

Évolution dans la carrière des femmes et conflit travail-famille dans le secteur public : expériences comparées au Costa Rica et au Chili

Par **Karina Doña**, administratrice publique, professeure à l'Institut des affaires publiques de l'Université du Chili • kdona@uchile.cl et **Margarita Esquivel**, psychologue, administratrice, professeure à l'École d'administration publique de l'Université du Costa Rica • margarit@cariari.ucr.ac.cr

Traduit de l'espagnol

« Il ne m'est jamais passé par l'esprit que je devais limiter mes objectifs simplement parce que je suis une femme. En ce qui concerne les sexes, le vrai problème réside dans la façon de penser. »

Rosemary W. Ho

Dans le cadre du programme de la Didacthèque internationale de l'École nationale d'administration publique du Québec, et notamment de son volet femmes, des expertes d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine ont émis le souhait de mener des recherches afin d'observer les réactions des femmes qui occupent des postes dans la haute direction des administrations publiques des pays membres.

Étant donné qu'au cours des dernières décennies les changements survenus sur le marché du travail ont illustré le niveau croissant de formation des femmes, leur plus grande présence dans l'activité économique et leur accès à un plus large éventail de postes, ce groupe d'expertes s'est intéressé à la situation des femmes professionnelles et à leur promotion vers des postes de direction dans les organismes publics.

C'est ainsi que les représentantes du Costa Rica et du Chili ont manifesté leur désir de mener une étude comparative sur la situation des femmes cadres dans le secteur public de ces deux pays, afin de découvrir comment elles sont parvenues à occuper des postes

élevés dans l'administration publique de leur pays respectif, tout en assumant leurs responsabilités familiales.

Ces femmes ont été qualifiées par les auteures de « femmes ayant réussi », car elles constituent un sujet d'étude de cas dans ce que la littérature spécialisée a dénommé « conflit travail-famille¹ ». Tout en accédant en effet à des postes importants dans les organismes publics, ces femmes ont également été capables d'assumer leurs responsabilités familiales. Le succès consisterait donc – aux fins de cette étude – à avoir réussi aussi bien dans le domaine professionnel dans son ensemble que dans celui de la famille.

■ INTRODUCTION

Pour autant, malgré l'amélioration de leur niveau d'éducation et la promotion de politiques d'égalité en emploi, les femmes qui remplissent des tâches importantes sont encore très peu nombreuses à accéder aux postes de direction des organisations (Wirth, 2004 ; Chinchilla et autres, 2006). Les femmes ont certes investi le monde du travail en grand nombre, mais pour occuper la plupart du temps des emplois peu rémunérés ou considérés comme « féminins » (ségrégation horizontale). Quand elles occupent des postes jugés « masculins », elles parviennent alors difficilement à accéder aux sphères du pouvoir (ségrégation verticale). La « règle » paraît claire : plus les postes sont élevés dans la hiérarchie de l'organisation ou plus

¹ Un fait attire notre attention : le conflit travail-famille est dénommé « ambition féminine » par d'autres auteures. Les deux appellations font référence au besoin des femmes de rendre les responsabilités de l'évolution de leur carrière compatibles avec leurs responsabilités familiales. Au sujet de l'« ambition féminine », voir : Chinchilla et León, 2004.

fortes sont les rémunérations, moins nombreuses sont les femmes qui parviennent à occuper ces postes ou à percevoir ces salaires (Wirth, 2004).

Pour quelles raisons les femmes n'accèdent-elles pas aux emplois les plus valorisants? Pourquoi ne leur confie-t-on pas les postes les plus élevés des organisations? Nous faisons état de plusieurs hypothèses pour expliquer cette situation.

Certains ont avancé que les femmes n'auraient pas l'ambition d'accéder à des postes de haute responsabilité, d'une part, parce qu'elles manqueraient d'attrait pour la promotion et l'ascension sociale et, d'autre part, parce qu'elles n'accepteraient aucun compromis professionnel à l'égard de leurs obligations familiales. Ces deux *a priori* sont solidement enracinés dans la culture organisationnelle des entreprises et des institutions. En effet, le stéréotype de la figure directive associée à une figure masculine persiste dans les organisations, paraphrasant la formule de Schein *Think manager, Think male*² (Sarrió et autres, 2004). Une telle association se fait au détriment de la promotion professionnelle des femmes. La figure du directeur toujours disponible qui se consacre à son travail sans compter ses heures fait clairement référence à la posture masculine dans le milieu professionnel.

Cette vision androcentrique de la figure du directeur renforce la distinction d'un espace domestique et d'un espace professionnel, la compatibilité entre les deux se révélant être le principal problème qui se pose aux femmes dès lors qu'elles doivent endosser le stéréotype de la figure directoriale. Ce serait ainsi un obstacle dans leur progression vers les postes de direction. Marginalisés dans l'espace domestique, les hommes ne rencontrent pas cet écueil et persèverent dans la culture du cadre dédié exclusivement à son travail (Wirth, 2004).

Le ressenti du conflit travail-famille serait donc propre aux femmes (Wirth, 2004; Chinchilla et autres, 2006). Il en serait de même du vécu de la double journée et de l'incompréhension des hiérarchies pour le

caractère prioritaire des obligations familiales. Sans doute existe-t-il une surcharge de travail qui pèse sur les femmes quand elles tentent de concilier les sphères domestique et professionnelle (Oliveira et Ariza, 1999). Trouver une façon de résoudre le conflit travail-famille est ainsi devenu le casse-tête de prédilection pour les femmes qui souhaitent avoir du succès dans leur carrière professionnelle. Une équation qu'elles ne peuvent cependant pas véritablement résoudre, car elles tiennent à conserver la haute main sur les activités familiales.

Par voie de conséquence, le monde du travail reste encore aujourd'hui largement dominé par les hommes quand le monde domestique bénéficie de la servitude imputée au genre féminin (Sarrió, 2004). Et pourtant, nonobstant ce qui précède, il est vrai que des femmes sont parvenues aux échelons supérieurs de leur organisation tout en préservant leur influence sur la sphère familiale.

Le monde social se construit à partir de sens et de symboles. Cela implique de rechercher ce bâti et ses significations. En l'espèce, la recherche tente de répondre aux questions suivantes: serait-il possible que les femmes aient finalement résolu le conflit travail-famille? Seraient-elles parvenues à rendre compatibles les sphères familiale et professionnelle?

Étant donné ce que nous venons d'exposer, cet article se propose de puiser dans l'expérience de femmes directrices avec l'objectif de préciser les stratégies mises en place par ces femmes pour résoudre les problèmes qui se présentaient dans leur entourage familial à mesure qu'elles acceptaient de plus grandes responsabilités dans leur travail. Ces stratégies leur permettaient d'atteindre l'«équilibre» dans ce que nous nommons la problématique travail-famille.

■ MÉTHODOLOGIE

Notre étude emprunte une démarche mixte qualitative quantitative (Hernández Sampieri et autres, 2006), c'est-à-dire, s'agissant d'un processus de collecte, qui analyse et rapproche les données qualitatives et

² En anglais dans le texte original (NDT).

quantitatives pour résoudre le problème tel qu'il est posé initialement. C'est ainsi que notre approche méthodologique fut à l'origine une étude de cas, avec une analyse comparative et des entrevues en profondeur, étayée par une information documentaire et bibliographique.

L'étude de cas est définie par Hernández Sampieri et ses collègues (2006) comme une enquête qui associe les processus qualitatif, quantitatif et mixte et qui analyse profondément un tout pour répondre à l'énoncé du problème, confirmer les hypothèses de départ et développer une théorie. Suivant en cela Yin (2003), auteur d'une typologie des études de cas, nous avons pris en compte deux facteurs : le nombre de cas et l'unité de l'analyse. En ce qui a trait au nombre de cas, nous avons distingué le dessin d'un seul cas du dessin de plusieurs cas (traditionnellement de deux à dix). Dans ce dernier aspect, le processus pour un premier cas se répète sur les suivants, la révision des cas est similaire et on mesure les mêmes variables. À l'instar des instruments pour colliger les données et du processus en général, il est important de présenter les variables utilisées afin de conserver des caractéristiques équivalentes. Chacun des cas est un « tout », une entité. La collecte et l'analyse des données ont pour objectif d'expliquer les convergences et les divergences entre les cas. Dans notre enquête, chacune des femmes et son vécu constituèrent une unité d'étude.

À partir de la thématique, les entrevues en profondeur ont été préparées de manière à avoir un outil en forme de schéma général et adaptable avec un ordre, un contenu et une formulation des questions identiques, ce qui permettait d'isoler les digressions qui pouvaient survenir dans le déroulement de l'entrevue (Olabuénaga, 1999).

Pour le choix de l'échantillon, nous avons tenu compte des critères suivants en vue de s'assurer de caractéristiques équivalentes dans les cas étudiés et dans les deux pays :

- les femmes devaient occuper au moment de l'entrevue un poste de chef de division ou de département dans un ministère ;
- au nombre de quatre, les ministères visés étaient les mêmes dans les deux pays, soit ceux de l'Économie, de la Santé, du Logement et des Finances ;
- la caractéristique fondamentale pour la sélection des femmes était qu'elles aient des enfants à charge et qu'elles vivent ou aient vécu en couple hétérosexuel.

Pour identifier les femmes impliquées dans cette recherche, les chercheuses ont lancé une invitation à y participer. Dans le cas du Costa Rica, le contact a été établi par l'intermédiaire de la Direction générale de la fonction publique. Et plus précisément par les Bureaux des ressources humaines des quatre ministères sélectionnés qui ont pris en charge de localiser les femmes, de les informer sur la recherche et sur ses caractéristiques et de leur demander leur consentement à y participer. Par la suite, c'est la chercheuse du Costa Rica qui a effectué les entrevues.

Au Chili, toutes les femmes occupant des postes de chefs de division et de département des ministères retenus ont été identifiées. Nous leur avons fait parvenir une invitation à participer à la recherche, puis nous avons enregistré la réponse de chacune d'entre elles. Compte tenu en effet des aspects de la vie personnelle abordés dans les entrevues, la participation sur la base du volontariat était requise pour permettre d'approfondir les thèmes faisant l'objet de l'enquête.

Le nombre de femmes ayant accepté de participer aux entrevues et remplissant les conditions est de quatre au Costa Rica et de trois au Chili. Une répondante a été éliminée, car elle ne remplissait pas l'une des conditions requises pour faire partie de l'échantillon. Ce sont donc sept femmes qui ont pris part à l'étude³.

³ Entrevues conduites en 2007 au Costa Rica avec Victoria Velásquez, ministère de l'Économie ; Lidieth Quesada, ministère de la Santé ; Fanny Morales, ministère des Finances ; Clara Valerio, ministère du Logement. Les trois femmes interviewées au Chili ont tenu à garder l'anonymat.

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES RÉPONDANTES

	COSTA RICA	CHILI
NOMBRE DE RÉPONDANTES	4	3
GROUPE D'ÂGE	42-52 ans	38-56 ans
ÉTAT CIVIL	mariée	mariée (2) – séparée (1)
NOMBRE D'ENFANTS	de 2 à 4	de 2 à 3

Les paramètres considérés dans cette étude comparative sont les suivants :

- Motivation au travail – Elle est définie comme l'intérêt que porte la personne interviewée au déroulement de sa carrière professionnelle et à son maintien dans l'emploi actuel.
- Plan de carrière professionnelle (Schein, 1982) – On retient ici le sens de carrière, c'est-à-dire le désir de la personne de remplir des fonctions professionnelles lui permettant de progresser verticalement dans la structure de l'organisation et d'accéder à des postes de direction.
- Perception personnelle de l'accès à un poste de direction – Avec ce paramètre, on évoque les raisons qui ont motivé la promotion des répondantes à un poste de direction.
- Hiérarchie dans les priorités – Il s'agit de la priorité que les femmes accordaient à leurs responsabilités professionnelles par rapport à leurs responsabilités familiales et des incidences de leur choix sur le déroulement de leur carrière ou sur leur milieu familial.
- Appropriation des rôles domestiques et familiaux – Ce paramètre permet de mesurer la portée de l'entente existant entre les femmes et leur conjoint sur la façon de s'approprier, tous les deux ou chacun d'entre eux, les rôles domestiques et familiaux en vue de résoudre le conflit travail-famille.
- Valorisation, par le milieu familial, de la carrière professionnelle de la femme – Nous recherchons à découvrir quel jugement portaient les femmes sur la perception et la valeur que leur milieu familial accordait à leur avancement professionnel.

- Stratégies pour atténuer le conflit travail-famille – Nous voulions clarifier les stratégies (mécanismes ou solutions) conçues et mises en œuvre par les femmes pour vaincre les difficultés rencontrées dans leur milieu familial, à mesure qu'elles assumaient de plus grandes responsabilités professionnelles sans renoncer à leurs responsabilités envers leur famille.

■ ANALYSE DES RÉSULTATS

L'approche utilisée dans l'analyse des résultats est celle préconisée par Calvo Moyano (2006), à savoir que la femme et l'homme participant, par leur travail, au soutien de la famille et tous deux ont des aspirations semblables quant au déroulement de leur carrière. C'est précisément aux prises avec ce dilemme, origine des tensions entre le travail et la vie privée, que les personnes doivent trouver une voie d'équilibre leur permettant de donner le meilleur d'elles-mêmes et de remplir leurs obligations, à la fois dans leur milieu professionnel et dans leur cercle familial et privé.

Une fois les entretiens terminés, nous avons procédé à la systématisation des réponses, en conformité avec le descriptif de chacun des paramètres étudiés, afin de distinguer les idées, convergentes et divergentes, dégagées de chaque entretien.

Motivation au travail

La motivation est définie par différents auteurs comme la condition intrinsèque des êtres humains qui détermine ce qu'ils font et comment ils le font et régit leurs rapports avec les faits et les circonstances de leur vie en quête d'une réalisation personnelle. Dans la présente recherche, nous avons observé que les

moteurs du développement de la carrière professionnelle des répondantes étaient l'épanouissement individuel, la réussite, les défis et le fait d'accomplir quelque chose au service des autres.

Toutes les répondantes ont souligné qu'elles avaient accepté leur poste comme un défi personnel et professionnel et parce qu'elles aimaient ce qu'elles faisaient ; aucune d'entre elles n'a reconnu avoir conçu un plan de carrière. Quatre participantes des deux pays ont signalé que la principale motivation pour le travail était l'idée de pouvoir aider les autres et d'effectuer des changements dans la société à partir de leurs tâches. Ce serait également ce sens social du travail qui serait la principale raison pour laquelle elles ont finalement opté pour œuvrer dans le secteur public. Cinq de nos interlocutrices se sont en outre déclarées fières et satisfaites du travail accompli, et sereines au regard des acquis dans chacun de leurs emplois.

Plan de carrière (avancement)

Bien que les femmes aient désormais la possibilité de se réaliser sur le plan professionnel et d'influer sur leur carrière en vertu de leurs seules compétences (Guay, 2003), il demeure important pour elles de fixer l'orientation de leur cheminement professionnel et d'augurer correctement les effets de leur engagement professionnel sur leurs obligations personnelles.

Cinq femmes ont indiqué ne pas avoir exploré systématiquement les voies d'accès aux postes de direction. Elles les ont obtenus parce qu'elles avaient bien fait leur travail et profité des occasions qui s'étaient présentées. L'important n'était pas l'ascension hiérarchique, mais ce qui pouvait être accompli à partir de ces postes. En même temps, toutes les femmes interrogées ont déclaré qu'elles avaient effectivement songé à occuper des postes de direction, sans pour autant s'être tracé un plan de carrière pour y parvenir. Sur la promotion aux plus hautes instances de l'organisation, quatre d'entre elles ont reconnu paradoxalement être à la tête de leur organisation, car les autres directions avaient un caractère politique marqué et aucune d'entre elles n'était intéressée à ce genre de nomination.

Perception personnelle de l'accès à un poste de direction

Comme l'affirme Aubert (1991), cité par Guay (2003), les femmes peuvent dorénavant valoriser leur expertise dans les différents domaines de la vie publique et professionnelle. Tel est le cas des femmes engagées dans la présente étude, qui ont réussi, par la seule reconnaissance de leurs compétences, à accéder à des postes de prise de décision dans l'administration publique de leur pays respectif.

Toutes les participantes ont martelé que ce sont leurs qualités de technicienne qui leur ont permis d'accéder à un poste de direction et non un quelconque mérite politique. La plupart disent d'ailleurs ne pas militer dans un parti politique. Toutes insistent encore sur le caractère strictement professionnel et technique de leur apport à la prise de décision, l'aspect politique étant du ressort des autorités supérieures. Quatre répondantes ont même déclaré se sentir autonomes, libres d'émettre leur opinion et d'accomplir leurs tâches en s'abritant derrière leur absence d'engagement politique.

Hiérarchie dans les priorités

Parce que les deux champs sont les plus arpentés dans la vie d'une personne et d'une femme en particulier, Margarita M. Errázuriz (2005) rappelle que le rapport entre la famille et le travail est déterminant non seulement pour la qualité de vie d'un individu, mais également pour celle de son entourage. Les termes de cette interrelation affectent différemment les hommes et les femmes. Celles-ci tentent de satisfaire aux exigences des deux espaces, au prix d'une charge physique et émotionnelle lourde et tout en conservant un certain équilibre. À l'inverse, dans leur rôle de fournisseurs, les hommes dissocient les sphères professionnelle et familiale avec une tendance à s'échapper de cette dernière.

À travers les réponses des femmes participant aux entrevues au Costa Rica, nous avons constaté que la priorité avait été clairement leur famille : « Cependant, j'y penserais bien avant d'accepter un poste sacrifiant une grande partie de la vie familiale, car l'argent et les postes élevés ne sont pas tout dans la vie. » « Plus ton poste est élevé, plus il exige de temps, et il t'en

reste alors moins pour ta famille: c'est une affaire de priorités, la famille étant fondamentale.» «Elle a tenté d'équilibrer le volet familial et, pour elle, la famille est une valeur fondamentale qui se situe au-dessus du travail.» Pour leur part, les Chiliennes se sont refusées à choisir une fois pour toutes entre le travail et la famille: «Jour après jour, je lutte pour atteindre l'équilibre à ce sujet.»

Cinq femmes rencontrées des deux pays ont affirmé n'avoir pas ressenti le besoin de choisir entre le travail et la famille. Elles ont essayé de rendre compatibles les deux activités en accordant plus ou moins de temps à l'un ou à l'autre en fonction des circonstances. Trois femmes ont précisé que si elles avaient eu le sentiment de priver leur famille, elles auraient « corrigé le tir », la famille étant plus importante que le travail. Par ailleurs, trois répondantes ont avoué être conscientes du fait que plus le poste occupé est élevé, plus le temps accordé à la famille est compté.

Appropriation des rôles domestiques et familiaux

Traditionnellement, la société assigne aux hommes et aux femmes des rôles différents au sein de la famille. Wirth (2004) mentionne que nombreux sont ceux qui considèrent que les rôles de fournisseur et de responsable des soins à la famille sont encore aujourd'hui nettement différenciés.

Calvo Moyano (2006) confirme qu'en dépit de l'augmentation de la participation des hommes aux tâches domestiques, les femmes continuent d'en assumer la part la plus importante de même qu'en ce qui a trait aux responsabilités éducatives envers les enfants. Et cela, même si ces femmes occupent des postes qui requièrent entre neuf et dix heures de travail par jour.

Wirth (2004) souligne encore que trouver l'équilibre entre le travail et la famille est un problème pour les femmes du monde entier, mais qu'il peut être exacerbé dans des cultures plus fortement ancrées sur la famille, où l'on s'attend à ce que les femmes s'occupent du foyer, de leur mari et de leurs enfants, les hommes fournissant pendant ce temps l'argent nécessaire à la survie de la structure familiale.

Les données de notre étude et notre expérience empirique dans les deux pays nous permettent d'entrevoir un changement dans ce rôle de fournisseur: «Si tu es une professionnelle et que tu te maries, vous devez travailler tous les deux pour acheter une maison et une voiture et soutenir le foyer.» En revanche, il n'en est pas ainsi pour le rôle de responsable des soins à la famille, les hommes s'excluant presque toujours de ce champ d'intervention.

Une participante chilienne déclare: «Je m'occupe davantage de la maison et de mes filles, indépendamment du temps que je consacre au travail.» Une répondante costaricienne révèle: «Le mari lui dit: c'est dommage, tu aurais pu régler la situation, mais elle-même se dit alors: la maman peut toujours tout faire.» Toujours au Costa Rica une autre regrette: «Tu t'es mariée et as fondé une famille; les hommes s'esquivent plus facilement, mais nous, les femmes, nous ne pouvons cesser de veiller aux devoirs scolaires de nos enfants, car si nous les laissons seuls, les hommes n'y voient pas.»

La moitié des femmes interviewées dans les deux pays ont déclaré que leur mari avait compris leur besoin d'équilibre et les avait accompagnées dans leur parcours professionnel en collaborant activement aux affaires domestiques. Mais pour l'autre moitié, les époux ne participent à aucune tâche domestique: ils contemplent la situation de l'extérieur. Dans ce cas, la femme est perçue comme quelqu'un capable de résoudre tous les problèmes domestiques quand bien même aurait-elle des soucis au travail.

Trois de nos interlocutrices avouent enfin ressentir une certaine culpabilité pour avoir privé leurs enfants de leur présence, mais en même temps elles se félicitent que cet état de fait ait rendu leurs enfants plus autonomes et contribué ainsi à leur réussite.

Valorisation par le milieu familial

Dans le parcours des femmes vers le succès professionnel, le soutien du noyau familial ou la valeur qu'il accorde à ce qu'elles accomplissent est précieux. Au Chili comme au Costa Rica, quand les enfants sont fiers de leur mère, c'est pour elle un surplus d'énergie qui l'encourage à aller encore plus de l'avant.

Cinq des femmes participantes croient que leurs enfants et leur mari jugent qu'elles ont consacré plus de temps au travail qu'à la famille, mais en même temps et dans la même proportion, les enfants sont fiers de ce que leur mère a accompli. Ils ont su se montrer compréhensifs même quand ils étaient en désaccord. Deux d'entre elles tiennent à préciser que leur époux, travaillant dans le secteur public avec des responsabilités identiques, comprennent qu'elles consacrent beaucoup de temps et d'énergie à leur travail avec le sentiment d'accomplir quelque chose d'important.

Stratégies pour atténuer le conflit travail-famille

Contrairement aux générations précédentes, la majorité des travailleurs actuels, et surtout des travailleuses, font face à un dilemme : conserver une vie privée avec la meilleure qualité possible, tout en se forgeant une carrière professionnelle, certes dévoreuse de leur temps, mais qui, en même temps, leur alloue d'importantes ressources financières et leur apporte des satisfactions professionnelles (Calvo Moyano, 2006).

Aujourd'hui, la femme et l'homme participent, par leur activité professionnelle, au soutien de la famille et tous deux cultivent les mêmes aspirations quant au déroulement de leur carrière. Cela fait naître des tensions entre le travail et la vie privée. Ils doivent donc rechercher le juste équilibre pour que chacun puisse donner le meilleur de lui-même et remplir ses obligations, publiques et privées. L'un des objectifs les plus intéressants de la présente étude était de connaître les stratégies utilisées par les femmes occupant des postes de direction dans les administrations publiques du Chili et du Costa Rica pour atténuer cette tension.

Les réponses de ce paramètre divisent le groupe de participantes en deux. D'une part, les femmes qui reconnaissent que l'équilibre n'est pas atteint et que c'est la famille qui doit s'adapter aux diktats du travail. Ces femmes ont eu par moments l'impression qu'elles ne faisaient correctement aucune des deux activités et avouent avoir envisagé d'abandonner leur emploi au bénéfice de la famille. D'autre part, les femmes qui ont expérimenté un certain nombre

de stratégies pour concilier travail et famille. Elles parviennent ainsi à dédramatiser et à modérer les conséquences des problèmes en trouvant des solutions pratiques, pour le transport des enfants par exemple. Parfois, elles ont décidé de déménager pour se rapprocher de l'école des enfants et ainsi éviter des trajets scolaires excessifs. Elles sont aussi des adeptes des technologies modernes – et mobiles – de communication. Par ailleurs, elles ont privilégié et organisé l'autonomie de leurs enfants en leur apprenant par exemple à être indépendants, à étudier seuls, à assumer des responsabilités, à se servir les repas ou à faire le marché.

Toutes les femmes de notre échantillon, sans exception, font appel à la famille élargie (parents, beaux-parents) et la moitié avouent avoir sacrifié leur salaire, leur temps, leur sommeil ou... leurs rêves pour atteindre l'équilibre entre le travail et la famille.

Moins nombreuses enfin sont les femmes qui réservent les heures des repas ou les fins de semaine à leurs enfants ou à dialoguer avec leur mari afin de ne pas le froisser, qui organisent des activités pour les enfants après les heures de classe, qui apportent du travail à la maison pour être ainsi présentes physiquement ou qui attendent de signaux externes (amis, école) une information sur l'évolution de leurs enfants ou sur leur profil de mère.

En majorité, elles disent être parvenues à résoudre les problèmes grâce à la compréhension mutuelle et à l'engagement tacite qu'elles ont pris avec les membres de la famille.

■ CONCLUSIONS

« Dès qu'elles seront devenues égales, elles commenceront à se sentir supérieures. »

Caton, dit l'Ancien

À l'aide des entretiens, on se rend compte que le principal motif qui, au-delà des circonstances personnelles, amène les femmes à occuper des postes de direction et à s'y maintenir est la possibilité d'apporter leur contribution, de créer quelque chose. Pour elles, le travail est un défi. L'autre constante relevée chez les femmes ayant participé à l'étude est que la réussite hiérarchique et financière n'est pas une fin en soi, surtout si elle entraîne l'affaiblissement

des liens familiaux. Pour autant, en précisant que la vie est un apprentissage permanent, elles reconnaissent le fait d'avoir été obligées de retarder, voire d'oublier la satisfaction de leurs besoins personnels, devant la difficulté de maintenir l'équilibre entre la carrière professionnelle, la famille et la vie privée.

Bien que les femmes, au Chili comme au Costa Rica, se jugent compétentes et précisent que leur nomination n'est pas politique, elles se perçoivent souvent comme différentes de leurs collègues. Leur valorisation est reflétée par des indicateurs externes, les femmes rencontrées faisant preuve, dans le déroulement de leur carrière, d'un esprit de lutte, du désir de toujours faire mieux dans le travail et de la volonté d'étudier sans cesse pour se perfectionner.

S'agissant du conflit travail-famille, c'est l'attitude pratique des femmes devant le problème qui retient l'attention. Même si elles ont toutes avoué s'être parfois senties dépassées dans certaines situations conflictuelles, elles en ont conclu que rien ne sert de dramatiser dans de tels cas.

Dans les deux pays, les femmes interrogées soulignent qu'elles sont parvenues à un équilibre travail-famille. En leur for intérieur, elles se sentent toutefois écartelées entre deux aspirations : être auprès de leurs enfants, sans pour autant abandonner leur carrière. Elles n'ont donc pas atteint l'équilibre idéal entre le travail et la famille, cette dernière étant systématiquement sacrifiée lorsqu'un choix s'impose. Rechercher l'équilibre travail-famille est donc une lutte quotidienne. Les répondantes ont conscience du coût familial à payer. Pour elles, la famille conserve un caractère prioritaire, mais elles éprouvent des difficultés à concrétiser cette priorité. En dépit ou grâce à divers compromis et arrangements, la famille n'est jamais reléguée au second plan, même si les autres membres de la famille, leur semble-t-il, ne partagent pas cet optimisme.

Dans cette perspective, le malaise des femmes interrogées concerne les enfants, principale et peut-être unique source de leurs tracas. Que pensent-ils d'elle, voilà la question qui les inquiète et qui nourrit leur sentiment de culpabilité. Aucune d'entre elles ne s'est exprimée dans ces mêmes termes à l'égard de leur mari, jugeant qu'il doit comprendre et accepter la situation. Elles remarquent une plus grande indépendance des enfants habitués à l'absence de leur

mère, tout en déplorant que ces mêmes enfants leur reprochent cette absence. Les longues journées de travail qu'impliquent les postes de direction qu'elles occupent, peuvent entraîner une perte d'espace dans la famille, qu'il est ensuite très difficile à réoccuper.

À propos des deux rôles de fournisseur et de responsable des soins que la société a dévolus respectivement à l'homme et à la femme au sein de la famille, les données de la recherche montrent qu'à l'heure actuelle l'apport financier de la femme n'est plus un complément, mais bien une part importante du budget familial. Une de nos interlocutrices a suggéré de procéder à une étude des salaires des hommes et des femmes pour détruire le mythe qui veut que le salaire des femmes ne contribue pas au foyer dans la même proportion que celui de l'homme. Par contre, le rôle de responsable des soins à la famille reste presque entièrement l'apanage de la femme. Les maris, empathiques, sont présents seulement en soutien, mais ils ne prennent pas en charge certains rôles domestiques et familiaux. Quelquefois même, ils se tiennent à l'écart. Les femmes réclament donc à leur époux de s'investir réellement dans la maison et s'il ne le fait pas, elles ne sont pas enclines à assumer les deux rôles.

Bien que le Chili et le Costa Rica soient des pays avec un indice de développement humain élevé pour l'Amérique latine et en avance dans le domaine de l'insertion de la femme sur le marché du travail, nous avons pu vérifier que les participantes à l'étude concilient encore difficilement leurs vies familiale et professionnelle. Pour y parvenir, elles ont dû mettre en place de solides organisations et en particulier tisser des réseaux pour assurer le quotidien de leur foyer familial. Les stratégies mises en œuvre par les femmes sont similaires dans les deux pays. Elles incluent l'aide de la famille élargie et l'appel à des prestataires de services extérieurs, transporteurs, restauration rapide, gardiennes à domicile ou encore le recours aux techniques modernes de communication.

Sur le plan professionnel, pour investir un monde presque exclusivement masculin, les femmes ont non seulement eu à prouver leurs compétences, mais également à lutter pour en finir avec les stéréotypes et les comportements patriarcaux des cadres supérieurs et des politiciens et aussi avoir accès aux réseaux masculins tout en créant leurs propres réseaux.

Une recherche menée par Esquivel (2003) montre que les femmes qui occupent des postes de haut niveau mènent un combat à la poursuite d'une double ambition : prévenir le conflit travail-famille et réaliser leur plein potentiel professionnel. L'auteure de cette recherche signale le cas d'une députée, empêchée de participer aux activités qui se déroulaient en soirée parce qu'elle avait de jeunes enfants, qui a dû inventer des moyens à l'heure du dîner pour former des alliances et conclure des accords avec ses collègues députés, sous peine de rester à l'écart du jeu politique. Elle a même proposé et a obtenu que les sessions parlementaires débutent plus tôt.

Dans les organisations, l'intérêt croît pour la prise en compte du rapport entre la famille et le travail. Dès lors, il serait opportun d'entreprendre des actions publiques dans ce domaine, avec des mesures visant par exemple la flexibilité des horaires, la tenue de sessions de perfectionnement, la planification des carrières... Le changement est en cours. C'est un processus long, mais qui ne saurait être interrompu. En nous autorisant à partager et à analyser leurs parcours professionnels et leurs intimités familiales, leurs succès et leurs interrogations, les participantes chiliennes et costariciennes à notre étude nous ont fourni un exemple de ce phénomène.

BIBLIOGRAPHIE

- Calvo Moyano, A. (2006). *Flexibilidad y equilibrio entre trabajo y vida familiar*, Cardona Labarga Centro de Estrategia y liderazgo, Madrid 1 Newsletter n° 31, p. 52-56.
- Chinchilla, N. et autres (2006). *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*, IESE Business School, Universidad de Navarra, DI n° 632.
- Chinchilla, N. et C. León (2004). *La Ambición Femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*, Editorial Aguilar, Santiago de Chile.
- Doña, K. (2005). « Liderazgo femenino: ¿mito o realidad? », *Revista Agenda Pública*, Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, año IV, n° 5.
- Esquivel, M. (2003). *Estado y situación de la mujer en puestos de dirección de la Administración Pública Costaricense*, Escuela de Administración Pública, Universidad de Costa Rica.
- Errázuriz, M. M. (2005). *La relación familia y trabajo : Su importancia para la sociedad y las personas*, Seminario Mujer y FFAA, Internet julio 2007.
- Guay, M.-M. (2003). « Desarrollo de la carrera femenina : los incentivos y los apoyos. Boletín de información y de inspiración para la gestión pública », *Sources ENAP*, vol. 18, n° 3.
- Hernández Sampieri, R. et autres (2006). *Metodología de la Investigación*, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Oliveira, O. et M. Ariza (1999). Trabajo, familia y condición femenina : una revisión de las principales perspectivas de análisis, UNAM, *Papeles de población*, n° 20, p. 89-127.
- Olabuénaga, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*, Segunda Edición, Universidad de Deusto, País Vasco.
- Sarrió, M. et autres (2004). « Género, trabajo y poder », En Barberá, E., *Psicología y Género*, Pearson, Madrid, p. 194-215.
- Schein, E. H. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México.
- Wirth, L. (2004). *Romper el techo de cristal : las mujeres en puestos de dirección*, Actualización, Bureau international du Travail, Genève.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, Sage.