

Titre : Les transformations du marché du travail et des organisations : enjeux de maintien au travail et de mobilité professionnelle

Title : Changes in the labor market and organizations: job retention challenges and professional mobility

Émilie Giguère  
*Université Laval, Canada*  
418-656-2131 poste 412327  
*emilie.giguere.4@ulaval.ca*

Louise St-Arnaud  
*Université Laval, Canada*

Ceci est la version acceptée du manuscrit Les transformations du marché du travail et des organisations : enjeux de maintien au travail et de mobilité professionnelle, publié dans la revue *Psychologie du travail et des organisations*: Giguère, É. et St-Arnaud, L. (2020). Les transformations du marché du travail et des organisations : enjeux de maintien au travail et de mobilité professionnelle. *Psychologie du travail et des organisations*, 25 (4), 275-283. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.09.002> .

1  
2  
3  
4 Titre : Les transformations du marché du travail et des organisations : enjeux de maintien  
5 au travail et de mobilité professionnelle  
6

7  
8 Title : Changes in the labor market and organizations: job retention challenges and  
9 professional mobility  
10

11 Résumé :

12  
13  
14 Cet article porte sur l'impact des transformations du marché du travail et des organisations  
15 ainsi que leurs effets sur les processus de maintien au travail et de mobilité professionnelle  
16 des femmes cadres. L'étude s'appuie sur une méthode qualitative à partir de 51 entrevues  
17 individuelles menées auprès de femmes cadres. Les résultats révèlent que le travail des  
18 femmes cadres s'organise autour de l'objet financier, pouvant entraîner des risques de  
19 dérives concernant le sens qu'elles donnent à leur travail. Des stratégies de résistance ou  
20 de collaboration sont développées par ces dernières pour se maintenir au travail. Ces  
21 stratégies ont des implications sur leur mobilité professionnelle.  
22  
23

24  
25 Abstract :

26  
27 This article examines the impacts of the changes in the labor market and organizations as  
28 well as their effects on women executives' job retention and professional mobility. This  
29 research is rooted in a qualitative approach based on 51 individual interviews with female  
30 executives. The results reveal that the work of women executives is organized around  
31 financial goals and could entail risks such as loss of meaning. In these contexts, women  
32 develop resistance or collaboration strategies to integrate and stay at work. These  
33 strategies have consequences on their professional mobility.  
34  
35  
36  
37

38 Mots-clés : nouvelles formes d'organisation du travail ; travail ; mobilité professionnelle ;  
39 femmes ; gestion  
40

41  
42 Keywords : new forms of work organization ; work ; professional mobility ; gender ;  
43 management  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65

## 1. Introduction<sup>1</sup>

Le monde du travail a connu d'importantes transformations qui ne sont pas sans effets sur le travail des cadres, leur capacité de maintien au travail et de mobilité professionnelle. Ils ont de plus en plus à faire face à des pressions économiques qui réduisent les ressources disponibles pour réaliser leur travail, des restructurations et un aplatissement de la hiérarchie qui ébranlent leur statut et leur autorité, de même qu'une augmentation des exigences à court terme de la part des actionnaires et des clients qui perturbent l'évaluation de leur rendement au travail et leurs pratiques de gestion (Foster et al., 2019; Mercure, 2018; Trudel & Gosselin, 2010). Ces transformations entraînent des détériorations de leurs conditions de travail, une augmentation de leur charge de travail et une réduction de leur autonomie décisionnelle (Hamouche, 2019; St-Hilaire & Gilbert, 2019). De même, leur engagement soutenu au travail pendant de longues heures (Glée-Vermande & Beyer, 2012; Pelletier, 2014) en raison des exigences élevées de leurs responsabilités professionnelles peuvent entraîner des risques pour leur santé (Eurofound, 2019). Toutefois, les problèmes de santé au travail des cadres ont tendance à demeurer cachés (Hamouche, 2019) et tabous (St-Hilaire & Gilbert, 2019), dans un contexte où toute forme d'expression d'inconfort met en jeu leur carrière. Ces constats soulèvent d'importantes préoccupations à l'égard des questions de maintien au travail et de mobilité professionnelle des cadres.

Plus spécifiquement, des chercheurs font état des nombreux changements qui ont bouleversé le monde du travail et l'univers de l'encadrement. Certains ont évoqué les effets de la mutation des marchés vers une logique financière dominée par le pouvoir des actionnaires et la valorisation intensive et à très court terme du capital (Bal & Dóci, 2018; Deakin & Wilkinson, 2011), l'intensification de la concurrence mondiale des marchés (Azaïs, 2010; Ross et al., 2017), de même que la présence de différentes formes de flexibilité qui visent à réduire les coûts de production et augmenter l'efficacité des processus organisationnels (Durand, 2018; Yadav et al., 2017). Des chercheurs ont également souligné le passage vers un système managérial qui insiste sur la préoccupation grandissante vouée à la performance et aux pressions de rentabilité et de productivité des organisations (Bal & Dóci, 2018; Yadav et al., 2017), renforcées par les exigences des actionnaires et des clients (Foster et al., 2019; Trudel & Gosselin, 2010). Du côté des cadres, leur travail s'organise autour de l'objet financier, dans un contexte où une dépendance croissante des grandes organisations se fait sentir à l'égard des actionnaires et des clients (Aubert, 2012; Cousin & Mispelblom Beyer, 2011; Foster et al., 2019; Trudel & Gosselin, 2010). Ces transformations des formes d'organisation du travail sont renforcées par la présence marquée d'une culture individualiste basée sur l'atteinte de cibles et des systèmes de rémunération incitative (augmentation de salaire, prime) (Foster et al., 2019). Dans ces contextes, des cadres évoquent que leur travail est marqué par une augmentation des exigences et des objectifs de performance (Cousin & Mispelblom Beyer, 2011; Fortier, 2018), un manque de ressources (temps, financières) pour effectuer le développement des activités de service et encadrer leur personnel (Cregård & Corin, 2019; Mhiri & Teneau, 2015), une surcharge de travail reliée notamment à l'accroissement de leurs tâches administratives (Mhiri & Teneau, 2015; Pelletier, 2014) et à des activités de travail davantage fragmentées et saccadées (Bobillier Chaumon et al., 2018). Or, malgré

---

<sup>1</sup> Cette recherche a été réalisée avec un financement du Fonds de recherche du Québec- Société et culture.

1  
2  
3  
4 les apports significatifs de ces travaux, certains questionnements persistent : comment les  
5 transformations du marché du travail et des organisations influencent-elles les stratégies  
6 mobilisées par les cadres pour se maintenir au travail ? Comment ces stratégies teintent-  
7 elles leurs passages entre les niveaux hiérarchiques et leur mobilité professionnelle ? Cet  
8 article propose d'explorer ces questions à partir de l'analyse des expériences de travail des  
9 femmes cadres canadiennes. Cette population a été ciblée en raison de la place de plus en  
10 plus importante que les femmes occupent dans l'ensemble des postes d'encadrement,  
11 malgré les progrès rares et lents à l'égard de leur ascension au sommet des hiérarchies  
12 (Boulet 2013). Au sein de la littérature scientifique à propos de l'encadrement, plusieurs  
13 travaux de recherche tendent à occulter les expériences de travail vécues par les femmes  
14 cadres. En effet, certains chercheurs précisent peu ou pas le sexe des participants au sein  
15 de leurs recherches, laissant présager qu'il s'agit uniquement d'hommes (par exemple, les  
16 travaux de Barbier et al. (2011), Mhiri et Teneau (2015), etc.). Cette méconnaissance ou  
17 cette absence de représentation du groupe des femmes ne semble pas soulever de  
18 questionnement et ne semble pas non plus considérée comme une limite de leurs travaux.  
19 D'autres chercheurs incluent à la fois des hommes et des femmes au sein de leur échantillon  
20 (par exemple, les travaux de Bobillier Chaumon et al. (2018), Glée-Vermande et Beyer  
21 (2012), etc.), sans prendre en compte les enjeux genrés qui pourraient influencer les  
22 expériences vécues, ou encore, des perspectives théoriques féministes pour faire une place  
23 aux expériences vécues par les femmes. De manière globale, ces travaux qui portent sur  
24 l'encadrement tendent à maintenir invisibles et sous silence les expériences de travail  
25 vécues par les femmes cadres. Par ailleurs, les travaux qui portent spécifiquement sur le  
26 groupe des femmes cadres et considèrent des enjeux de genre ou des perspectives  
27 féministes ont tendance à produire des connaissances qui prennent peu ou pas en compte  
28 le travail d'encadrement notamment en termes de transformations du marché du travail et  
29 des organisations, de stratégie de maintien au travail et de répercussions sur la mobilité  
30 professionnelle. Notamment, les enjeux d'ascension hiérarchique ou de mobilité  
31 professionnelle ont tendance à être étudiés en termes de barrières ou de leviers  
32 organisationnels, en considérant les enjeux de conciliation travail-famille ou  
33 d'arrangements conjugaux (Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian, 2008; Cardu &  
34 Costalat-Founeau, 2015; Laufer, 2004). Considérant l'ensemble de ces éléments, il semble  
35 pertinent et légitime de considérer la population des femmes cadres pour mieux  
36 comprendre les manières dont les transformations du marché du travail et des organisations  
37 influencent leur stratégie de maintien au travail et leur mobilité professionnelle.

## 48 2. Cadre théorique

49  
50 La prise en compte des enjeux des transformations du monde du travail et ses répercussions  
51 sur les conduites et les stratégies mobilisées par les cadres pour s'intégrer et se maintenir  
52 au travail s'appuie sur une théorie critique du travail humain dans le champ de la  
53 psychodynamique du travail (Dejours & Deranty, 2010). Cette perspective théorique  
54 considère que les transformations du marché du travail et des organisations affectent les  
55 capacités des cadres à maintenir le sens qu'ils donnent à leur travail, dans un contexte où  
56 leur travail s'articule de plus en plus autour de l'objet financier. La question du sens qu'il  
57 donne à leur travail concerne la possibilité de préserver ou non leurs convictions et leur  
58 intégrité au travail, c'est-à-dire ce qu'ils estiment important et ce à quoi ils donnent une  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65

1  
2  
3  
4 valeur, dans un contexte où les prescriptions entourant l'objet financier du travail  
5 d'encadrement peuvent entraîner des dérives. Considérant ces éléments et ces enjeux, ce  
6 cadre théorique permet de cerner les stratégies et les conduites des cadres qui influencent  
7 leur maintien au travail et leur mobilité professionnelle.  
8  
9

10 Par ailleurs, en ce qui concerne la littérature qui porte sur le marché du travail et le genre,  
11 différents travaux ont rendu visibles les inégalités qui persistent entre les hommes et les  
12 femmes. Ces inégalités se manifestent notamment à travers des écarts de rémunération et  
13 une hiérarchie sexuée des catégories professionnelles et des métiers qui tendent à renforcer  
14 les stéréotypes sexués (Cardu & Costalat-Founeau, 2015; Doutre, 2014). En ce qui  
15 concerne plus spécifiquement l'encadrement et le genre, des travaux révèlent que la  
16 présence de stéréotypes, la persistance du plafond de verre de même que les enjeux de  
17 conciliation travail-famille constitueraient des obstacles à l'avancement hiérarchique des  
18 femmes cadres (Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian, 2008; Burakova-Lorgnier, 2011;  
19 Cardu & Costalat-Founeau, 2015; Laufer, 2004). Toutefois, comme mentionné  
20 précédemment, les chercheurs qui ont étudié le groupe des cadres et des aspects rattachés  
21 à l'encadrement font référence au groupe des cadres au masculin ou au sens neutre, même  
22 lorsque les échantillons sont composés d'hommes et de femmes (par exemple, les travaux  
23 de Bobillier Chaumon et al. (2018), Glée-Vermande et Beyer (2012), etc.). Dans ces  
24 travaux, peu ou pas de chercheurs évoquent les enjeux de genre ou des perspectives  
25 théoriques féministes au regard du travail d'encadrement, que ce soit dans leurs démarches  
26 théoriques ou méthodologiques, ou encore, dans leurs limites, sous-entendant qu'ils sont  
27 inexistants. Ceci étant considéré, nos travaux prennent en compte plus spécifiquement le  
28 point de vue des expériences vécues par les femmes cadres et mobilisent plus largement  
29 des perspectives théoriques féministes pour rendre visibles certaines dimensions invisibles  
30 de leurs expériences vécues à partir du féminisme du positionnement. Toutefois, l'objet  
31 spécifique du présent article vise à rendre visibles les stratégies mobilisées par les femmes  
32 cadres afin de se maintenir au travail dans des contextes marqués par des transformations  
33 du marché du travail, ainsi que de dégager les effets de leurs stratégies sur leur mobilité  
34 professionnelle.  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42

### 43 **3. Méthode**

44  
45 Cette recherche s'inscrit dans une méthodologie de recherche qualitative à partir  
46 d'entrevues narratives individuelles (Lieblich et al., 1998) menées auprès de 51 femmes  
47 cadres. Un guide d'entrevue a été constitué de manière à décrire et documenter les thèmes  
48 des transformations du marché du travail et des organisations qui marquent le travail des  
49 femmes cadres, les contraintes rencontrées de même que les conduites et les stratégies  
50 développées pour s'intégrer et se maintenir au travail. Ce guide d'entrevue a été construit  
51 de manière qualitative, sans que des questions précises ne soient formulées. Chaque  
52 entrevue a débuté par une large question d'ouverture afin que les participantes puissent  
53 s'approprier les thèmes d'entrevues (transformation du marché du travail et des  
54 organisations, travail d'encadrement, etc.). Progressivement, en fonction de ce qu'elles ont  
55 mentionné (ou non) des questions d'approfondissement ou l'introduction d'un nouveau  
56 thème ont été réalisées par l'intervieweuse. En moyenne, ces entrevues ont duré une heure  
57 trente. Elles ont été effectuées en différentes étapes, de manière à introduire un processus  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65

1  
2  
3  
4 itératif entre le terrain et la théorie, le traitement et l'analyse du matériau au fur et à mesure  
5 de la collecte (Paillé & Muchielli, 2016). Ce processus de collecte et d'analyse en va-et-  
6 vient a permis à la fois d'analyser les nouveaux matériaux au fur et à mesure, de manière  
7 à ouvrir sur de nouveaux questionnements ou de préciser certains aspects contribuant à  
8 orienter les entrevues suivantes (Paillé & Muchielli, 2016).  
9

10  
11 Le traitement et les analyses des matériaux se sont réalisés à l'aide de l'examen  
12 phénoménologique des matériaux et de l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes.  
13 Un examen phénoménologique des matériaux a été réalisé par l'écoute sensible des  
14 entrevues et la lecture et relecture attentive des retranscriptions d'entrevues (Paillé &  
15 Muchielli, 2016; Tengelyi, 2006). Les éléments relatifs aux transformations, aux  
16 contraintes qui marquent le travail des femmes cadres de même qu'aux stratégies pour  
17 s'intégrer et se maintenir au travail ont été dégagés et regroupés au sein d'un résumé  
18 descriptif temporel pour chacune des participantes. Parallèlement à cet examen du  
19 matériau, un travail d'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes a été mobilisé afin  
20 d'initier le travail de conceptualisation et de théorisation visant à mieux comprendre les  
21 expériences vécues par les femmes cadres (Paillé & Muchielli, 2016). Le traitement et les  
22 analyses du matériau ont permis de dégager une compréhension fine des conduites et des  
23 stratégies mobilisées par les femmes cadres en considérant les enjeux des transformations  
24 du marché du travail et des organisations. La méthode d'analyse dynamique à l'aide des  
25 catégories conceptualisantes permet de cerner directement un phénomène à travers le sens  
26 qui s'en dégage, dépassant ainsi la stricte synthèse du matériau analysé. L'utilisation des  
27 catégories conceptualisantes permet progressivement de catégoriser les phénomènes à  
28 même les entretiens, dans un processus de mise en relation et de comparaison (Paillé &  
29 Muchielli, 2016). Ces mises en relation des matériaux des entrevues entre elles et en  
30 rapport avec les perspectives théoriques mobilisées offrent la possibilité de faire émerger  
31 les différentes formes et configurations des catégories conceptualisantes, ainsi que de  
32 dégager une compréhension du sens de l'expérience humaine vécue par les femmes cadres.  
33  
34  
35  
36  
37  
38

39 Plus spécifiquement, la constitution des catégories conceptualisantes se réalise par un  
40 travail dynamique de description analytique, de déduction interprétative et d'induction  
41 théorisante (voir annexe A). La description analytique permet la construction de catégories  
42 ancrées dans les propos mentionnés par les participantes, de manière à nommer et identifier  
43 le sens du phénomène directement dans les matériaux d'entrevue. Les catégories  
44 construites à partir du processus de déduction interprétatif se réalisent à travers la mise en  
45 relation des matériaux d'entrevue avec certains concepts théoriques. Enfin, l'induction  
46 théorisante permet la création de catégories en demeurant en proximité avec les matériaux  
47 d'entrevue à travers une écoute sensible et attentive aux enchaînements des expériences et  
48 des événements. Tout au long de ce travail dynamique d'analyse, la construction des  
49 catégories est appelée à évoluer ; certaines d'entre elles sont clarifiées, et de nouvelles  
50 peuvent être créées (Paillé & Muchielli, 2016). Plus concrètement, une première analyse  
51 verticale des entrevues a été réalisée afin de tracer un portrait de l'ensemble des  
52 participantes. Pour chaque entrevue, les différents changements et contraintes de travail de  
53 même que les conduites et les stratégies développées par les femmes cadres ont été cernés  
54 et repositionnés en considérant la dimension temporelle. Ensuite les entrevues ont été  
55 analysées et rassemblées horizontalement dans le but de cerner plus spécifiquement les  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65

1  
2  
3  
4 dimensions communes qui caractérisent les expériences de travail des femmes cadres. De  
5 cette manière, les sous-catégories communes et partagées par les femmes cadres ont été  
6 dégagées. Ces éléments ont été analysés à la lumière des parcours de vie des femmes  
7 cadres, en termes de maintien au travail et de mobilité professionnelle. Le concept de  
8 maintien au travail concerne les enjeux du travail qui influencent notamment le sens que  
9 les cadres donnent à leur travail et qui marquent leur désir de se maintenir sur un poste ou  
10 à l'inverse, de le quitter. Qu'elle soit fonctionnelle, latérale, sectorielle, interne, externe ou  
11 géographique, la mobilité réfère aux processus qui conduisent les cadres à bouger d'une  
12 poste d'encadrement à l'autre tout au long de leur parcours de carrière (Boussard, 2013;  
13 Laufer et al., 2014)  
14  
15  
16  
17  
18

#### 19 **4. Résultats**

20

21 Le traitement et les analyses des matériaux ont permis de construire deux grandes  
22 catégories qui regroupent les résultats de la présente recherche : 1) les impacts des  
23 transformations sur le travail des femmes cadres et 2) les conduites et les stratégies des  
24 femmes cadres. Les résultats présentés dans cette section se situent dans un paradigme de  
25 recherche constructiviste subjectiviste donnant une place à la véracité des expériences  
26 vécues par les participantes. Selon cette perspective, il n'est pas souhaitable de quantifier  
27 les résultats à l'aide de nombres. Selon Lejeune (2019), le dénombrement de chaque  
28 catégorie ne permet pas de préciser les analyses et les interprétations du matériau et  
29 donnerait une impression déformée d'un résultat. Toutefois, nous avons mobilisé les termes  
30 « quelques-unes », « certaines », « d'autres », « des » pour donner forme au matériau  
31 analysé.  
32  
33  
34  
35  
36

##### 37 **4.1. Les impacts des transformations sur le travail des femmes cadres**

38

39 Le traitement et les analyses du matériau révèlent que des transformations marquent le  
40 marché du travail et des organisations et se répercutent sur les expériences de travail vécues  
41 par les femmes cadres. Ces transformations peuvent toucher les enjeux de performance  
42 économique en termes d'indicateurs de performance à rencontrer, de réduction des coûts,  
43 de rentabilité ou de réduction des déficits, etc. Ces transformations peuvent aussi entraîner  
44 la révision des programmes, des unités, des services et des activités de travail au sein de  
45 l'organisation. Dans plusieurs contextes, les femmes cadres ont évoqué les impacts de ces  
46 restructurations qui viennent modifier leurs activités de travail et leurs relations aux  
47 collègues et aux équipes. De plus, plusieurs femmes cadres ont évoqué que ces  
48 transformations viennent faire pression sur leurs activités de travail. Notamment, elles ont  
49 mentionné avoir vu leur charge de travail augmenter au cours des dernières années. Cette  
50 augmentation de leur charge de travail peut concerner une plus grande équipe ou un plus  
51 grand territoire à gérer avec moins de ressources pour le faire, l'apparition de nouvelles  
52 demandes en transversal liées aux dossiers dont elles sont responsables de même que  
53 l'ajout de certains dossiers à leur charge. Elles sont appelées à faire « plus avec moins »  
54 dans le cadre du travail.  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
*Je fais plus avec moins. Normalement le ratio de gestionnaires est peut-être un pour maximum 30 alors qu'il y a comme une double tâche du fait que j'encadre près de 75 personnes. Et même si j'ai des chefs d'équipe, il y a des tâches qui faut qui soient faites par le gestionnaire et non le chef d'équipe. — Jocelyne*

10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
Par ailleurs, bien que ces transformations du marché du travail et des organisations affectent le travail des femmes cadres, toutes trouvent les moyens de rencontrer les attentes ou les objectifs de performance rattachés à leur poste. Certaines ont expliqué qu'il serait impossible pour elles de rester en poste si elles ne satisfaisaient pas ces attentes. Toutefois, le traitement et les analyses du matériau a permis de dégager deux grandes catégories de conduites et de stratégies que les femmes cadres mobilisent pour rencontrer ces attentes et ces objectifs de performance. De plus, ces conduites et ces stratégies ont des implications non seulement pour leur maintien au travail, mais également pour leur mobilité professionnelle.

## 4.2. Les conduites et les stratégies des femmes cadres

### 4.2.1. Les conduites et les stratégies de résistance

Des femmes cadres développent des conduites et des stratégies de résistance à l'égard des demandes issues des transformations qui influencent leur travail d'encadrement. Elles tentent de trouver des compromis entre ces demandes et les aspects qu'elles estiment importants et qui ont une valeur à leurs yeux, dans leur travail. Ces éléments peuvent concerner le soutien et l'accompagnement des clientèles à propos des produits ou des services offerts au sein de l'organisation. Plusieurs d'entre elles recherchent un environnement de travail où des relations humaines peuvent être construites et maintenues, préoccupées par le bien-être des employés. Toutefois, dans plusieurs contextes, ces femmes cadres se font demander de poser des gestes qui peuvent entrer en contradiction avec leurs convictions. Face à ces demandes, certaines s'opposent, au prix de leur poste et leur carrière au sein de l'organisation. Toutefois, leurs stratégies et leurs conduites de résistance leur permettent parfois de développer des manières de faire qui les empêchent d'avoir à payer ce prix.

*La première fois que j'ai pris une position forte, c'était pour protéger un collègue puis j'étais sous contrat d'un an. [...] Puis mon grand patron, il est venu me voir en disant : « toi, tu es sur un contrat d'un an, c'est pas tellement une bonne idée hein? [...] fait ce que tu veux, tu en subiras les conséquences ». Il avait le pouvoir de me renvoyer. [...] Souvent, la protection pour abuser des gens il faut que tu contrôles l'information, si tu n'as pas de contrôle sur l'information, si l'information est partagée, tu peux pu manipuler c'est très difficile. Tout le monde vient qu'à savoir, tu es sur un terrain glissant. J'ai l'habitude de partager l'information le plus possible avec les autres. — Josélie*

Dans certaines circonstances, elles ont remis en question les changements et les transformations. Elles tentent de montrer les paradoxes des nouveaux modes de gestion implantés au sein de l'organisation et de proposer des alternatives. Devant ces enjeux, elles

1  
2  
3  
4 tentent de développer des stratégies pour résister, s'intégrer et se maintenir en poste  
5 arbitrant ces demandes avec les aspects qui sont importants et qui ont une valeur dans leur  
6 travail. Toutefois, elles peuvent aussi envisager changer de poste et d'organisation devant  
7 les défis vécus pour préserver leurs convictions, notamment en raison des pressions  
8 ressenties par les patrons et les collègues. Ces conduites et ces stratégies de résistance  
9 peuvent les amener à effectuer différents changements de poste et d'organisation qui  
10 s'inscrivent parfois dans des mouvements latéraux, descendants ou ascendants, de manière  
11 à trouver leur place dans un milieu où elles peuvent arbitrer les impératifs financiers avec  
12 les éléments qui contribuent à construire le sens qu'elles donnent à leur travail. Par ailleurs,  
13 malgré leurs efforts pour maintenir leurs conduites et leurs stratégies du côté de la  
14 résistance, quelques femmes cadres ont été congédiées par la haute direction. Le  
15 congédiement a été le prix à payer pour leur refus d'adhérer entièrement à l'ensemble des  
16 impératifs de performance déterminés par la haute direction.  
17  
18  
19  
20

21 *Quand j'ai pris le mandant d'intérim, on m'avait demandé d'évaluer la*  
22 *structure puis de voir s'il y avait des coupures à faire, de l'optimisation des*  
23 *ressources et j'en suis arrivée à la conclusion que non. [...] Au moment de mon*  
24 *congédiement, ma patronne a dit « ce n'est pas toi qui est remis en cause, c'est*  
25 *vraiment budgétaire ». — Angèle*  
26  
27

28 Ces expériences douloureuses ont l'effet d'un ras-de-marré pour les femmes cadres. Ces  
29 situations qualifiées d'injustes peuvent remettre en question leur désir de poursuivre dans  
30 le métier de cadre.  
31  
32

#### 33 **4.2.2. Les conduites et les stratégies de collaboration**

34

35 Des femmes cadres développent des stratégies et des conduites d'adhésion aux  
36 transformations du marché du travail et des organisations avec peu de nuances ou de  
37 remises en question. Elles investissent des efforts sur leur capacité à gérer des budgets,  
38 analyser des formules budgétaires, suivre des investissements, gérer des déficits, élaborer  
39 des stratégies financières notamment à travers des formules, des standards, des outils et des  
40 procédures. Ces perspectives ouvrent sur la mise en place de règles et de prescriptions dans  
41 une optique d'atteinte d'objectifs et d'indicateurs de performance à distance du travail sur  
42 le terrain et des relations avec leurs équipes. Ces manières de faire peuvent venir contribuer  
43 à la construction de « rhétorique » qui supporte leurs conduites et leurs stratégies de  
44 collaboration, venant en ce sens « faciliter » leur travail. Par exemple, certaines ont accepté  
45 de contribuer aux transformations économiques en abolissant des postes ou en congédiant  
46 du personnel en justifiant leurs gestes par les différentes mesures de performance.  
47  
48  
49  
50

51 *J'ai un directeur, ça faisait près de 10 ans qu'il était là puis j'ai réussi à le*  
52 *mettre à pied même s'il était permanent. [...] Il n'était pas capable de livrer.*  
53 *— Paule*  
54  
55

56 Le traitement et les analyses du matériau révèlent que les femmes cadres qui mobilisent  
57 des conduites et des stratégies de collaboration arrivent à se faire voir par la haute direction,  
58 obtiennent des promotions et sont en mesure de poursuivre leur ascension à travers des  
59 parcours ascendants. La soumission aux transformations économiques ouvre la porte aux  
60  
61  
62  
63  
64  
65

1  
2  
3  
4 femmes cadres aux différentes marches de l'ascension. Quelques fois, elles font des  
5 mouvements hiérarchiques latéraux avant de continuer à grimper les marches de  
6 l'ascension. Toutefois, les gestes qu'elles acceptent de poser, soutenus par la rhétorique,  
7 peuvent entraîner des dommages collatéraux qui ont parfois pour effet de les laisser avec  
8 un goût amer. Ces conduites et ces stratégies de collaboration ne sont pas sans conséquence  
9 sur les atteintes à leur subjectivité, le sentiment d'être à côté de soi, et le sentiment de ne  
10 pas avoir trouvé leur place dans l'encadrement. Ces conduites et stratégies de collaboration  
11 viennent parfois s'inscrire en tensions ou en rupture avec le sens qu'elles donnent à leur  
12 travail, où le sentiment de ne pas avoir trouvé sa place et le vide sont ressentis malgré le  
13 fait qu'elles atteignent les sommets hiérarchiques. Par ailleurs, les rapports de compétition  
14 qui caractérisent la course à la performance entraînent aussi des risques ; le risque de se  
15 faire dépasser ou de perdre la course. Dans ces contextes, certaines femmes cadres  
16 demeurent sur leurs gardes renforçant leurs conduites de collaboration pour s'élever au-  
17 dessus des autres et maintenir leur place. À l'inverse, quelques-unes ont été licenciées ou  
18 éjectées de leur poste.  
19  
20  
21  
22

23 Enfin, de manière plus large, il est important de mentionner que l'on retrouve des formes  
24 d'aller-retour et différentes variantes entre les conduites et stratégies de résistance et celles  
25 de collaboration, dont l'espace manque ici pour pouvoir exposer l'ensemble de ces  
26 nuances.  
27  
28

## 31 **5. Discussion et conclusion**

32  
33 La prise en compte des transformations qui marquent le travail des femmes cadres a permis  
34 de confirmer les travaux qui ont montré que les transformations du marché du travail et des  
35 organisations ont des effets sur le travail des cadres (Cousin & Mispelblom Beyer, 2011 ;  
36 Fortier, 2018 ; Mhiri & Teneau, 2015). Pour faire face à ces transformations qui ont des  
37 répercussions sur leur travail, de même que pour atteindre les objectifs de performance  
38 rattachés à leur poste, deux grandes catégories de conduites et de stratégies mobilisées par  
39 les femmes cadres ont été présentées : de résistance et de collaboration. À cet égard, cette  
40 étude a permis de rendre visible la manière dont les conduites et des stratégies mobilisées  
41 par les femmes cadres dans leur travail influencent leur maintien au travail et leur mobilité  
42 professionnelle, ce que peu de travaux ont étudié à ce jour. Les enjeux entourant le sens  
43 qu'elles donnent à leur travail à travers la possibilité de préserver ou non leurs convictions  
44 apparaissent des éléments à considérer pour mieux comprendre la manière dont les  
45 parcours changeants, instables, discontinus et incertains peuvent être marqués par les  
46 conduites et les stratégies développées par les femmes cadres pour s'intégrer et se maintenir  
47 au travail.  
48  
49  
50  
51

52  
53 En ce qui concerne l'ascension hiérarchique des femmes cadres, des chercheurs ont  
54 principalement étudié les aspects qui restreignent les possibilités d'ascension des femmes  
55 cadres, telle que les barrières organisationnelles (Laufer et al., 2014). Quelques chercheurs  
56 ont montré que des femmes cadres refusent de poursuivre l'ascension lorsqu'elles doivent  
57 faire un compromis éthique (Kennedy & Kray, 2014). Ces perspectives font écho aux  
58 résultats de cette étude qui montrent que des femmes cadres résistent à céder leurs  
59 convictions et les aspects qu'elles estiment importants dans leur travail pour préserver le  
60  
61  
62  
63  
64  
65

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65

sens qu'elles donnent à leur travail et trouver leur place dans l'encadrement. De plus, les résultats de cette étude montrent aussi que les conduites de collaboration sont favorables aux possibilités de grimper les marches de l'ascension, des éléments intéressants à approfondir dans des travaux ultérieurs.

Les auteures déclarent ne pas avoir de lien d'intérêts.

## Références

Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier: un management hors sujet? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 17-30.  
<https://doi.org/10.3917/nrp.013.0017>

Azaïs, C. (2010). Introduction. Labour and employment in a globalising world. In C. Azaïs (Ed.), *Labour and employment in a globalising world : autonomy, collectives and political dilemmas* (pp. 11-29). P.I.E. Peter Lang.

Bal, P. M., & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 536-548.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1449108>

Barbier, J.-M., Chauvigné, C., & Vitali, M.-L. (2011). "L'agir des dirigeants": entre modèle d'action et activité réelle. In J.-M. Barbier, C. Chauvigné & M.-L. Vitali (Eds.), *Diriger : un travail* (pp. 17-34). L'Harmattan.

Belghiti-Mahut, S., & Landrieux-Kartochian, S. (2008). Le plafond de verre, encore et toujours. In A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti-Mahut (Eds.), *GRH et genre: les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 105-125). Vuibert.

Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., & Vacherand-Revel, J. (2018). Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres: quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé? *Pratiques Psychologiques*, 24(4), 349-373.  
<https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001>

Boussard, V. (2013). *Injonction de mobilité et différenciation de carrière pour les cadres. Le cas de la mobilité géographique*. Institut de Recherches Économiques et Sociales et CFE-CGC.

Burakova-Lorgnier, M. (2011). Un regard structural sur l'inégalité des genres au travail: La causalité des différences «genrées» dans les caractéristiques de réseau de l'employé. *Psychologie du travail et des organisations*, 17(2), 175-192.  
[https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30125-X](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30125-X)

Cardu, H., & Costalat-Founeau, A.-M. (2015). Une étude sur les femmes cadres gestionnaires issues de l'immigration: représentations des trajectoires professionnelles et stratégies. *Psychologie du travail et des organisations*, 21(4), 306-321.  
[https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30001-2](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30001-2)

Cousin, O., & Mispelblom Beyer, F. (2011). Le rapport au travail des cadres: un engagement paradoxal. In P. Bouffartigue, C. Gadea & S. Pochic (Eds.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement?* (pp. 46-55). Colin.

Cregård, A., & Corin, L. (2019). Public sector managers: The decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2), 158-176.  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1563749>

1  
2  
3  
4 Deakin, S., & Wilkinson, F. (2011). Marchés du travail, crise financière et réforme : projet  
5 d'agenda pour une politique du travail. *L'Homme et la société*, 182(4), 25-52.

6  
7  
8 Dejours, C., & Deranty, J.-P. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 11(2), 167-  
9 180. <https://doi.org/10.1558/crit.v11i2.167>

10  
11 Dautre, É. (2014). Mixité de genre et de métiers: Conséquences identitaires et relations de  
12 travail. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 46(3), 327-336.  
13 <https://doi.org/10.1037/a0036218>

14  
15  
16 Durand, J.-P. (2018). Contrôle et organisation du travail. Le contrôle du travail: de la  
17 prescription à l'implication contrainte. In D. Mercure & M. Vultur (Eds.), *Dix concepts*  
18 *pour penser le nouveau monde au travail* (pp. 97-118). Presses de l'Université Laval.

19  
20  
21 Eurofound (2019). *Working conditions and workers' health*.  
22 [https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-and-](https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-and-workers-health)  
23 [workers-health](https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-and-workers-health)

24  
25  
26 Fortier, I. (2018). Récits de vie et carrière des gestionnaires publics. Savoir, vouloir et  
27 pouvoir agir dans un monde accéléré. In I. Fortier, S. Hamisultane, I. Ruelland, J. Rhéaume  
28 & S. Beghdadi (Eds.), *Clinique en sciences sociales : sens et pratiques alternatives* (pp.  
29 222-234). Presses de l'Université du Québec.

30  
31  
32 Foster, M. W., Hassard, S. J., Morris, J., & Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature  
33 of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and  
34 careers. *Human Relations*, 72(3), 473-504. <http://doi.org/10.1177/0018726719828439>

35  
36  
37 Glée-Vermande, C., & Beyer, F. M. (2012). Manager sans perdre son âme. *Revue*  
38 *internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*,  
39 18(45), 251-273. <http://doi.org/10.3917/rips1.045.0251>

40  
41  
42 Hamouche, S. (2019). *Santé mentale des cadres: travail, identité et pratiques de gestion*  
43 *des ressources humaines*. (Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal).

44  
45  
46 Kennedy, A. J., & Kray, J. L. (2014). Who is willing to sacrifice ethical values for money  
47 and social status? Gender differences in reactions to ethical compromises. *Social*  
48 *Psychological and Personality Science*, 5(1), 52-59.  
49 <http://doi.org/10.1177/1948550613482987>

50  
51  
52 Laufer, J. (2004). Femmes et carrières: la question du plafond de verre. *Revue française de*  
53 *gestion*, 151(4), 117-128. 10.3166/rfg.151

54  
55  
56 Laufer, J., Perrin-Joly, C., Mascova, E., & Dormion, B. (2014). *Femmes dirigeantes en*  
57 *entreprise: des parcours aux leviers d'action*. [http://www.afmd.fr/IMG/pdf\\_AFMD-](http://www.afmd.fr/IMG/pdf_AFMD-FEMMES_DIR-WEB.pdf)  
58 [FEMMES\\_DIR-WEB.pdf](http://www.afmd.fr/IMG/pdf_AFMD-FEMMES_DIR-WEB.pdf)

59  
60  
61 Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer*. (2e  
62 ed.). De Boeck.

1  
2  
3  
4 Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis and interpretation*. Sage Publications.

7  
8 Mercure, D. (2018). Les nouveaux codes du management. *Sciences Humaines*, 308(11), 1-5.

10  
11 Mhiri, S., & Teneau, G. (2015). L'emprise du stress chez les cadres supérieurs et intermédiaires. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 293-312. <http://doi.org/10.3917/riips1.052.0293>

15  
16 Paillé, P., & Muchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (4e ed.). Armand Colin.

19  
20 Pelletier, M. (2014). *Responsabilités et conduites des cadres dans le travail de gestion du personnel*. (Thèse de doctorat, Université Laval, Canada). <http://www.theses.ulaval.ca/2014/31076/31076.pdf>

23  
24 Ross, K. P., Ressia, S., & Sander, J. E. (2017). *Work in the 21st century. How do I log on?* Emerald Publishing Limited.

27  
28 St-Hilaire, F., & Gilbert, M.-H. (2019). What do leaders need to know about managers' mental health? *Organizational Dynamics*, 48(3), 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002>

31  
32 Tengelyi, L. (2006). Introduction à la phénoménologie: le sens de l'expérience et son expression langagière. *Phénice*, 1-3(1), 1-40.

35  
36 Trudel, M. J., & Gosselin, A. (2010). De nouvelles compétences humaines pour contrer le stress au travail des cadres. *Revue internationale sur le travail et la société*, 8(1), 1-16.

39  
40 Yadav, O. P., Nepal P., B., Rahaman, M. M., & Lal, V. (2017). Lean implementation and organizational transformation: A literature review. *Engineering Management Journal*, 29(1), 2-16.

Annexe A : Exemple du processus dynamique de construction des catégories conceptualisantes selon Paillé et Mucchielli (2016)

<b>Description analytique</b>	
La description analytique permet la construction de catégories à partir des propos mentionnés par les participantes, contribuant à nommer et identifier le sens du phénomène directement dans les matériaux d'entrevue.	Par exemple, identifier chacun des postes d'encadrement occupés par les femmes cadres et reconstruire leur parcours de carrière dans une perspective diachronique.
<b>Déduction interprétative</b>	
Certaines catégories ont aussi été construites à travers un processus de déductions interprétatives, à partir des cadres théoriques mobilisées afin de lier certains matériaux d'entrevue à des concepts théoriques.	Par exemple identifier les changements vécus par les femmes cadres et construire une catégorie « Les impacts des transformations sur le travail des femmes cadres », en s'appuyant sur les travaux de la littérature scientifique qui ont évoqué que les transformations du marché du travail et des organisations ont des effets sur le travail des cadres.
<b>Induction théorisante</b>	
L'induction théorisante a contribué à la création de catégories en demeurant en proximité avec les matériaux des entrevues, en écoutant de manière sensible et attentive les enchainements des expériences et des évènements.	Par exemple, mettre en commun les stratégies élaborées par les femmes cadres en considérant les passages qu'elles ont effectuées entre leurs postes d'encadrement et leur mobilité professionnelle.