besoins personnels (Sullivan et Baruch, 2009). La carrière traditionnelle est encore valorisée par les organisations et les individus (Rodrigues & Guest, 2010), même si une nuance s'impose en ce qui a trait au fait que les cadres sont conscients de faire face à une variété d'options et de cheminements de carrière potentiels, et d'avoir une maîtrise relative de leur trajectoire (Baruch, 2006). Nous ne sommes donc pas en présence d'un modèle 'renouvelé' de gestion de la carrière (Gosselin et al., 2000) ou de la nouvelle ère de gestion de la carrière annoncée (Hite et McDonald, 2008; Sullivan et Baruch, 2009). Si les organisations de l'appareil gouvernemental cherchent à se déresponsabiliser en matière de gestion de la carrière, elles le font peut-être de façon plus marquée pour les employés qui n'ont pas atteint le statut hiérarchique de cadre supérieur (EX), une autre recherche serait à cet effet pertinente. Les cadres associés à l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle' semblent avoir davantage intégré le message qui propose à l'employé d'augmenter son employabilité par la qualité de ses réalisations tout en le rendant responsable de la gestion de la carrière (Gosselin et al., 2000).

Dans la littérature sur la carrière contemporaine, le succès de carrière répond à des critères internes ou subjectifs (Eby et al., 2003; De Vos et Soens, 2008). S'il est vrai que le contexte de gestion de la carrière observé a évolué, et que les définitions du succès formulées sont diverses (Hite & McDonald, 2008), cela n'est pas nécessairement relié au fait que les mutations annoncées dans la littérature sur la carrière se sont entièrement réalisées. Et cela ne fait pas en sorte que les critères externes ou objectifs, particulièrement la progression hiérarchique, ne font

plus partie des critères de succès valorisés par les participants (Baruch, 2006). En fait, nos résultats montrent que les cadres de la fonction publique utilisent un large éventail de critères pour définir le succès professionnel. Ils ont recours à des critères conventionnels et tangibles du succès dits objectifs ainsi qu'à des critères intangibles et dits subjectifs. Comme Arthur et ses collègues, nous pensons que cette dualité et cette interdépendance du succès objectif et subjectif est une perspective éclairante qui nous aide à mieux saisir la teneur de la définition du succès professionnel formulée par les cadres, et ce indépendamment de la forme de carrière poursuivie (Arthur et al., 2005). En définitive, ce sont peut-être les changements sociaux, notamment les mutations qui s'opèrent au sein de l'unité familiale et du rapport à soi qui présentent un poids non négligeable dans les représentations du succès professionnel.

8.2 La carrière des femmes

Le profil sociodémographique des cadres supérieurs doit aussi être considéré. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui « évoque la représentativité et la diversité comme faisant partie intégrante de la composition de la fonction publique » (Commission de la fonction publique du Canada, 2012), a encouragé l'accès à des postes EX pour les femmes. En 2008, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) indiquait dans son rapport quinquennal que « 41,3 % des cadres supérieurs étaient des femmes alors que ces dernières comptaient pour 56 % de l'ensemble des fonctionnaires » (APEX, 2008). Même si ces données montrent que la proportion de femmes dans les rangs hiérarchiques supérieurs demeure moins importante que celle des hommes, le plafond de verre semble s'être fissuré et les participantes sont généralement d'accord pour dire que leurs perspectives d'emplois sont bonnes au sein de la fonction publique. Comme McDonald et ses collègues (2005) et King (2008), nous notons qu'il est possible que les femmes fassent face au mur de la maternité (maternal wall) pour ce qui a trait à la vitesse d'ascension hiérarchique, cela en raison notamment de leurs absences liées aux congés de maternité et des contraintes, tel une limite en termes d'heures à travailler, qu'elles s'imposent au moment de décider d'une transition de carrière. Certains commentaires exprimant que les arrêts de travail liés à la maternité sont bénéfiques pour l'avancement de la carrière amènent toutefois une nuance intéressante par rapport à la littérature consultée sur la carrière au féminin (Perrons, 2005). Et le fait que certains cadres masculins expriment eux aussi qu'être père ralentit leur carrière (Henri, Louis), qu'ils doivent limiter le nombre d'heures

travaillées (Carlo, Jérôme) ou qu'ils recherchent un certain équilibre (Ernest, Richard), met en relief le fait que le « maternal wall » est peut-être moins l'apanage des femmes qu'il l'a déjà été.

A l'instar des conclusions présentées par McDonald et ses collègues, les cadres féminins de la fonction publique fédérale n'expriment pas de différences marquées en ce qui a trait à la satisfaction face à leur carrière, aux encouragements à progresser qui leur sont prodigués en cours de parcours professionnels, ou aux moyens déployés pour soutenir leur carrière, tel l'accès au mentorat. Et similairement à King, nous remarquons que l'ensemble des participants, autant les mères que les pères rencontrés, semblent avoir des attitudes comparables par rapport à la famille et au travail. Notamment à l'égard de l'importance accordée au travail. Contrairement à ce que Shapiro et ses collègues (2009) allèguent, les femmes offrent leur entière disponibilité pour le travail (*work is primary*). Elles suivent les mêmes parcours professionnels que les hommes et font démentir les propos de O'Neil et ses collègues (2008) qui notent que les femmes n'avancent pas dans les rangs organisationnels, qu'elles continuent à faire face à la discrimination et qu'elles ne trouvent pas les défis professionnels recherchés. Rappelons-nous Véronique qui affirmait avoir toujours été poussée à progresser et ce, en dépit de ses aspirations. Ces auteurs ajoutent que le maintien du modèle traditionnel de carrière et des critères de succès qui lui sont associés nuit au cheminement des femmes car elles sont enclines à suivre une trajectoire professionnelle atypique. Or les femmes qui participent à notre étude semblent avoir les mêmes aspirations que les hommes, des comportements professionnels semblables et des opportunités égales à leurs homologues masculins. Elles sont soumises aux mêmes règles à suivre que les hommes et de façon générale, elles s'y conforment.

Nous notons que dans la fonction publique, les normes s'assouplissent et les valeurs évoluent tranquillement. La diversité démographique soutenue par la *Loi sur la diversité dans la fonction publique*, la proportion croissante de femmes dans les hauts rangs des organisations, le nombre élevé de couples biactifs qui y travaillent sont des facteurs qui agissent graduellement sur les normes et les valeurs organisationnelles. Les EX se disent plus progressistes que leurs organisations. La vie familiale occupe une place importante pour les EX rencontrés mais, si elle

est discutée au sein de l'organisation, elle ne donne pas lieu à des demandes de conciliation hors normes et les EX 'protègent' leur carrière en n'affichant pas outre mesure leur mentalité progressiste au détriment de leur carrière. Comme d'autres auteurs (Rindfleish et Sheridan, 2003), nous constatons que les femmes rencontrées ne se servent pas de la position hiérarchique qu'elles occupent pour influencer les structures organisationnelles dominantes qui sont basées sur l'idéaltype du travailleur.

8.3 L'intensification du travail

Malgré que nos observations soient à l'effet que le système de carrière de la fonction publique est demeuré relativement stable, il n'en est pas moins que l'appareil gouvernemental subit des transformations. Il est sous la pression constante du gouvernement canadien qui désire être efficace. Aux dires de Towers et ses collègues (2006), cette volonté d'augmenter sa productivité se concrétise en outre dans la fonction publique canadienne par une culture qui voue un 'culte au client' qu'est le citoyen. La notion de service aux citoyens qui sous-tend la culture est nommée par nos participants. Jérôme parle de 'servir'. Véronique fait référence à la 'culture de l'urgence'. Et Richard explique que les demandes du ministre et de la haute gestion doivent avoir préséance sur tout, il dit « Minister comes first » (Richard). Ainsi, même si elle ne génère pas de profits, la fonction publique semble avoir des attentes de performance et de disponibilité envers ses employés qui s'apparentent à celles des organisations privées. La notion de «services à la clientèle» est omniprésente.

Pour gagner de l'efficacité et éliminer les périodes non productives, la fonction publique a recours à l'utilisation des TICS. Les ministères et les agences fournissent à leurs cadres des *Blackberry* afin qu'ils soient disponibles en tout temps. Towers et ses collègues (2006) écrivent que la présence de l'employeur est personnifiée en tout temps par l'appareil, le *Blackberry*. Et que cette présence incite le fonctionnaire à s'autoréguler et à être disponible pour le travail même lorsqu'il n'est pas au bureau. Les propos de nos participants supportent ces écrits. De nombreux auteurs comme Rubery et Grimshaw, Perrons (2005), Kelliger et Anderson (2010) concluent que les TICs mènent à l'intensification du travail. Et comme eux, nous observons que les participants

à notre étude vivent l'érosion des frontières entre le travail et le hors travail. Cela a pour effet d'augmenter l'intensité de leur travail car ils se sentent obligés d'être constamment disponibles. Towers et Duxbury (2006) écrivent que dans la fonction publique canadienne, plus un fonctionnaire avance dans les rangs hiérarchiques, plus il est appelé à travailler des heures plus nombreuses. Les participants à notre étude le confirment, un nombre d'heures travaillées élevé va de pair avec le fait d'occuper un poste de cadre supérieur. Et l'utilisation du *Blackberry* est un levier qui permet l'intensification et qui ajoute une pression sur l'individu afin de rencontrer les exigences en termes de disponibilité.

L'intensification observée chez nos participants semble en lien avec la norme 'des longues heures' présente dans les organisations gouvernementales fédérales et le fait que les cadres l'ont intégrée. Comme plusieurs auteurs (Chrétien et Létourneau, 2010; Duxbury et Higgins, 2002; Thompson et al., 1999), nous pensons que cette norme organisationnelle peut avoir un effet intensifiant sur les exigences du travail. En fait, nous sommes d'avis que l'intensification du travail vécue par les cadres fédéraux résulte de la combinaison des attentes élevées perçues en termes de disponibilité au travail, de l'utilisation accrue des Blackberry et de la charge élevée de travail qui leur est confiée. Cette forme d'intensité du travail est définie par Mercure (2008) comme étant la centralité objective du travail. Il écrit que la centralité objective du travail n'est pas strictement liée à la durée et à l'aménagement des horaires de travail, mais qu'elle provient aussi de « la nature des activités de travail, (de) la charge mentale qu'elles imposent, notamment la densité, la variété et l'intensité des tâches à accomplir » (Mercure, 2008). Nous observons que l'intensification du travail vécue par les cadres rencontrés est indissociable des notions de surcharge de travail et des rôles (Duxbury et Higgins, 2005; Mercure, 2008). Une forte corrélation semble exister entre le fait d'assumer un poste de EX et d'adopter certains comportements qui peuvent entraîner une surcharge de rôles. Nous notons par exemple que les cadres acceptent d'emblée d'assumer une charge de travail très élevée, de travailler de longues heures (Drew et Murtagh, 2005), et d'être disponible pour le travail lorsqu'ils sont à la maison, c'est-à-dire durant leur «temps personnel et familial», même si paradoxalement l'organisation tolère peu le travail à la maison durant les heures «normales» de travail. Ces exigences sont

acceptées par les cadres en contrepartie d'un gain qu'ils convoitent, c'est-à-dire l'obtention d'une promotion (Kelliher et Anderson, 2010; Mercure, 2008).

8.4 L'impact sur l'autonomie des cadres et sur leur statut

Les cadres de la fonction publique occupent des emplois qualifiés par Moen et ses collègues (2013) et Schieman et Glavin (2008) de 'position avec un statut social élevé' (high-status job). Ce type d'emploi est habituellement accompagné d'un salaire élevé, d'un grand pouvoir discrétionnaire, de contrôle et de flexibilité dans l'organisation des tâches et des horaires de travail. Mais, comme Ford et Collinson (2011), nous observons que le groupe de gestionnaires rencontrés préfère travailler de façon traditionnelle, n'utilisant pas leur autonomie pour avoir plus de flexibilité pour répondre à leurs obligations personnelles. Les cadres rencontrés, particulièrement ceux qui ont intégré l'image du succès professionnel de l'idéaltype 'Position sociale' et 'Réussite de la vie professionnelle et familiale', sentent la pression conjuguée des normes culturelles en lien avec la disponibilité pour le travail et leur désir de progresser dans les rangs hiérarchiques et d'atteindre un certain statut. L'emploi de cadre supérieur qu'ils occupent est de toute évidence une dimension importante de la vie et de l'identité de l'ensemble de ces personnes et il contribue pour nombre d'entre eux à renforcer leur sentiment d'atteinte du succès professionnel.

Les femmes qui forment le regroupement associé l'idéaltype 'Réussite de la vie professionnelle et familiale' ont quant à elles intériorisé une conception positive de leur double identité (EX-mère). Comme Corbeil et ses collègues l'observent (1994), ces femmes ne sont pas prêtes à abandonner les avantages et les satisfactions que leur procure leur emploi, pas plus qu'elles ne sont prêtes à négliger leur rôle de mère. Cette double identité module la définition qu'elles adoptent du succès professionnel. Elles veulent être considérées comme de bonnes mères, selon les standards de la société, et elles désirent aussi continuer à progresser dans l'organisation. Ce dilemme les pousse donc à se remettre en question, à mettre en perspective leurs aspirations professionnelles (Pas et al., 2014), puisqu'elles savent qu'elles peuvent difficilement être à la fois des EX et des mères exemplaires. Ce dilemme est central à la définition du succès

professionnel qu'elles adoptent. Et il influence aussi leur façon de concevoir la conciliation travail-famille puisqu'elles sentent le poids de leurs responsabilités parentales tout en se contraignant à travailler de façon traditionnelle. Ces femmes vivent selon nous une forme d'autonomie que Perrons (2005) désigne comme étant 'contrainte', puisqu'elles se sentent obligées de travailler un plus grand nombre d'heures que ce qu'elles désirent et cela malgré le fait que leur statut devrait être accompagné d'une plus grande flexibilité.

L'intensification du travail s'avère être une source de contraintes additionnelle réduisant la flexibilité qui est normalement assortie à leur fonction de cadre. Si nous appuyons sur la prémisse que l'autonomie dans le travail et le contrôle de l'horaire sont les attributs de la flexibilité. N'est-il pas évident que l'intensification du travail vécue a comme conséquences de limiter la flexibilité dont les cadres jouissent ordinairement, et de faire en sorte que les conditions d'emploi se dégradent. Comme Drew et Murtagh (2005), nous constatons que les cadres supérieurs participant à notre étude sont souvent frustrés de devoir consacrer de longues heures au travail. Ainsi, nous nous questionnons à savoir si les contraintes qu'exerce l'intensification du travail sur la flexibilité des horaires ont un impact négatif sur le prestige, sur le statut social accordé aux cadres. Schieman et Glavin (2008) s'interrogent également à ce sujet. Ils se demandent si cela constitue une forme d'atteinte au prestige associé à la fonction qu'ils nomment un "high status blowback". Cette observation constitue à notre avis une piste de réflexion intéressante qui est peu explorée dans la littérature.

8.5 La définition subjective du succès professionnel

Une poignée de chercheurs étudient la notion de succès professionnel du point de vue de l'individu. Sturges (1999) et McDonald et Hite (2008) sont de ce nombre, et comme eux, nous tirons quelques constats généraux de notre co-construction de la définition du succès professionnel avec les interviewés. Comme McDonald et Hite, nous constatons que des thèmes récurrents ressortent du discours sur le succès des participants. Ces thèmes ont trait par exemple à la satisfaction au travail et à la performance individuelle. Nous remarquons aussi que les EX utilisent un mélange de critères dits 'objectifs', le plus commun étant la progression

hiérarchique, et de critères 'subjectifs' pour formuler leur définition personnelle du succès. Chaque individu rencontré articule une définition personnelle, multi-facettes du succès et qui diffère de celles des autres définitions recueillies. Ces observations générales sur les définitions recensées sont similaires aux constats que Sturges (1999) et McDonald et Hite (2008) font dans la présentation de leurs résultats. Le fait d'avoir réuni un large éventail de définitions du succès confirme à notre avis la nature 'ouverte' du phénomène à l'étude, contrastant ainsi avec un pan de la littérature sur le succès professionnel qui définit ce concept de façon plus étroite.

La diversité dans les propos exprimés par les cadres sur le succès permet de recenser une liste de critères de succès variés. Parmi eux, nous retrouvons des critères dit 'objectifs' comme le salaire et la progression hiérarchique que Sturges (1999) nomme les critères externes matériels. Nous identifions aussi des critères subjectifs tels que le fait 'd'aimer son travail' ou de 's'accomplir'. Ce type de critère est appelé les 'critères de succès internes' par Sturges (1999). Mais, au-delà de l'utilisation de critères objectifs et subjectifs, nous remarquons que les cadres articulent leur définition du succès à partir de leur situation personnelle. Leur définition est évidemment teintée par leur contexte de travail et familial mais, elle est aussi influencée par leur individualité, par l'importance et la signification particulière qu'ils accordent à certains critères subjectifs, par exemple la reconnaissance qu'ils reçoivent, la réputation qu'ils ont ou l'influence qu'ils exercent. Sturges (1999) est la première à avoir mis en évidence cette nuance dans la compréhension du succès subjectif. Elle décrit ce genre de critères de succès subjectif comme étant 'intangibles'. Ce sont des critères de succès qu'elle qualifie d'externes parce que, contrairement aux critères subjectifs, ils dépendent de facteurs extérieurs à l'individu. Inspiré par les travaux de Sturges, Heslin (2003, 2005) est intéressé à comprendre la conceptualisation et l'évaluation de ce type de succès subjectif. Il ajoute aux connaissances en concluant à l'utilisation par les individus de critères de comparaison envers eux-mêmes (self-referent) ou de comparaison à d'autres personnes (other-referent). D'ailleurs, nous repérons parmi nos résultats des exemples où certains cadres utilisent des critères de succès de comparaison dans la formulation de leur définition du succès professionnel. Et lorsque c'est le cas, ils comparent le plus fréquemment leur succès professionnel à celui de leur père ou à celui de leur famille immédiate.

Les apports de ces auteurs à la compréhension du phénomène du succès du point de vue de l'individu permettent une lecture plus éclairée des définitions individuelles obtenues dans le cadre de notre recherche. Malgré que nous n'ayons pas opté pour cette avenue, la présentation des résultats sous la forme d'études de cas aurait pu s'avérer intéressante. Cette méthodologie aurait eu l'avantage de placer quelques définitions du succès dans les contextes individuels de travail et du hors travail. Les récits individuels permettraient une compréhension différente de l'influence des normes culturelles, des représentations sociales dominantes du succès et des responsabilités parentales sur la définition du succès professionnel. Puisque chaque définition fournie par les cadres rencontrés repose sur une interrelation complexe de critères et de facteurs divers, une étude qui présenterait quelques cas dans tous leurs détails pourrait donc offrir une perspective intéressante. Nous avons toutefois privilégié la présentation de cinq images poussées à l'extrême qui présentent la signification que les cadres accordent au succès professionnel. La rareté des études sur le succès ayant comme prémisses de construire la définition du succès du point de vue de l'individu garantit à notre étude une certaine unicité et originalité. La prochaine section s'attarde sur la typologie proposée, chaque idéaltype révélant les caractéristiques fondamentales du succès professionnel afin de rendre ce phénomène plus intelligible.

8.6 La typologie de la définition subjective du succès professionnel

Cette section de l'interprétation des résultats examine les images que nous proposons du succès à la lumière de la littérature existante. A cette étape, l'interprétation des résultats obtenus en réponse aux trois questions de recherches est faite de façon simultanée. En effet, lors de la revue de chaque idéaltype de la définition subjective du succès professionnel, nous en profitons pour nous attarder également à l'influence sur celle-ci des responsabilités parentales et à celle des représentations sociales dominantes du succès.

Bien que le succès professionnel soit un phénomène abondamment discuté dans la littérature, la seule étude que nous avons répertoriée qui propose une typologie de la définition subjective du succès professionnel est celle de Sturges (1999). Notre typologie offre des similitudes avec celle de Sturges, qui propose quatre catégories. Nous mentionnons donc les points communs aux deux typologies, tout en gardant en tête qu'elles résultent de démarches totalement différentes,

notamment en ce qui a trait aux méthodes d'analyse employées. Nous n'avons pas découvert dans la littérature d'étude qui se penche sur l'influence des responsabilités parentales dans la formulation de la définition du succès professionnel. Toutefois, le texte de Hall et ses collègues (2012) soutient notre analyse. Leurs travaux portent sur le succès professionnel et le bien-être dans la famille. Et les textes de Poelmans (2012) et de Pas et ses collègues (2014) nous éclairent sur les définitions du succès des cadres en fonction de l'intégration des représentations du succès soutenues par les normes culturelles.

8.6.1 L'idéaltype '*Position sociale*'

Une des caractéristiques essentielles de cet idéaltype est que les critères qui forment sa définition sont de nature objective. Le salaire et le niveau hiérarchique étant les principaux critères énoncés. Ces critères de succès sont en effet les moyens employés par les individus qui adoptent cette définition du succès pour atteindre deux résultats liés à la réussite (objective success outcome) spécifiques, soit : le statut et le rang hiérarchique, et le succès matériel en termes de rémunération (Nicholson et Waal-Andrews, 2005).

Cette image du succès a un point commun important avec l'une des catégories proposée par Sturges (1999), celle des 'Grimpeurs' (Climbers). Ces deux images décrivent le succès à l'aide de critères externes matériels, particulièrement celui de la position hiérarchique. L'idéaltype 'Position sociale' et la catégorie 'Grimpeurs' sont les définitions du succès professionnel qui rejoignent le plus la définition traditionnelle du succès objectif. Comme les 'Position sociale', les 'Grimpeurs' ne parlent pas de progression hiérarchique au sens strict, ils accordent plutôt de l'importance au fait de leur niveau hiérarchique leur permet d'atteindre un certain statut professionnel et social. Quelques critères internes viennent bonifier la définition du succès 'Position', comme celle d'aimer son travail, mais le statut social élevé en est la pierre angulaire.

Une autre caractéristique principale de l'idéaltype 'Position sociale' est que les critères de succès qui forment sa définition sont des critères de comparaison des individus envers eux-mêmes (self-referent) et de comparaison à d'autres personnes (other-referent). Les cadres qui adoptent la définition du succès 'Position sociale' comparent leur succès aux aspirations qu'ils avaient en

début de carrière et au succès que les gens qui les entourent ont atteint. Ils évaluent notamment leur succès professionnel en fonction du succès objectif de leurs pères respectifs ont atteint.

Les individus qui adoptent cette image du succès sont très axés sur le travail. Les responsabilités parentales et la sphère personnelle sont quasi-absentes de leurs propos sur le succès. Leur discours suit une logique de séparation des sphères. Ils se conforment à l'idéaltype du travailleur. Laissant principalement à leurs partenaires le rôle de parent principal. Sans qu'elle fasse partie intégrante de leur définition du succès, nous observons qu'ils ont intériorisé la norme de l'entière disponibilité pour le travail. Ils se comportent comme le « fonctionnaire idéal » et conformément aux représentations sociales dominantes du succès de la fonction publique, celles de la progression hiérarchique et du travailleur idéal.

8.6.2 L'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle'

Sous certains aspects, l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle' a des similitudes avec la catégorie 'Experts' présentée par Sturges (1999). 'Être reconnu pour ses compétences et son efficacité' résume la définition du succès professionnel proposée par cet idéaltype. La définition de l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle' a deux dimensions. La première, les compétences et l'efficacité dont la performance est tributaire, et la deuxième la reconnaissance qui en résulte. Ces dimensions rejoignent les propos des gestionnaires 'Experts', rencontrés par Sturges (1999), pour qui le succès réside dans l'atteinte d'un haut niveau de compétences et dans la reconnaissance de leur compétence. Pour l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle' comme pour la catégorie 'Experts', le succès est conçu à partir de critères internes, comme le sentiment d'accomplissement, et de critères intangibles, comme le respect et la reconnaissance des pairs. Les cadres associés à l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle' utilisent des critères de comparaison à eux-mêmes (self-referent) en lien avec leurs standards personnels de performance et des critères en référence avec les autres (other-referent) tel 'avoir une bonne réputation'. L'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle' diffère toutefois de la catégorie 'Experts' sur une dimension. La progression hiérarchique n'est pas importante pour les 'Experts' alors qu'elle est un critère de succès pour l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle'. En effet, les promotions sont une des conséquences tangibles recherchées par ces cadres, à titre de récompense

individuelle reçue en contrepartie de l'excellente de leur performance. Tous les cadres qui ont adopté l'image du succès 'Reconnaissance professionnelle' aspirent à progresser dans les rangs hiérarchiques. Ces aspirations convergent avec le modèle de succès 'de monter les échelons' qui est promu dans la fonction publique fédérale.

L'image du succès que montre l'idéaltype porte à croire que les responsabilités parentales n'ont aucune incidence sur la conception de sa définition. En effet, l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle' ne contient aucune référence aux responsabilités parentales ou à la sphère personnelle dans la définition du succès qu'elle propose. Toutefois, les résultats obtenus par Hall et ses collègues (2012) pour un groupe, identifié comme celui des 'High Objective and Subjective Career success', nous rappellent qu'il est possible pour des individus tournés vers leur carrière d'être aussi engagés envers leur famille. Leurs résultats démontrent qu'il est important de porter attention aux contextes personnels dans lesquels évoluent les individus. Ce rappel est important pour ce qui a trait à l'idéaltype 'Reconnaissance professionnelle' puisque les responsabilités parentales, même si elles ne figurent pas dans la définition proposée du succès, se posent en contraintes à la carrière de ces individus. Et, dans ce cas-ci, il ne faut pas se méprendre et faire rimer le terme 'contrainte' avec la notion de barrière. Nous observons plutôt une dynamique où la vie familiale pose d'importantes balises pour la gestion de la carrière. Elle guide les choix professionnels sans obstruer le déroulement de carrière. Aussi, nous savons que le contexte familial des 'Reconnaissance professionnelle, en outre le partage égalitaire des rôles parentaux, fait en sorte que ce groupe est en mesure d'imbriquer carrière et responsabilités parentales. Et, si ce groupe déroge de la répartition traditionnelle des rôles, il a tout de même intégré les normes organisationnelles en lien avec le succès.

8.6.3 L'idéaltype 'Modèle pour les autres'

L'idéaltype 'Modèle' peut s'apparenter à la catégorie 'Influenceurs' (Influencers) décrite par Sturges (1999). Ces deux définitions du succès sont basées sur des critères externes intangibles, soit avoir de l'influence. L'idée de laisser sa marque est centrale pour ces deux groupes. Mais une nuance existe entre les deux définitions du succès. Les 'Influenceurs' espèrent faire une

différence au niveau organisationnel, tandis que les cadres qui adoptent la définition du succès 'Modèle pour les autres' tentent d'avoir un impact positif sur les équipes qu'ils dirigent, ils sont tournés vers les individus. Comme pour les 'Influenceurs', le niveau hiérarchique n'est pas associé par l'idéaltype 'Modèle pour les autres' au statut, mais plutôt à une certaine réputation ou crédibilité et au degré d'influence exercé. Le critère externe intangible de la reconnaissance personnelle est aussi central à la définition du succès de l'idéaltype 'Modèle pour les autres'. En effet, 'avoir de la crédibilité', 'être un mentor', 'être expert' sont des formes de reconnaissance de la compétence et de la performance au travail que les cadres qui adoptent cette définition recherchent.

La dimension des responsabilités parentales ne fait pas partie des critères fondamentaux de succès retenus pour cet idéaltype. Mais avoir du temps pour la famille est un élément nommé lorsqu'ils parlent de succès. Ces cadres cherchent à atteindre un équilibre travail-famille qui leur est propre. Cela fait partie leur succès personnel. Ils y parviennent en faisant une gestion conséquente de leur carrière, en refusant certaines propositions professionnelles par exemple. Mais ils misent aussi sur une solide organisation et le contrôle de leur charge de travail. Ils acceptent les normes du travailleur type et de la progression hiérarchique, mais leur performance et leur niveau d'expertise permettent à ces cadres une négociation pour pallier aux effets négatifs de ces normes. Ils posent leurs conditions et assument pleinement leurs choix. Les stratégies gagnantes de ces cadres pour atteindre un meilleur équilibre travail-famille sont principalement déployées dans la sphère professionnelle. Et en résultante, nous observons des individus qui vivent des émotions positives en lien avec leurs « succès travail-famille » (Hall, 2012).

8.6.4 L'idéaltype 'Réussite de la vie professionnelle et familiale'

Comme l'idéaltype 'Position sociale', une des dimensions principales de cette définition du succès est de nature objective. Et le sens donné à ce critère, qu'est la progression hiérarchique, concorde parfaitement avec la définition du succès qui est formulée par les organisations gouvernementales étudiées. Il représente l'aspiration de ces cadres à continuer à progresser dans les rangs hiérarchiques. Cette définition est donc influencée dans son essence par l'une des

représentations sociales dominantes du succès en présence dans la fonction publique. Et elle diffère de la signification qui lui est donnée par l'idéaltype 'Position sociale' qui a trait au statut social et moins à la notion de cheminer.

L'idéaltype 'Réussite de la vie professionnelle et familiale' est caractérisé par le dilemme. Les cadres féminins qui adoptent cette définition du succès sont tiraillés entre l'importance à accorder à leur carrière et à leur rôle de mère. C'est pour cet idéaltype que les responsabilités parentales semblent exercer plus fortement son influence. Et conséquemment, c'est aussi pour cet idéaltype que l'image du succès en lien avec l'idéologie traditionnelle des genres a le plus de résonance. Ces mères sont confrontées à la nécessité qu'elles perçoivent de se plier à la division traditionnelle des rôles parentaux. Elles sont ambivalentes devant le choix de se conformer au modèle idéaltype du travailleur ou à celui de la mère. Et de par la dualité de ses deux caractéristiques principales, cette image du succès diverge, à notre avis, de toutes celles présentées dans la littérature.

8.6.5 L'idéaltype '*Épanouissement personnel*'

L'idéaltype 'Épanouissement personnel' ressemble beaucoup à la catégorie 'Accomplissement de soi' (Self-Realizers) présentée par Sturges (1999). Comme pour les 'Accomplissement de soi', la définition du succès de l'idéaltype 'Épanouissement' est construite à partir de critères de succès internes. Ces deux images du succès partagent la notion de réalisation de soi. Mais la définition 'Épanouissement personnel' inclut une dimension personnelle additionnelle qui a trait au respect de soi, à la possibilité d'être soi-même, de mettre à profit ses forces. Comme les 'Accomplissement de soi', le discours des cadres associés à l'idéaltype 'Épanouissement personnel' tiennent des propos sur le succès qui s'éloignent des critères de succès des organisations. Par exemple, il est important pour eux que leur emploi soit intéressant et stimulant, mais ils évitent d'employer des critères externes matériels comme la progression ou le niveau hiérarchique.

Les cadres qui adoptent la définition du succès 'Épanouissement personnel' ont plus tendance à croire que l'emploi qu'ils choisissent doit répondre à leur individualité que l'inverse. Ils essaient moins de cadrer dans la fonction de EX. Ils recherchent des emplois qui offrent les conditions qui leur conviennent. Ils ne sont pas influencés par les représentations sociales dominantes du succès. Ils n'aspirent pas à progresser dans les rangs hiérarchiques et ils critiquent les exigences imposées par le modèle de l'idéal type du travailleur. Comme un des groupes rencontrés par Hall et ses collègues (2012), les 'Happy Part Timer', ces EX montrent qu'il est possible de se retirer de la course folle (rat race) et d'avoir un succès professionnel soutenu. Et, la clé de cette équation réside peut-être dans le fait de définir le succès en fonction de ses propres termes, et à l'extérieur des frontières de l'organisation. Ce qui exige de défier les stéréotypes de genre, parentaux et de compétence professionnelle (Hall et al., 2012). En quelque sorte de s'affranchir des pressions qu'engendrent les normes sociales.

Pour ce qui a trait aux responsabilités parentales, elles semblent avoir peu d'influence sur la définition du succès professionnel 'Épanouissement personnel'. Tous les critères de succès retenus par ce groupe sont en lien avec leurs besoins, leurs valeurs, leur individualité. Et sans l'exprimer de la même façon que les autres EX, tous les EX que nous associons à l'idéaltype 'Épanouissement personnel' font une référence à leur famille lorsqu'ils parlent de succès. Pour ce groupe, la famille est une composante importante de leur vie. Elle y est intégrée. Et le discours sur les responsabilités parentales vont dans ce sens. Leur discours est orienté sur la façon dont tous les morceaux s'imbriquent. Et c'est seulement au moment où l'ensemble de leur vie s'harmonise moins bien que ces cadres abordent la question l'idéal type du travailleur ou la division traditionnelle de la conciliation.

CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION

Notre étude a un caractère original puisque peu de chercheurs ont conceptualisé le succès professionnel du point de vue de l'individu. Si nos résultats sont intéressants et pertinents, c'est parce qu'ils montrent que le phénomène du succès professionnel transcende les définitions offertes par la littérature existante. Les définitions personnelles du succès professionnel formulées par les cadres diffèrent pour chaque individu, et notre étude rend la notion du succès professionnel intelligible en proposant cinq images idéaltypiques du succès.

Le modèle de carrière linéaire est encore très présent dans les organisations où travaillent les cadres rencontrés et les représentations sociales dominantes du succès influencent les définitions du succès des participants, particulièrement la progression hiérarchique. Mais les modèles qui reflètent ce qu'est le succès professionnel évoluent. Ses définitions sont formulées à partir d'un mélange de critères objectifs (externes matériels), subjectifs (internes), intangibles et de comparaison à soi-même et à autrui. Notre typologie présente des définitions du succès voisines de celles introduites par Sturges (1999). Toutefois, l'essence de chaque définition offerte par notre typologie diffère des catégories du succès de cette dernière. Que devons-nous penser du fait que nos résultats sont nuancés par rapport à ceux de Sturges? Peut-être devrions-nous conclure qu'en effet, les questionnaires ne forment pas un groupe homogène. Et que les définitions du succès qu'ils articulent ne sont pas statiques, qu'elles évoluent dans le temps sous l'influence des contextes dans lesquels ils vivent et qu'elles sont tributaires des aspirations, des valeurs et des croyances des individus. Une particularité se remarque lorsque nous consultons nos résultats, nous proposons une définition du succès supplémentaire qui ne s'apparente à aucune des catégories de Sturges (1999). L'image du succès professionnel 'Réussite de la vie professionnelle et familiale' est totalement distincte des définitions du succès contenues dans la littérature. Et cette définition est adoptée uniquement par des cadres féminins. Ce qui nous amène à proposer une réflexion sur les distinctions, selon le genre, dans la définition du succès professionnel articulée.

Nos observations sont à l'effet que la fonction publique tente de combattre certaines formes d'iniquités entre les hommes et les femmes, notamment à l'aide de la *Loi sur l'emploi dans la*

fonction publique. Le nombre de cadres féminins est en hausse. Les femmes rencontrées semblent suivre des trajectoires de carrière semblables à celles de leurs collègues masculins. Mais le ‘maternal wall’ existe-il dans la fonction publique? Est-ce plutôt un ‘parental wall’ qui s’érigent devant les gestionnaires? Nous observons que la plupart des pères et des mères interviewés gèrent leur carrière de façon à répondre aux impératifs familiaux et à être présents auprès de leurs enfants. Dans la sphère privée, les cadres font état d’un partage général des rôles parentaux. Les mères demeurent toutefois plus souvent le parent primaire. Et même si parmi les participantes, certaines occupent la carrière principale dans le couple, la carrière du conjoint masculin est plus souvent priorisée. Pourquoi? Devrions-nous continuer à fouiller du côté des normes sociales dominantes, par exemple le modèle idéal de la mère, ou de la division traditionnelle de la conciliation? Ces couples vivent-ils un asynchronisme de carrière? Plusieurs questions demeurent. Ainsi, malgré certains gains remarquables en termes d’équité au travail et à la maison, la question du développement de la carrière et de la définition du succès des parents en fonction de leur genre et du partage des responsabilités parentales préféré demeure à explorer.

Le tableau représentant la typologie de la définition du succès professionnel et de l’influence des responsabilités parentales identifie des portraits représentatifs du succès professionnel décrits par les participants. Il met en évidence le fait que l’influence du rôle parental vient bonifier la typologie de la définition du succès telle que formulée par les cadres. Les cinq observations principales qui résument l’influence du rôle parental sur chacun des idéaltypes complètent les images du succès. Elles ajoutent une dimension à la typologie. Cette façon de percevoir les nuances du phénomène du succès professionnel pourrait inspirer des études futures sur la notion de réussite personnelle, de succès professionnel-familial. Comment les individus décriraient-ils le succès professionnel-familial? Ne serait-il pas pertinent de se pencher sur l’amalgame réussi du rôle parental et d’une carrière professionnelle gratifiante?

Nous observons que les cadres évoluent dans un contexte organisationnel caractérisé par l’intensification du travail. Cette intensification est la conséquence d’exigences croissantes en termes de performance et de charge de travail élevée combinées à des normes sociales qui

prônent l'entière disponibilité pour le travail. Pourtant, les cadres supérieurs ne semblent pas préoccupés par la question de l'organisation du travail, du contrôle du travail. Ceci dit, les quelques cadres de cette étude qui préconisent et font une gestion efficace de leur charge de travail sont considérés comme talentueux, performants et faisant partie de la relève. L'étude du surinvestissement dans le travail lié à la charge est à notre avis prometteuse. Les hauts gestionnaires ont avantage à renouer avec les notions de gestion efficace du travail, de questionner où et quand le travail est effectué, et s'il a une valeur ajoutée. Et pour les chercheurs, il est important de cerner les facteurs qui expliquent que la compétence et la performance sont souvent mesurées en nombre d'heures investies dans le travail, et cela dans le but de recadrer le discours afin que le regard des gestionnaires se pose sur les résultats escomptés et non sur les longues heures travaillées.

Nous sommes d'avis que la définition du succès que formulent les cadres est le reflet du modèle mental qui illustre leur réaction face aux contextes dans lesquels ils évoluent. Ils réagissent à leur contexte de carrière et à leur situation familiale en mettant en place des stratégies individuelles de gestion de la carrière et des moyens pour concilier leurs rôles personnels et familiaux. Le contexte de travail a des effets sur leur définition du succès professionnel, leurs aspirations et sur les choix professionnels. Quels sont les effets de la culture et de ses normes sur la conciliation travail-hors travail? Une bonne proportion des participants disent vivre un débordement du travail sur la famille. La culture organisationnelle de la fonction publique est défavorable à la conciliation travail-famille. Les cadres de façon générale ont intégré les normes associées à l'idéaltype du travailleur et ils ne demandent pas l'accès à des mesures de conciliation axées sur le temps. Mais, nous pensons qu'il est toutefois important de réfléchir à la définition de la contribution individuelle, de la performance et de la compétence. Comment devrait-on définir une contribution individuelle 'acceptable'? Kalliger et Anderson (2010) nous rappellent que « les longues heures de travail ne peuvent pas toutes être considérées comme productives ». Un changement de paradigme s'impose pour ce qui a trait au surinvestissement du nombre d'heures au travail. Et cela pour garantir à tous les cadres une certaine flexibilité. Il est d'ailleurs surprenant de constater que, outre l'intérêt démontré envers la mise en place d'une politique limitant l'utilisation du Blackberry à l'extérieur des heures normales de travail, les cadres

rencontrés n'offrent spontanément aucune piste de solution pour atténuer les effets négatifs issus de leur contexte de travail. Ils laissent consciemment aux prochaines cohortes de EX le soin de changer le contexte et ses normes. Les prochains EX défieront-ils les normes ou continuerons-nous à observer une modification graduelle de celles-ci? Il serait particulièrement intéressant d'interpeller dans le cadre d'une recherche des gestionnaires appelés à devenir des EX, et ce dans le but d'étudier leur réaction et de tenter de voir si le contexte organisationnel actuel de la fonction publique entache le statut, le prestige habituellement associé à la fonction de cadre supérieur. Il serait aussi pertinent de valider si les exigences en termes de disponibilité au travail et de charge de travail ont pour effet de les dissuader d'accepter une promotion.

Comment les praticiens intéressés à offrir un environnement de travail sain et attrayant peuvent-ils aborder la situation? Une piste à suivre vise à comprendre la réaction des cadres face à leur contexte de travail, dont la définition du succès professionnel est le reflet. Les professionnels des ressources humaines doivent s'attarder aux stratégies de carrière employées par les cadres, à leurs choix professionnels et à leurs aspirations afin de proposer des ajustements au système de carrière pour faciliter l'atteinte du succès professionnel. Une excellente lecture des normes culturelles dominantes est précieuse car les individus agissent dans un cadre restreint, « qui inclut les idéaux qu'ils ont intégrés » (Nabi, 2003). Il est donc nécessaire d'identifier les éléments de la culture qui ont des effets négatifs sur les individus et sur lesquels les organisations désireraient agir pour avoir une force de travail engagée, loyale, performante et satisfaite. C'est le rôle des praticiens des ressources humaines de sensibiliser la haute gestion aux effets pervers du contexte de travail et de les aider à accompagner les employés durant leur parcours professionnel.

Pour les individus, la présente étude n'est valable que si elle les amène à réaliser que la définition du succès qu'ils ont adoptée est le reflet de leur contexte de travail et de carrière, de leur contexte personnel et de leur parentalité, des rôles qu'ils acceptent et de leur individualité. Notre recherche les invite à avoir une vision systémique et multi-facettes du succès professionnel pour pouvoir mieux comprendre leur réaction, leur définition du succès. Et des études de cas

pourraient certainement apporter des précisions sur les raisons pour lesquelles les cadres ont intégré une définition du succès particulière et en quoi leur définition diffère des définitions conventionnelles.

Somme toute, notre étude permet une meilleure compréhension de la notion du succès professionnel parce que nous l'avons placée dans les contextes individuels de travail et du hors travail. Notre vœu est que nos travaux servent de base pour continuer à réfléchir sur la définition du succès professionnel articulée du point de vue de l'individu. Et, nous pensons que des études plus poussées sont nécessaires afin de raffiner notre compréhension de la façon dont le phénomène du succès subjectif s'entremêle aux contextes organisationnels et aux contextes personnels et familiaux des individus en quête de réussite professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

(1995). Loi sur l'équité en matière d'emploi. L.C. ch. 44.

(2003). Loi sur l'emploi dans la fonction publique. L.C. ch 22.

Allan, C., R. Loudoun, et al. (2007). "Influences on work/non-work conflict." Journal of Sociology **43**(3): 219-239.

APEX (2008). Ce que disent les cadres supérieurs _ Rapport sur les consultations tenues avec les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale.

Arthur, M. B., D. T. Hall, et al. (1989). Handbook of career theory. New York, Cambridge University Press.

Arthur, M. B., S. N. Khapova, et al. (2005). "Career success in a boundaryless career world." Journal of Organizational Behavior **26**: 177-202.

Arthur, M. B. and D. M. Rousseau (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. New York, Oxford University Press.: 396.

Ballout, H. I. (2008). "Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants." Journal of Management Development **27**(5): 437-466.

Baruch, Y. (2006). "Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints." Human Resource Management Review **16**: 125-138.

Becker, P. E. L. and P. Moen (1999). "Scaling back: Dual-Earner Couples' Work-Family Strategies." Journal of Marriage and Family **61**: 995-1007.

Benoit, A. (2005). "Tous pareils, les pères ? Le rapport à la paternité peut-il expliquer le rapport au temps des pères ?" Lien social et politiques-RIAC(54): 25-37.

Blair-Loy, M. (2001). "Cultural constructions of family schemas_ The case of women finance executives." Gender & Society **15**(5): 687-709.

Blair-Loy, M. and A. S. Wharton (2004). "Organizational commitment and constraints on work-family policy use: corporate flexibility policies in a global firm." Sociological Perspectives **47**(3): 243-267.

Boudreau, C. and A. Arseneault (1994). "La recherche qualitative: Une méthodologie différente, des critères de scientificité adaptés." Revue de l'Association pour la recherche qualitative **10**: 121-136.

Brousseau, K., M. J. Driver, et al. (1996). "Career pandemonium: Realigning organizations and individuals." Academy of Management Executive **10**(4): 52-66.

Bujold, C. and M. Gingras (2000). Le développement de carrière dans les organisations. Choix professionnel et développement de carrière. G. Morin. Montréal: 253-268.

- Burchielli, R., T. Bartram, et al. (2008). "Work-Family Balance or Greedy Organizations?" Relations Industrielles **63**(1): 108-133.
- Callan, S. (2007). "Implications for family-friendly policies for organizational culture: findings from two case studies." Work, Employment & Society **21**(4): 673-691.
- Cha, Y. (2013). "Overwork and the persistence of gender segregation in occupations." Gender & Society **27**(2): 158-184.
- Chrétien, L. and I. Létourneau (2010). "La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille." Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST) **5**(1): 70-94.
- Christopher, K. (2012). "Extensive Mothering. Employed Mothers' Constructions of the Good Mother." GENDER & SOCIETY, Vol. 26 No. 1, February 2012 73-96
- Chudzikowski, K. (2012). "Career transitions and career success in the 'new' career era." Journal of Vocational Behavior **81**: 298-306.
- Cooper, M. (2000). "Being the "Go-To-Guy": Fatherhood, Masculinity, and the organization of work in Silicon Valley." Qualitative Sociology **23**(4): 379-405.
- Corbeil, C., Descarries Francine, et al. (1994). "Perceptions et pratiques des mères en emploi. De quelques paradoxes." Recherches féministes **7**(1): 95-124.
- De Vos, A. and N. Soens (2008). "Protean attitude and career success: The mediating role of self-management." Journal of Vocational Behavior **73**: 449-456.
- Drew, E. and E. M. Murtagh (2005). "Work/life balance: senior management champions or laggards?" Women in Management Review **20**(4): 262-278.
- Duxbury, L. and C. Higgins (2002). Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1. S. Canada: 1-88.
- Duxbury, L. and C. Higgins (2005). Rapport no 4: Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle. Ottawa, Agence de santé publique du Canada: 1-112.
- Duxbury, L., S. Lyons, et al. (2007). "Dual-Income Families in the New Millennium: Reconceptualizing Family Type." Advances in Developing Human Resources **9**(4): 472-486.
- Eby, L. T., M. Butts, et al. (2003). "Predictors of success in the era of the boundaryless career." Journal of Organizational Behavior **24**(689-708).
- Eddleston, K. A., D. C. Baldrige, et al. (2004). "Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter?" Journal of Managerial Psychology **19**(4): 360-385.
- Ezzedeen, S. R. and K. Grossnickle Ritchey (2008). "The Man Behind the Woman. A Qualitative Study of the Spousal Support Received and Valued by Executive Women." Journal of Family Issues **29**(9): 1107-1135.

- Fagan, J. and J. Press (2008). "Father influences on employed Mothers' Work–Family Balance." Journal of Family Issues **29**(9): 1136-1160.
- Ford, J. and D. Collinson (2011). "In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work." Work, Employment & Society **25**(2): 257-273.
- Fortin, M.-F. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche – Méthodes quantitatives et qualitatives. Montréal, Chenelière Education.
- Friedman, S. D. and J. H. Greenhaus (2000). Work and family--allies or enemies? what happens when business professionals confront life choices. Oxford, New York, Oxford University Press: 271.
- Gauthier, B. (2006). Recherche sociale - De la problématique à la collecte des données. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gosselin, É., J.-F. Tremblay, et al. (2000). "La nouvelle gestion organisationnelle des carrières: et si ce n'était qu'une fable?" Effectif(Juin/Juillet/Août): 40-44.
- Greenhaus, J. H. (2003). Career dynamics. Handbook of Psychology. New York, John Wiley & sons inc. **12**: 519-540.
- Gunz, H. P. and P. A. Heslin (2005). "Reconceptualizing career success." Journal of Organizational Behavior(26): 105-111.
- Haas, L. and P. C. Hwang (2007). "Gender and Organizational Culture. Correlates of Companies' Responsiveness to Fathers in Sweden." Gender & Society **21**(1): 52-79.
- Haddock, S. A., T. Schindler Zimmerman, et al. (2001). "Ten adaptative strategies for family and work balance: Advice from successful families." Journal of Marital and Family Therapy **27**(4): 445-458.
- Hall, D. T. (1996). "Protean Careers of the 21st Century." Academy of Management Executive **10**(4): 8-16.
- Hall, D. T. and D. E. Chandler (2005). "Psychological success: When the career is a calling." Journal of Organizational Behavior **26**: 155-176.
- Hall, D. T., M. Dean Lee, et al. (2012). "Pursuing career success while sustaining personal and family well-being: A study of reduced-load professionals over time." Journal of Social Issues **68**(4): 742-766.
- Hall, D. T. and P. H. Mirvis (1995). "The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond." Journal of Vocational Behavior **47**: 269-289.
- Heslin, P. A. (2003). "Self- and Other-Referent Criteria of Career Success." Journal of Career Assessment **11**(3): 262-286.
- Heslin, P. A. (2005). "Conceptualizing and evaluating career success." Journal of Organizational Behavior **26**: 113-136.

- Heslin, P. A. (2005). "Experiencing career success." Organizational Dynamics **34**(4): 376-390.
- Hill, J. E. (2005). "Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support " Journal Of Family Issues **26**(6): 793-819.
- Hill, J. E., S. Allen, et al. (2007). "Work—Family Facilitation: Expanding Theoretical Understanding Through Qualitative Exploration." Advances In Developing Human Resources **9**(4): 507-526.
- Hite, L. M. and K. S. McDonald (2008). "A New Era for Career Development and HRD." Advances In Developing Human Resources **10**(1): 3-7.
- Inkson, K., H. P. Gunz, et al. (2012). "Boundaryless careers: Bringing back boundaries." Organization Studies **33**(3): 323-340.
- Judge, T. A., D. M. Calble, et al. (1995). "An empirical investigation of the predictors of executive career success." Personnel Psychology **48**: 485-519.
- Judge, T. A., C. A. Higgins, et al. (1999). "The big five personality traits, general mental ability, and career success across life span." Personnel psychology **52**: 621-650.
- Kelliher, C. and D. Anderson (2010). "Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work." human relations **63**(1): 83-106.
- Kelly, E. L., S. K. Ammons, et al. (2010). "Gendered challenge, Gendered response: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization." Gender & Society **24**(3): 281-303.
- Kelly, E. L. and P. Moen (2007). "Rethinking the Clockwork of Work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home." Advances in Developing Human Resources **9**(4): 487-506.
- King, E. B. (2008). "The effect of bias on the advancement of working mothers: Disentangling legitimate concerns from inaccurate stereotypes as predictors of advancement in academe." Human Relations **6**(12): 1677-1711.
- Kirchmeyer, C. (2002). "Gender differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow." Journal of Business Ethics **37**: 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**: 323-346.
- Lee, M. D., E. E. Kossek, et al. (2011). "Entangled strands: A process perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work, and community life." human relations **64**(12): 1531-1553.
- Lortie-Lussier, M. and N. Rinfret (2005). "Determinants of objective and subjective success of men and women." International Review of Administrative Sciences **71**(4): 607-624.
- MacDermid, S. M., M. D. Lee, et al. (2001). "Alternative work arrangements among professionals and managers. Rethinking career development and success." Journal of Management Development **20**(4): 305-317.

Malenfant, R. and N. Côté (2013). Vers une nouvelle conception de l'«idéaltype» du travailleur? Québec.

Martineau, Y., T. Wils, et al. (2005). "La multiplicité des ancrés de carrière chez les ingénieurs québécois: impacts sur les cheminements et le succès de carrière " Relations industrielles **60**(3): 455-482.

Martins, L. L., K. A. Eddleston, et al. (2002). "Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction." Academy of Management Journal **45**(2): 399-409.

Mayrhofer, W., M. Meyer, et al. (2008). "The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success." Journal of Managerial Psychology **23**(3): 292-323.

McDonald, K. S. and L. M. Hite (2008). "The Next Generation of Career Success: Implications for HRD." Advances in Developing Human Resources **10**(1): 86-103.

McDonald, P., K. Brown, et al. (2005). "Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy." Women in Management Review **20**(1): 37-55.

Mercure, D. (2008). Travail et familles Des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie. La famille à l'horizon 2020. Québec, Publications du Québec: 147-172.

Mercure, D., M. Vultur, et al. (2010). La signification du travail : Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec. Québec, Les Presses de l'Université Laval

Miles, M. B. and A. M. Huberman (2003). Analyse des données qualitatives Paris, De Boeck.

Moen, P., J. Lam, et al. (2013). "Time Work by Overworked Professionals : Strategies in Response to the stress of higher status." Work and occupations **40**(2): 79-114.

Murphy, S. E. and E. A. Ensher (2001). "The Role of Mentoring Support and Self-Management Strategies on Reported Career Outcomes." Journal of Career Development **27**(4): 229-246.

Nabi, G. R. (2001). "The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women." International Journal of Manpower **22**(5): 457-474.

Nabi, G. R. (2003). "Situational characteristics and subjective career success. The mediating role of career-enhancing strategies." International Journal of Manpower **24**(6): 653-671.

Ng, T. W. H., L. T. Eby, et al. (2005). "Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis." Personnel psychology **58**: 367-408.

Nicholson, N. and W. De Waal-Andrews (2005). "Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success." Journal of Organizational Behavior **26**: 137-154.

Noonan, M. C., S. B. Estes, et al. (2007). "Do Workplace Flexibility Policies Influence Time Spent in Domestic Labor?" Journal of Family Issues **28**(2): 263-288.

O'Neil, D. A., M. M. Hopkins, et al. (2008). "Women's careers at the start of the 21st century: patterns and paradoxes." Journal of Business Ethics **80**: 727-743.

- Paillé, P. and A. Mucchielli (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, Armand Colin.
- Park, Y. (2010). "The predictors of subjective career success: an empirical study of employee development in a Korean financial company." International Journal of Training and Development **14**(1): 1-15.
- Parker, P. and K. Inkson (1999). "New Forms of Career: The Challenge to Human Resource Management." Asia Pacific Journal of Human Resources **37**(1): 76-85.
- Pas, B., P. Peters, et al. (2014). "Supporting 'superwomen'? Conflicting role prescription, gender equality arrangements and career motivation among Dutch women physicians." Human Relations **67**(2): 175-204.
- Perrons, D., C. Fagan, et al. (2005). "Work, Life and Time in the New Economy. An introduction." Time & Society **14**(1): 51-64.
- Pitt-Catsoupes, M., C. Matz-Costa, et al. (2007). "HRD Responses to Work–Family Stressors." Advances in Developing Human Resources **9**(4): 527-543.
- Pixley, J. E. (2008). "Life Course Patterns of Career-Prioritizing Decisions and Occupational Attainment in Dual-Earner Couples." Work and Occupations **35**(2): 12-163.
- Poelmans, S. (2012). "The "Triple-N" Model: Changing normative beliefs about parenting and career success." Journal of Social Issues **68**(4): 838-847.
- Poelmans, S., P. E. Spector, et al. (2003). "A Cross-national Comparative Study of Work/Family Demands and Resources." International Journal of Cross Cultural Management **3**(3): 275-288.
- Poon, J. M. L. (2004). "Career commitment and career success: moderating role of emotion perception." Career Development International **9**(4): 374-390.
- Poupart, J., L.-H. Groulx, et al. (1997). La recherche qualitative Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Montréal, Gaétan Morin Éditeur.
- Powell, G. N. and L. Mainiero (1992). "Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers." Journal of Management **18**(2): 215-237.
- Quiéniart, A. (2003). "Présence et affection: l'expérience de la paternité chez les jeunes." Nouvelles pratiques sociales **16**(1): 59-75.
- Rapoport, R., L. Bailyn, et al. (2002). Beyond Work-Family Balance. Advancing gender equity and workplace performance. San Francisco, Jossey-Bass.
- Rindfleish, J. and A. Sheridan (2003). "No change from within: senior women managers' response to gendered organizational structures." Women in Management Review **18**(6): 299-310.
- Roberts, K. (2007). "Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes. A review and interpretation of the evidence." Employee Relations **29**(4): 334-351.

- Rodrigues, R. A. and D. Guest (2010). "Have careers become boundaryless?" Human Relations **63**(8): 1157-1175.
- Rubery, J. and D. Grimshaw (2001). "Les TIC, l'emploi et la qualité de l'emploi." Revue internationale du Travail **140**(2): 207-237.
- Ruderman, M. N., P. J. Ohlott, et al. (2002). "Benefits of multiple roles for managerial women." Academy of Management Journal **45**(2): 369-386.
- Rutherford, S. (2001). "'Are You Going Home Already?': The long hours culture, women managers and patriarchal closure." Time & Society **10**(2/3): 259-276.
- Schein, E. H. (1996). "Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century." Academy of Management Executive: 80-88.
- Schieman, S. and P. Glavin (2008). "Trouble at the Border?: Gender, Flexibility at Work, and the Work-Home Interface." Social Problems **55**(4): 590-611.
- Schindler Zimmerman, T., S. A. Haddock, et al. (2003). "Intimate partnership: Foundation to the successful Balance of FAMily and Work." The American Journal of Family Therapy **31**: 107-124.
- Schnapper, D. (2012). La compréhension sociologique: Démarche de l'analyse typologique. Paris, Presses Universitaires de France.
- Seibert, S. E., J. M. Crant, et al. (1999). "Proactive personality and Career success." Journal of Applied psychology **84**(3): 416-427.
- Shapiro, M., C. Ingols, et al. (2008). "Confronting Career Double Binds. Implications for Women, Organizations, and Career Practitioners." Journal of Career Development **34**(3): 309-333.
- Shapiro, M., C. Ingols, et al. (2009). "Making sense of women as career self-agents: implications for human resource development." Human Resource development quarterly **20**(4): 477-497.
- Skinner, N. and B. Pocock (2011). "Flexibility and Work–Life Interference in Australia." Journal of Industrial Relations **53**(1): 65-82.
- 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**: 239-252.
- Sturges, J. and D. Guest (2004). "Working to live or living to work? Work/life balance early in the career." Human Resource Management Journal **14**(4): 5-20.
- Sullivan, S. E. and Y. Baruch (2009). "Future Exploration Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration." Journal of Management **35**(6): 1542-1571.
- Super, D. E. (1980). "A life-span, life-space approach to career development." Journal of Vocational Behavior **16**(June): 282-298.

- Thiétart, R.-A. and col. (2007). Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod.
- Thompson, C. A., L. L. Beauvais, et al. (1999). "When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict." Journal of Vocational Behavior **54**: 392-415.
- Towers, I., L. Duxbury, et al. (2006). "Time thieves and space invaders: technology, work and the organization." Journal of Organizational Change Management **19**(5): 593-618.
- Tremblay, D.-G., R. Paquet, et al. (2005). "Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail." Lien social et Politiques—RIAC(54): 125-134.
- Valcour, M. and J. J. Ladge (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**: 300-309.
- Van Egen, M., C. J. Vinkenburg, et al. (2012). "Sustainability in combining career and care: Challenging normative beliefs about parenting." Journal of Social Issues **68**(4): 645-664.
- Vinkenburg, C. J., M. Van Egen, et al. (2012). "Bias in employment decisions about mothers and fathers: The (dis)advantages of sharing care." Journal of Social Issues **68**(4): 725-741.
- Von Glinow, M. A., M. J. Driver, et al. (1983). "The design of a career oriented human resource system." Academy of Management Review **8**(1): 23-32.
- Voydanoff, P. (2005). "Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach." Journal of Marriage and Family **67**: 822-836.
- Wharton, A. S. and M. Blair-Loy (2002). "The 'overtime culture' in a global corporation. A cross-national study of finance professionals' interest in working part-time." Work and occupations **29**(1): 32-63.
- White, M., S. Hill, et al. (2003). "'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance." British Journal of Industrial Relations **41**(2): 175-195.
- Wierda-Boer, H. H., J. R. M. Gerris, et al. (2008). "Adaptive Strategies, Gender Ideology, and Work-Family Balance Among Dutch Dual Earners." Journal of Marriage and Family **70**(November): 1004-1014.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ AUPRÈS DE PERSONNEL CADRE

INTRODUCTION

1- Présentation de l'interviewer

2- Informer la personne interviewée sur l'enregistrement de l'entrevue

- Consentement à l'enregistrement (pour faciliter le traitement des données, pour que les propos analysés reflètent plus fidèlement les propos de la personne participante.
- Nous insistons sur la confidentialité (nom fictif, numéro d'entretien, aucune donnée fournie à des collègues, à l'employeur ou au syndicat, seulement des données agrégées et dépersonnalisées seront diffusées, seuls la chercheuse principale et les assistantes de recherche auront accès au contenu de ces entretiens. Les enregistrements seront détruits après la remise du rapport final.
- Certificat d'éthique de l'UQO obtenu

3- Subvention obtenue du Fonds Culture et Société (FQRSC).

4- Enchaîner tout de suite avec la lettre de consentement à faire signer. **On laisse une copie signée par les deux parties et on en garde une.**

À partir du contenu de la lettre de consentement, les objectifs de la recherche sont rappelés

5- Signaler les attentes envers la personne acceptant de participer

- Durée de la rencontre : environ 90 minutes
- Pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous avons préparé quelques questions qui traitent des éléments que nous voulons discuter avec vous, mais nous voulons surtout vous entendre sur la conciliation travail-famille, et ce en tant que parent-travailleur et en tant que gestionnaire.

N.B. pour l'interviewer :

Préparer la personne au style d'entrevue en expliquant qu'il s'agit d'une entrevue en profondeur avec des questions ouvertes qui l'inciteront à s'exprimer le plus librement et complètement possible sur des éléments liés au sujet d'étude. Expliquer que les questions posées peuvent demander un certain temps de réflexion. Certaines d'entre elles amèneront par exemple la personne à faire un retour en arrière sur sa vie professionnelle ou personnelle. Inviter la personne à prendre tout le temps nécessaire pour réfléchir et fournir ses réponses.

Préciser qu'il ne s'agit pas d'une évaluation des choix que vous avez faits ou des décisions que vous avez prises. C'est votre point de vue personnel qui a de la valeur pour nous.

N.B. pour l'interviewer : Les questions sont des dimensions sur lesquelles il faut aller chercher de l'information. L'interviewer doit toutefois aller plus loin à partir des propos de la personne interviewée. Pour aller plus en profondeur, ne pas hésiter à faire préciser (pourquoi, comment,

pouvez-vous préciser, je n'ai pas bien saisi, donnez-moi un exemple, etc.). Les sous-questions sont des aide-mémoire

Ne pas oublier, tout au long de l'entrevue lorsque approprié, de faire préciser les réponses en fonction de l'évolution dans le temps.

QUESTION DE DÉPART

1. Parlez-moi de votre emploi actuel, vos fonctions, vos responsabilités et tâches

- Par exemple, à quoi ressemble une journée type de travail?
- En quoi consistent vos responsabilités au travail (gestion des ressources financières, humaines, de biens matériels, de résultats, de planification/coordination)?
- Quelle est votre latitude décisionnelle? Quel est votre degré de liberté ou d'autonomie en ce qui a trait aux décisions relatives à la gestion des ressources, des tâches, etc.?

DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREVUE

PARTIE 1 (réponses fournies du point de vue du parent-travailleur)

I. CONTEXTE DE TRAVAIL : ORGANISATION ET RAPPORTS DE TRAVAIL

2. Comment décririez-vous les exigences de votre travail (les habiletés et les efforts requis)?

- Quel est le degré d'effort requis pour accomplir vos tâches en ce qui a trait à la concentration mentale ou à l'effort physique?
- Dans quelle mesure avez-vous à accomplir une variété de tâches simultanément?
- Avez-vous à travailler dans un contexte d'incertitude ou d'imprévisibilité?
- Quel est le degré de complexité de la planification et de la coordination des ressources, etc.?
- Quel est le degré de complexité des défis auxquels vous faites face ou des problèmes que vous avez à résoudre dans le cadre de votre travail?
- Quels sont le degré de complexité et l'étendue des connaissances, des aptitudes, des habiletés (ex : à communiquer) et de la compréhension contextuelle requis pour accomplir votre travail?
- Dans quelle mesure les connaissances, les aptitudes, les habiletés et la compréhension contextuelle requises pour accomplir votre travail nécessitent-elles de participer à de la formation/développement continu?

3. Parlez-moi du temps que vous consacrez à votre travail.

Q. Combien d'heures en moyenne par semaine travaillez-vous ou faites-vous des activités liées au travail (incluant la formation ou le perfectionnement, le réseautage, les voyages)?

- Les heures que vous consacrez à votre travail sont-elles toutes déclarées? Si non, combien d'heures non déclarées consacrez-vous en moyenne par semaine à votre travail? Pourquoi ces heures ne sont-elles pas déclarées?
- Le nombre d'heures que vous travaillez en moyenne par semaine correspond-il au nombre d'heures que vous souhaitez ou préférez travailler? Sinon, pouvez-vous préciser la situation?

Q. Comment organisez-vous (gérez-vous) votre temps de travail?

- Quel est votre horaire de travail habituel?
- De quel degré d'autonomie disposez-vous en ce qui a trait à votre horaire de travail?
- Quelles sont les stratégies que vous utilisez afin de respecter les délais imposés et d'atteindre les objectifs fixés dans votre travail?

4. Pouvez-vous me décrire votre environnement de travail en ce qui a trait à ...?

- La culture organisationnelle (valeurs, normes de pensée et d'action, symboles);
- Les attentes de l'organisation en termes de comportement au travail (ex : présence au travail, productivité);
- La pression ou le regard des autres (ex : attitude des supérieurs hiérarchiques, des pairs et des subordonnés face aux heures de travail, aux résultats, au travail en équipe, etc.);
- Le soutien social (relations avec les collègues, avec les supérieurs);
- Les pratiques de performance, d'obtention de promotions, de possibilités de développement;
- L'environnement physique (ex : conditions désagréables, facteurs de risque);
- Le soutien clérical et technique;
- Etc.

5. Que pensez-vous de votre charge de travail?

Q. Comment décririez-vous votre charge de travail?

- Considérez-vous que votre charge de travail est équilibrée?
- Y a-t-il des fluctuations de votre charge de travail selon les périodes de l'année ou une évolution au fil des années (ex : tendance à la hausse, tendance à la baisse, stabilité)?
- Quels sont les principaux facteurs d'équilibre ou de déséquilibre de votre charge de travail (ex : taille des effectifs, attentes, niveau hiérarchique, capacité de planifier et d'établir des priorités, impact de la bureautique ou de la technologie)?
- En cas de surcharge de travail, recevez-vous des compensations, des récompenses ou des reconnaissances? De quels types? Cela permet-il de réduire les effets négatifs de votre surcharge de travail? Cela vous incite-t-il à vouloir en faire

encore plus? Y a-t-il d'autres éléments qui permettent d'atténuer les effets négatifs de la surcharge de travail?

- Devez-vous vous déplacer à l'extérieur de la ville?

Q. Comment vivez-vous votre charge de travail?

- Quelles répercussions votre charge de travail a-t-elle sur les autres dimensions de votre vie?
- Quel est votre état d'esprit face à votre charge de travail?
- Comment vous sentez-vous physiquement et psychologiquement par rapport à votre charge de travail?
- Avez-vous déjà fait des démarches ou pris des arrangements avec votre supérieur concernant votre charge de travail?

II. LA TRAJECTOIRE ET LA RÉUSSITE PROFESSIONNELLES

6. Parlez-moi du déroulement de votre carrière en termes de...

Principaux postes occupés, durée approximative d'occupation de chaque fonction, raisons qui ont guidées les choix professionnels, alternatives professionnelles envisagées (passées, présentes, futures).

7. Comment définiriez-vous la réussite professionnelle, le succès en carrière?

Q. Quels sont les éléments constituant votre définition du succès en carrière?

- Quel est le poids relatif de chacun de ces éléments?
- Comment votre définition du succès professionnel a-t-elle évolué au fil de votre carrière?

Q. Selon vous, quelle définition du succès votre organisation a-t-elle adoptée?

- Lors des discussions portant sur la carrière (progression de la carrière) quels éléments sont généralement discutés (par vos supérieurs, vos conseillers, vos collègues)?

Q. Quelles actions l'organisation (politiques RH, gestionnaires) posent-elle pour contribuer à votre succès? Quels moyens sont à votre disposition? (pratiques de gestion de carrière, obtention de promotions, mesures de conciliation)

Q. Quelle évaluation, quel bilan faites-vous de votre réussite professionnelle? Expliquez.

- Quelles sont les moyens (stratégies) que vous avez utilisés pour assurer votre réussite professionnelle?
- Quels sont les facteurs déterminants pour l'atteinte de VOTRE réussite professionnelle? Explication des choix professionnels passés, présents, futurs en fonction de la définition personnelle du succès, les tremplins ou les freins à votre réussite.

8. Quelle place occupe le travail par rapport aux autres dimensions de votre vie?
(évolution de l'importance donnée au travail en cours de carrière)

III. STRATÉGIES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE ET USAGE DE LA FLEXIBILITÉ

9. Quelles sont, dans votre milieu de travail, les mesures qui favorisent la conciliation entre vos responsabilités familiales et celles professionnelles?

Q. Demander de les décrire ou de donner des exemples

- Avez-vous accès à ces mesures?
- Règles, conventions, routines

10. Parlez-moi brièvement de vos responsabilités personnelles, c'est-à-dire en dehors du travail? (évolution au cours de la carrière)

Exemple : parent primaire?

Q. Comment faites-vous pour concilier vos responsabilités (personnelles et professionnelles)? (moyens/Stratégies)

- Motifs pour lesquels ces stratégies ont été adoptées? Évolution dans le temps?
- Rôle du conjoint, de la famille élargie, des ressources/services externes, etc.

11. Vous avez choisi d'utiliser (ou de ne pas utiliser) les mesures de conciliation travail-famille mises à votre disposition. Quelles sont les raisons qui motivent votre choix?

Q. Comment les gens de votre entourage professionnel et familial réagissent-ils face à ce choix?

Q. Quels sont, selon vos observations, les avantages/inconvénients que pourrait vivre un professionnel de votre organisation qui aurait recours aux mesures de conciliation travail-famille mises à sa disposition?

- Portée des mesures : Comprendre les apports positifs des mesures
Identifier les effets pervers et iniquités – obstacle à la progression dans la carrière, possibilités de développement, regard des collègues, pressions en raison des pratiques de performance, pressions à cause de la charge, des formes de travail, etc. ...

12. Les moyens que vous avez choisis pour concilier vos responsabilités professionnelles et personnelles ont-ils donné les résultats attendus?

- Que proposeriez-vous pour permettre un meilleur équilibre travail-famille?
- Comment aimeriez-vous que le travail soit organisé afin de permettre un meilleur équilibre travail-famille?

Q. Synthèse : Avant de passer à la prochaine étape de cette discussion, selon vous, quels gestes doivent être posés pour faciliter l'atteinte de la réussite professionnelle et l'équilibre travail-famille?

- Pistes de solution à mettre en place par l'individu et par l'organisation?

PARTIE 2 (réponses fournies du point de vue du gestionnaire)

IV. MISE EN PLACE DES MESURES DE CONCILIATION

13. Vous gérez du personnel et des équipes de travail. Connaissez-vous la situation familiale de vos employés et leurs besoins concernant la CTF?

Q. Avez-vous reçu des demandes spécifiques concernant la CTF?

- connaître la participation des employés à ces mesures
- vérifier s'il y a une différence hommes/femmes, s'il y a de l'absentéisme pour des raisons familiales
- connaître les types de mesures le plus souvent demandées

Q. Comment gérez-vous les demandes?

- comprendre les modalités de gestion et de mise en place des mesures
- connaître les facteurs qui amènent les gestionnaires à privilégier certaines mesures
- vérifier s'il y a une différence de genre.
- comprendre comme le travail est redistribué, réorganisé pour permettre d'accommoder certains parents (ex. réduction du temps de travail)

Q. Quelles mesures ou solutions proposez-vous à vos employés pour les aider à mieux gérer la CTF? Pour quelles raisons refuseriez-vous des demandes? En avez-vous déjà refusé?

- connaître les décisions qui ont conduit à l'implantation de certaines mesures
- comprendre la possibilité d'innover – les gestionnaires se limitent-ils à appliquer les mesures existantes ou proposent-ils d'autres types de mesures informelles? (logique de l'organisation versus logique individuelle)
- vérifier si les rigidités institutionnelles empêchent la mise en place de ces mesures.

FIN DE L'ENTREVUE

14. Si vous aviez à décrire la situation idéale pour la conciliation travail/famille, elle ressemblerait à quoi? Qu'est-ce qui pourrait être fait pour atteindre cet idéal? Par qui?

Q. Selon vous, est-ce que cet idéal est partagé par vos collègues? Vos employés

Q. Pouvez-vous me donner un exemple de ce qui se présente comme une situation difficilement surmontable en termes de conciliation travail-famille? Précisez et expliquez comment on pourrait surmonter une telle situation.

15. Auriez-vous d'autres points dont vous aimeriez parler et dont nous n'avons pas discuté?

Fin de l'enregistrement

J'aimerais m'assurer que nous avons les informations nécessaires sur votre situation. Nous complétons habituellement une **fiche de renseignements descriptifs**.

Je vous remercie de votre générosité et il nous fera plaisir de vous informer des résultats de cette recherche dès qu'elle sera complétée.

Ne pas oublier

1) De dire en début d'enregistrement le nom fictif de la personne interviewée, le numéro de l'entretien, la date et l'heure

2) Prendre des notes sur le contexte de l'entrevue (ce qui a pu influencer le déroulement de l'entretien, ce qui fait que l'entretien a été plus ou moins satisfaisant, etc.)

**Entente quant à la participation à la recherche
sur les mesures de conciliation travail-famille en entreprise**

LETTRE DE CONSENTEMENT

Je soussigné(e) _____ consens librement à participer à la recherche sur les mesures de conciliation travail-famille offertes par les entreprises. La nature et les procédés de la recherche se définissent comme suit :

1. Une quarantaine de répondants sont sélectionnés dans de grandes entreprises ou institutions pour participer à une entrevue individuelle. Après la prise de rendez-vous, la rencontre a lieu en face à face dans un lieu déterminé à la convenance des parties. Aucune rétribution financière n'est accordée aux participants à la recherche.

2. Votre participation prend la forme d'une entrevue individuelle avec un chercheur d'une durée approximative de 90 minutes afin de recueillir votre point de vue sur les mesures de conciliation travail-famille offertes dans votre entreprise, leur nature et leur orientation, leur utilisation et leur efficacité en termes de réponse aux besoins exprimés par les parents. Les retombées de la recherche serviront à dégager les éléments de l'organisation du travail qu'il serait pertinent d'améliorer pour répondre aux besoins exprimés par les parents de même que l'identification des approches à privilégier auprès des milieux de travail pour assurer les changements jugés efficaces lorsque nécessaires.

3. Vous pourrez vous retirer de cette recherche en tout temps, sans avoir à fournir de raison. Il n'y a aucun préjudice lié à la participation à la recherche et la confidentialité des réponses est assurée.

4. En ce qui concerne l'anonymat des participants et le caractère confidentiel des renseignements fournis, les mesures suivantes sont prévues :

Les noms des participants ne paraîtront sur aucun rapport; un code et un nom fictif sera utilisé sur les divers documents de la recherche. Seuls les chercheurs auront accès à la liste des noms et des codes. Si les renseignements obtenus dans cette recherche sont soumis à des analyses ultérieures, seul le code apparaîtra sur les divers documents; en aucun cas, les propos individuels des participants ne seront communiqués à qui que ce soit de même que leur nom réel. Les entrevues seront enregistrées et retranscrites textuellement. Les données recueillies seront conservées cinq ans après le dépôt du rapport de recherche tel que demandé par le comité d'éthique de l'université.

5. Deux étudiantes à la maîtrise en relations industrielles participent à cette recherche dans le cadre de la réalisation de leur mémoire. Madame Caroline Picotte analyse la conciliation travail-famille et ses impacts sur la carrière et la réussite professionnelle alors que madame Laetitia Habimana analyse la charge de travail et ses impacts sur la conciliation travail-famille. Ce sont ces deux étudiantes qui réalisent toutefois l'ensemble des entrevues pour la recherche sous la supervision de la professeure Romaine Malenfant qui est responsable de la recherche.

6. Un rapport global faisant état des résultats de la recherche sera diffusé à des organismes, groupes ou institutions préoccupés par les questions relatives à la conciliation travail/famille. Des rapports seront également remis à l'organisme subventionnaire (Fonds Société et Culture-FQRSC).

7. La recherche fera l'objet de publications et de communications dans des revues et colloques scientifiques de même que dans des revues et colloques professionnels et dans les milieux de travail intéressés.

8. Un résumé écrit parviendra aux participants à la recherche qui en manifesteront l'intérêt.

Après avoir obtenu toutes les informations sur les procédures de la recherche et sur l'utilisation des résultats, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement de participer à la recherche sur les mesures de conciliation travail-famille menée par madame Romaine Malenfant, professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (819-595-3900 poste 1902). Je pourrai en tout temps mettre fin à l'entretien sans préjudice si son déroulement ne me satisfait pas. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Toute plainte ou critique concernant les droits des participant-es peuvent être adressées au président du comité d'éthique de la recherche, monsieur André Durivage, à l'Université du Québec en Outaouais au 819-595-3900 poste 1781.

Lu et signé le: _____
jour/mois/année

Signature du participant/e: _____

Signature du chercheur/e: _____

Avec votre permission, nous aimerions pouvoir conserver les données recueillies à la fin du présent projet pour d'autres activités de recherche dans le même domaine pour lequel vous êtes aujourd'hui invités à participer. Afin de préserver vos données personnelles et votre identité, les données seront anonymisées, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque de pouvoir les relier à votre identité. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour le présent projet.

Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer à la présente recherche. Si vous refusez, vos données seront détruites à la fin du présent projet. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 15 ans après la fin du présent projet et ensuite détruites.

J'accepte une utilisation secondaire des données que je vais fournir.

Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir.

ANNEXE C Profil des participants

Participants	Aldo	Carlo	Elisabeth	Eloïse	Ernest	Gail	Henri	Jérôme	Juliette	Kate	Laura	Louis	Maria	Richard	Samuel	Sarah	Véronique
genre	H	H	F	F	H	F	H	H	F	F	F	H	F	H	H	F	F
âge	40	41	42	39	36	41	43	37	42	38	42	39	51	41	44	42	41
éducation (dernier diplôme)	maîtrise	maîtrise	maîtrise	maîtrise	maîtrise	maîtrise	maîtrise	maîtrise	maîtrise	bacc	maîtrise	bacc	bacc	maîtrise	maîtrise	doctorat	maîtrise
Nbre d'enfants	3	2	2	3	4	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2
âge enfant (1er)	14	7	13	10	9	8	12	10	1	7	8	9	10	6	13	12	10
âge enfant (2e)	11	4	9	8	7	4	7	7		4	3	6		3	11	7	8
âge enfant (3e)	9			4	5			6									
âge enfant (4e)					5												
En couple avec autre parent biologique?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Conjoint(e) en emploi	non	oui	oui	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Soins aux enfants	2e	50/50	2e	1ere	2e	1ere	2e	2e	50/50	50/50	2e	50/50	1ere	2e	2e	1ere	50/50
Années dans la fonction publique	5	13	14	13	12	13	16	13	12	14	16.5	11	25	17	8	15	16
Années comme cadre de la fc publique	5	4	3	6	3.5	2	4	6	5	6	1	4	4	12	8	2.5	3
Titre	Gestionnaire de projet	Directeur	Directrice	Directrice	Directeur	Directrice générale (intérimaire)	Directeur	Directeur (intérimaire)	Directrice	Directrice	Chef	Directeur	Directrice	Sous-ministre adjoint	Sous-ministre associé	Directrice	Directrice
Nbre d'employés sous sa responsabilité	5	18	100	3	12	15	16	12	45	21	9	10	50	65	40	12	2
Heures travaillées (moyenne hebdomadaire)	45	40 à 45	>50	45 à 50	40 à 45	60	50 à 60	40 à 45	50 à 55	50	45 à 55	48	45 à 48	>60	>50	40 à 45	40 à 45
Priorité de la carrière dans le couple	Carrière primaire	Carrière primaire	Carrière primaire	Carrière secondaire	Carrière primaire	Mixte	Mixte	Carrière primaire	Carrière primaire	Carrière primaire	Carrière primaire	Mixte	Mixte	Carrière primaire	Carrière primaire	Mixte	Mixte