

LES FEMMES DANS LA SOCIETE DE L'INFORMATION : OPPORTUNITES ET RISQUES DES NOUVELLES CARRIERES.

Anne-Françoise BENDER
Maître de Conférences
CNAM
bender@cnam.fr

Frédérique PIGEYRE
Maître de Conférences
CNAM
pigeyre@cnam.fr

Véronique DE SAINT-GINIEZ
Chargée de cours
ESSEC
vginiez@caramail.com

INTRODUCTION

Société de l'information, nouvelle économie (au sens initial de ce terme avant qu'il ne désigne, en France tout au moins, les start-up du Web) : derrière ces termes se profilent des stratégies et des modes de fonctionnement organisationnels très différents du modèle bureaucratique antérieur. Entreprises à géométrie variable, au périmètre flou et largement ouvertes sur leur environnement (Besson, 1997), organisations du travail également en mouvement, emplois élargis, mais aussi emplois temporaires et développement de la sous-traitance... tous ces changements affectent profondément la relation entre salariés et entreprises. Souvent dénoncés comme négatifs, ils peuvent aussi être porteurs d'opportunités, comme le rappellent certains auteurs sur les nouvelles carrières (Arthur et Rousseau, 1996). Dans cette communication, nous présenterons en premier lieu les éléments de la littérature concernant les évolutions des carrières et les nouveaux enjeux qu'elles dessinent pour les femmes. Dans une seconde partie, nous apporterons quelques témoignages de femmes venant éclairer un certain nombre de points de vue. Enfin, dans une troisième partie, nous tenterons de faire émerger les éléments significatifs des changements opérés dans les trajectoires professionnelles de ces femmes.

PREMIERE PARTIE : APPORTS DE LA LITTERATURE**1. Intérêt et enjeux des problématiques de genre**

L'activité des femmes a connu d'importantes évolutions au cours des trente dernières années, dans la plupart des grands pays industrialisés, et particulièrement en France où ses caractéristiques sont désormais très proches de celles de l'activité des hommes à savoir continuité, salarisation et tertiarisation (Maruani, 2000). Ce sont les femmes qui ont massivement contribué à l'accroissement de la population active dans l'ensemble des pays européens, et particulièrement les femmes âgées de 25 à 49 ans. Pourtant, l'égalité entre hommes et femmes sur le marché du travail est loin d'être assurée. Qu'il s'agisse de l'accès à l'emploi, des niveaux des salaires ou des évolutions de carrière, les femmes sont encore victimes de discrimination. Elles restent massivement cantonnées dans un nombre limité d'emplois (enseignement, secrétariat, soins aux enfants ou aux malades, par exemple) et atteignent encore rarement les plus hauts niveaux de responsabilités (Bertin-Mourot, 1997 ; Laufer, 2000 ; Pigeyre 2000). Pourtant, leur niveau d'instruction a fortement progressé jusqu'à dépasser celui des hommes : leur réussite scolaire est meilleure et elles accèdent davantage à l'enseignement supérieur.

Dans ce contexte, les questions relatives au travail, à l'emploi et aux trajectoires professionnelles méritent d'être abordées sous l'angle de la différence des sexes. En effet, bien que la connaissance produite dans ce domaine soit vaste et importante, elle n'accorde qu'un intérêt très réduit aux différences entre les situations des hommes et celles des femmes. Introduire une dimension sexuée dans ces analyses ne relève pas seulement d'une sorte de principe qui consisterait à rendre une quelconque justice aux femmes. C'est délibérément faire le choix d'une démarche heuristique dans la mesure où elle permet de mettre à jour la prégnance de normes et de phénomènes fortement structurants, pour les femmes comme pour les hommes. Par exemple, analyser les trajectoires de femmes qui accèdent aux emplois supérieurs, permet de repérer les événements majeurs qu'elles vont devoir transformer en stratégies gagnantes pour accéder au pouvoir ainsi que les pièges qu'il leur faudra déjouer (Pigeyre, 1999). Ainsi, par la mise en évidence d'une relative transgression de certaines normes, l'approche en termes de genre dévoile le pouvoir structurant de ces normes pour les individus, qu'il s'agisse des femmes ou des hommes.

De nombreuses recherches se sont développées depuis les années 1970, sous l'impulsion des mouvements de libération des femmes. Sociologues, psychologues, historien(ne)s ont contribué à enrichir la connaissance de données spécifiques aux femmes, à leur condition sociale et culturelle, aux modalités de leur éducation et socialisation, afin d'expliquer les inégalités constatées entre hommes et femmes dans de nombreux domaines de la vie publique et en particulier dans le monde du travail.

Bien que riche et abondante, cette littérature n'est guère mobilisée dans le domaine de la gestion, du moins en France. La GRH par exemple, dominée par un modèle instrumental relevant d'une logique universaliste (Brabet, 1993), tend à considérer l'Homme de manière universelle, c'est-à-dire comme un « objet de gestion » abordé de façon globale, niant de fait les multiples différences de sexe, d'âge, d'origine sociale etc. qui distinguent les individus, leurs attentes et leurs représentations. Il faut aussi rappeler que cette conception universaliste est omniprésente dans le droit français qui reconnaît l'égalité de tous les citoyens et a favorisé la construction d'un système présenté comme neutre et abstrait (Fouquet et Rack, 1999), qui traverse encore largement les politiques publiques.

Si l'on considère la littérature sur la carrière par exemple, on constate que les approches habituelles restent insuffisantes pour comprendre les difficultés que rencontrent les femmes pour évoluer dans les organisations. C'est le cas notamment de la théorie économique du capital humain, qui bute de toute évidence sur les difficultés des femmes à faire carrière, alors même qu'elles ont consenti les investissements éducatifs supposés leur garantir des niveaux de salaires en rapport. De leur côté, les approches subjectives de la carrière, qui mettent l'accent sur les représentations que les individus ont de leurs propres capacités et compétences, présentent le danger d'une relative tautologie : si les femmes ne réussissent pas, c'est parce qu'elles n'ont pas suffisamment de volonté ou d'ambition, ni de « motivation » pour cela. A l'opposé, les approches objectives, centrées sur les éléments contextuels extérieurs à l'individu, tendraient à accorder un poids essentiel aux freins culturels et aux stéréotypes liés à la division sexuelle du travail et des rôles sociaux. Elles ne permettent pas d'envisager le changement autrement que comme un processus extrêmement lent lié aux évolutions des mentalités, déniaient du même coup toute capacité d'action aux organisations.

Il nous semble qu'une perspective interactionniste, qui mobilise simultanément les éléments du contexte (situation du marché du travail et organisation) et les particularités des biographies individuelles, permet de dépasser le dualisme classique entre les approches objectives et subjectives de la carrière ainsi que la séparation habituelle entre sphère professionnelle et sphère domestique. En effet, ce clivage doit être dépassé dans la mesure où ces sphères sont toutes deux traversées par une même logique de division sexuée (Barrère-Maurisson, 1984). Il s'agit donc de raisonner en termes d'articulation entre les deux, les « choix » professionnels des femmes étant largement induits par leur inscription familiale et domestique, de même que ceux des hommes d'ailleurs.

Cela conduit à modifier la perspective dans laquelle sont généralement appréhendées certaines des caractéristiques attribuées aux femmes. L'exemple du temps de travail nous semble ainsi pouvoir fournir une illustration intéressante. Si l'on constate aujourd'hui une aspiration généralisée à la réduction du temps de travail, on observe parallèlement un usage fortement sexué, non seulement du temps de travail réduit (en France, dans le cadre du passage aux 35 heures), mais plus généralement dans la manière qu'ont les entreprises de considérer le temps de travail. Ainsi, on note qu'« aux hommes salariés s'appliqueraient les modalités collectives de partage du travail, tandis que les modalités individuelles de réduction des durées du travail seraient 'réservées' aux femmes » (Gauvin, Silvera, 1998). Ces dernières constituent ainsi plus de 80 % des salariés à temps partiel. La question de la moindre disponibilité au travail généralement attribuée aux femmes mérite donc d'être discutée à la lumière de ces quelques éléments. On ne peut l'envisager sans faire référence au domaine privé et aux responsabilités assumées par les uns et les autres dans la famille, quasiment nulles pour les hommes et massives pour les femmes.

2. Les difficultés des femmes à faire carrière dans les entreprises.

La littérature disponible sur les carrières des femmes provient essentiellement d'Amérique du Nord. Si la plupart des résultats de recherche se révèlent pertinents pour comprendre certaines des réalités observées en France, il nous paraît important de rappeler que les conditions sociales et culturelles de production de cette connaissance ne sont pas les mêmes en France et Outre-Atlantique. En particulier, non seulement la manière de considérer les inégalités entre hommes et femmes n'est pas identique, mais les dispositifs législatifs sont également sensiblement différents. Ainsi, les comportements d'activité et les attitudes au travail des femmes sont à mettre en relation avec les politiques publiques en matière d'emploi et de rémunération, les modalités de la protection sociale et les équipements publics concernant la garde et la scolarisation des enfants. On constate en Europe par exemple, des différences

notables entre pays en matière de travail des femmes qui sont directement liées aux modalités d'organisation de la vie sociale. Ces quelques remarques permettent de mieux comprendre les choix des chercheurs quant à leurs domaines d'investigation et leur façon d'appréhender les problèmes.

Une première illustration de notre propos concerne les recherches portant sur le bien fondé et l'efficacité des programmes de gestion de la diversité. Ce type de préoccupations découle directement des lois américaines visant à protéger les minorités de toute discrimination. Les femmes, en tant que constituant une minorité de pouvoir, en sont aussi bénéficiaires. De nombreuses grandes entreprises aux Etats-Unis ont ainsi mis en place des programmes de gestion de la diversité, destinés à promouvoir les femmes et les minorités ethniques. Ces catégories de population sont en effet considérées à la fois comme des atouts stratégiques vis à vis de la concurrence, et comme des leviers pour faire évoluer les modes de fonctionnement interne et de prise de décision (Thomas et Ely, 1995; Richard, 2000). Pour autant, bien que de tels programmes existent parfois depuis 15 ou 20 ans, force est de constater que les discriminations demeurent : discriminations salariales et difficultés d'accès aux emplois supérieurs, en particulier.

Les causes de ces inégalités sont multiples, d'ordre historique, social et culturel. Les recherches dans ce domaine ont particulièrement exploré trois types d'explications qui ne sont pas exclusives les unes des autres : les particularités psychologiques des femmes, les caractéristiques de la division familiale du travail et les phénomènes de discrimination présents dans les structures et cultures organisationnelles.

Au niveau psychologique, Gallos (1989), dans une revue des recherches sur le développement psychologique des femmes, défend la thèse des différences entre hommes et femmes, qu'elle soient attribuables aux facteurs innés ou à la socialisation des petites filles. Elle mentionne l'importance de la relation à autrui dans le développement de l'identité féminine, l'identité masculine se forgeant davantage autour du travail et de la réussite sociale. Dans un même ordre d'idées, Bakan (1966, cité par Marshall, 1989) oppose deux principes essentiels du comportement humain, présents chez tout individu, homme ou femme, à des degrés variables : le principe « masculin » de l'« *agency* », dans lequel l'accent est mis sur le « faire », et le principe « féminin » de « *communion* », marquant l'importance de l'« être » en harmonie avec les autres. Ces différences, susceptibles de varier selon les cultures, contribueraient à un plus grand attrait des hommes pour les positions de management, les femmes privilégiant l'intérêt du travail. Elles seraient toutefois moins marquées parmi les jeunes femmes cadres d'aujourd'hui (Laufer, 2000).

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la division familiale du travail et l'investissement familial différent entre les hommes et les femmes constituent l'un des principaux obstacles à la carrière des femmes. Le fait d'avoir des enfants n'est pas incompatible avec la poursuite d'une carrière mais on constate qu'il est plus facile de faire carrière, quand on est une femme, si on est célibataire. Le fait d'avoir un mari et des enfants produit un impact négatif sur la carrière alors que l'effet est inverse pour les hommes (Tharenou, Lattimer et Conroy, 1994). Selon certains, indépendamment du fait d'avoir des enfants ou pas, les femmes montreraient une plus faible implication au travail du fait de leur socialisation les poussant à investir dans des valeurs familiales (Steffy and Jones, 1988). Il importe de relativiser cette moindre implication des femmes : aucune différence n'a pu être identifiée dans une méta-analyse de 27 études (Aven et al., 1993), Mowday et al. (1982) observant quant à eux que les femmes seraient plus impliquées que les hommes. On a également avancé que la moindre implication des femmes, trouvée dans certaines études, pouvait être liée à une plus grande exposition aux insatisfactions professionnelles (McCue et Wright, 1996).

Concernant les phénomènes organisationnels porteurs de discrimination, on sait depuis longtemps (Kanter, 1977) que la présence massive des hommes dans les structures hiérarchiques entraîne, du fait des processus de reproduction homosociale, une discrimination positive en faveur des hommes pour ce qui est de l'appréciation des performances et des promotions. Certaines recherches ont mis en évidence l'importance de la part relative des femmes dans l'encadrement : elle contribue à favoriser leur accès aux postes élevés, en limitant les stéréotypes de rôles et en induisant un plus grand partage de l'information et de meilleures évaluations de performances (Sackett, Dubois et Noe, 1991). De même, dans une multinationale américaine en France, Belle (1991) constate l'effet positif d'une structure hiérarchique plus équilibrée entre les deux sexes sur les opportunités de carrières des femmes. Des facteurs de nature culturelle et socio-psychologique peuvent expliquer que les hommes soient davantage promus et choisis pour des postes de décideurs que les femmes. Dès 1978, Schein suggérait que les rôles de managers étaient associés à des comportements assertifs et dominateurs caractéristiques, aux yeux de l'encadrement, des hommes (Schein, 1978). Les recherches confirment la présence d'attitudes stéréotypées dans les entreprises concernant les comportements requis, qui empêchent la progression de carrière des femmes (Rosen et Jerdee, 1974 ; Legault, 1991 ; Wentling, 1996).

Des travaux portant sur les stratégies de carrière des femmes cadres ont montré que les femmes sont moins insérées dans les réseaux informels au sein et hors de l'organisation (Kanter, 1977 ; Stewart et Gudykunst, 1982 ; Gagnon et Létourneau, 1997), notamment par manque de temps pour de telles relations informelles et du fait de leur absence de participation aux activités masculines sportives (golf, tennis) et à celles qui le sont moins (« bière du soir ») (Schor, 1997). Rejetant pour la plupart les activités relationnelles « politiques » – sans pour autant négliger la qualité des relations de travail (Ragins et al, 1998) – les femmes privilégieraient la stratégie de l'effort au travail, mentionnant qu'il leur faut être beaucoup plus performantes que les hommes (Wentling, 1996 ; Ragins et al. 1998 ; Pigeyre, 1999).

Ainsi, pour les femmes cadres, le fameux « plafond de verre » dénoncé au milieu des années 1970 (Kanter, 1977; Hennig et Jardim, 1978) résiste toujours, bien que certains travaux récents accréditent l'idée qu'il est possible de le briser. Ainsi, Ragins, Townsend et Mathis (1998) ont pu mettre en évidence les 4 grandes stratégies qui se révèlent gagnantes pour ces femmes : dépasser largement les attentes de l'entreprise, développer un style qui convient, rechercher des responsabilités dans des emplois difficiles ou à forte visibilité et bénéficier de l'aide d'un mentor influent.

Ces diverses approches de la carrière s'inscrivent dans une problématique classique de carrière organisationnelle correspondant à un modèle bureaucratique qui se traduit, pour les salariés, par des situations d'emploi relativement stables et une progression minimale dans la hiérarchie. Il nous semble important de s'interroger, dans le cadre de ce symposium, sur les transformations provoquées par la société de l'information et leur impact sur les carrières des femmes.

3. Les carrières nomades : atouts et risques pour les femmes

Initiés aux Etats-Unis, de nombreux travaux relatent les bouleversements du travail et leurs répercussions sur les trajectoires professionnelles, parmi lesquels se situent les écrits sur les « *boundaryless careers* », terme traduit en français par « carrière nomade » (Cadin 1997).

D'après ces travaux, les nouvelles carrières, transverses aux frontières organisationnelles, ne doivent plus être considérées comme des accidents de parcours mais comme des réponses

stratégiques des individus et des entreprises aux mutations actuelles. Puisant aux traditions socio-constructivistes, les auteurs ont recours aux concepts d' *enactement* et de *sensemaking* développés par Weick (1995)²⁹. Leur thèse est que, dans des contextes en bouleversement, les personnes sont amenées à construire leurs carrières hors des modèles institutionnalisés, en étant guidées par leurs propres critères de réussite³⁰. Les carrières sont cependant moins « choisies » que « mises en sens ». Les individus, vivant des transitions professionnelles inédites, sont amenés à rechercher une cohérence entre leurs expériences (*sensemaking*) ainsi que des transferts de compétences possibles (Arthur et al., 1996). Ils accumulent un capital humain idiosyncratique qu'ils valorisent auprès des employeurs ou dans l'auto-emploi. Les parcours ne se construisent pas dans un vide social mais nécessitent la mobilisation compétente de ressources, dans des environnements « affaiblis »³¹, propices aux initiatives personnelles (*enactment*). Un des apports des auteurs de ce courant réside ainsi dans leur vision élargie de la compétence. Outre les savoirs et savoir-faire opérationnels traditionnellement étudiés par les gestionnaires (repris sous le terme de *Knowing-How* (Arthur et al. 1995)), ils montrent que les nomades mobilisent des compétences relationnelles (*Knowing Whom*) et identitaires (*Knowing Why*) tout aussi importantes.

Le courant des carrières nomades présente donc une vision optimiste de l'évolution du monde du travail : les nouvelles carrières donnent lieu à des accumulations originales de compétences et sont facteurs d'innovation au niveau des firmes et des secteurs d'activité (Arthur et al., 1995).

Ce qui nous intéresse, dans le cadre de cet article, concerne plus précisément leur analyse de ce qui se joue pour les femmes.

Des atouts potentiels pour les femmes...

Les auteurs s'appuient sur ce qui semble être une tendance « de fond » de l'évolution (souhaitable) des comportements dans les entreprises flexibles et innovatrices d'aujourd'hui, à savoir l'importance des capacités relationnelles. Ceci rejoint la littérature sur le rôle des émotions dans l'entreprise (Thévenet, 1999) et l'importance de l'écoute et de l'empathie dans le management³². Ces comportements deviendraient en effet des facteurs clés de succès dans des contextes organisationnels « en réseau », caractérisés par la prépondérance du travail en groupe, la coopération et la diffusion souhaitable de l'information, toutes pratiques dans lesquelles n'excellent pas le manager typique, homme d'action et de décision mais fort peu de communication. Pour bien fonctionner, les nouvelles organisations demanderaient davantage de comportements de « communion » (concept présenté ci-dessus) (Weick, 1996), de soutien (Baylin et Fletcher 1996) et de facilitation (*enabling others*, Fletcher 1996), bref de sensibilité aux besoins des autres. Dans notre culture, ces comportements ont été traditionnellement identifiés comme féminins (Bakan, 1966 ; Gallos 1989). Les hommes, investissant davantage dans l'entreprise « traditionnelle », sont ainsi peu enclins à développer ce type de comportements, jugés peu professionnels et de toute façon peu valorisés (Baylin et Fletcher 1996).

²⁹ Voir Koenig (1993) pour une synthèse et explicitation du schéma conceptuel de K. Weick.

³⁰ Weick parle à ce sujet de « carrière subjective » (Weick et Berlinger 1989), concept qu'il reprend en l'élargissant des travaux proches de l'interactionnisme symbolique sur les carrières (Van Maanen et Schein 1977).

³¹ En psychologie cognitive, des environnements « faibles » sont des environnements riches en signaux ambigus, qui procurent peu d'incitations claires à agir dans un sens plutôt que dans un autre. Weick (1996) reprend cette idée en argumentant qu'en période de changements économiques et sociaux, les individus vivent des situations plus « faibles » et sont amenés à innover, les anciennes « façons de faire » étant moins pertinentes.

³² Voir par exemple le développement des travaux sur les pratiques de coaching.

L'acquisition de l'élément relationnel du capital de carrière (Knowing-Whom évoqué ci-dessus), déterminant dès lors qu'on quitte la protection relative de l'organisation, est effectivement conditionnée par la capacité à entrer en relation avec autrui. Cette capacité, qui a toujours demandé un minimum d'empathie et de sensibilité, reposerait désormais davantage sur des attitudes de « communion » que sur des comportements relationnels stratégiquement planifiés, riches en « agency », qui atteignent leurs limites en univers imprévisible (Weick 1996). Il est avancé que les échanges relationnels de qualité – esprit d'enrichissement mutuel, générosité, réciprocité – sont sources majeures de connaissances, professionnelles mais aussi sur soi, d'idées nouvelles et globalement de ressources pour affronter des environnements plus turbulents (Kram 1996). Les femmes sauraient mieux que les hommes établir des relations de confiance avec leur entourage, ce qui constitue un atout potentiel dans la conduite de carrières nomades.

A cet égard, une autre source d'avantages potentiels pour les femmes réside dans leur familiarité avec ces différentes temporalités. Même dans le modèle bureaucratique, les trajectoires professionnelles féminines ont toujours été marquées par les discontinuités (interruptions plus ou moins longues, changements, reconversions) en grande partie liées aux événements familiaux (Marshall 1989). Dans son ouvrage sur les nouvelles carrières, Hall parle du rapprochement des modèles de carrières masculins et féminins (..), le modèle en spirale d'apprentissages continus des femmes, déjà connu, succédant au modèle linéaire masculin (Hall et Mirvis 1996).

Par ailleurs, le moindre cloisonnement entre vie privée et vie professionnelle a été présenté par les auteurs comme une caractéristique du pilotage « nomade » (Arthur et Rousseau 1996), l'individu étant amené à faire davantage de choix en relation directe avec sa vie privée. Or, dans le domaine de la carrière, les deux domaines n'ont jamais été séparés pour les femmes (Gallos 1989, Baylin et Fletcher 1996). On peut donc penser qu'elles bénéficient, en quelque sorte, d'effets d'expérience de ces carrières discontinues et englobantes, et de ressources psychologiques et sociologiques pour les aborder. Il est ainsi fait mention d'une capacité féminine à explorer librement de nouvelles opportunités (Hall et Mirvis 1996-35, Marshall 1989-287) tout en maintenant une conscience identitaire fortement ancrée dans la sphère privée. Si on a pu reprocher aux femmes une moindre implication identitaire dans le travail (cf partie 1), l'importance de cette « identité partielle » domestique (ou *sub-identity* selon la dénomination de Hall), qui était perçue comme un défaut dans l'ancien modèle de la carrière organisationnelle, se révélerait être facteur d'adaptabilité, aidant à mettre en sens un environnement professionnel mouvant (Hall et Mirvis 1996).

Ainsi, les femmes ne seraient pas confrontées au modèle normatif de la carrière organisationnelle ascendante avec la même vigueur que les hommes. Se trouvant plus rarement en position de pourvoyeur du salaire principal, elles demeureraient plus libres d'explorer des trajectoires inédites (Bailly, 1998).

...mais aussi quelques réserves .

Au sein même des travaux sur les carrières nomades, il est fait mention de plus grandes difficultés pour les femmes dans ces nouveaux contextes. Sont invoqués le problème de la mobilité géographique – qui oblige souvent l'un des deux partenaires et en majorité la femme à suspendre son activité professionnelle³³ (Baker et Aldrich 1996)-, les interruptions de travail en général – qui sont source d'obsolescence des compétences et d'éloignement des réseaux professionnels (Hall et Mirvis 1996) – et toujours le problème du temps...., car acquérir du capital de carrière, qu'il s'agisse de suivre une formation ou de nouer de nouvelles

³³ Voir sur ce sujet les travaux d'H. Chailiol (1997) sur les couples à double carrière dans la mesure où les femmes qui « font carrière » cohabitent souvent avec des hommes qui eux aussi « font carrière », d'où quelques dilemmes.

relations, demande une disponibilité physique et intellectuelle dont les femmes manquent terriblement (Baker et Aldrich 1996). Par ailleurs, il semble que les difficultés traditionnellement rencontrées par les femmes dans les entreprises, telles que nous les avons présentées en première partie, restent largement d'actualité.

La littérature disponible fait ainsi état de l'ambivalence de ces nouvelles carrières pour les femmes. A partir d'entretiens menés en France et en Nouvelle-Zélande, il est possible d'illustrer les contradictions auxquelles sont confrontées certaines femmes, et de repérer certaines des dynamiques actuellement en cours dans le champ de la carrière.

DEUXIEME PARTIE : QUELQUES ILLUSTRATIONS EMPIRIQUES

1. Méthodologie

Pour la construction de cette partie empirique, nous nous sommes appuyées sur des données récoltées dans trois recherches relatives aux carrières : une étude des attitudes d'environ 140 salariés et cadres, féminins et masculins, dans trois entreprises de services financiers (Bailly, 1998), une recherche sur les carrières d'une dizaine de femmes cadres dirigeants (Pigeyre 2000) et une enquête comparative auprès de 153 personnes visant à mettre en évidence des « carrières nomades » en France et en Nouvelle -Zélande (Bender, Cadin et de Saint-Giniez, 2000).

Nous avons isolé au sein des trois échantillons les 138 entretiens effectués auprès de femmes. Les études dont les données sont extraites présentent des similarités suffisantes pour constituer un ensemble homogène. Les cadres théoriques, les options méthodologiques et les thématiques sont communs. En particulier, ces études cherchent à saisir au moyen d'entretiens semi-directifs les deux aspects, objectifs et subjectifs, de la carrière. Les thèmes abordés renvoient dans tous les cas aux perspectives d'évolution envisagées, aux facteurs explicatifs des choix réalisés jusqu'à présent, aux freins rencontrés. Compte tenu de la constitution « *ad hoc* » de cet échantillon et de la variété des données recueillies³⁴, nos données empiriques ne permettent qu'une étude exploratoire, par laquelle nous proposons d'illustrer et éventuellement de nuancer les propositions émanant des théoriciens des carrières nomades.

2. Les ressources des femmes face aux carrières nomades

Le courant des carrières nomades adopte une vision élargie de la vie professionnelle. Il considère que toutes les actions entreprises par un individu, qu'elles soient accomplies dans le cadre de son travail ou non, qu'elles soient rétribuées ou bénévoles, sont potentiellement génératrices de compétences. Le courant *boundaryless careers* propose ainsi un décloisonnement entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Une année sabbatique ne doit pas être uniquement considérée comme la volonté de prendre du recul par rapport à une

³⁴ Ainsi, il importe de rappeler que la réalité sociale et culturelle n'est pas la même en France et en Nouvelle-Zélande, en particulier du point de vue des modèles d'activité féminine. En France, nous l'avons dit, les modèles d'activité féminine sont désormais très proches de ceux des hommes. En moyenne, le temps partiel concerne 30% des femmes, avec d'importantes disparités entre catégories sociales et catégories d'âge, dans le cadre d'une durée légale hebdomadaire du travail fixée à 35 heures. En Nouvelle Zélande, les taux d'activité des femmes concernent toutes les catégories d'âge entre 16 et 60 ans, avec des taux de temps partiel plus élevés qu'en France. Il semble que les modèles d'activité soient plus proches de ceux de la Grande-Bretagne par exemple, en raison du faible développement des modes de garde collectifs pour les jeunes enfants.

vie professionnelle ou conçue comme une occasion de s'accorder du bon temps. Elle peut au contraire permettre d'enrichir son portefeuille relationnel, de se confronter à de nouvelles situations....

En ce qui concerne les femmes, l'imbrication de leur vie privée et professionnelle est traditionnellement perçue de façon négative. Pour un employeur, un congé maternité s'assimile avant tout à une absence. Il convient néanmoins d'examiner plus précisément ce qui se passe au cours de ce congé, des compétences intéressantes pour l'employeur pouvant être acquises.

Ainsi, Corinne, jeune documentaliste dans une société d'assurance a préparé durant son congé maternité un concours d'entrée à une formation supérieure, formation qu'elle a suivie ensuite, à son retour de congé maternité et à raison d'un jour par semaine, en accord avec son employeur.

De même, Aude, une cadre trentenaire travaillant dans le marketing et qui souhaitait se diriger vers les ressources humaines, a effectué durant sa grossesse un stage de 3 mois à mi-temps dans une DRH (cf infra).

Ces expériences nous paraissent exemplaires dans la mesure où elles invitent à repenser les liens entre vie privée et vie professionnelle. Contrairement à ce qu'une en termes d'antagonismes laisse penser, la porosité des sphères privée et professionnelle peut bénéficier à cette dernière (Baylin et Fletcher, 1996).

Les interruptions, les redéploiements désormais plus fréquents dans les parcours de carrière sont des événements connus et vécus depuis fort longtemps déjà par les femmes. Elles ont de ce fait intégré l'existence d'arrêt provisoire dans leur vie professionnelle ; elles sont préparées à l'arrivée de ces pauses et essaient en conséquence de les « optimiser », ou à défaut de les maîtriser partiellement.

Ainsi, les maternités s'inscrivent dans une logique de carrière. Avant de concevoir un enfant, les femmes s'interrogent pour savoir quels sont les coûts et les gains d'un arrêt momentané. Les femmes recherchent ainsi des moments où le congé maternité ne se révèle pas trop préjudiciable à la bonne marche du service dans lequel elles travaillent. Il est ainsi une norme implicite qui consiste à ne pas se trouver enceinte au moment d'une prise de poste, mais à attendre la « fin de poste », ce qui consiste pour une femme cadre à avoir 2 ou 3 années d'ancienneté dans l'emploi. Parlant de ses collègues qui travaillaient avec elle sur un projet qualitatif, une cadre confie : « *l'une part en congé maternité, c'est assez classique pour les femmes, en fin de mission ; c'est l'occasion de faire des tractations car on va la remplacer* ». Dans la même logique, les périodes de chômage apparaissent propices à la maternité et à l'éducation des jeunes enfants.

Lorsqu'elle débute dans la vie active Sandrine est secrétaire dans une PME du BTP. Cinq ans après son employeur dépose le bilan : « (l'entreprise) a fermé. Et j'étais en fin de congé maternité. J'ai profité du chômage pendant 2 ans pour m'occuper de ma fille ». Elle retrouvera ensuite du travail comme secrétaire commerciale, après un mois de recherches.

Il s'agit par ailleurs de scruter l'environnement pour tenter de cerner les éventuelles opportunités à venir, qui peuvent conduire à la décision de différer une grossesse. Les femmes raisonnent de cette façon non seulement à court terme mais aussi sur le long terme. Le recul de l'âge de conception du 1^{er} enfant répond à cette logique. Il s'agit de ne pas briser trop tôt la phase ascendante du cycle de carrière, l'investissement demandé dans la vie professionnelle étant particulièrement important en début de carrière. Ce n'est que lorsque les femmes ont l'impression d'avoir « eu » une carrière qu'elles acceptent éventuellement de la réfréner.

Les femmes ne cherchent pas seulement à « choisir » les moments de rupture mais aussi à les mettre à profit. Interrompre définitivement ou momentanément sa vie professionnelle ne signifie nullement abandonner toute activité professionnelle.

Lorsque Aude quitte son poste de responsable marketing/qualité au sein d'une PME pour se reconverter dans les ressources humaines, elle connaîtra un an de chômage. Au cours de cette année, Aude obtiendra un diplôme d'enseignement supérieur de psychologie du travail au CNAM³⁵, mettra au monde un enfant, effectuera un stage de trois mois dans une DRH durant sa grossesse, préparera et réussira un concours de directrice d'ANPE.

De même, Sandrine, dont nous avons évoqué le cas précédemment, est contrainte pour des raisons de santé de s'arrêter de travailler durant 5 ans. Durant ces années, l'expert-comptable qui s'occupe des comptes du garage de son mari lui enseignera petit à petit la comptabilité. Sandrine effectue désormais (à titre bénévole) toute la gestion administrative et financière du garage de son mari, tout en travaillant (de façon rémunérée) dans une PME en tant que comptable.

Hélène, responsable des relations commerciales avec un gros client d'une institution de prévoyance, a arrêté de travailler pendant un an pour suivre son mari en province. Elle mettra à profit cette interruption pour reprendre des études d'actuariat.

Ces femmes comme d'autres ne se sentent pas l'âme d'une femme au foyer. Elles cherchent à articuler au mieux leur vie personnelle, familiale et professionnelle en tirant parti des différentes périodes de la vie qu'elles traversent, périodes qui présentent à la fois des contraintes (il faut s'arrêter, se retirer physiquement du monde professionnel) et des espaces de liberté (le temps).

Un catalyseur est souvent nécessaire pour qu'un individu s'interroge sur lui-même, ses motivations, sa vie et le sens qu'il y donne. Souvent c'est une insatisfaction ou le chômage qui joue ce rôle de catalyseur (Bailly et alii, 1998). Les individus sont obligés de se poser des questions qui ne s'imposaient pas précédemment à eux. Les femmes connaissent une plus grande variété des moments de rupture. La perspective d'une maternité conduit à questionner le couple, le mode de vie ... et les considérations professionnelles sont loin d'être exclues de cette interrogation : « (avec la maternité).. j'ai eu l'occasion d'avoir quelques mois « pénards » et d'y voir plus clair (sur le plan professionnel) ».

Catherine travaille au département marketing d'une compagnie d'assurance. Ce dernier est contraint d'infléchir sa politique suite à certains problèmes. Les projets ne se développent plus, et Catherine commence à trouver son travail moins intéressant. Elle part en congé maternité et changera de département peu après son retour. Comme elle le souligne : « Ca se passait bien, mais le fait de s'arrêter, j'ai eu le temps de réfléchir, de prendre le temps d'un rendez-vous avec la DRH ». Elle indiquera à la DRH sa volonté de changer et se verra réorientée vers un autre département.

De même, les divorces, les séparations remettent en question la vie menée jusque-là par certaines femmes. Certaines réagissent (voire se doivent de réagir) pour compenser une éventuelle baisse des revenus, comme Nathalie, mère de 3 enfants qui a commencé à travailler à 35 ans. D'autres quittent le rôle d'épouse ou de mère dans lequel elles se sont petit à petit enfermées et « se libèrent ». L'exemple de Nita, une Maaori Néo-Zélandaise, nous paraît à ce titre exemplaire.

A sa sortie de l'école, Nita se marie et travaille comme femme de ménage pendant 10 ans. A 29 ans, elle se sépare de son conjoint et élève seule ses trois enfants. Elle reprend alors des études en cours du soir, est admise à l'université, obtient un BA en anthropologie et devient institutrice. Elle insiste sur le fait qu'elle a été d'autant plus motivée à faire cela que la

³⁵ Aude a commencé cette formation 4 ans auparavant. Sa grossesse lui laissera le temps d'obtenir ses derniers UV

culture maori ne valorise pas, traditionnellement, le travail indépendant des femmes, et qu'elle voulait montrer à ses enfants un autre modèle culturel.

Le départ des enfants du foyer, leur scolarisation ou leur moindre besoin d'attention remodelent également le rôle des mères qui cherchent à s'occuper et/ou à s'épanouir dans de nouveaux espaces : associations, travail.

Blandine travaille dans une banque comme employée. A 40 ans, elle se trouve sur un plateau de carrière : les banques recrutent désormais des personnes diplômées pour occuper les postes d'encadrement auxquels elle aurait pu auparavant prétendre. A cette même époque, son employeur, en situation de sureffectifs, incite ses salariés à partir en leur offrant des conditions avantageuses. Blandine décide d'en profiter : « on avait 40 ans, des situations de travail plus vraiment satisfaisantes, les enfants sont grands, le pavillon pratiquement payé ... ». Elle ouvrira une société de nettoyage avec son mari.

Les périodes d'exploration et les redéploiements interviennent à n'importe quel moment de la vie. Les femmes retrouvent une énergie nouvelle et redémarrent une nouvelle activité professionnelle quand beaucoup pensent être à la fin de leur carrière³⁶.

Véra, une Anglaise de 56 ans, a beaucoup voyagé durant sa jeunesse avec son père agronome. Après des études d'infirmière, elle exerce ce métier ponctuellement, élevant ses quatre enfants. La famille émigre en Nouvelle-Zélande en 1977 et Véra retrouve du travail comme infirmière à temps partiel, tout en cultivant (une passion transmise par son père) des avocats, des lis et de s noix de macadam données par sa mère dans son jardin. Licenciée, elle décide de s'engager dans la production de ce dernier produit et, dix ans plus tard, possède 400 arbres, emploie deux personnes et a des projets d'exportation de sa production vers l'Europe.

Ces périodes de rupture se révèlent propices au « *sense making* », à la réflexivité nécessaires pour analyser ses compétences de carrière, pour questionner son « *knowing why* ». L'introspection, ce questionnement sur soi, son métier, nous apparaît comme un attribut plus féminin que masculin. Dans nos entretiens, plus de femmes que d'hommes sont capables de verbaliser leurs compétences, leurs apports dans un emploi. Cette faculté de verbalisation peut être assimilée à la réflexivité, puisque, si l'on se réfère à Weick, la mise en mot et la prise de conscience sont concomitantes.

Ainsi, les femmes ont depuis leur arrivée massive sur le marché du travail eu à jongler avec des préoccupations d'ordres divers. Cela les conduit à développer des modes de raisonnement et d'action particuliers. Elles s'engagent simultanément dans plusieurs sphères et privilégient au gré des événements et de leurs envies l'un ou l'autre domaine sans en délaisser totalement un. Elles adoptent ainsi des démarches prudentielles en diversifiant leurs investissements et apparaissent souvent mieux armées que les hommes pour faire face à des périodes de rupture. Ces derniers découvrent en effet parfois brutalement que des événements peuvent bouleverser une vie professionnelle sur laquelle ils ne se posaient pas de questions. Les femmes semblent psychologiquement mieux vivre les interruptions.

Agnès débute sa vie professionnelle en travaillant en tant qu'assistante, à temps partiel. La durée de ce temps partiel évoluera, en fonction des besoins du service, à la hausse ou à la baisse. Lorsqu'Agnès s'est vue « proposer » de passer de 4 à 3 jours de travail par semaine, elle trouvera cette situation satisfaisante car « ça (lui) permettait de ne pas trop dépenser d'argent pour la garde de sa fille ... ». A d'autres moments, elle travaillera à temps complet, ce qui la satisfera également, puisqu'elle gagnera mieux sa vie.

Les normes sociales contraignent fortement les trajectoires professionnelles. Si elles pénalisent souvent les femmes, certaines peuvent jouer en leur faveur. Moins exposées à la

³⁶ Ce phénomène est désigné par Arthur et alii sous le terme évocateur de « *fresh energy* »

pression sociale de la réussite professionnelle objective³⁷, les femmes seraient davantage ouvertes - à un moindre risque subjectif que les hommes - aux mobilités fonctionnelles et horizontales (Bailly, 1998). Dans notre échantillon, le rôle de chef de foyer n'incombe que rarement aux femmes³⁸. De ce fait, le salaire n'est pas toujours la variable déterminante du choix d'un métier et il ne constitue pas un frein majeur lors des redéploiements de carrière. Certaines femmes ont la possibilité de supporter l'absence momentanée de revenu, leur compagnon assurant financièrement leur existence.

Il y a six ans, Solange abandonne son emploi d'assistante pour retourner à ses premières amours, la peinture. Elle se documente, suit une formation, fait quelques stages et se lance comme décoratrice. « Pendant toute cette période, je n'ai pas monté de société ni ne travaillais pour personne. J'ai pu le faire car je vis avec quelqu'un qui a pu « m'entretenir » en quelque sorte et il fallait que j'apprenne d'abord ».

De même, Aude, dont nous avons évoqué le cas précédemment confie que son passage dans la fonction publique s'est soldé par une perte de « 30 à 40% de (son) salaire. Cela ne (lui) pose pas aucun problème parce que (elle) vit avec quelqu'un qui gagne très bien sa vie ».

De même, elles peuvent également se « permettre » de travailler à temps partiel pour reprendre des études ou tout simplement pour s'occuper de soi. Tel est le cas d'Annette, institutrice néo-zélandaise, qui a souhaité travailler à temps partiel et garder du temps pour s'occuper d'œuvres caritatives.

Cette moindre valorisation des attributs de la réussite objective permet aux femmes d'être davantage ouvertes aux opportunités qui se présentent et d'examiner des mobilités peu courantes. Elles peuvent ainsi se donner des marges de liberté importantes.

3. Les carrières nomades, des difficultés persistantes pour les femmes

Les entretiens ne révèlent pas que des éléments positifs pour les femmes dans un monde plus « nomade ». On note la persistance - voire l'intensification - de particularités susceptibles de les pénaliser.

Les carrières nomades supposent que l'individu passe du rôle de sujet de la carrière à celui d'acteur de sa vie professionnelle. Or il apparaît dans nos entretiens que certaines femmes perçoivent un champ des possibles plus restreint car elles doutent considérablement d'elles-mêmes et de leurs qualités professionnelles. Les propos de Céline, danseuse et barmaid, et d'Hélène, bibliothécaire, en témoignent :

« J'ai souvent eu envie de changer ... ce qui m'a toujours un peu bloquée, c'est le fait de ne pas avoir de diplôme et j'ose pas me lancer, je n'ose pas partir dans une autre branche. J'ai envie et puis en même temps j'y vais à reculons ... je n'ai jamais eu à faire mon CV ... je me dis qu'avec un CV comme ça, on ne vas pas me prendre dans une autre branche... ».

« Quand j'ai pris un congé de mobilité pour faire une formation qui permettrait de changer radicalement de travail, il ne fallait pas que je m'oriente vers un travail où j'aurais à prendre des décisions, parce que je ne sais pas le faire, je ne parle pas de décisions d'ordre technique ... »

Il est possible de considérer que Céline et Hélène font preuve de lucidité sur elles-mêmes et le monde qui les entoure. Il est également possible de considérer qu'elles bâtissent elles-mêmes des barrières qu'elles n'essayeront jamais de franchir. Certes, ce qui est perçu comme possible est le fruit de normes communément admises, d'expériences intériorisées. Mais certaines personnes peuvent également être persuadé que les possibilités sont plus ténues qu'elles ne le

³⁷ La réussite objective se mesure à l'aune du revenu et du niveau de responsabilités

³⁸ Il ne faut pas oublier que de nombreuses femmes vivent seules ou sont mères célibataires. Cette catégorie de femmes est peu représentée dans notre échantillon.

sont en réalité. Elles ne testeront pas l'existence de ces limites supposées qui deviendront de fait des barrières « auto-réalisantes » aux mouvements potentiels (Gunz et alii, 2000). Le manque de confiance en soi nous semble être, aux vues de nos entretiens, un attribut plus féminin que masculin. Les femmes ont ainsi tendance à s'autolimiter, à refuser l'exploration de certaines voies qui pourraient se révéler intéressantes.

Par ailleurs, parvenir à articuler vie professionnelle et vie personnelle s'avère souvent un mythe. L'une de ces « vies » prédomine et nuit à la « réussite » dans l'autre sphère. De nombreuses femmes (souvent mères) privilégient les considérations familiales au détriment de leur vie professionnelle.

Reine vit seule avec un enfant. Elle décide de quitter Paris et le « mauvais 18^e » pour aller élever son enfant en Province, à « l'air pur ». Reine écrit, fait du théâtre, gravite dans le milieu artistique et journalistique. Son éloignement de la capitale la met à l'écart de ce qui se passe dans son domaine et des opportunités qui peuvent se présenter. Elle fera deux ans plus tard marche arrière et retournera à Paris..

Le modèle d'activité français est celui de la continuité. Dans ce cadre, le temps partiel peut être une solution recherchée par les femmes, la seule, de fait, permettant de concilier toutes leurs activités sans faire de triple journée. Dans des pays peu pourvus en modes de garde d'enfants tels la Nouvelle Zélande, il est également un moyen, pour la femme, de continuer à exercer un travail, par exemple la nuit ou le week-end, alors que le compagnon s'occupe des enfants (ceci nous paraît étonnant mais ceci a été mentionné plusieurs fois, une personne soulignant même que les entreprises aiment employer les femmes avec de jeunes enfants car elles travaillent les fins de semaine !). Il nous faut reconnaître toutefois que, sur l'ensemble de nos échantillons, ces activités à temps partiel demeurent à des niveaux de responsabilités modestes, hormis dans les métiers de la santé – infirmière, kinésithérapeute- et de l'enseignement, activités plus « féminines » où le temps partiel est davantage institutionnalisé. Dans les entreprises, rappelons également qu'il s'accompagne souvent de faibles rémunérations et tient durablement à l'écart des promotions et des formations, ce qui constitue un handicap du point de vue de l'apprentissage continu nécessaire aux « nomades ». Il est enfin perçu comme un obstacle à la mobilité interne, plusieurs employées d'une institution de prévoyance française soulignant qu'elles ne seront pas retenues pour un poste si elles demandent le maintien de leur temps partiel. Ainsi, les aménagement des horaires, s'ils peuvent être une ressource pour les femmes dans le cadre d'une trajectoire nomade, se révèlent une arme à double tranchant.

De façon plus générale, force est de constater que les pratiques des entreprises se révèlent peu favorables aux nouvelles carrières.

Ainsi, le retour dans l'entreprise pour celles qui le souhaitent apparaît souvent difficile. Les interruptions de carrière, perçues comme donnant lieu à une obsolescence des compétences, n'ont jamais eu bonne réputation auprès des employeurs. Si l'on ajoute le fait que la candidate de retour de congé a charge de famille, on voit qu'elle cumule plusieurs a priori négatifs. Il y a certes, dans nos entretiens, des contre-exemples à ce schéma : Evelyn, une Néo-Zélandaise de 45 ans qui est embauchée comme employée dans un dépôt dont elle devient rapidement manager, sans expérience professionnelle préalable mais après 20 ans de diverses responsabilités bénévoles dans une association, Nathalie, qui commence une activité professionnelle à 35 ans suite à son divorce – diplômée de l'enseignement supérieur, elle est recrutée à un poste d'employée administrative -, Sandrine dont nous avons déjà parlé. On pourra objecter que ces cas concernent des entreprises particulières : la Très Petite Entreprise familiale dans le cas néo-zélandais, l'entreprise « sociale », affiliée aux syndicats, dans le cas français. Est-ce un hasard ? La difficulté d'une autre femme, Brigitte, à obtenir par relations un contrat CIE avec EDF après 3 ans de chômage et malgré une formation initiale scientifique

supérieure est un contre-exemple plus caractéristique de pratiques de recrutement conservatrices. Les relations personnelles avaient joué dans les trois premiers cas également. Elles risquent de ne plus suffire auprès d'entreprises de plus en plus technologiques, soumises à des impératifs de rentabilité à court terme et qui recherchent surtout, outre des compétences génériques, des profils de plus en plus spécialisés.

De plus, il semble qu'il y ait peu de changement à l'horizon sur le front de la flexibilité – souplesse ? – du travail souhaitée par les femmes. Du côté de la flexibilité du lieu de travail, même à l'heure d'internet, les exemples ne manquent pas de refus de l'employeur.

Nous pouvons citer le cas de Martine, commerciale performante de l'établissement lyonnais d'une institution de prévoyance, qui postule pour une nouvelle fonction marketing à Paris ; tout est presque signé, conclu, lorsque sa nouvelle hiérarchie parisienne refuse de la laisser travailler à Lyon le lundi, contrairement à ce que la DRH avait annoncé par ailleurs.

On note en fait une intensification des heures de présence attendues des cadres françaises. Une responsable marketing dans l'assurance indique que sa charge familiale est une entrave à la mobilité interne, car, si ses horaires sont environ de 9h à 20h dans sa fonction présente, elle devrait venir de 7h à 22h en cas de prise de poste. On en arrive alors à entendre des propos comme ceux tenus par une actuaire de l'assurance, 35 ans, travaillant dans un service constamment « débordé » : « *et puis j'aimerais avoir des enfants mais ce n'est pas un truc à dire à la hiérarchie*³⁹ »...

La nouvelle économie n'est pas plus ouverte aux aspirations des femmes, qu'il s'agisse des biotechnologies (Baylin et Eaton, 2000), ou de l'exemple extrême de certaines start-up et de la Silicon Valley. Loin d'une meilleure cohabitation entre sphère privée et sphère professionnelle, on y observe l'absorption de la sphère privée par la sphère professionnelle⁴⁰.

Loin de s'atténuer, les contraintes traditionnelles pesant sur les femmes au travail semblent être en voie de renforcement. Elles contribuent à une durable absence relative des femmes dans les hiérarchies organisationnelles mais aussi à une forte propension à quitter ces environnements (Rosin et Korabik, 1991 ; Marshall, 2000). Elles expliquent également pourquoi on observe moins de présence féminine dans certaines carrières « masculines » qu'il y a une dizaine d'années, les jeunes filles ayant en quelque sorte intégré les difficultés rencontrées par leurs aînées (Guttek et al, 1996).

³⁹ Il convient néanmoins de rappeler que, en ce qui concerne les maternités, les attitudes sont très variables d'une hiérarchie à une autre, en fonction de ses valeurs et de son histoire personnelle

⁴⁰ Cf « l'échange par le don est le principal mode de circulation des biens dans la Silicon Valley ». Le Monde du 6 Mars 2001, supplément économie, p VI

TROISIEME PARTIE : DISCUSSION ET CONCLUSION

Face au développement des nouvelles carrières, les femmes se comportent comme des acteurs stratégiques : elles font usage de ressources particulières et réussissent parfois à transformer certaines contraintes en opportunités. Il est utile de rappeler que toutes les femmes ne se trouvent pas dans la même situation sociale. Celles qui sont peu ou pas qualifiées, employées dans la grande distribution par exemple et mariées avec des hommes eux-mêmes peu ou pas qualifiés, se trouvent dans des situations particulièrement difficiles au regard du travail en général. A l'opposé, les femmes employées du secteur bancaire qui bénéficient d'un temps partiel annualisé sur le temps scolaire et qui sont de surcroît mariées à un homme cadre, n'auront certainement pas les mêmes comportements et/ou préoccupations.

Les nouvelles carrières offrent la promesse de situations mieux adaptées aux aspirations actuelles des individus, des femmes en particulier. Pourtant force est de constater que les modalités de travail plus souples sont peu encouragées par les organisations – dans la mesure où elles leurs échappent. Les pratiques des entreprises n'évoluent que peu et les discriminations persistent. Ainsi, les situations masculines liées aux horaires atypiques donnent lieu à des compensations sous forme de rémunération ou de repos supplémentaire, parce qu'ils sont généralement encadrés par des accords collectifs. Pour les femmes au contraire, c'est dès l'embauche que sont prévus leurs horaires réduits et décalés, dans le cadre d'un contrat de travail individuel ne donnant que rarement lieu à l'octroi de compensations. De plus, il est généralement postulé que le temps partiel permet aux femmes de « concilier » plus facilement leur activité professionnelle avec leur vie familiale. Pourtant, les données statistiques disponibles indiquent que ce sont les femmes les plus jeunes (moins de 24 ans) et les plus âgées (après 49 ans) qui travaillent plus souvent à temps partiel que celles de 25-49 ans, tranche d'âge qui concentre les mères de famille (Enquête Emploi, 1994 cité par Gauvin, Silvera). 26 % des salariées de cette tranche d'âge travaillent à temps partiel, contre plus de 30% pour les deux autres tranches d'âge. La thèse de la conciliation semble ainsi mise à mal, d'autant plus si l'on sait que les horaires de travail proposés à ces femmes sont le plus souvent des horaires atypiques, peu ou pas compatibles avec les temps de gardes d'enfants (notamment collectives), qui accentuent en réalité leur niveau de contraintes.

Au-delà du temps partiel et des thèmes liés aux nouvelles carrières c'est l'intégralité du rapport au(x) temps qu'interroge une approche en termes de genre. D'une part, la capacité à s'affranchir des contraintes liées à l'espace habituel du travail et aux horaires constitue un changement majeur, aussi bien pour les individus que pour les organisations. Pour les individus et pour les femmes en particulier, il devient possible d'exercer une activité professionnelle dans d'autres lieux et selon des modalités horaires plus souples. Pour les organisations, cela suppose de pouvoir inventer d'autres modes de contrôle du travail que celui exercé habituellement en regard du temps passé. Désormais, la norme du temps de travail hebdomadaire, voire mensuelle ou annuelle, s'effrite (Thoemmes, 2000) et laisse place à d'autres critères davantage liés à la performance réalisée et à l'atteinte d'objectifs fixés à l'avance, ce qui suppose l'instauration de nouveaux rapports entre organisations et individus. D'autre part, du point de vue des individus, et dans une perspective qui englobe la totalité de la vie adulte, on peut imaginer une évolution sensible des temporalités redéfinies en périodes d'activité professionnelle, de formation, et de temps consacré à la vie personnelle et à la famille.

Les enjeux de ces évolutions pour les individus sont importants. Ils reposent, pour les femmes mais aussi pour les hommes, sur leur capacité à s'approprier les potentialités ainsi offertes. Il s'agit pour les unes et les autres de renforcer leur disponibilité et leur puissance d'action à la fois dans la sphère du foyer familial et dans celle du travail professionnel (Zarifian, 1996).

BIBLIOGRAPHIE

- ARTHUR M, INKSON K ET PRINGLE J (1999), *The New Careers. Individual Action and Economic Change*, London : Sage.
- ARTHUR M. B., ROUSSEAU D. M. (Eds) (1996), *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York, Oxford University Press
- ARTHUR M., CLAMAN R. ET DEFILLIPPI R. (1995), « Intelligent enterprise, intelligent careers », *Academy of Management Executive*, 9, 7-20
- AVEN F. F., PARKER B., MCEVOY G. M. (1993), « Gender and attitudinal commitment to organizations : a meta-analysis », *Journal of Business Research*, 26, 63-73
- BAILLY A-F. (1998) *Les pratiques de gestion des carrières et des mobilités : une approche par la théorie de la structuration*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1,
- BAKAN D. (1966), *The Duality of Human Existence*, Boston : Beacon
- BAKER T., ALDRICH H. (1996), « Prometheus Stretches : Building Identity and Cumulative Knowledge in Multiemployer Careers », in Arthur M. B., Rousseau D. M. (Eds) (1996). *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press
- BARRÈRE-MAURISSON M.-A., Le cycle de la vie familiale. Méthodologie et champ d'utilisation, in *Le sexe du travail*, Grenoble, PUG, 1984, pp. 29-39
- BAYLIN L. ET EATON S. C. (2000). « Career as Life Path : Tracing Work and The Life Strategies of Biotech Professionals ». In Peiperl M. et alii (Eds) *Career Frontiers – New Conceptions of Working Lives* : New York: Oxford University Press
- BAYLIN L., FLETCHER J. K. (1996), « Challenging the Last Boundary : Reconnecting Work and Family », in Arthur M. B., Rousseau D. M. (Eds) (1996). *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press
- BELLE F. (1991). *Être femme et cadre*, Paris, L'Harmattan, coll. "Logiques Sociales"
- BESSON P. (1997), *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, série Vital Roux,
- BAILLY A-F., CADIN L. ET SAINT GINIEZ V. (1998) « Les « carrières nomades : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée ». In Allouche J. et Sire B. (Ed). *Ressources Humaines – Une gestion éclatée*. Economica, 109-133
- BENDER A-F., CADIN L. ET SAINT-GINIEZ V. (2000) « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n°37, novembre 2000, 76-96
- BERTIN-MOUROT B. (1997), « La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises : 4 études de cas », *Les Cahiers du MAGE*, n° 1, , p. 37-50
- BRABET J. (1993). *Repenser la GRH*, Economica
- CADIN L. (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières '?' », in P. Besson (coord), *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, série Vital Roux, 1997
- CHALLIOL H. (1997), Les décisions de transition de carrière dans les couples : les apports de la recherche en Marketing, *Actes du 8^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montréal, pp. 133-148
- FLETCHER J. K. (1996), « A Relational Approach to the Protean Career », in Hall D.T. and Associates, *The Career is dead - Long live the Career*, San Fransisco : Jossey-Bass
- GAGNON Y. C., LETOURNEAU F. (1997), « Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs », *Gestion*, 22, 4, 37-43
- GALLOS J. V. (1989). "Exploring women's development", In Arthur M. B, Hall D. T., Lawrence B. S. (Eds), *Handbook of career theory*. New York, Cambridge University Press, 110-132

- GAUVIN A., SILVERA R., Le temps des femmes. Anciennes et nouvelles flexibilités, in Michon F. (coord) (1998), *L'économie, une science pour l'homme et la société. Mélanges en l'honneur d'Henri Bartoli*, Paris, Publication de la Sorbonne, pp. 399-419
- GUNZ H., EVANS, M. ET JALLAND M. (2000), « Career Boundaries in a Boundaryless World ». In Peiperl M. et alii (Eds) *Career Frontiers – New Conceptions of Working Lives* : New York: Oxford University Press
- GUTEK B. A., GROFF COHEN A., TSUI A. (1996), « Reactions to Perceived Sex Discrimination », *Human Relations*, 49-6, 791-813
- HALL D.T., MIRVIS P.H. (1996), « The New Protean Career: Psychological Success and the Path with a Heart », in Hall D.T. and Associates, *The Career is dead - Long live the Career*, San Fransisco : Jossey-Bass, 15-45
- KANTER R. M. (1977). *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books.
- KRAM K. (1996), « A Relational Approach to Career Development », in Hall D.T. and Associates, *The Career is dead - Long live the Career*, San Fransisco : Jossey-Bass
- LAUFER .J. (2000), Les femmes cadres, in Silvera (dir), *Les femmes et le travail. Nouvelles inégalités, nouveaux enjeux*, Séminaire 1998-1999, Iseres/UGict, Paris, VO Editions, , pp. 63-76
- LEGAULT G., (1991), Repenser le travail : quand les femmes accèdent à l'égalité, *Montréal, Liber*
- MARSHALL J. (1989). "Re-visioning career concepts: a feminist invitation". In Arthur M. B, Hall D. T. et Lawrence B. S. (Eds), *Handbook of career theory*, New York, Cambridge University Press, 275-291
- MARUANI M.(2000), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, Coll . Repères
- MCCUE D., WRIGHT G. B. (1996), « Men, Women, and Attitudinal Commitment : The Effects of Workplace Experiences and Socialization », *Human Relations*, 49-8, 1065-1091
- MOWDAY R. T., PORTER L. W. ET STEERS R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*, New York, Academic Press
- PIGEYRE F. (1999), « Entre autonomie et contrôle : les trajectoires d'accès des femmes aux positions de pouvoir », *Actes du 10e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Lyon, 9 et 10 sept, tome 2, 827-839
- PIGEYRE F. (2000), La lente féminisation des cadres dirigeants, in Bouffartigue P. (dir), *Les cadres. Les métamorphoses d'un groupe social*, Paris, La Découverte, Coll. Recherches, à paraître.
- RAGINS B. R., TOWNSEND B., MATTIS M. (1998), « Gender gap in the executive suite : CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling », *Academy of Management Executive*, 12-1, 28-42
- RICHARD O. C. (2000), Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance : a Resource Based View, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n° 2, pp. 164-177°
- ROSEN B., JERDEE T. H. (1974), « Influence of sex role stereotypes on personnel decisions », *Journal of Applied Psychology*, 59, 9-14
- ROSIN H. M. ET KORABIK K. (1991), « Workplace Variables, Affective Responses and Intentions to Leave Among Women Managers », *Journal of Occupational Psychology*, 64, 317-330
- SACKETT P. R., DUBOIS C. L., NOE A. N. (1991), « Tokenism in performance evaluation ; The effects of work group representation on male-female and black-white differences in performance ratings », *Journal of Applied Psychology*, 76, 263-267
- SCHEIN E. (1978), « Sex role stereotyping, ability and performance : prior research and new directions », *Personnel Psychology*, 31, 259-268
- SCHOR S. M. (1997), « Separate and Unequal : The Nature of Women's and Men 's Career-Building Relationships », *Business Horizons*, 40-5, sept-oct, 51-58

- STEFFY B. D., JONES J. W. (1998), « The impact of family and career variables on the organizational, career and community commitment of professional women », *Journal of Vocational Behavior*, 32, 196-212
- STEWART L. P., GUDYKUNST W. B. (1982), « Differential factors influencing the hierarchical level and number of promotions of males and females within an organization », *Academy of Management Journal*, 25, 586-597
- THARENOU P., LATTIMER A., CONROY D. (1994), « How Do You Make It to the Top ? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement », *Academy of Management Journal*, 37, p. 899-931.
- THÉVENET M. (1999), « Le travail, que d'émotions! », *Revue Française de Gestion*, nov-déc 1999.
- THOEMMES J. (2000), *Vers la fin du temps de travail ?*, Paris, PUF, Coll. Le travail humain
- THOMAS D.A., ELY R.J. (2000), Apologie de la diversité. Un nouveau paradigme pour gérer la diversité, Harvard Business Review, 1^{ère} éd. 1996, Ed. française in Harvard Business Review, *Le management des hommes*, Paris, Ed. d'Organisation
- WEICK K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks : Sage
- WEICK K. (1996), « Enactment and the Boundaryless Career : Organizing as we work » in Arthur M.B. et Rousseau D.M. (Ed) *The Boundaryless Career, A New Employment Contract for a New Organizational Era*, New-York : Oxford University Press
- WENTLING R. M. (1996), « A Study of the Career Development and Aspirations of Women in Middle Management », *Human Resource Development Quarterly*, 7-3, 253-270
- ZARIFIAN P., La notion de 'temps libre' et les rapports sociaux de sexe dans le débat sur la réduction du temps de travail, in Hirata H., Senotier D. (1996), *Femmes et partage du travail*, Paris, Syros, Coll. Alternatives sociologiques,