Document generated on 04/24/2024 8:43 p.m.

Recherches féministes

Famille et carrière : le cas des gestionnaires féminines en éducation

Claudine Baudoux

Volume 5, Number 2, 1992

Femmes au travail

URI: https://id.erudit.org/iderudit/057700ar
DOI: https://doi.org/10.7202/057700ar

See table of contents

Publisher(s)

Revue Recherches féministes

ISSN

0838-4479 (print)
1705-9240 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Baudoux, C. (1992). Famille et carrière : le cas des gestionnaires féminines en éducation. *Recherches féministes*, *5*(2), 79–122. https://doi.org/10.7202/057700ar

Article abstract

This article presents partial results of a research concerning the importance of a number of variables related to family life that are used during the recruiting process of school principals in Quebec. These results indicate that for a given criteria, female candidates are evaluated differently from male candidates. In particular, during the selection process, female candidates' marriage and the fact that they care about their family while at work are seen as negative for women but positive for men.

Tous droits réservés © Recherches féministes, Université Laval, 1992

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Famille et carrière : le cas des gestionnaires féminines en éducation

Claudine Baudoux

Entre 1958-1959, date à partir de laquelle nous possédons des statistiques complètes sur la répartition selon le sexe du personnel de direction des établissements d'enseignement au primaire et au secondaire au Québec (Baudoux 1991), et 1986-1987, il existe une diminution constante (35 p. 100 en 28 ans) de la proportion des directrices. Cette baisse n'est pas simplement une conséquence de la perte de postes de religieuses, mais elle résulte d'une laïcisation essentiellement masculine. À l'heure actuelle encore, la présence des femmes diminue à ces deux ordres d'enseignement. Au collégial public (Baudoux 1991), la proportion des cadres féminines qui était de 27 p. 100 en 1969-1970 n'est plus que de 11 p. 100 en 1984-1985. Après avoir connu une baisse de 21 p. 100 de 1969-1970 à 1980-1981, la proportion des cadres féminines est remontée de 5 p. 100 au cours des cinq années suivantes. Mais ce mouvement de redressement s'est réalisé surtout aux postes inférieurs de la hiérarchie des cadres, soit les postes de niveau 2 (postes de coordonnatrice ou d'adjointe à la direction des services pédagogiques), alors que la diminution se poursuit encore au niveau de la direction générale où les femmes ne ne représentent plus que 2 p. 100 en 1984-1985.

Comment expliquer la diminution, depuis la fin des années 1950, de la proportion des directrices au primaire, au secondaire et au collégial ? Cette question complexe, cette situation paradoxale faite aux femmes dans une période où sont mis en avant les principes d'égalité entre les sexes, ne peuvent être abordées que grâce à l'éclairage de diverses disciplines. Mais, plus fondamentalement, il nous a semblé intéressant d'étudier d'un point de vue féministe un phénomène de réversibilité sexuelle d'un secteur du marché du travail, en particulier le cas plus rare de masculinisation d'une profession autrefois en majorité féminine. C'est ce qu'examine l'équipe de recherche

Recherches féministes, vol. 5 n° 2, 1992 : 79-122

multidisciplinaire GRADE[1]. Une partie de la recherche consiste à étudier les facteurs historico-sociologico-économiques qui expliquent, ou tout au moins accompagnent, ce phénomène. Une autre examine plus particulièrement les rapports de sexe existant dans les établissements d'enseignement. En ce qui concerne ce dernier volet, nous avons publié les résultats quantitatifs obtenus concernant l'incidence du contexte de socialisation primaire au cours du processus de sélection (Baudoux 1992). D'autres articles sont en voie de publication concernant l'importance de variables liées aux conditions d'admissibilité, à certains aspects de la culture organisationnelle, aux possibilités structurelles de carrière, aux stratégies de carrière, au comportement administratif, aux enjeux de genre et aux préjugés.

Le présent article se bornera à étudier les résultats quantitatifs obtenus à propos de l'incidence éventuelle, au cours du processus de recrutement du personnel de direction, de certains aspects relevant de l'articulation entre la sphère familiale et celle du travail. Plus particulièrement, nous nous pencherons sur l'importance relative pour les candidates et les candidats de variables relevant du statut civil, de la maternité ou de la paternité, de la charge mentale liée aux responsabilités familiales, de la préséance éventuelle accordée au travail par rapport à la famille et de certaines représentations au sujet de la culture organisationnelle liées au contexte familial.

Il s'agit de vérifier, en ce qui concerne les possibilités de promotion des enseignantes à des postes de direction : 1) l'influence de la vie familiale et du degré d'engagement des candidates à leur travail par rapport à leur famille ; et 2) celle des représentations entretenues au sujet de certains aspects culturels des établissements d'enseignement liés à l'articulation entre la sphère privée et celle du travail. Nous tenterons également de vérifier en conclusion dans quelle mesure ces critères implicites ou explicites de sélection ou de cooptation sont les mêmes pour les candidates et les candidats. Nous présenterons d'abord ce que nous apprend la littérature sur les variables familiales qui semblent jouer un rôle dans le développement de la carrière, ainsi que certains traits de la culture organisationnelle qui peuvent poser problème aux éventuelles candidates.

Vie familiale et travail

Lorsqu'on cherche à expliquer les caractéristiques de l'activité des femmes, on se réfère souvent à leur inscription familiale. La famille est conçue soit comme un obstacle à leur activité, soit comme la base de leur ségrégation sur le marché

1. L'équipe GRADE est composée de : Claudine Baudoux, responsable, Claire V. de la Durantaye, coresponsable, Lysanne Langevin, Claudette Lasserre, Sylvie Girard, Céline Desjardins, Flore Dupriez et Martine Matteau. Cette équipe est subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR).

du travail. Dans la première approche, l'activité professionnelle est examinée sans tenir compte du genre, et l'on émet l'hypothèse selon laquelle la réduction des charges familiales devrait libérer les femmes pour le travail professionnel et leur conférer des chances égales d'accès aux emplois qualifiés, en oubliant de considérer les pratiques discriminatoires qui ne sont pas justifiées par des « raisons » d'ordre familial. Selon la deuxième approche, la place des femmes dans la famille explique leur utilisation comme main-d'œuvre pour le marché secondaire qui, par opposition au marché primaire, se caractérise par des salaires moins élevés, des chances de promotion limitées ainsi qu'une forte mobilité horizontale (Chabaud 1984). De plus, la sphère familiale est souvent présentée, dans le discours du sens commun, comme régie par l'idéologie de l'autonomie de la sphère privée par rapport à la sphère du travail. Selon cette idéologie, la vie familiale est considérée comme une affaire privée, comme la sphère de sentiments gratuits, alors que la sphère publique est présentée comme dominée par les rapports marchands, comme l'aire de la rationalité et du calcul.

La famille est-elle en réalité cette sphère idyllique exempte de calculs ? Des féministes radicales telles Delphy (1974), Guillaumin (1978) et par la suite de Singly (1987) définissent la relation conjugale comme un rapport social antagonique. Selon cette perspective, la relation maritale est considérée comme l'appropriation de la force de travail de la femme par l'homme. Les intérêts des deux conjoints sont opposés et le degré d'appropriation de la force de travail de l'épouse se négocie entre eux. À l'intérieur de la trame familiale de chaque individu se profilent ainsi la négociation, les compromis, les stratégies plus ou moins conscientes, voire le marchandage. Parmi ces stratégies, citons le fait de se marier ou non, le choix du conjoint ou de la conjointe, le partage des tâches, le fait d'avoir des enfants ou non, et en quel nombre.

Se marier ?

La question de la compatibilité entre carrière et mariage est posée, du moins de façon implicite, dans les comportements des deux sexes. Prendre en considération le sexe des conjoints et des conjointes est nécessaire puisque le mariage revêt des significations différentes pour les femmes et pour les hommes. Alors que pour les femmes, même actives, le mariage constitue un des principaux supports de leur statut, le mariage joue un rôle plus accessoire dans la détermination du statut masculin.

À partir de l'examen des résultats de très nombreuses recherches, de Singly (1987) conclut qu'il existe un rendement décroissant des richesses scolaires sur le marché du travail selon un certain ordre : 1) les hommes mariés ont un meilleur rendement de leur diplôme que les hommes célibataires dans la mesure où ils sont déchargés en grande partie de leur propre entretien ; 2) les femmes célibataires ont un meilleur rendement de leur diplôme que les femmes mariées parce que ces dernières assurent les travaux domestiques d'entretien et d'élevage ; 3) les hommes mariés ont un meilleur rendement de leur diplôme

que les femmes mariées ; 4) les femmes célibataires ont un meilleur rendement de leur diplôme que les hommes célibataires. Même si, selon Guillaumin (1978), le fait d'être une femme, mariée ou non, constitue en soi un handicap professionnel, indépendamment du rapport à l'institution du mariage, l'examen des données concernant les cadres indique que les hommes célibataires ont rarement un meilleur rendement que les femmes célibataires.

Ce sont les hommes mariés (de Singly 1987) qui ont le rendement professionnel de leur capital scolaire le plus élevé. Ce rendement est fonction des conditions familiales dans lesquelles l'homme vit. Non seulement est-il déchargé des responsabilités familiales, mais le respect de la priorité masculine est souvent constatée. En effet, en cas de concurrence entre les partenaires à propos du droit à l'emploi ou de l'accès à un perfectionnement, l'homme est le plus souvent assuré d'être choisi. Les attentes de la femme relativement à la réussite professionnelle de son mari sont souvent plus élevées que les attentes professionnelles de l'époux quant à la réussite professionnelle de sa femme. L'investissement de l'homme entraîne une mobilisation familiale, alors que l'investissement de la femme ne remet pas en cause le droit à l'emploi de son mari et repose sur un investissement purement individuel (Nicole-Drancourt 1989). L'homme marié peut également tirer d'autres bénéfices : les hommes des classes supérieures reçoivent, selon Marceau (1978) et Finch (1983), les dividendes du capital relationnel que les épouses accumulent pendant leur temps dit « libre ». Le capital féminin en matière de dot scolaire deviendrait toutefois inutile lorsque le mari possède lui-même une bonne dot scolaire (Ferber et Hubert 1979). De plus, Benham (1974) montre que les profits de l'homme augmentent avec les années de vie conjugale. Le taux d'augmentation du salaire masculin est plus élevé pour les hommes mariés depuis au moins dix ans. Si un bon diplôme protège les femmes contre les aléas de la vie conjugale, il garantit aux hommes une position supérieure sans qu'ils surinvestissent. C'est peut-être pourquoi, en France, selon le recensement de la population de l'INSEE (1982), les *hommes célibataires*, comparativement aux hommes mariés, occupent deux fois moins souvent (6 p. 100 c. 14 p. 100) des postes de cadres moyens et supérieurs sur le marché du travail.

En ce qui concerne les *femmes mariées*, Ross (1981), dans une étude portant sur 12 pays industrialisés, montre que dans la très grande majorité de ces pays la catégorie des cadres supérieures et cadres supérieurs comprend davantage de femmes célibataires que de femmes mariées. Selon Veron (1984), pour toutes les générations, la proportion de femmes célibataires dans le *Who's Who* est supérieure à la proportion de femmes célibataires dans la population totale. Les femmes mariées accèdent à la position de « cadre supérieure » mieux dotées sur le plan scolaire que leurs collègues masculins mariés. Almquist et Angrist (1970) signalent que les femmes salariées abandonnent leurs prétentions professionnelles devant la force permanente des rapports sociaux de sexe. Par exemple, les jeunes filles qui ont de fortes aspirations professionnelles avant de rencontrer leur conjoint restreignent après le début de la vie commune leur niveau d'aspiration. De Singly (1987) conclut de ces études

que le mariage provoque une dévaluation professionnelle de la dot scolaire féminine. Toutefois, il rappelle qu'au sein de l'équipe conjugale les gains de l'homme ne se retraduisent pas systématiquement en perte pour la femme, en particulier lorsque les deux membres du couple sont bien dotés sur le plan scolaire.

Les *femmes célibataires* sont au contraire celles qui possèdent la plus forte dot scolaire ou sociale. Des études américaines (Glick 1984) et canadiennes (Lapierre-Adamcyk *et al.* 1987) montrent que plus les femmes sont instruites et dotées d'une bonne insertion professionnelle, moins elles ont tendance à se marier. En France (de Singly, 1987), comparativement aux femmes mariées, les femmes célibataires occupent deux fois plus souvent des postes de cadres (11 p. 100 c. 5 p. 100). Auto-exclusion ou exclusion des femmes les plus dotées du marché du mariage ? Comment rendre compte de ce célibat féminin spécifique ? Par un refus de payer le prix du mariage ? Par des effets pervers de l'accumulation des ressources scolaires, comme celui de la prolongation des études par rapport à l'âge auquel il convient socialement de se marier pour les femmes ? Ou par l'existence de la norme implicite selon laquelle l'entrée dans le mariage doit suivre l'installation professionnelle (de Singly 1987) ? La règle maintenue de la précocité relative du mariage pour les femmes associée au prolongement des études favoriserait leur maintien en l'état de célibat.

Contrairement aux hommes, les femmes scolarisées sont moins souvent mariées. Les données québécoises révèlent que le pourcentage de femmes vivant avec un conjoint (mariées ou non) diminue avec la scolarité (Rochon 1989). Selon de Singly (1987), une femme très diplômée intimiderait les hommes et atteindrait leur identité sexuelle. Mais il préfère soutenir la théorie de l'appropriation maritale de l'épouse en tant que productrice de biens et de services (Delphy 1974 ; Mueller *et al.* 1979 ; Guillaumin 1978) comme plus adéquate pour donner un sens au célibat des femmes cadres supérieures. Les bénéfices du mariage étant détournés par les hommes et les coûts du mariage étant entièrement pris en charge par les femmes, ces dernières essaient d'échapper au mariage lorsqu'elles en ont les moyens.

Que le célibat des femmes scolarisées soit prédit à partir de l'appropriation maritale ou à partir de la domination masculine, il indique de toute façon la différenciation sexuelle des intérêts du mariage. Le célibat, selon la première orientation théorique, protège les femmes des risques de toute vie conjugale et, selon la seconde orientation, protège les hommes des risques d'une alliance avec une femme qu'il leur serait plus difficile de dominer. De toute façon, ces interprétations expliquent toutes deux l'inégalité devant le célibat et le mariage par de véritables enjeux stratégiques.

Choisir un ou une partenaire

Pendant de nombreuses années, la notion d'homogamie dans le mariage a eu ses heures de succès. La définition de l'homogamie sous-tend une idéologie

excluant l'hypothèse de rapports sociaux spécifiques à chacune des catégories de sexe. Dans les travaux sociologiques, la notion de famille de classe est dominante. Les pratiques des hommes et des femmes sont occasionnellement distinguées, mais il s'agit alors de marquer les caractéristiques de classe de ces pratiques de sexe (Liliane 1976).

Ce postulat de similarité (ou même d'interchangeabilité) des statuts au sein du couple a été remis en question par des auteures et auteurs, tels Rubin (1968), Glenn *et al.* (1974), Liliane (1976), Delphy (1977), ou encore de Singly (1984). Les deux époux peuvent ne pas appartenir à la même classe sociale. Si la tendance dominante est au mariage homogamique, les structures différentes de l'emploi masculin et de l'emploi féminin contrecarrent partiellement cette tendance. Les sociologues notent que le mariage des femmes se traduit généralement par une mobilité ascendante. Les femmes choisissent de préférence un mari qui leur assure une ascension sociale, sachant très bien que la division sexuelle du travail leur donne moins de chances de la réaliser par leur activité salariée. En ce qui concerne plus particulièrement le secteur de l'éducation au Québec, Goulet (1982) fait cependant part d'une situation inverse : la plus grande partie de ses répondantes, enseignantes du primaire, sont dans une position de relative supériorité économique et professionnelle par rapport à leur conjoint.

Former un couple à double salaire, un couple à deux carrières ou un couple symétrique

Dans le couple du type « une carrière-deux personnes » décrit par Papanek (1973), l'homme poursuit une profession tellement exigeante qu'il a besoin du soutien de sa femme pour réussir. De Singly (1987) rappelle que devenir cadre supérieur est une chose moins fréquente pour un homme marié à une femme dite active que pour un homme marié à une femme au foyer, à niveau d'études constant.

Mais avec l'accès de plus en plus généralisé des femmes mariées au marché du travail, le modèle conjugal qui s'est imposé progressivement dans les pays occidentaux est celui du ménage à double salaire. Dans ce cas, les femmes sont affectées de façon encore prépondérante (mais non plus exclusive) à la sphère domestique, et les hommes à la sphère publique. D'un côté, l'épouse est également travailleuse salariée, et de l'autre, l'époux est davantage incité à partager les tâches domestiques. Young et Willmott (1973) ont qualifié de « symétrique » ce modèle de ménage à double salaire, même si cela semble abusif étant donné le partage inégal des responsabilités familiales. Dans ce type de couple, aucun ni aucune des deux membres du couple n'a en principe de poste exigeant, du moins en fait de temps et de responsabilités.

Il faut cependant distinguer le couple à double salaire du couple « à double carrière » (Rapoport et Rapoport 1973) puisque le terme « carrière » s'applique seulement à certains types d'emplois offrant des possibilités de développement.

Selon Rapoport et Rapoport (1973), Nieva et Gutek (1981) ou Le Louarn (1984), le couple à double carrière, de plus en plus répandu dans notre société, est constitué d'une cellule de base comprenant un homme et une femme (avec ou sans enfants) qui vivent dans une union stable et qui poursuivent, tous les deux, une carrière. Au fur et à mesure que les femmes gagnent un certain accès aux ressources et aux pouvoirs de la sphère publique, les rapports conjugaux tendent, selon Dandurand (1988), à être moins inégalitaires. Selon Lefaucheur (1982) et Kellerhals *et al.* (1982), la famille à double carrière est fondée sur un égalitarisme qui progresse au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie sociale. De Serres (1988) indique que ce qui distingue les « couples à succès » des autres couples, c'est l'engagement mutuel des deux membres du couple quant à la carrière et à la famille. Les couples à succès alternent leurs études ou la prise en charge de la famille (stratégie diachronique) et misent sur l'efficience dans chacune des composantes de leurs rôles.

Selon Dandurand (1988), un autre type d'union qui reste encore essentiellement une utopie à réaliser, n'étant vécu que par des couples singuliers, est constitué du couple véritablement symétrique. Ce modèle d'union consacrerait l'abolition quasi complète de l'affectation sexuée aux sphères domestique et publique, l'accès égal des hommes et des femmes aux ressources et pouvoirs de la société, comme aux responsabilités familiales.

Partager les tâches

Si le mariage est un handicap pour la plupart des femmes, c'est qu'une femme mariée qui a une activité professionnelle doit cumuler les charges de la vie « active » et celles de la vie familiale. De Singly (1987 : 60) déduit de l'examen de nombreuses recherches consacrées au rapport au temps et à l'espace les règles implicites de la « grammaire conjugale » : le domestique féminin prime le domestique masculin, le domestique féminin prime le professionnel féminin, le professionnel masculin prime le professionnel féminin. Bon nombre d'études ont démontré unanimement une inégalité dans le partage des responsabilités familiales au sein de couples quels que soient les milieux sociaux (Touzard 1967 ; Michel 1974 ; Rapoport 1973 ; Young et Wilmott 1973 ; Rousse et Roy 1981 ; Kellerhals *et al.* 1982). Selon Huet, Lemel et Roy (1982), le travail domestique est assuré au moins pour les trois quarts par les femmes. Aux États-Unis, des études (Coffin et Eckstrom 1979 ; Doughty 1980 ; Payne et Jackson 1978) rappellent que si les directrices affirment que leur conjoint les « aide », ces derniers ne collaborent pas beaucoup à la gestion domestique. Toutefois, des variations se produisent davantage dans les couples où la femme et l'homme sont tous deux salariés. En effet, la professionnalisation de la femme entraîne une certaine redistribution du travail ménager. De plus, il y a, dans ce cas, compression du travail domestique : les femmes actives consacrent moins de temps à ce travail que les femmes au foyer (de Singly 1987).

Le partage des tâches et des responsabilités dépend également du type de conjoint que choisit une femme. Symons (1982) montre que le type d'homme qu'épouse une gestionnaire aura une influence déterminante sur sa carrière. Elle a établi quatre types de conjoints selon qu'ils apportent du soutien : économique, consultatif, domestique et moral. Quatre profils de conjoints ressortent de ses données : l'associé en affaires (qui procure les quatre appuis à sa conjointe) le conjoint mentor (appui consultatif, domestique et moral), le compagnon (appui domestique et moral) et le conjoint traditionnel (appui moral). Mais elle constate que l'appui moral du conjoint ne suffit pas : pour que la carrière de la femme progresse et pour que le couple à double carrière réussisse à établir une symétrie des rôles, les maris doivent accepter la coresponsabilité du travail ménager.

Dans ce dernier cas cependant, il semble que les hommes qui participent de façon égalitaire aux tâches domestiques présentent, contrairement aux autres hommes, des trajectoires professionnelles qui ressemblent à celles des femmes et qui comportent des caractéristiques de marginalisation ou de retard dans la carrière (Devreux 1984).

Rester marié ou mariée ?

Une façon d'échapper aux contraintes du mariage une fois réalisé est la séparation ou le divorce. Cette rupture est facilitée par la dot scolaire : au Québec, en 1981, les femmes vivant hors famille étaient les Québécoises les plus scolarisées (Messier 1984). En outre, le taux de divorce y a nettement progressé depuis 1968, date de sa légalisation. Selon Dandurand (1988), il est passé de 8,7 p. 100 en 1969 à 38,2 p. 100 en 1976 et à 44 p. 100 en 1981 pour ensuite se stabiliser autour de 36 p. 100 en 1985.

Par ailleurs, les Québécoises et les Québécois sont de plus en plus nombreux à vivre en cohabitation ou en union consensuelle (Dandurand). En France, deux à trois fois plus de femmes très diplômées que de femmes peu diplômées vivent en cohabitation (de Singly 1987). Ce phénomène s'explique par le fait que dans les couples qui cohabitent les charges familiales sont négociées et réparties plus également. Stafford *et al.* (1977, cités par de Singly 1987) ont montré que le ménage, la cuisine, la vaisselle sont effectués plus souvent à deux dans les couples qui cohabitent que dans les couples mariés. Le changement dans l'insertion professionnelle des femmes semble, selon Dandurand (1988), entraîner la modulation de leur insertion matrimoniale dans une direction favorable à la cohabitation ou au mariage égalitaire, dans le sens où elles manifestent que le mariage, pour subsister, doit s'adapter à la nouvelle conjoncture.

Avoir des enfants ?

Le supposé « handicap naturel » qui consiste à mettre au monde éventuellement des enfants joue avant, pendant et après la naissance. Toute femme est susceptible d'être « handicapée » par sa descendance, réelle ou appréhendée. Le poids de ce « handicap » est constamment réactivé et reconduit, même s'il est relativement circonscrit temporellement. De plus, l'apparition et le triomphe, au cours des dernières années, du « sentiment de l'enfance » ont multiplié les besoins imputés à l'enfant et ont, en conséquence, accru les tâches de soins, de surveillance, d'activités sportives, etc. (Bawin-Legros 1988).

Selon Fahmy-Pomerleau (1981), de Singly (1987) et Carmel (1990), c'est au stade de l'adolescence que les filles « choisissent » entre une vie centrée presque exclusivement sur la famille et une vie mixte où coexistent intérêt pour l'univers domestique et intérêt pour l'univers professionnel. Aneshendel et Rosen (1980) ont signalé que les jeunes filles qui déclarent qu'elles auront une vie professionnelle tout en étant mères prévoient moins d'enfants que celles qui projettent de rester au foyer. Le fait que les femmes non mariées soient plus scolarisées (Messier 1984) et que ce phénomène ne peut être lié à la présence d'enfants s'explique, selon Carmel (1990), par l'intérêt accordé à la vie professionnelle et au développement personnel. La chercheuse note que près des trois quarts des répondantes qui ne sont pas mères affirment ne pas éprouver le goût d'être mères. Certaines parlent d'absence de désir ou d'intérêt pour la maternité, tandis que d'autres mentionnent ne pas avoir entendu l'appel du prétendu instinct maternel. Par ailleurs, il n'existe pas de statistiques sur les femmes qui sont devenues mères malgré elles.

Il semble y avoir un lien entre le niveau de scolarité et le projet de devenir mère. Au Québec, selon Carmel (1990), les non-mères sont cinq fois plus nombreuses que l'ensemble des femmes à avoir atteint un niveau universitaire. Cette situation peut s'expliquer par la constatation que c'est surtout le fait d'avoir et d'élever des enfants qui provoque la dévaluation du diplôme féminin (Nicole 1986 ; de Singly 1987 ; Duru-Bellat 1990). En effet, dans huit cas sur neuf, la mère d'un ou de plusieurs enfants a, pour un diplôme donné, un salaire inférieur à celui d'une femme mariée sans enfant (de Singly 1987). Polachek (1975) montre que pour un âge donné les femmes mariées sans enfant ont une histoire professionnelle qui ressemble davantage à celle des femmes célibataires qu'à celle des femmes mariées avec enfants. Ses recherches indiquent que chaque enfant est corrélé à une diminution de 7 p. 100 des revenus de sa mère et à une augmentation de 3 p. 100 des revenus de son père. L'enfant stimule la carrière de son père, surtout si celui-ci est scolarisé. Cela peut s'expliquer par le fait que la paternité exige un survinvestissement professionnel de l'homme considéré en tant que pourvoyeur (de Singly 1987).

Les femmes sans enfant réussissent mieux non parce qu'elles sont plus productives, mais parce qu'elles sont plus disponibles en dehors des heures normales de travail. C'est dans des heures tardives que se nouent en effet les

relations utiles à la carrière qui échappent aux femmes retenues par le soin des enfants (de Singly 1987). Des réseaux officieux et occultes régissent la vie organisationnelle en constituant un mode de fonctionnement habituel lié aux traditions, aux règles et aux codes implicites masculins. C'est là que s'effectue la circulation parallèle de l'information, que se rendent les services, que se confortent les liens de loyauté, tissés de services dus ou rendus. La surenchère du temps et de la disponibilité existe chez les hommes. Maruani (1985) explique que certains hommes ont comme seul critère de choix de cours de formation un horaire tardif : ils manifestent ainsi non seulement la priorité qu'ils accordent à leur travail, mais également, en corollaire, la liberté que leur confère leur non-disponibilité pour le travail domestique.

L'élargissement du rôle des femmes à d'autres fonctions que la maternité n'a pas remis en cause les attentes sociétales, masculines en particulier, à l'égard des femmes comme la prise en charge de l'éducation des enfants et du travail domestique (Le Bourdais *et al.* 1987 ; Vandelac *et al.* 1985). Combes et Devreux (1991) montrent que l'image du nouveau père, bien qu'elle soit présente dans l'image que les hommes veulent donner d'eux et dans les représentations des femmes lorsqu'elles parlent de leur conjoint, n'a parfois pas apporté un soulagement véritable aux mères puisque des pères indiquent que, malgré leur intérêt pour les enfants, ils n'ont pas le temps de s'en occuper.

L'exploitation culturelle de possibilités de maternité à des fins idéologiques « naturalistes » ressurgit dans bien des domaines pour justifier des discriminations. De plus, avoir des enfants pour une femme, dans la société actuelle, représente bien souvent des coûts financiers directs : une difficulté d'insertion sur le marché du travail, une pénalité monétaire lorsqu'elle quitte son emploi pour élever ses enfants et une plus grande dépendance économique par rapport à son conjoint. Elle connaît également des lenteurs dans le développement de sa carrière, en plus de le payer chèrement en fait de liberté et de temps personnels.

Se pose alors la question d'avoir ou non des enfants. Il n'existe aucune statistique, selon Carmel (1990), qui permette de connaître précisément le nombre de femmes qui choisissent de ne pas avoir d'enfant, que ce soit au Québec, au Canada ou dans les autres pays étudiés. En ce qui a trait à la non-procréation volontaire, Veevers (1980) estime que dans les années 1970 environ 5 p. 100 des couples mariés au Canada étaient inféconds volontairement. La proportion semble augmenter. Carmel (1990) estime à 8 p. 100 au Québec le taux des femmes en âge de procréer qui ne désirent pas d'enfant. Mais la hausse du taux de femmes sans enfant au Québec est essentiellement liée aux célibataires et aux conjointes de fait (Rochon 1989). En effet, le pourcentage de femmes mariées sans enfant est demeuré assez stable au Québec depuis le début du siècle, soit entre 8 p. 100 et 11 p. 100. Si l'on tient compte des problèmes de fertilité affectant un certain nombre de couples (Escomel 1986 ; Vandelac 1986), le pourcentage de non-maternités volontaires reste peu élevé chez les femmes mariées.

Si nous considérons des caractéristiques plus précises de notre population, les gestionnaires et le monde de l'éducation, rappelons que selon Andrew *et al.* (1988), et contrairement à ce qui se produit en France (de Singly 1987), les femmes gestionnaires sont plus souvent sans enfant, même si elles vivent autant en couple que les autres femmes. En ce qui concerne le secteur de l'éducation, Carmel (1990) note que, parmi les femmes de son enquête qui ne veulent pas être mères, la plupart se retrouvent dans des secteurs traditionnellement féminins, comme le travail administratif, la santé, les sciences sociales et l'enseignement.

Dans une étude précédente (Baudoux 1992), nous avons indiqué que les candidatures féminines retenues pour un poste de directrice d'école sont surtout des aînées ou des cadettes de famille. Or, selon Carmel (1990), les femmes qui évoquent le plus fréquemment leur désintérêt pour la maternité viennent souvent de familles nombreuses ; ce sont en particulier les aînées et les cadettes de famille. Les filles uniques, les aînées et les cadettes signalent qu'elles préfèrent leurs études, leur travail ou leur carrière à la maternité plus souvent que les autres. La place occupée dans la famille paraît donc avoir une influence sur le choix de ne pas avoir d'enfant. Le rôle de « petite mère » semble faire prendre conscience aux aînées, mais également aux cadettes qui voient la situation de leur aînée, de l'impact réel de la maternité sur la vie des femmes. Carmel (1990) émet une autre hypothèse : l'existence de moins fortes pressions en faveur de l'enfantement sur les cadettes de larges fratries, lorsque la continuité de la lignée familiale est déjà assurée.

Si l'on n'opte pas pour une non-maternité définitive, une autre stratégie familiale peut favoriser la carrière. L'ajournement des naissances peut correspondre à la volonté des femmes de réussir leur carrière. Langevin (1987) constate qu'à l'intérieur de la séquence potentiellement fertile (de 12 à 52 ans) un temps fécond a été délimité socialement en un idéal-type qui a diminué de moitié en un demi-siècle. Les maternités dites tardives sont un indicateur de la tendance à déplacer les bornes de plusieurs contraintes de temps simultanées, par exemple celui de la production par rapport à celui de la vie privée. Au Québec, il semble que les femmes qui retardent leur première maternité sont plus scolarisées et plus souvent actives sur le marché du travail et que, par ailleurs, ce phénomène va croissant (Rochon 1988 ; Carmel 1990). Les femmes gestionnaires du Québec ont des enfants plus tardivement que la moyenne des Québécoises (Andrew *et al.* 1988).

En ce qui concerne l'engagement relatif par rapport au travail et à la famille, un facteur important conduisant à la décision de non-maternité est, selon Carmel (1990), l'absence de désir d'enfant ou une profonde attirance pour d'autres formes de réalisation. Ce sont les répondantes les plus scolarisées et les non-mères venant de familles nombreuses qui indiquent le plus fréquemment leur volonté de se consacrer à des études supérieures, à leur travail ou à leur carrière.

La diminution du travail ménager par la compression des tâches et par l' « aide » du conjoint (qui garde toujours le statut d'une aide), s'il y a lieu, ne suffit pas à supprimer le handicap professionnel des femmes salariées. La

responsabilité des affaires domestiques auxquelles elles restent assignées les oblige à y consacrer une partie de leurs pensées. L'organisation générale, la planification des activités familiales continuent de relever des femmes. Même dans les couples qui vivent en cohabitation, où la critique de la division traditionnelle du travail entre les sexes est plus forte, les femmes continuent à assumer ces charges mentales (de Singly 1981). Il y a imbrication constante des préoccupations professionnelles et familiales. De plus, il ne s'agit pas d'un simple conflit de temps entre famille et profession, mais d'un conflit de valeurs (Michel 1974). Ce conflit n'est pas sans favoriser l'émergence de la culpabilité présente dans les enquêtes (Sharpe 1984). Ce manque de sérénité ou de disponibilité mentale, peu repérable par ailleurs par la technique des emplois du temps, limite sans nul doute les investissements professionnels (Blunden 1982 ; Haicault 1984).

Culture organisationnelle et famille

Si la division sexuelle du travail au sein de la famille reste une évidence, elle l'est également dans la sphère du travail. Loin d'être le résultat d'un retard des femmes ou de bavures de l'organisation, la discrimination qui y a cours semble intimement liée à l'enjeu de la division sexuelle du travail dans la famille patriarcale. L'organisation renvoie volontiers les femmes, et elles seules, à leur destin biologique. Elle étend le rapport éventuel des femmes à la maternité sur l'ensemble de la vie de toutes les femmes (Baudoux et de la Durantaye 1988). Épreuve à laquelle les hommes n'ont pas à se soumettre, les femmes devront attester de leur volonté de faire carrière, de leur engagement total, en particulier au moment de la naissance d'un deuxième enfant (Martel 1988). Non seulement doivent-elles se faire pardonner le fait d'avoir des enfants (Duru-Bellat 1990), mais elles doivent tout tenter pour cacher le rappel de l'existence d'un conjoint ou encore d'un ou d'une enfant.

Toutefois, les préjugés demeurent. L'Educational Research Service (1981) montre qu'aux États-Unis près de 60 p. 100 des présidents et des directeurs généraux de districts scolaires estiment que grossesse et carrière administrative s'excluent, que 78 p. 100 d'entre eux croient que les femmes, plus que les hommes, se soucient davantage de leur famille que de leur travail, et que près de la moitié pensent que les femmes consacrent plus de temps de leur travail à des motifs personnels que les hommes. En réalité, c'est l'inverse qui se vérifie, du moins au Québec : les directrices consacrent moins de temps au bureau à leurs affaires familiales que leurs collègues masculins (Baudoux 1988).

La mise en relief des difficultés que rencontrent les mères (qui, pourrait-on dire avec plus d'à-propos, sont faites aux mères) suscite de nouveaux débats. Aux États-Unis, Schwartz (1989) propose de distinguer, au sein de l'organisation, des filières différentes pour les femmes cadres, selon qu'elles se préoccupent exclusivement de leur carrière ou selon qu'elles veulent mener de front vie familiale et carrière. Dans ce dernier cas, l'organisation pourrait leur proposer la

mommy track et adapter leur carrière selon ce « choix ». Or, comme le montre Lépine (1992), les arrêts de travail chez les femmes ont des motifs beaucoup plus variés que ceux des hommes, dont de nombreux sont d'origine organisationnelle.

Dans cette optique, Martel (1988) montre qu'après un deuxième enfant on met en doute l'engagement des femmes à l'égard de l'organisation. Déjà à la première maternité, celles-ci commencent à apparaître comme « différentes » aux yeux de l'environnement professionnel. Le scepticisme en place fait en sorte que l'on tient pour acquis que les priorités des femmes ont changé avec la maternité. Les comptables agréées de son étude se situent dans un contexte de travail qui valorise un engagement plein et indéfectible à l'égard de la carrière et, dans cette perspective, rôles familiaux et professionnels sont mutuellement exclusifs. Avec un deuxième enfant, le fardeau de la preuve est à recommencer. Il ne s'agit plus de ce qui peut être à la rigueur considéré comme une « erreur de jeunesse » comme avec le premier enfant, il s'agit de la décision de persister et de signer, de fonder une famille qui reste posée comme entrant en contradiction avec le travail.

Dans le secteur québécois de l'éducation, les enseignants du secondaire et du collégial s'estiment plus satisfaits que leurs collègues enseignantes des possibilités de concilier leur travail et leur vie personnelle ou familiale (Berthelot 1991). Une étude du ministère de l'Éducation du Québec (1979 : 257-258) rappelle d'autres difficultés faites aux femmes : « Si elle [l'enseignante] quitte sa classe pour assumer un poste de leadership pédagogique, de membre d'une direction d'école ou d'un centre administratif de la commission scolaire, les journées peuvent s'allonger, les réunions en soirée se multiplier et l'été se raccourcir ; bref, vie familiale et travail deviennent plus difficiles à équilibrer ». Toutefois, Goulet (1982) n'a repéré au primaire aucune différence statistiquement significative entre l'intention de poser ou non sa candidature à un poste de direction et des variables comme le statut civil ou le nombre et l'âge des enfants. De même, Nixon et Gue (1975) n'ont pas trouvé de relation entre le statut marital et le désir de poser sa candidature à un poste administratif.

Après cette revue de littérature, nous devrions nous attendre : 1) aux caractéristiques suivantes chez les candidates : être célibataires, avoir un conjoint de classe sociale égale ou supérieure, avoir peu ou pas d'enfants ; et 2) à certains tabous organisationnels concernant les exigences de la vie familiale. La plupart des études mentionnées ne soulèvent cependant pas le point de vue inverse : les préjugés des décideurs de l'organisation. Par exemple, les femmes mariées s'éliminent-elles des postes de gestion en ne posant pas leur candidature ou sont-elles éliminées parce qu'elles sont mariées ? Ou est-ce un effet conjugué des deux phénomènes ? C'est à ce type de questionnement que nous avons voulu nous consacrer.

Questionnement

Dans une étape précédente de la recherche, nous avons tenté de déceler où, quand et comment les candidatures éventuelles des femmes sont éliminées (Baudoux et Girard 1990). Nous avons noté que parfois certains postes sont ouverts et pourvus de toute urgence sans comité de sélection. Ayant posé par la suite dans un questionnaire (Baudoux 1992) la question plus précise au personnel de direction, nous savons, à partir de ses réponses à notre questionnaire, que ce personnel est dans 27 p. 100 des cas engagé sans comité : ce sont alors surtout des hommes qui sont choisis. Nous avons également demandé quel était le statut professionnel et le sexe des membres du comité. Nous pouvons ainsi affirmer que, dans les commissions scolaires, les comités, quand il en existe, sont en majorité composés d'hommes : exclusivement masculins dans 36 p. 100 des cas, en majorité masculins dans 53 p. 100 des cas, égalitaires dans 6 p. 100 des cas et en majorité féminins dans 5 p. 100 des cas. Au collégial, 18 p. 100 du personnel est engagé sans comité, soit 87 p. 100 d'hommes et 13 p. 100 de femmes. Ces proportions sont respectivement de 81 p. 100 et de 19 p. 100 lorsqu'il y a comité. En ce qui concerne la composition du comité de sélection au collégial, il est formé exclusivement d'hommes dans 59 p. 100 des cas, en majorité d'hommes dans 36 p. 100 des cas, égalitaire dans 3 p. 100 des cas et en majorité féminin dans 2 p. 100 des cas.

Une autre question qu'il s'agissait de creuser était celle d'une éventuelle autocensure des femmes. Manquant de confiance en elles, dit-on parfois, elles pourraient hésiter à poser leur candidature. Nous avions rappelé (Baudoux et Girard 1990) que certaines analyses diagnostiques des programmes d'accès à l'égalité, comme celle de Gosselin-Blier (1988), émettent l'hypothèse que les enseignantes poseraient leur candidature à des postes de direction dans une proportion inférieure à celle des enseignants. Il n'existait toutefois aucune statistique sur le sujet : une fois la décision prise, les notes sont détruites et on ne peut reconstituer les diverses étapes et modalités du processus de sélection. C'est ce que nous voulions maintenant vérifier au moyen d'un questionnaire. Nous avons demandé au personnel enseignant s'il s'était déjà présenté à un poste de direction. Nos résultats indiquent que les enseignantes se présentent proportionnellement autant aux postes de direction que les enseignants (Baudoux 1992).

Nous avions également souligné le caractère ambigu, stéréotypé, et sans rapport réel avec l'emploi, des critères retenus par les comités de sélection. Le processus de sélection est souvent examiné dans les recherches sous sa forme et ses critères explicites. Or, nous avons montré (Baudoux et Girard 1990) que ces critères, objectifs en apparence, sont diversement définis et appréciés par les membres du comité. De plus, ces critères varient d'une commission scolaire à l'autre, voire d'un concours à l'autre. Il faut donc tenter, par un moyen indirect qui est la comparaison selon le sexe entre les caractéristiques présentes dans le bassin du personnel enseignant et les personnes qui ont été retenues,

d'appréhender certains critères, la plupart du temps implicites, et certaines caractéristiques latentes exigées respectivement des candidates et des candidats.

Diverses étapes du recrutement peuvent constituer des lieux d'élimination des candidatures féminines. À partir du bassin de recrutement constitué par le personnel enseignant, certains, et moins souvent certaines, obtiennent sans comité (par cooptation) un poste de direction. Se pose également la question de savoir si les enseignantes sont proportionnellement encouragées en aussi grand nombre que les enseignants à poser leur candidature. Rappelons que, selon Bélanger, Petit et Bergeron (1983 : 96), le recrutement est un processus actif et non passif, c'est : « un ensemble d'activités par lesquelles des gestionnaires *informent* des personnes susceptibles de posséder les qualifications requises qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) et *incitent* ces personnes à offrir leurs services ». Nous avons demandé à des membres du personnel enseignant et du personnel de direction si elles et ils avaient été encouragés à soumettre leur candidature et, dans l'affirmative, quels étaient le statut professionnel et le sexe de ces « *mentors* ». Selon nos résultats, au primaire, 16 p. 100 du personnel enseignant (23 p. 100 d'enseignants et 14 p. 100 d'enseignantes) par rapport à 68 p. 100 du personnel de direction a reçu des encouragements (63 p. 100 de directeurs et 71 p. 100 de directrices). Au secondaire, 19 p. 100 du personnel enseignant (26 p. 100 d'enseignants et 9 p. 100 d'enseignantes), par rapport à 72 p. 100 du personnel de direction a reçu des encouragements (55 p. 100 de directeurs et 76 p. 100 de directrices). Au collégial, 11 p. 100 du personnel enseignant (12 p. 100 d'enseignants et 10 p. 100 d'enseignantes) par rapport à 46 p. 100 du personnel de direction a reçu des encouragements (45 p. 100 de cadres masculins et 47 p. 100 de cadres féminines). Il semble bien qu'il existe une relation entre le fait d'avoir reçu des encouragements et celui d'occuper par la suite un poste de direction. À partir de quelles caractéristiques, manifestes ou latentes, ces personnes ont-elle été cooptées ? Elles avaient pu, ou non, avoir déjà été encouragées à poser leur candidature. Quelles qualités ou caractéristiques suscitent des encouragements ?

Des membres du personnel enseignant n'ont reçu aucun encouragement, mais ont présenté leur candidature qui fut soit refusée, soit acceptée par un comité. Les autres ont reçu des encouragements : une partie a préféré rester dans l'enseignement, d'autres ont décidé de tenter leur chance. Cette candidature fut soit refusée, soit acceptée. À partir de quelles caractéristiques sent-on une quelconque légitimité à poser sa candidature ? Et à partir de quelles caractéristiques cette candidature est-elle refusée ? S'il est accepté, le personnel de direction qui a été encouragé correspond à certains standards. Quels sont, à partir de la comparaison entre les caractéristiques du bassin que constitue le personnel enseignant réglementairement admissible à des postes de direction et les caractéristiques des personnes retenues, les critères explicites ou implicites des comités de sélection ?

Méthodologie

Mener de simples analyses tentant de découvrir des différences statistiquement significatives entre directeurs et directrices ne nous semble pas la méthode la plus valide, en particulier pour des variables où la comparaison avec le corps enseignant est possible. En effet, puisqu'il s'agit de sélection, c'est à dire d'un passage de la catégorie « personnel enseignant admissible » à celle de « personnel de direction », il est nécessaire de tenir compte des caractéristiques du bassin de recrutement selon le sexe. À titre d'exemple fictif, s'il existait une différence statistiquement significative entre directeurs et directrices du primaire concernant la vie en couple (60 p. 100 des directrices et 80 p. 100 des directeurs), on pourrait alléguer à juste titre que si seulement 60 p. 100 de ces directrices vivent en couple, c'est qu'il n'y aurait peut-être que 60 p. 100 des enseignantes du primaire qui ont un tel statut civil. Mais si 90 p. 100 des enseignantes vivent en couple alors que seulement 60 p. 100 des directrices se retrouvent dans ce cas, si cette différence est statistiquement significative et si la vie en couple se révélait plus fréquente chez les directeurs que chez les enseignants du primaire, on devrait conclure que la vie de couple est une variable qui est discriminatoire à l'égard des femmes au moment de la sélection (rappelons qu'il n'y a pas de problème d'autocensure chez les femmes).

Dans cette optique, nous avons envoyé, pour les ordres d'enseignement primaire, secondaire et collégial, à un échantillon représentatif de responsables d'établissement[2] et à un échantillon aléatoire stratifié d'enseignants et d'enseignantes[3] un questionnaire comportant environ 200 questions ou

---

2. Nous avons envoyé un questionnaire à un échantillon fixé à 20 p. 100 de la population des directeurs d'école (N=564) et à 60 p. 100 des directrices (N=565), pour un total de 1 129 envois. Nous avons reçu 902 réponses, soit un taux de 80 p. 100. Les adresses ont été fournies grâce à une permission de la Commission d'accès à l'information. Il n'y a pas eu de relance. Au collégial, nous avons envoyé 309 questionnaires à des cadres femmes et hommes choisis selon leur fonction (direction générale, direction des services pédagogiques (DSP), autres cadres de niveau 1 que DSP et cadres de niveau 2) à partir de l'Annuaire de la Fédération des cégeps 1988-1989. Ces 309 questionnaires représentent 235 cadres masculins (40 p. 100 de la population de 589 cadres masculins) et 74 cadres féminines (80 p. 100 de la population de 92 cadres féminines). Le taux de réponse des hommes s'élève à 82,5 p. 100 (194 réponses) et celui des femmes à 76,0 p. 100 (56 réponses). Au total, les 250 réponses sur 309 envois représentent 80,9 p. 100 de réponses. Selon les statistiques de cette époque (Baudoux 1989), il y avait 10 p. 100 de cadres féminines dans les cégeps, ce qui correspond à la proportion obtenue dans les réponses.
3. Notre choix de l'échantillon a été basé sur deux critères : le respect de la proportion entre le milieu urbain et le milieu rural, ainsi que la proportion respective des enseignantes et des enseignants selon l'ordre d'enseignement. Nous avons ainsi envoyé 1 297 questionnaires à quatre commissions scolaires dont les effectifs et la situation géographique correspondaient à ces deux exigences. Les questionnaires

énoncés portant : 1) sur la vie privée, sur la vie professionnelle et paraprofessionnelle ; 2) sur certains aspects de la culture organisationnelle, sur les comportements manifestés au travail ainsi que sur les représentations au sujet des femmes au travail ; 3) sur les relations avec les supérieurs et supérieures, sur les encouragements reçus à poser sa candidature et sur les choix des comités de sélection.

Notre hypothèse est que non seulement les femmes ne reçoivent pas un traitement égal, mais que, de plus, il y a eu augmentation de ce préjudice avec la masculinisation des postes de direction. Il est donc nécessaire de procéder pour chacune des variables étudiées en deux étapes : 1) voir si les critères explicites ou implicites de sélection sont les mêmes pour les candidatures masculines et féminines (hypothèse de discrimination) ; 2) suivre l'évolution de cette éventuelle discrimination selon les trois périodes retenues : 1955-1964, 1965-1974, 1975-1984[4].

Qu'entendons-nous par critères explicites ou implicites ? Rappelons que dans le secteur de l'éducation la procédure entourant le choix d'une candidature à un poste de cadre est sujette à la subjectivité et à des phénomènes inconscients qui favorisent une candidature plutôt qu'une autre (Barnabé 1981 ; Baudoux et Girard 1990). De plus, les candidats et les candidates sont dans la presque totalité membres du corps enseignant de la commission scolaire où leur candidature à un poste de direction est présentée. Il est ainsi très facile d'obtenir des renseignements sur ces personnes, ou d'écouter les commentaires émis à propos des candidatures.

Des critères explicites ou formels dans un comité de sélection relèvent le plus souvent en éducation (Baudoux et Girard 1990) de la scolarité, de l'expérience, du leadership, des habiletés en communication, de la maturité émotionnelle, de la disponibilité, de la capacité de résistance au stress, etc. Les

---

ont été distribués grâce à la collaboration des directeurs généraux et des directrices générales qui ont demandé aux responsables d'établissement de placer les questionnaires dans les casiers du personnel enseignant. À partir des 1 297 envois, nous avons reçu 1 044 réponses : 375 enseignants (35,9 p. 100) et 669 enseignantes (64,1 p. 100). Le taux de réponse est de 80,5 p. 100. Les proportions des enseignants et des enseignantes des deux ordres d'enseignement correspondent aux statistiques sur le personnel enseignant des commissions scolaires (MEQ/CEQ 1987) : il y avait, en 1985, 65 p. 100 d'enseignantes au total (39,6 p. 100 au secondaire et 84,0 p. 100 au primaire. En ce qui a trait à l'ordre d'enseignement, 55,0 p. 100 du personnel enseignant travaille au primaire et 45 p. 100 au secondaire. Au collégial, nous avons, grâce à la collaboration de directeurs généraux, fait parvenir dans les casiers du personnel enseignant un questionnaire. Un cégep était situé dans une région urbaine (525 envois) et deux autres en région (314 envois). Nous avons reçu 676 réponses : 472 enseignants et 204 enseignantes, ce qui correspond aux proportions données dans les statistiques officielles. Le taux de réponse est de 80,5 p. 100.

4. Dans le présent article, nous ne détaillerons pas l'analyse effectuée selon les trois périodes considérées.

inconscients qui favorisent une candidature plutôt qu'une autre (Barnabé 1981 ; Baudoux et Girard 1990). De plus, les candidats et les candidates sont dans la presque totalité membres du corps enseignant de la commission scolaire où leur candidature à un poste de direction est présentée. Il est ainsi très facile d'obtenir des renseignements sur ces personnes, ou d'écouter les commentaires émis à propos des candidatures.

Des critères explicites ou formels dans un comité de sélection relèvent le plus souvent en éducation (Baudoux et Girard 1990) de la scolarité, de l'expérience, du leadership, des habiletés en communication, de la maturité émotionnelle, de la disponibilité, de la capacité de résistance au stress, etc. Les critères implicites ne sont pas exprimés en comité de sélection. Ils sont liés aux représentations et aux valeurs des membres du comité. Prenons l'exemple de la classe sociale : un comité ne demande pas explicitement à une personne candidate le statut socio-économique de ses parents. Toutefois, ce statut peut conférer une certaine aisance à se présenter ou à répondre aux questions, un habitus de classe favorable à une candidature. Prenons un autre exemple : l'emploi du masculin et du féminin pour répondre aux questions. Cet emploi risque d'être perçu comme relevant d'une attitude favorable aux femmes et traduit en même temps tout un système de valeurs qui peut inconsciemment plaire ou déplaire aux membres du comité.

Comment repérer ces critères implicites ? Il faut recourir à ce que nous enseigne la statistique. On doit retrouver les occurrences de mêmes caractéristiques dans un sous-groupe qui provient d'un groupe (homogénéité)[5]. Prenons un exemple trivial : si 50 p. 100 des enseignantes ont les yeux bleus, mais que seulement 3 p. 100 des directrices possèdent cette caractéristique, on peut en déduire qu'inconsciemment la couleur des yeux a agi comme critère implicite de sélection si la différence est statistiquement significative, c'est-à-dire que la différence observée n'est pas arrivée par hasard.

---

5. En termes statistiques, il faut recourir à la notion probabiliste de l'indépendance de deux événements. On dit que deux événements A (être une femme) et B (faire partie des directions d'école) sont indépendants si l'occurrence de l'un n'a aucun effet sur la probabilité d'occurrence de l'autre, c'est-à-dire si P(a/B)=P(A), qui se lit : si la probabilité d'obtenir a, étant donné que l'événement b est réalisé, est égale à la probabilité de a, alors A et B sont indépendants. Deux événements sont dépendants s'ils ne sont pas indépendants. Si, au lieu de manipuler la totalité des observations, nous travaillons avec un échantillon, nous devons faire intervenir la notion statistique des lois du hasard. Nous pouvons admettre que les fréquences observées à l'intérieur d'une catégorie puissent s'écarter légèrement d'une fréquence calculée sous l'hypothèse nulle de l'indépendance des événements. Le test du *chi carré* permet de vérifier si la différence observée entre ces deux fréquences peut être due au hasard et, dès lors, les événements sont dits indépendants. Si la différence est trop grande pour n'être due qu'au hasard de l'échantillonnage, les événements sont dits dépendants.

en particulier avant 1964, et qu'elles obtiennent plus facilement un poste s'il y a comité de sélection que s'il n'y en a pas. C'est pourquoi le tableau 1* présentera les résultats obtenus pour les trois ordres d'enseignement concernant les critères implicites ou explicites de sélection et que le tableau 2 offrira de plus, pour le secondaire, deux autres étapes d'élimination des candidatures féminines : l'octroi d'encouragements et l'existence ou non d'un comité de sélection. Pour éclairer les résultats, rappelons que les répondantes du primaire constituent 84 p. 100 de l'effectif enseignant et 30 p. 100 du personnel de direction. Au secondaire, elles représentent 40 p. 100 du personnel enseignant et 18 p. 100 du personnel de direction. Quant au collégial, la proportion des femmes est respectivement de 30 p. 100 et de 13 p. 100 (Baudoux 1992).

Variables concernant la vie familiale

Les variables suivantes : le statut civil, la maternité ou la paternité et, dans une moindre mesure, le statut socioprofessionnel du conjoint ou de la conjointe, peuvent constituer des critères explicites au moment du recrutement. En dépit du fait que les formulaires de mise en candidature ne peuvent désormais contenir ce genre de renseignements selon la *Charte des droits et libertés de la personne*, cette interdiction est relativement nouvelle et encore bafouée (Belisle 1987 ; Gravel 1988). En outre, dans la plupart des cas, les promotions aux postes de direction ont lieu à l'intérieur d'une même organisation scolaire. Les candidates et candidats sont ou bien connus dans leurs caractéristiques sociodémographiques, ou susceptibles d'être l'objet de renseignements recueillis oralement donnés à plusieurs membres du comité de sélection.

Statut civil

Nous considérons comme célibataire une personne qui n'a jamais été mariée (excluant les personnes séparées, divorcées, veuves, religieuses). Nous avons choisi de regrouper le personnel marié et le personnel qui vit avec un ou une partenaire parce que les responsabilités familiales sont équivalentes. Toutefois, on peut présumer que, dans certains cas, les rôles de sexe seraient moins différenciés dans une cohabitation.

Le tableau 1 indique qu'*au primaire* il n'y a pas de différence statistiquement significative entre l'ensemble du personnel enseignant du bassin et l'ensemble du personnel de direction concernant cette variable ; toutefois, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices au primaire qui sont mariées ou qui vivent avec un partenaire : 81,20 p. 100 du personnel

---

* Les tableaux et la grille de lecture des tableaux sont placés en annexe.

enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 33,66 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. Ces résultats suggèrent que le fait de vivre en couple constituerait un critère implicite qui, seul ou en combinaison avec d'autres, se révélerait nuisible aux candidates.

En ce qui concerne l'importance de la vie en couple au moment du recrutement *au secondaire* (tableau 1), s'il n'y a pas de différence statistiquement significative quant au célibat, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui sont mariées ou qui vivent avec un partenaire : 31,37 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 17,34 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. Ces résultats suggèrent que le fait de vivre en couple constituerait un critère implicite qui, seul ou en combinaison avec d'autres, se révélerait nuisible aux candidates.

Le tableau 2 indique qu'*au secondaire* il n'existe pas non plus de différence, tant dans les encouragements donnés au personnel enseignant qu'en ce qui a trait à existence d'un comité de sélection ou à propos de différences éventuelles entre le personnel enseignant célibataire du bassin et le personnel de direction célibataire. Par ailleurs, il existerait une différence entre enseignants et enseignantes vivant en couple qui ont reçu des encouragements ; toutefois, une analyse ultérieure ne nous a pas permis de vérifier l'existence d'une différence statistiquement significative entre les enseignantes encouragées et celles du bassin à propos de cette variable. La vie en couple semble avoir de l'importance s'il y a comité de sélection. Dans les cas où il n'y a pas de comité de sélection, le désavantage s'accroît encore pour les femmes mariées ou qui vivent avec un partenaire (5,41 p. 100 c. 19,68 p. 100).

Au collégial, il n'y a pas (tableau 1) de différence statistiquement significative entre le personnel enseignant célibataire et le personnel de direction qui présente la même caractéristique. Toutefois, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui vivent en couple : 29,90 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 9,14 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. Ces résultats signifient que la vie en couple constituerait, seule ou en combinaison avec d'autres, un critère implicite de sélection défavorable aux candidates.

Statut socioprofessionnel du conjoint ou de la conjointe

Nous considérons comme statut professionnel élevé le fait d'être propriétaire ou gestionnaire ou d'exercer un emploi requérant une formation universitaire ou l'équivalent. Le tableau 1 indique qu'*au primaire*, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui ont un conjoint de statut socioprofessionnel élevé : 85,29 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 39,46 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, le tableau 1 indique qu'il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de

directrices du primaire qui ont un conjoint de statut socioprofessionnel non élevé : 76,74 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 29,18 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

En ce qui concerne la pertinence de cette variable en matière de recrutement *pour le secondaire*, le tableau 1 montre qu'il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui ont un conjoint de statut socioprofessionnel élevé : 33,87 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 19,06 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui ont un conjoint de statut socioprofessionnel non élevé : 29,09 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 16,17 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. Ces résultats indiquent que ce critère implicite ne jouerait pas au moment de la sélection. Il n'y a pas (tableau 2) de différence statistiquement significative à l'étape de l'encouragement. Par ailleurs, les candidates dont le conjoint est de statut socioprofessionnel élevé sont plus souvent choisies (tableau 2) lorsqu'il y a comité que sans comité (4,00 p. 100 contre 33,57 p. 100).

Le tableau 1 montre qu'*au collégial*, nous n'avons pu déceler, faute de données suffisantes, de différences statistiquement significatives concernant le fait d'avoir un conjoint de statut socioprofessionnel élevé. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui ont un conjoint de statut socioprofessionnel non élevé : 34,17 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 3,31 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

Maternité et paternité

Le tableau 1 indique qu'il y a, *au primaire*, proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui ont un ou une ou des enfants : 80,73 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 36,32 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices au primaire qui sont sans enfant : 88,37 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 49,02 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

En ce qui concerne la pertinence de ce critère en matière de recrutement *au secondaire*, le tableau 1 indique qu'il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui ont des enfants : 33,96 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 18,92 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui

sont sans enfant : 45,45 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 28,23 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

Même si le tableau 2 indique qu'il existe une différence entre enseignants et enseignantes parents qui ont reçu des encouragements, une analyse ultérieure nous a montré qu'il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les enseignantes encouragées et celles du bassin à propos de cette variable. D'autre part, il n'y a pas de différence statistiquement significative à propos du fait de ne pas être mère (tableau 2) en ce qui concerne le fait d'avoir reçu des encouragements. La parentalité joue d'une façon différente selon qu'il existe ou non un comité. Le tableau 2 montre que les candidates qui ont des enfants sont davantage choisies s'il y a comité que s'il n'en existe pas : 7,14 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 20,45 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il n'y a pas de différence statistiquement significative en ce qui concerne l'existence éventuelle d'un comité de sélection pour les femmes qui n'ont pas d'enfants.

Il y a, *au collégial*, proportionnellement (tableau 1) plus d'enseignantes que de cadres féminines qui sont mères : 28,51 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 9,09 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il n'y a pas de différence statistiquement significative en ce qui concerne les candidates qui ne sont pas mères au collégial. La maternité constituerait un critère implicite défavorable aux candidates.

De cette première série de trois variables concernant la famille, le tableau 3 récapitule les résultats obtenus. Aux trois ordres d'enseignement, la vie de couple serait négative pour les candidates et positive pour les candidats. Quant à la maternité, elle serait négative pour les candidates du collégial alors que la paternité serait positive pour les candidats.

Variables concernant la culture organisationnelle

Les variables suivantes ne jouent pas un rôle aussi direct que les premières, puisqu'elles relèvent des représentations entretenues au sujet des tabous culturels présents dans les établissements en ce qui concerne la vie familiale. Les membres des comités de sélection ne posent pas de telles questions en entrevue. Toutefois, des indices des systèmes de valeurs des personnes candidates peuvent parfois émerger des réponses ouvertes. Les comités choisiraient de préférence des personnes sensibles ou non à ces tabous.

Mais nos résultats peuvent également s'expliquer par la socialisation secondaire acquise dans l'exercice des fonctions de direction. À ce titre, ces variables restent des indicateurs précieux de la socialisation produite par la culture organisationnelle.

Estimer qu'il faut se comporter comme si on n'avait pas de conjoint ou de conjointe ou d'enfant

Dans le cas seulement où les personnes interrogées avaient conjoint ou conjointe ou encore enfant, elles étaient invitées à dire si le milieu de travail est tel qu'il faut se comporter comme si l'on n'avait pas de conjoint ou de conjointe ou d'enfant. Le tableau 1 indique qu'il y a *au primaire* proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices affirmant qu'au travail il faut se comporter comme si l'on n'avait pas de conjoint ou d'enfant : 93,10 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 61,62 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices au primaire qui n'estiment pas qu'il faut se comporter au travail comme si on n'avait pas de conjoint ou d'enfant : 89,13 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 38,76 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

En ce qui concerne la pertinence de ce critère en matière de recrutement *au secondaire*, le tableau 1 indique qu'il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui affirment qu'au travail il faut se comporter comme si l'on n'avait pas de conjoint ou d'enfant : 68,42 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 33,33 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui n'estiment pas qu'il faut se comporter au travail comme si on n'avait pas de conjoint ou d'enfant : 34,67 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 19,68 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. Ainsi, le fait de garder le souci de sa famille au travail constituerait un critère implicite qui a pu jouer à l'encontre des candidates au moment du recrutement.

Il n'y a pas de différence statistiquement significative (tableau 2) à propos de l'opinion selon laquelle il faut se comporter au travail comme si l'on n'avait pas de conjoint ou de conjointe ou d'enfant pour l'obtention d'encouragements. D'autre part, il n'y a pas (tableau 2), concernant cette opinion sous sa forme négative, de différence statistiquement significative pour ce qui est des encouragements octroyés au personnel enseignant. S'il y a comité de sélection, les femmes qui affirment qu'au travail il faut se comporter comme si l'on n'avait pas de conjoint ou d'enfant sont plus souvent choisies (6,67 p. 100 contre 42,11 p. 100) (tableau 2). Par ailleurs, le tableau 2 montre qu'il n'y a pas, concernant l'opinion contraire, de différence statistiquement significative en ce qui a trait aux encouragements octroyés au personnel enseignant, ni en ce qui touche l'existence d'un comité.

Il n'y a pas proportionnellement *au collégial* (tableau 1) plus d'enseignantes que de cadres féminines qui pensent qu'il faut se comporter au travail comme si on n'avait pas de conjoint ou d'enfant : 48,94 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 44,44 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y

a proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui n'estiment pas qu'il faut se comporter au travail comme si on n'avait pas de conjoint ou d'enfant : 42,86 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 8,55 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. Ces résultats indiquent que le fait de penser qu'il faut se comporter au travail comme si on n'avait pas de conjoint ou de conjointe ou d'enfant a pu jouer en faveur du recrutement de candidates. Mais cela peut signifier aussi que la culture organisationnelle juge comme point positif pour les directrices le fait de penser qu'il faut se comporter au travail comme si elles n'avaient pas de conjoint ou d'enfant.

Garder le souci de sa famille au travail

Dans le cas seulement des personnes interrogées ne vivant pas seules, elles étaient invitées à dire si elles gardent au travail le souci de leur famille. Le tableau 1 indique qu'il y a *au primaire* proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui disent conserver le souci de leur famille au travail : 85,88 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 33,70 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices au primaire qui estiment ne pas garder le souci de leur famille au travail : 94,87 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 57,50 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

En ce qui concerne la pertinence de ce critère en matière de recrutement *au secondaire*, le tableau 1 indique qu'il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui conservent le souci de leur famille au travail : 35,94 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 16,49 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il n'y a pas de différence statistiquement significative concernant le fait de ne pas garder le souci de sa famille au travail. Le fait de garder le souci de sa famille au travail constituerait donc un critère implicite qui a pu s'avérer défavorable aux candidates au moment du recrutement. Mais cela peut signifier également que la culture organisationnelle juge comme point négatif pour les directrices le fait de garder le souci de leur famille au travail.

Même si le tableau 2 indique qu'il existe une différence entre enseignants et enseignantes qui gardent le souci de leur famille au travail et qui ont reçu des encouragements, une analyse ultérieure nous a montré qu'il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les enseignantes encouragées et celles du bassin à propos de cette variable. D'autre part, le tableau 2 indique qu'il n'y a pas de différence statistiquement significative en ce qui concerne les encouragements octroyés au personnel enseignant qui ne garde pas le souci de sa famille au travail. S'il y a comité de sélection (tableau 2), le fait de garder le souci de sa famille au travail est mieux admis (18,55 p. 100 contre 1,96 p. 100).

D'autre part, nous n'avons pas pu vérifier l'existence d'une différence statistiquement significative en ce qui concerne l'existence d'un comité pour les personnes qui ne gardent pas le souci de leur famille au travail.

Le tableau 1 montre qu'il y a *au collégial* proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui gardent le souci de leur famille au travail : 43,80 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 10,20 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui estiment ne pas garder le souci de leur famille au travail : 54,17 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 24,68 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. Le fait de garder le souci de sa famille au travail constituerait donc un critère implicite défavorable aux candidates au moment du recrutement.

Apporter des modifications à son horaire en raison de ses responsabilités familiales

Dans le cas seulement où les personnes interrogées ne vivaient pas seules, elles ont été invitées à dire si elles apportent parfois des modifications à leur horaire en raison de leurs responsabilités familiales. Le tableau 1 indique qu'il y a *au primaire* proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui apportent des modifications à leur horaire en raison de leurs responsabilités familiales : 83,33 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 28,52 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui disent ne pas apporter de modifications à leur horaire en raison de responsabilités familiales : 89,47 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 53,52 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

En ce qui concerne la pertinence de ce critère en matière de recrutement *au secondaire*, le tableau 1 indique qu'il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui apportent des modifications à leur horaire en raison de leurs responsabilités familiales : 32,35 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 12,75 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il n'y a pas (tableau 1) de différence statistiquement significative chez les femmes qui n'apportent pas de modifications à leur horaire en raison de leurs responsabilités familiales. Le fait d'apporter des modifications à son horaire à cause de ses responsabilités familiales a pu constituer un critère implicite qui se serait révélé nuisible aux candidates au moment du recrutement. Mais cela peut signifier également que la culture organisationnelle tolère mal les accommodements apportés à un horaire en raison de responsabilités familiales.

Il n'y a pas (tableau 2) de différence statistiquement significative à propos de cette variable pour l'obtention d'encouragements, ni en ce qui concerne l'existence ou non d'un comité de sélection. D'autre part, il n'y a pas (tableau 2) de différence statistiquement significative ni en ce qui a trait à l'existence d'un comité, ni en ce qui touche les encouragements octroyés au personnel enseignant qui n'apporte pas de modifications à son horaire en raison de ses responsabilités familiales.

Il y a *au collégial* proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines (tableau 1) qui apportent des modifications à leur horaire en raison de leurs responsabilités familiales : 43,75 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 10,38 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui disent ne pas apporter de modifications à leur horaire en raison de leurs responsabilités familiales : 48,05 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 18,40 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

Estimer que le milieu de travail est agacé en cas de prise de congé pour maladie dans la famille

Dans le cas seulement où les personnes interrogées ne vivaient pas seules, elles ont été invitées à dire si leur milieu de travail est agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille. Le tableau 1 indique qu'il y a *au primaire* proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui affirment que le milieu de travail est agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille : 82,35 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 48 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices au primaire qui disent que le milieu de travail n'est pas agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille : 92,47 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 41,30 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

En ce qui concerne les femmes *au secondaire* qui affirment que le milieu de travail n'est pas agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille et la pertinence de ce critère en matière de recrutement, le tableau 1 permet de constater que globalement il n'y a pas de différence entre le bassin des enseignantes et les directrices. Le tableau 1 indique qu'il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui disent que le milieu de travail n'est pas agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille : 34,72 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 20,74 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. Ces résultats indiquent que le fait de trouver que le milieu de travail est agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans

la famille constituerait un critère implicite qui aurait avantagé les candidates. Cela peut signifier également que la culture organisationnelle se montre réticente à l'égard des personnes qui prennent congé en raison de maladie dans la famille.

Il n'y a pas (tableau 2) de différence statistiquement significative concernant les femmes qui affirment que le milieu de travail est agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille ni pour l'obtention d'encouragements, ni en ce qui a trait à l'existence ou non d'un comité de sélection. D'autre part, il n'y a pas (tableau 2), pour les femmes qui affirment que le milieu de travail n'est pas agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille, de différence statistiquement significative en ce qui concerne les encouragements octroyés au personnel enseignant, ni en ce qui touche l'existence d'un comité.

Il n'existe pas *au collégial* (tableau 1) de différence statistiquement significative à propos des femmes qui affirment que le milieu de travail est agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui disent que le milieu de travail n'est pas agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille : 45,31 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 10,29 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. Ces résultats indiquent que le fait de trouver que le milieu de travail est agacé si elles prennent congé en cas de maladie dans la famille constituerait un critère implicite favorable aux candidates au moment de la sélection. Cela peut signifier également que la culture organisationnelle des cégeps se montre réticente à l'égard des femmes qui prennent congé en raison de maladie dans la famille.

Vivre un profond engagement à l'égard de l'organisation

Le tableau 1 indique qu'il y a *au primaire* proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui se disent profondément engagées à l'égard de la commission scolaire : 87,82 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 45,76 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices du primaire qui ne s'estiment pas profondément engagées à l'égard de la commission scolaire : 66,67 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 44,58 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

En ce qui concerne la pertinence de ce critère en matière de recrutement *au secondaire*, le tableau 1 indique qu'il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices profondément engagées à l'égard de leur commission scolaire : 41,41 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 23,48 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui ne s'estiment pas profondément engagées à l'égard de la commission scolaire :

34,38 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 13,51 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

Même si le tableau 2 indique qu'il existe une différence entre enseignantes et enseignants qui s'estiment profondément engagés et qui ont reçu des encouragements, une analyse ultérieure nous a montré qu'il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les enseignantes encouragées et celles du bassin à propos de cette variable. D'autre part, il n'y a pas, faute de données suffisantes (tableau 2), de différence statistiquement significative en ce qui concerne les encouragements octroyés au personnel enseignant qui ne s'estime pas profondément engagé à l'égard de sa commission scolaire. Remarquons que personne, parmi les enseignants et les enseignantes qui ne s'estime pas profondément engagé à l'égard de la commission scolaire n'a été encouragé. En ce qui concerne l'existence ou non d'un comité de sélection, le tableau 2 indique que les femmes qui se disent profondément engagées à l'égard de la commission scolaire sont plus souvent engagées par un comité (25,54 p. 100 contre 9,09 p. 100). D'autre part, il n'y a pas (tableau 2) de différence statistiquement significative en ce qui concerne l'existence éventuelle d'un comité de sélection pour celles qui disent qu'elles ne sont pas profondément engagées par rapport à leur commission scolaire.

Le tableau 1 indique qu'il y a *au collégial* proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui se disent profondément engagées à l'égard de leur cégep : 28,25 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 12,34 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui ne se disent pas profondément engagées à l'égard de leur cégep : 33,33 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 13,64 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

Estimer que sa vie au travail compte plus que sa vie au foyer

Dans le cas seulement où les personnes interrogées ne vivaient pas seules, elles étaient invitées à dire si leur vie au travail compte plus que leur vie au foyer. Le tableau 1 indique qu'il y a *au primaire* proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui disent que leur vie au travail compte plus que leur vie au foyer : 88,24 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 59,06 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices au primaire qui estiment que leur vie au travail ne compte pas plus que leur vie au foyer : 93,18 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 39,91 p. 100 du personnel de direction qui sont

dans ce cas sont des directrices. Ces résultats indiquent que ce critère implicite ne constitue pas un critère de recrutement.

En ce qui concerne la pertinence de ce critère en matière de recrutement *au secondaire*, le tableau 1 indique qu'il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui disent que leur vie au travail compte plus que leur vie au foyer : 63,64 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 28,95 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de directrices qui estiment que leur vie au travail ne compte pas plus que leur vie au foyer : 39,99 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 22,05 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

Il n'y a pas de différence statistiquement significative (tableau 2) à propos du fait d'affirmer que sa vie au travail compte plus que sa vie au foyer pour l'obtention d'encouragements. D'autre part, il n'y a pas (tableau 2) de différence statistiquement significative en ce qui concerne les encouragements octroyés au personnel enseignant qui dit que sa vie au travail ne compte pas plus que sa vie au foyer. En ce qui concerne la pertinence de l'existence éventuelle d'un comité, s'il n'y a pas de différence (tableau 2) concernant le fait de considérer que sa vie au travail compte plus que sa vie au foyer, le sentiment inverse revêt de l'importance. Dans les cas où il y a comité de sélection, les femmes qui estiment que leur vie au travail ne compte pas plus que leur vie au foyer (24,72 p. 100 contre 8,77 p. 100) sont davantage recrutées.

Le tableau 1 montre qu'*au collégial* il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui estiment que leur vie au travail compte plus que leur vie au foyer : 45,45 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 11,11 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices. D'autre part, il y a proportionnellement plus d'enseignantes que de cadres féminines qui estiment que leur vie au travail ne compte pas plus que leur vie au foyer : 48,43 p. 100 du personnel enseignant qui sont dans ce cas sont des enseignantes, et seulement 14,39 p. 100 du personnel de direction qui sont dans ce cas sont des directrices.

En résumé, les résultats obtenus à propos de la perception de la culture organisationnelle (tableau 3) semblent indiquer au collégial une certaine réticence par rapport à la vie familiale. À l'inverse de ce qui se produit pour les candidats, les candidates qui perçoivent ces réticences (se comporter comme si on n'avait pas de conjoint ou d'enfant, penser que le milieu de travail est agacé si l'on prend congé en raison de maladie dans la famille) sont plus souvent recrutées. Il semble également y avoir des problèmes au secondaire pour les candidates : contrairement aux candidats, celles qui disent garder le souci de leur famille au travail, apporter des modifications à leur horaire en raison de leurs responsabilités familiales et constater que le milieu de travail est agacé si elles prennent congé en raison de maladie dans la famille seraient défavorisées au

moment de la sélection. Les réticences culturelles du primaire à l'égard de la vie familiale seraient pratiquement inexistantes.

Analyse et commentaires

Le résumé des résultats globaux présentés dans le tableau 3 ainsi que les conclusions du tableau 2 mettent en relief l'existence de plusieurs phénomènes. En ce qui concerne le statut civil, il est à remarquer que le célibat place candidats et candidates sur le même pied, ce qui confirme les propositions de de Singly (1987). La seule variable qui se révèle négative pour les femmes aux trois ordres d'enseignement est le fait d'être mariée. Les résultats obtenus dans notre recherche confirment ceux d'autres études menées au sujet de femmes cadres ou fortement scolarisées (Ross 1981 ; Véron 1984 ; Glick 1984 ; de Singly 1987 ; Rochon 1989). Mais cette variable n'est pas pertinente dans le sens où les enseignantes mariées de la recherche de Goulet (1982) ont tout autant l'intention de poser leur candidature et où les femmes mariées posent en réalité proportionnellement autant leur candidature que les enseignants (Baudoux 1992). Notre explication est que, puisque nous comparons le bassin des enseignantes et des enseignants respectivement à celui des directrices et des directeurs, les inconvénients liés au mariage sont également présents, dans une moindre mesure peut-être, pour la population des enseignantes. On peut présumer que les enseignantes doivent elles-mêmes, dans l'exercice de leur profession, prendre diverses mesures concernant les questions familiales qui ne varient pas de façon fondamentale en changeant de niveau de responsabilités. Cette hypothèse est d'autant plus plausible que selon nos résultats (Baudoux à paraître[6]), les enseignantes connaissent plus de stress au travail que les directrices, en particulier au secondaire. Au primaire, 49 p. 100 des enseignantes et 40 p. 100 des directrices se disent stressées au travail. Au secondaire, 60 p. 100 des enseignantes et 42 p. 100 des directrices connaissent le stress.

En revanche, nos résultats indiquent que le mariage reste dans les représentations des décideurs qui procèdent à la sélection présent comme un handicap majeur. Alors que le mariage est considéré de façon positive pour les candidats [ce qui confirme de Singly 1987)], les femmes mariées sont considérées comme moins engagées quant à leur carrière. On appréhende peut-être une moins grande disponibilité à l'extérieur des heures de travail (Ministère de l'Éducation du Québec 1979 ; Baudoux et Girard 1990). Rappelons que, selon Le Bourdais *et al.* (1987) ou Vandelac *et al.* (1985), l'activité des femmes sur le marché du travail n'a pas remis en cause les attentes

6. Il s'agit d'un article intitulé : « Du couple satisfaction/insatisfaction au couple plaisir/angoisse : le management culturel », dans un ouvrage collectif sur la culture organisationnelle et le changement.

sociétales, masculines en particulier, à l'égard des femmes comme la prise en charge prioritaire de l'éducation des enfants et du travail domestique.

Pour le secondaire, il faut remarquer que les femmes mariées sont plus encouragées que les femmes célibataires à poser leur candidature, comme si le mariage était effectivement perçu comme un handicap. Dans la même veine, mais en sens inverse, les hommes célibataires sont davantage encouragés que les hommes mariés. Lorsqu'il n'y a pas de comité de sélection, les candidates mariées du secondaire ont moins de chance d'obtenir un poste de direction que les femmes célibataires, ce qui confirme la présence de préjugés à l'encontre de la promotion de femmes mariées.

Le statut socioprofessionnel du conjoint est de peu d'importance, même si Goulet (1982) a pu constater que les enseignantes du primaire ont un conjoint de statut social moins élevé. Toutefois, après 1974, au secondaire, le fait d'avoir un conjoint de statut professionnel élevé a pu aider l'engagement de directrices lorsqu'il y a eu un comité et, à l'inverse, le fait de ne pas avoir de conjointe de statut professionnel élevé a pu favoriser les candidats. Ce dernier point rejoint les constatations de de Singly (1977) qui rapporte que les cadres supérieurs ont plus souvent une femme qui n'exerce pas d'activité salariée.

La maternité ou la paternité ne semblent pas jouer de rôle au moment de la sélection au primaire et au secondaire, ce qui confirme les résultats de Goulet (1982). Toutefois, les candidates qui sont mères sont engagées moins souvent s'il n'y a pas de comité de sélection. Les constatations de recherches comme celles de Polachek (1975), de de Singly (1987), d'Andrew *et al.* (1988) et de Carmel (1990) ne sont valables que pour le collégial où la présence d'enfants est négative pour les femmes et positive pour les hommes. Est-ce que les formulaires de mise en candidature contenaient, avant la publication des exigences de la Commission des droits de la personne, plus de renseignements de ce type ? Sait-on plus facilement si les candidates sont mères dans des organisations moins dispersées? Nos résultats sont à mettre en rapport avec le fait que cet ordre d'enseignement semble se montrer également réticent aux enfants puisque c'est là que les femmes affirment davantage, à la différence des hommes, qu'il faut se comporter comme si elles n'avaient pas de conjoint ou d'enfant.

Deux autres variables traduisant certains aspects de la culture organisationnelle liées aux rapports famille-carrière revêtent également une certaine importance. Le fait que le parent affirme garder le souci de sa famille au travail joue négativement pour les femmes et positivement pour les hommes, en particulier au secondaire, surtout s'il n'y a pas de comité de sélection. Cela confirme les constatations faites par de Singly (1981), Blunden (1982) et Haicault (1984). Par ailleurs, que le milieu de travail soit agacé lorsque le personnel de direction prend congé en raison de maladie dans la famille traduit des inégalités de traitement entre hommes et femmes esquissées par Berthelot (1991) : sont choisies les candidates du secondaire et du collégial qui sont plus sensibles à

certains tabous concernant la famille présents dans l'établissement d'enseignement[7].

Les deux variables reliées à la loyauté à l'égard de l'organisation ne se révèlent pas statistiquement significatives. Un profond engagement à l'égard de l'établissement n'est de grande utilité à aucun ordre d'enseignement. Au secondaire, toutefois, des candidates profondément engagées à l'égard de la commission scolaire ont eu paradoxalement moins de chance d'être retenues s'il n'y avait pas de comité. De plus, au collégial, un profond engagement des candidates a même pu jouer contre elles (et en faveur des candidats) entre 1965 et 1974 et au secondaire après 1975. Les représentations qu'entretiennent les responsables de la sélection sont donc contradictoires avec la réalité (Carmel 1990), comme si les professions de foi de loyauté des femmes n'étaient pas crues. D'autres résultats signalent que le fait que la vie au travail compte plus (ou non) que la vie au foyer n'a pas d'impact au moment de la sélection. Toutefois, les candidates du secondaire qui estiment que leur vie au travail passe avant leur vie au foyer ont été davantage recrutées sans comité de sélection. Si, entre 1965 et 1974, le primaire engage plus de candidates et le secondaire moins de candidates qui placent leur vie au travail avant leur vie au foyer, depuis 1975, toutefois, cet attachement préférentiel au travail favoriserait les candidates et défavoriserait les candidats à tous les ordres d'enseignement. Ces résultats traduisent donc une méfiance des autorités à l'égard du sérieux de l'engagement féminin au travail.

Conclusion

Que peut-on conclure de ces résultats ? Les tableaux 2 et 3 illustrent abondamment que, sur de nombreux points, les candidates et les candidats ont pu être évalués différemment *à partir du même critère*. En effet, la méthode utilisée fait que chaque fois que les résultats de ces tableaux indiquent un avantage pour les femmes, il faut savoir que ce critère joue de façon inverse chez les candidats. Ces résultats suscitent une question : pourquoi ce qui est un avantage pour les femmes devient-il un désavantage pour les hommes, et vice-versa ? On pourrait supposer que les variables relevant de l'articulation entre vie familiale et vie au foyer joueraient de la même façon pour les candidates et les candidats dans une société qui serait jugée non discriminatoire.

Ce double standard est en réalité l'indice même de la discrimination, parce qu'en dernière analyse c'est le sexe et non le critère qui est déterminant[8]. Ainsi,

---

7. Encore aujourd'hui, la convention collective du personnel enseignant des cégeps ne prévoit pas de congé au moment d'une intervention chirurgicale pratiquée sur l'un ou l'une des membres de la famille.
8. Des résultats que nous présenterons ultérieurement à propos de critères ne relevant pas du contexte de la vie familiale illustreront le même phénomène.

le fait de se montrer sensibles ou attentives à une culture organisationnelle réfractaire à la vie familiale permettrait à certaines candidates de rester dans la course en compensant pour d'autres évaluations négatives liées à leur appartenance sexuelle. En revanche, de telles exigences n'auraient pas cours pour les hommes pour qui le statut civil, la paternité, le maintien du souci de la famille au travail se révéleraient de façon implicite des avantages comparatifs par rapport aux candidates au moment de la sélection.

Alors que l'inégalité de traitement entre hommes et femmes reste souvent mise sur le compte soit de la nature (c'est la maternité qui est un obstacle à la carrière), soit sur celui des « mentalités » (il faut attendre que les mentalités évoluent), explication qui confine à la tautologie comme l'a bien fait voir Maruani (1985), nos résultats montrent que c'est non seulement le fait d'être une femme, mais aussi une femme mariée qui est constitué en handicap, non pas en handicap réel dans notre population enseignante dans la mesure où la mise en candidature d'une femme se produit proportionnellement autant que chez les hommes, mais en ce qui a trait aux jugements des décideurs au moment de la sélection.

Pourquoi ce refus de la présence féminine aux postes de gestion ? Bourdieu (1990) a rappelé que l'habitus masculin est construit et s'accomplit dans un espace réservé aux hommes où se jouent les jeux sérieux de la compétition qui offrent à la *libido dominandi*, sous toutes ses formes, économique, politique, scientifique, etc., des champs d'action possible aux hommes. Littéralement mises hors jeu en droit ou en fait, les femmes sont cantonnées dans un rôle de spectatrices, séparées des hommes derrière une frontière magique qui distingue la culture de la nature, le public du privé, et qui assure aux hommes le monopole de l'humanité et de l'universel. Renvoyées du côté du privé, donc exclues de tout ce qui est de l'ordre du public, elles ne peuvent vraiment intervenir en tant que sujets, et sont considérées comme intruses dans les jeux où la « masculinité » s'accomplit, à travers les actes de reconnaissance mutuelle « qu'impliquent tous les échanges isotimiques, échanges de défis et de ripostes, de dons et de contre-dons » (Bourdieu 1990 : 26-27).

Ainsi, même si, dans nos sociétés libérales, l'organisation a intérêt à utiliser le travail féminin, les normes de comportement et les valeurs véhiculées dans la culture organisationnelle garantissent le pouvoir masculin. Les modèles de carrière délimitent les sphères de compétence féminine et masculine, au moyen de deux systèmes de légitimation, l'un officiel, l'autre en filigrane, qui maintient la rareté des femmes aux postes de décision. Les modèles organisationnels, loin d'être neutres, masquent donc l'enjeu fondamental qui consiste à conforter le rôle respectif des hommes et des femmes, en revivifiant sans cesse implicitement la barrière invisible, mais non moins tangible dans ses effets, qui sépare hommes et femmes.

Claudine Baudoux
Département d'administrastion et politique scolaires
Université Laval

Annexe

Grille de lecture des tableaux

Les résultats présentés dans les tableaux en caractère *italique* indiquent une relation statistiquement significative selon le sexe à un seuil de confiance de 0,01 entre les personnes qui ont répondu à la question. Dans certains cas d'analyses plus fines, des différences n'ont pu être établies par manque de personnes en cause. Afin de ne pas surcharger les tableaux n'y figurent pas les analyses de contingence menées après vérification d'une différence statistiquement significative en ce qui concerne les encouragements, analyses destinées à vérifier des relations possibles entre les personnes de même sexe. En effet, dans le cas où nous avons dû comparer des individus de même sexe, nous indiquerons l'existence d'analyses ultérieures que nous n'incorporerons pas dans le tableau.

Comment lire le tableau ? Prenons le premier cas du tableau 1. Au primaire, 10,64 p. 100 du personnel enseignant sont des enseignants et 89,36 p. 100 des enseignantes ; 18,37 p. 100 du personnel de direction célibataire sont des directeurs et 81,63 des directrices. Il n'y a pas de différence statistiquement significative concernant le célibat. En ce qui concerne le fait de vivre en couple, 18,80 p. 100 du personnel enseignant qui est dans ce cas sont des enseignants et 81,20 p. 100 des enseignantes ; chez le personnel de direction, 66,34 p. 100 sont des directeurs et 33,66 p. 100 des directrices. La différence est statistiquement significative. À partir de la comparaison entre ces deux énoncés, l'un significatif, l'autre non, nous pouvons affirmer que le mariage s'avère un critère négatif pour les candidates et positif pour les candidats.

Tableau 1 : Critères explicites ou implicites de sélection ou de cooptation et normes organisationnelles*

Énoncé	Primaire				Secondaire				Collégial			
	EM	DM	EF	DF	EM	DM	EF	DF	EM	DM	EF	DF
Célibataire	10,64	18,37	89,36	81,63	28,00	38,89	72,00	61,11	73,91	76,47	26,09	23,53
Marié-e ou avec partenaire	*18,80*	*66,34*	*81,20*	*33,66*	*68,63*	*82,66*	*31,37*	*17,34*	*70,10*	*90,86*	*29,90*	*9,14*
Statut SP conjoint-e élevé	*14,71*	*60,54*	*85,29*	*39,46*	*66,13*	*80,94*	*33,87*	*19,06*	66,67	33,33	82,51	17,49
Statut SP conjoint-e non élevé	*23,26*	*70,82*	*76,74*	*29,18*	*70,91*	*83,83*	*29,09*	*16,17*	*65,83*	*96,69*	*34,17*	*3,31*
Avec enfants	*19,27*	*63,68*	*80,73*	*36,32*	*66,04*	*81,08*	*33,96*	*18,92*	*71,49*	*90,91*	*28,51*	*9,09*
Sans enfant	*11,63*	*50,98*	*88,37*	*49,02*	*54,55*	*71,77*	*45,45*	*28,23*	64,86	58,82	35,14	41,18
Se comporter pas famille	*6,90*	*38,38*	*93,10*	*61,62*	*31,58*	*66,67*	*68,42*	*33,33*	51,06	55,56	48,94	44,44
Pas se comporter comme si pas famille	*10,87*	*61,24*	*89,13*	*38,76*	*65,33*	*80,32*	*34,67*	*19,68*	*57,14*	*91,45*	*42,86*	*8,55*
Garde souci famille travail	14,12	66,30	85,88	33,70	64,06	83,51	35,94	16,49	56,20	89,80	43,80	10,20
Ne garde pas souci de famille au travail	*5,13*	*42,50*	*94,87*	*57,50*	55,15	65,19	44,83	34,81	*45,83*	*75,32*	*54,17*	*24,68*
Modifications horaire pour famille	*16,67*	*71,48*	*83,33*	*28,52*	*67,65*	*87,25*	*32,35*	*12,75*	*56,25*	*89,62*	*43,75*	*10,38*
Pas modifications horaire	*10,53*	*46,48*	*89,47*	*53,52*	57,69	69,12	42,31	30,88	*51,95*	*81,60*	*48,05*	*18,40*
Milieu agacé si congé pour famille	*17,65*	*52,00*	*82,35*	*48,00*	66,67	87,80	33,33	12,20	63,16	69,57	36,84	30,43
Milieu pas agacé si congé pour famille	*7,53*	*58,70*	*92,47*	*41,30*	*65,28*	*79,26*	*34,72*	*20,74*	*54,69*	*89,71*	*45,31*	*10,29*
Vie travail compte plus que vie au foyer	*11,76*	*40,94*	*88,24*	*59,06*	*36,36*	*71,05*	*63,64*	*28,95*	*54,55*	*88,89*	*45,45*	*11,11*
Vie au travail compte pas plus que vie au foyer	*6,82*	*60,09*	*93,18*	*39,91*	*63,01*	*77,95*	*39,99*	*22,05*	*51,57*	*85,61*	*48,43*	*14,39*
Profond engagement envers organisation	*12,18*	*54,24*	*87,82*	*45,76*	*58,59*	*76,52*	*41,41*	*23,48*	*71,75*	*87,66*	*28,25*	*12,34*
Pas profond engagement	*33,33*	*55,42*	*66,67*	*44,58*	*65,62*	*86,49*	*34,38*	*13,51*	*66,67*	*86,36*	*33,33*	*13,64*

* EM = enseignants; EF = enseignantes; DM = directeurs; DF = directrices.
Les nombres en italique indiquent une différence statistiquement significative.

Tableau 2 : Critère d'encouragement, de comités ou de cooptation au secondaire*

Énoncé	Encouragement			Comité			Cooptation		
	EM	EF	Concl.	DM	DF	Concl.	DM	DF	Concl.
Célibataire	0,00	100,00		40,00	60,00		33,33	66,67	
Marié-e ou avec partenaire	*91,30*	*8,70*		*80,32*	*19,68*	+	*94,59*	*5,41*	-
Statut SP conjoint-e élevé	100,00	0,00		*66,43*	*33,57*	+	*96,00*	*4,00*	-
Statut SP conjoint-e élevé	100,00	0,00		82,27	17,73		91,67	8,33	
Avec enfants	*91,30*	*8,70*		*79,55*	*20,45*	+	*92,86*	*7,14*	-
Sans enfant	75,00	25,00		70,11	29,89		82,76	17,24	
Se comporter pas famille	0,00	0,00		*57,89*	*42,11*	+	*93,33*	*6,67*	-
Pas se comporter pas famille	75,00	25,00		79,08	20,92		86,57	13,43	
Garde souci famille travail	*88,24*	*11,76*		*81,45*	*18,55*	+	*98,04*	*1,96*	-
Ne garde pas souci famille travail	100,00	0,00		62,86	37,14		75,86	24,14	
Modifications horaire famille	100,00	0,00		85,19	14,81		97,14	2,86	
Pas modifications horaire	100,00	0,00		65,50	34,50		83,72	16,18	
Milieu agacé congé famille	100,00	0,00		90,32	9,68		100,00	0,00	
Milieu pas agacé congé famille	66,67	33,33		77,39	22,61		88,52	11,48	
Vie travail compte plus foyer	100,00	0,00		71,19	28,81	-	75,00	25,00	+
Vie au travail compte pas plus foyer	66,67	33,33		75,28	24,72		91,23	8,77	
Profond engagement envers org.	*85,71*	*14,29*		*74,46*	*25,54*	+	*90,91*	*9,09*	-
Pas profond engagement	0,00	0,00		86,15	13,85		85,71	14,29	

* EM = enseignants; EF = enseignantes; DM = directeurs; DF = directrices; + signifie que les femmes ont davantage répondu affirmativement et les hommes négativement; concl. : conclusion.

Tableau 3 : Synthèse des critères explicites ou implicites de sélection et normes organisationnelles*

Variable	Global			avant 1964			1965-1974			après 1975		
	P	S	C	P	S	C	P	S	C	P	S	C
Vit en couple	–	-	-	Di	Di	Di	-		-	-	-	-
Statut socioprofessionnel du conjoint élevé			Di	Di	Di	Di			Di		+	Di
avec enfants			-	Di	Di	Di			-			-
Faut se comporter comme si pas conjoint ou conjointe ou enfant			+	Di	Di	Di			+	+		Di
garde le souci de sa famille au travail		-		Di	Di	Di			-		-	
Apporte modifications horaire pour responsabilités familiales		-		Di	Di	Di		-			-	
Milieu agacé si congé pour maladie famille		+	+	Di	Di	Di		-	+	+		+
Profond engagement envers CS ou cégep				Di	Di	Di			-	Di	-	
Vie au travail compte plus que vie au foyer				Di	Di	Di	+	-		+	+	+

* Ce tableau est la synthèse des deux tableaux correspondant à chaque énoncé ; P = primaire; S = secondaire; C = collégial; CS = commission scolaire; Di = données insuffisantes pour mener des analyses ; + signifie un point positif pour les candidates, et un point négatif pour les candidats. Nous présentons les données selon les trois périodes sans les commenter, faute d'espace.

RÉFÉRENCES

ALMQUIST, E. et S. Angrist
1970 « Career salience and atipicality of occupational choice among college women », *Journal of Marriage and the Family* : 32, 2 : 242-249.

ANDREW, C., C. Coderre, A. Daviau et A. Denis
1988 « Entre la liberté et les contraintes. Essai sur les trajectoires des gestionnaires », in F. Harel-Giasson et J. Robichaud, *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici.* Montréal : HEC : 13- 51.

APRE
1985-1986 *Les Cahiers de l'APRE.* Atelier production/reproduction, collectif, Paris, CNRS, 1-6.

BARNABÉ, C.
1981 *La gestion des ressources humaines en éducation.* Montréal, Agence d'Arc.

BAUDOUX, C.
1988 *Femmes, gestion, éducation.* Cahiers de l'ACFAS n° 58. Montréal, ACFAS.
1991 « Effets de la laïcisation et de la mixité sur le nombre de femmes responsables d'établissements scolaires du Québec de 1958 à 1985 », *Revue des sciences de l'éducation*, XVII, 1 : 1-24.
1992 « Prime socialisation et carrière : les cadres féminines en éducation », in C. Baudoux (dir.), *Femmes et carrière.* Québec, Université Laval, Cahiers de recherche du GREMF n° 45 : 57-108.

BAUDOUX, C. et C. de la Durantaye
1988 *La femme de l'organisation.* Québec, Presses de l'Université du Québec.

BAUDOUX, C. et S. Girard
1990 « Sélection de candidatures féminines dans les postes de direction d'écoles et de collèges », *Revue des sciences de l'éducation*, XVI, 2 : 163-183.

BÉLANGER, L., A. Petit et J.-L. Bergeron
1983 *Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée.* Chicoutimi, Gaëtan Morin.

BENHAM, L.
1974 « Benefits of women's education within marriage », *Journal of Political Economy*, 82, 2, mars-avril : S57-S71.

BERTHELOT, M.
1991 *Enseigner : qu'en disent les profs ?* Québec, Conseil supérieur de l'éducation.

BLUNDEN, K.
1982 *Le travail et la vertu.* Paris, Payot.

BOURDIEU, P.
1975 *La distinction. Critique sociale du jugement.* Paris, Minuit.

BOURDIEU, P.
1990 « La domination masculine », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 84, septembre : 3-31.

CARMEL, M.
1990 *Ces femmes qui n'en veulent pas.* Montréal, Saint-Martin.

CHABAUD, D.
1984 « Problématique des sexes dans les recherches sur le travail et la famille », *Sociologie du travail*, 3 : 346-359.

COFFIN, G. C. et R. B. Eckstrom
1979 « Roadblocks to women's careers in educational administration », in M.C. Berry (dir.), *Women in Educational Administration.* Washington, D.C., National Association for Women Deans, Administrators and Counselors : 53-63.

COMBES, D. et A.-M. Devreux
1991 *Construire sa parenté. Reconnaissance, légitimation, dénomination des enfants.* Paris, CNRS, Centre de sociologie urbaine.

DANDURAND, R. B.
1988 *Le mariage en question. Essai socio-historique.* Québec, IQRC.

DELPHY, C.
1974 « Mariage et divorce : l'impasse à double face », *Les Temps modernes*, 29, 333-334 : 1815-1829.

DEPLHY, C.
1977 « Les femmes dans les études de stratification », in A. Michel (dir.), *Femmes, sexisme et sociétés.* Paris, PUF.

DE SERRES, M.
1988 « Les stratégies des couples à succès », in F. Harel-Giasson et J. Robichaud (dir.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici.* Montréal, HEC : 215-218.

DEVREUX, A.-M.
1984 « La parentalité dans le travail. Rôles de sexe et rapports sociaux », in *Le sexe du travail.* Grenoble, Presses de l'Université de Grenoble : 113-126.

DOUGHTY, R.
1980 « The black female administrator : women on double bind », in S.K. Bliken et M.B. Brannigan (dir.), *Women and Educational Leadership*. Lexington, MA., D.C. Earth : 165-174.

DURU-BELLAT, M.
1990 *L'école des filles*. Paris, L'Harmattan.

EDSON, S. K.
1981 « "If they can I can" : women aspirants to administrative positions in public schools », in P.A. Schmuck, W.W. Charters et R.O. Carlson (dir.), *Educational Policy and Management : Sex Differentials*. New York, Academic Press : 169-185.

EDUCATIONAL RESEARCH SERVICE
1981 *Survey : Attitudes toward Women as School District Administrators*. Arlington (VA), American Association of School Administrators.

ESCOMEL, G.
1986 « Stérilité : jusqu'où faut-il aller pour avoir un enfant ? », *La Gazette des femmes*, 8, 1 : 11-20.

FAHMY-POMERLEAU, P.
1981 « Égalité et dépendance ou l'impossible aspiration des adolescentes », in Y. Cohen (dir.), *Femmes et politique*. Montréal, Le Jour : 81-98.

FERBER, M. et H. Huber
1979 « Husbands, wives and careers », *Journal of Marriage and Family*, 41, 2 : 315-325.

FINCH, J.
1983 *Married on the Job : Wives' Incorporation in Women's Work*. London, Allen and Unwin.

GLENN, N.D., A. Ross et J. Tuly
1974 « Patterns of intergenerational mobility of females through marriage », *American Sociological Review*, 39 : 683-699.

GLICK, P.
1984 « Marriage, Divorce and Living Arrangements. Prospective Changes », *Journal of Family Issue*, 5, 1, mars : 7-26.

GOULET, D.
1982 Les problèmes relatifs à l'accessibilité des enseignantes du primaire au poste de directeur/trice d'école. Thèse de maîtrise, Québec, Université Laval.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (MEQ) ET CENTRALE DE L'ENSEINGMENET DU QUÉBEC (CEQ)
1987 *Portrait statistique du personnel féminin des commissions scolaires*. Québec, Éditeur officiel.

GUILLAUMIN, C.
1978 « Pratique de pouvoir et idée de nature. 1. L'appropriation des femmes », *Questions féministes*, 2, février : 5-30.

HAICAULT, M.
1984 « La gestion ordinaire de la vie à deux », *Sociologie du travail*, 3 : 268-277.

HOFFMAN, L.W.
1974 « Effects of maternal employment on the child : a review of the research », *Developmental Psychology*, 10, 2 : 204-228.

HUET, M.-T., Y. Lemel et C. Roy
1982 *Les emplois du temps des citadins*. Paris, INSEE.

KELLERHALS, J., J.F. Perrin, G. Steinaver, L. Voneche, L. et G. Wirth
1982 *Mariages au quotidien*. Lausanne, Favre.

LANGEVIN, A.
1985 « Socialisation sexuée et parcours de vie (approche comparative entre frère et sœur). Question de méthode », *Cahiers de l'APRE*, 2 : 45-61.

LAPIERRE-ADAMCYK, E. et Y. Péron
1983 « Familles et enfants au Québec : la toile de fond démographique », *Santé mentale du Québec*, VIII, 2 : 27-42.

LAPIERRE-ADAMCYK, E., T.R. Balakrishnan et K.J. Krotki
1987 « La cohabitation au Québec, prélude ou substitut au mariage? Les attitudes des jeunes Québécoises », in R.B. Dandurand (dir.), *Couples et parents des années quatre-vingt. Un aperçu des nouvelles tendances familiales*. Québec, IQRC : 27-48.

LE BOURDAIS, C., P. Hamel et P. Bernard
1987 « Le travail et l'ouvrage : charge et partage des tâches domestiques chez les couples québécois », *Sociologie et sociétés*, XIX, 1 : 37-55.

LEFAUCHEUR, N.
1982 « De la diffusion (et) des (nouveaux) modèles familiaux et sexuels », *Recherches économiques et sociales*, 2 : 41-60.

LE LOUARN, J.-Y.
1984 « Le couple à deux carrières et la gestion des ressources humaines », *Gestion*, février : 37-41.

LEPINE, I.
1992 « Impact des interruptions de travail sur la rémunération des gestionnaires québécoises », in C. Baudoux (dir.), *Femmes et carrière*. Québec, Université Laval, Cahiers de recherche du GREMF n° 45 : 109-125.

LILIANE
1976 « L'école des femmes et le discours des sciences de l'homme », *Les Temps modernes*, mai : 1781-1814.

MARCEAU, J.
1978 « Le rôle des femmes dans les familles du monde des affaires », in A. Michel, *Les femmes dans la société marchande*. Paris, PUF : 113-124.

MARTEL, L. (en collab. avec F. Harel-Giasson et M.-F. Marchis-Mouren)
1988 « Le dilemme du deuxième enfant », in F. Harel-Giasson et J. Robichaud (dir.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*. Montréal, HEC : 203- 213.

MARUANI, M.
1985 *Mais qui a peur du travail des femmes ?* Paris, Syros.

MESSIER, S.
1984 *Les femmes, ça compte : profil socio-économique des Québécoises* (réédition de *Chiffres en main*). Québec, Gouvernement du Québec, Conseil du statut de la femme/Ministère des Communications.

MICHEL, A.
1974 *Activité professionnelle de la femme et vie conjugale*. Paris, CNRS.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC
1979 *Les enseignants et les enseignantes du Québec*. Vol. III : *Caractéristiques démographiques, socioculturelles et professionnelles*. Québec, Gouvernement du Québec.

MUELLER, C.W., T.L. Parcel et F.C. Pampel
1979 « The effect of marital dyad status inconsistency on women's support for equal rights », *Journal of Marriage and the Family*, 41, 4 : 779-791.

NICOLE, C.
1986 « L'amour en plus mais l'emploi en moins », *Nouvelles Questions féministes*, 14-15 : 163-180.

NICOLE-DRANCOURT, C.
1989 « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *Revue française de sociologie*, XXXX, 1 : 57-80.

NIEVA, V. et B. Gutek
1981 *Women and Work. A Psychological Perspective*. New York, Praeger.

NIXON, M. et L.R. Gue
1975 « Women administrators and women teachers : a comparative study », *Alberta Journal of Educational Research*, 21, 3 : 196-206.

PAPANEK, H.
1973 « Men, women and work : Reflections on the two-person career », *American Journal of Sociology*, 78 : 852-872.

PAYNE, N.J. et B.L. Jackson
1978 « Status of black women in educational administration », *Emergent Leadership : Focus on Minorities and Women in Educational Administration*, 2, 3 : 1-15.

POLACHEK, S.
1975 « Discontinuous labor force participation and its effect on women's market earnings », in C.B. Lloyd (dir.), *Sex Discrimination and the Division of Labor.* Columbia University Press : 90-123.

RAPOPORT, R. et R. Rapoport
1973 *Une famille, deux carrières.* Paris, Denoël.

ROCHON, M.
1988 « Démographie et différence ». Communication présentée au IIIe colloque international de l'Association internationale des démographes de langue française.

ROCHON, M.
1989 *La vie reproductive aujourd'hui.* Québec, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux.

ROSS, P. A.
1981 « Marital differences in occupational distribution and attainment : a twelve-nation study ». Communication présentée au congrès annuel de la Population Association of America à Washington,

ROUSSE, H. et C. Roy
1981 « Activités ménagères et cycles de vie », *Économie et statistique*, 131 : 59-67.

RUBIN, Z.
1968 « Do american women marry up ? », *American Sociological Review*, 33 : 750-760.

SCHWARTZ, F.N
1989 « Management women and the new facts of life », *Harvard Business Review*, janvier-février : 65-76.

SHARPE, S.
1984 *Double Identity. The Lives of Working Mothers.* New York, Pelican Books.

SINGLY, F. de
1980 « Richesses scolaires de la femme et appropriation maritale de sa force de travail ». Communication présentée au colloque « Institution familiale et travail des femmes », Société française de sociologie, Nantes, 6-7 juin.
1981 « Le mariage informel », *Recherches sociologiques*, XII, 1 : 61-90.

SINGLY, F. de
1982 « Mariage, dot scolaire et position sociale », *Économie et statistique*, 142 : 7-20.
1984 « Accumulation et partage des ressources conjugales, la place du travail professionnel de la femme mariée dans les représentations de l'échange domestique », *Sociologie du travail*, 3 : 72-89.
1987 *Fortune et infortune de la femme mariée*. Paris, PUF.

SYMONS, G.L.
1982 « La carrière ! Un vécu au féminin », *Gestion*, 7, 3, septembre : 16-21.

TOUZARD, H.
1967 *Enquête psycho-sociologique sur les rôles conjugaux et la structure familiale*. Paris, CNRS.

VANDELAC, L., D. Belisle, A. Gauthier et Y. Pinard
1985 *Du travail et de l'amour*. Montréal, Saint-Martin.

VANDELAC, L.
1986 « L'enceinte de la maternité : sexes et sexualité », in A. Vilaine, L. Gavarini, M. Le Coadic (dir.), *Maternité en mouvement : les femmes, la reproduction et les hommes de science*. Montréal, Saint-Martin : 220-235.

VEEVERS, J. E.
1980 *Childless by Choice*. Toronto : Butterworth & Co. Ltd.

VERON, J.
1984 « Mariage, famille et réussite sociale des femmes en France ». Communication présentée au xxe colloque « Les familles d'aujourd'hui », Association internationale des démographes de langue française, Genève.

YOUNG, M. et P. Willmott
1973 *Symetrical Family. A Study of Work in the London Region*. Londres, Routledge and Kegan.