

Université de Montréal

**Les déterminants de la progression de carrière
à la fonction publique du Québec: étude comparative
entre les hommes et les femmes cadres supérieur(e)s**

Par

Manon St-Michel

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

**Mémoire présenté à la faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M. Sc.)
en relations industrielles**

Août 1996

©Manon St-Michel, 1996

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

Ce mémoire intitulé:

**Les déterminants de la progression de carrière
à la fonction publique du Québec: étude comparative
entre les hommes et les femmes cadres supérieur(e)s**

Présenté par

©Manon St-Michel

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Michel Cousineau : Président du jury
Shimon Dolan : Directeur de recherche
Viateur Larouche : Membre du jury

Mémoire accepté le: 7 novembre 1996

SOMMAIRE

Cette recherche multidisciplinaire vise à identifier les déterminants de la progression de carrière des cadres supérieurs dans la fonction publique du Québec.

Tandis que la progression de carrière a été mesurée à partir de trois critères différents soit le salaire, la mobilité verticale et la mobilité horizontale, les déterminants étudiés sont quant à eux regroupés dans quatre catégories, soit le capital humain (âge, niveau et domaine de scolarité, expérience de travail), le profil familial (situation familiale et pratiques d'équilibre travail-famille), la personnalité (type A et engagement organisationnel) et l'environnement social (mentorat et réseaux de communication).

Nous déterminons d'abord lesquels des facteurs sélectionnés favorisent ou freinent la progression de carrière des hommes et des femmes cadres supérieurs et nous identifions leur importance relative. Nous comparons ensuite les résultats obtenus chez les hommes et chez les femmes.

Les résultats de cette enquête rétrospective par questionnaire auprès de 888 cadres supérieurs dont 191 femmes montrent en outre que les hommes et les femmes ont des caractéristiques différentes et que les déterminants de leur progression de carrière ne sont pas les mêmes. Alors que les déterminants de progression de carrière des hommes varient effectivement selon le capital humain, le profil familial, la personnalité et l'environnement social, chez les femmes, les déterminants varient selon le capital humain, le profil familial et l'environnement social, mais non selon la

personnalité, ce qui nous permet de confirmer que le modèle de progression de carrière des femmes cadres supérieurs dans la fonction publique québécoise est différent de celui des hommes.

Cette étude se distingue en tout premier lieu par sa grande ampleur. En effet, non seulement avons nous présenté la progression de carrière sous trois aspects différents (salaire, mobilité verticale, mobilité horizontale), mais nous avons aussi effectué une analyse à trois niveaux, soit avec l'ensemble des cadres supérieurs, avec seulement les cadres supérieurs masculins et avec seulement les cadres supérieurs féminins, ce qui a permis de vérifier si le modèle général était représentatif et d'identifier les différences entre les hommes et les femmes.

Contrairement à la plupart des recherches précédentes sur la carrière, cette étude reconnaît et considère la mobilité horizontale comme une composante de la progression de carrière. Aussi, elle souligne l'importance de la mobilité horizontale, de la formation, de l'enrichissement des tâches, de la participation aux prises de décisions ainsi que de l'acquisition de nouveaux rôles, comme celui de *mentor*, pour palier les conséquences du plateau de carrière.

À notre avis, cette recherche peut servir de référence, particulièrement pour les personnes et les groupes ayant un intérêt pour la gestion individuelle et organisationnelle des carrières, les organisations publiques où encore, pour la situation des femmes au travail.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
<i>SOMMAIRE</i>	iii
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	v
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	x
<i>LISTE DES FIGURES</i>	xix
<i>LISTE DES APPENDICES</i>	xx
<i>LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS</i>	xxi
<i>DÉDICACE</i>	xxiii
<i>REMERCIEMENTS</i>	xxiv
<i>INTRODUCTION</i>	1
<i>CHAPITRE I - LA PROBLÉMATIQUE</i>	6
1.1 LA CARRIÈRE	6
1.1.1 La carrière et l'individu	8
1.1.2 La carrière et l'organisation	11
1.1.3 La carrière et la société	15
1.2 LE CONTEXTE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC	16
1.3 LA SITUATION DES FEMMES AU TRAVAIL	27
1.3.1 La situation des femmes au Canada	27
1.3.2 La situation des femmes au Québec	30
1.3.3 La situation des femmes à la fonction publique du Québec	33
<i>CHAPITRE II - CADRE THÉORIQUE</i>	39
2.1 LE CAPITAL HUMAIN	39
2.1.1 L'âge	40

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
2.1.2 Le niveau et le domaine de scolarité	42
2.1.3 L'expérience de travail	49
2.2 LE PROFIL FAMILIAL	55
2.2.1 La situation familiale	55
2.2.2 Les pratiques d'équilibre travail-famille	62
2.3 LA PERSONNALITÉ	65
2.3.1 Le type A	65
2.3.2 L'engagement organisationnel	67
2.4 L'ENVIRONNEMENT SOCIAL	71
2.4.1 Le mentorat	71
2.4.2 Les réseaux de communication (<i>networking</i>)	78
2.5 SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	82
CHAPITRE III - LE CADRE D'ANALYSE	88
3.1 LA DÉFINITION DES CONCEPTS DE BASE	88
3.1.1 Les cadres supérieurs	88
3.1.2 La progression de carrière	89
3.1.2.1 Salaire	90
3.1.2.2 Mobilité verticale	92
3.1.2.3 Mobilité horizontale	92
3.1.3 Les déterminants de progression de carrière	93
3.2 LES HYPOTHÈSES	93
CHAPITRE IV - LA MÉTHODOLOGIE	96
4.1 LA POPULATION VISÉE, LA STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE ET L'ÉCHANTILLON	96
4.2 LES INSTRUMENTS	101
4.2.1 L'analyse documentaire	101

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
4.2.2 Le questionnaire	101
4.2.3 Les mesures	102
4.2.3.1 Salaire	103
4.2.3.2 Mobilité verticale	103
4.2.3.3 Mobilité horizontale	104
4.2.3.4 Sexe	105
4.2.3.5 Capital humain	105
4.2.3.6 Profil familial	107
4.2.3.7 Personnalité	109
4.2.3.8 Environnement social	112
 4.3 LA COMPILATION DES RÉSULTATS ET LA SAISIE INFORMATISÉE DES DONNÉES	 117
 4.4 L' ANALYSE STATISTIQUE	 117
 CHAPITRE V - LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	 120
 5.1 L'ANALYSE DESCRIPTIVE	 120
5.1.1 La progression de carrière	120
5.1.1.1 Salaire	120
5.1.1.2 Nombre total de promotions	121
5.1.1.3 Rythme de mobilité verticale	121
5.1.1.4 Nombre total de transferts latéraux	121
5.1.1.5 Rythme de mobilité horizontale	123
5.1.2 Le sexe	123
5.1.3 Le capital humain	123
5.1.3.1 Âge	123
5.1.3.2 Scolarité	124
5.1.3.3 Expérience de travail	126
5.1.4 Le profil familial	129
5.1.4.1 État civil	129
5.1.4.2 Situation professionnelle du conjoint	129
5.1.4.3 Responsabilités parentales	129

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
5.1.4.4	129
5.1.4.5	131
5.1.4.6	136
5.1.5	138
5.1.5.1	138
5.1.5.2	140
5.1.6	142
5.1.6.1	142
5.1.6.2	149
5.1.7	153
5.1.7.1	153
5.1.7.2	154
5.1.7.3	156
5.1.7.4	157
5.1.7.5	158
5.2	161
5.2.1	162
5.2.1.1	162
5.2.1.2	163
5.2.1.3	164
5.2.2	169
5.2.2.1	169
5.2.2.2	169
5.2.2.3	170
5.2.2.4	170
5.2.2.5	170
5.2.3	175
5.2.3.1	175
5.2.3.2	175

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
5.2.4 L'environnement social et la progression de carrière	177
5.2.4.1 Mentorat	177
5.2.4.2 Réseaux de communication (<i>networking</i>)	181
5.3 L'ANALYSE MULTIVARIÉE	199
5.3.1 Les régressions préliminaires par catégories de variables	199
5.3.1.1 Régressions entre le capital humain et la progression de carrière	200
5.3.1.2 Régressions entre le profil familial et la progression de carrière	204
5.3.1.3 Régressions entre la personnalité et la progression de carrière	206
5.3.1.4 Régressions entre l'environnement social et la progression de carrière	207
5.3.2 Les régressions finales avec l'ensemble des variables	216
5.3.2.1 Capital humain	216
5.3.2.2 Profil familial	219
5.3.2.3 Personnalité	221
5.3.2.4 Environnement social	221
5.4 LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	227
5.4.1 La synthèse des résultats	227
5.4.2 La vérification des hypothèses de recherche	231
CHAPITRE VI - LA DISCUSSION	238
CONCLUSION	263
BIBLIOGRAPHIE	274

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau I	Avantages de la gestion organisationnelle des carrières 13
Tableau II	Répartition de l'ensemble de l'effectif régulier de la fonction publique du Québec par catégories d'emploi, selon le sexe, mars 1994 18
Tableau III	Répartition de l'ensemble de l'effectif ré- gulier et des cadres supérieurs par minis- tères et organismes et selon le sexe, dans la fonction publique, mars 1994 A-1
Tableau IV	Répartition de l'ensemble de l'effectif ré- gulier et des cadres supérieurs dans les ministères et organismes ayant plus de 1 000 employés, mars 1994 24
Tableau V	Répartition de l'ensemble de l'effectif ré- gulier et des cadres supérieurs dans les ministères et organismes ayant entre 500 et 1 000 employés, mars 1994 25
Tableau VI	Répartition de l'ensemble de l'effectif ré- gulier et des cadres supérieurs par régions administratives, mars 1994 26
Tableau VII	Répartition de l'emploi selon la profes- sion des hommes et des femmes, au Canada, en 1994 29
Tableau VIII	Gains annuels moyens des hommes et des femmes, selon la profession, au Canada, en 1993 31
Tableau IX	Présence des femmes au sein des conseils d'administration des plus grandes en- treprises québécoises, en 1992 32

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	Page	
Tableau X	Représentation des femmes dans les postes de cadres supérieurs dans la fonction publique du Québec, tableau comparatif 1986 et 1994	34
Tableau XI	Répartition des cadres supérieurs dans la fonction publique du Québec par classes d'emploi et selon le sexe, mars 1994	35
Tableau XII	Éléments représentant des forces ou des faiblesses pour corriger la sous-représentation des femmes en gestion	38
Tableau XIII	Gains annuels moyens au Canada des personnes ayant travaillé à temps plein toute l'année, selon le niveau de scolarité, en 1993	45
Tableau XIV	Pourcentage de femmes dans les effectifs universitaires à temps plein, selon le grade et le domaine d'études, au Canada, en 1992-1993	47
Tableau XV	Gains annuels moyens des personnes ayant travaillé à temps plein toute l'année, selon l'âge et l'état matrimonial, au Canada, en 1993	60
Tableau XVI	Quelques définitions du mentorat proposées par les chercheurs	72
Tableau XVII	Activités liées aux rôles du <i>mentor</i> dans l'entreprise	75
Tableau XVIII	Modèle de progression de carrière (variables dépendantes)	91

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	Page	
Tableau XIX	Répartition de l'ensemble de l'échantillon entre les classes d'emploi, la taille des ministères et organismes et les régions	98
Tableau XX	Répartition des répondantes entre les classes d'emploi, la taille des ministères et des organismes et les régions	99
Tableau XXI	Répartition des répondants entre les classes d'emploi, la taille des ministères et des organismes et les régions	100
Tableau XXII	Progression de carrière selon le sexe	122
Tableau XXIII	Âge selon le sexe	125
Tableau XXIV	Scolarité selon le sexe	125
Tableau XXV	Expérience de travail selon le sexe	127
Tableau XXVI	État civil et situation du conjoint selon le sexe des répondants	133
Tableau XXVII	Nombre d'enfants selon le sexe des répondants	133
Tableau XXVIII	Nombre d'enfants en pourcentage et présence d'enfants par catégorie d'âge et selon le sexe des répondants	134
Tableau XXIX	Nombre d'enfants par catégorie d'âge et selon le sexe des répondants	134
Tableau XXX	Nombre d'enfants par catégories d'âge chez les hommes et les femmes ayant des enfants	135

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	Page
Tableau XXXI Utilisation de pratiques d'équilibre travail-famille (ÉTF) selon le sexe des répondants	137
Tableau XXXII Description des pratiques d'équilibre travail-famille (ÉTF) utilisées selon le sexe des répondants	137
Tableau XXXIII Type A selon le sexe	139
Tableau XXXIV Engagement organisationnel selon le sexe	141
Tableau XXXV Présence d'un <i>mentor</i> , type de mentorat et fréquence des contacts avec le <i>mentor</i> , selon le sexe des répondants	145
Tableau XXXVI Âge et sexe du <i>mentor</i> , selon le sexe des répondants	145
Tableau XXXVII Poste du <i>mentor</i> et lien hiérarchique selon le sexe des répondants	145
Tableau XXXVIII <i>Mentor</i> a confié un emploi ou a fait des démarches pour aider son protégé à trouver un emploi, selon le sexe des répondants	146
Tableau XXXIX Durée du mentorat en nombre d'années selon le sexe des répondants	146
Tableau XL Ampleur du mentorat selon le sexe des répondants	147
Tableau XLI Nombre d'heures par mois consacrées, par les hommes et les femmes, aux réseaux de contacts et proportion des contacts selon le sexe	151

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	Page
Tableau XLII	Endroit où se trouvent les contacts, selon le sexe des répondants 151
Tableau XLIII	Membre de groupe dans le poste actuel, selon le sexe des répondants 151
Tableau XLIV	Membre de groupe dans le poste précédent, selon le sexe des répondants 152
Tableau XLV	Différences entre la progression de carrière des femmes et celle des hommes 153
Tableau XLVI	Différences entre le capital humain des femmes et celui des hommes 155
Tableau XLVII	Différences entre le profil familial des femmes et celui des hommes 156
Tableau XLVIII	Différences entre la personnalité des femmes et celle des hommes 157
Tableau XLIX	Différences entre l'environnement social des femmes et celui des hommes 159
Tableau L	Corrélations entre le capital humain et la progression de carrière 166
Tableau LI	Domaine du diplôme le plus élevé et le salaire : ensemble des cadres supérieurs 167
Tableau LII	Domaine du diplôme le plus élevé et le salaire : cadres supérieurs de sexe masculin 168
Tableau LIII	Domaine du diplôme le plus élevé et le salaire : cadres supérieurs de sexe féminin 168

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	Page
Tableau LIV	État civil et salaire : ensemble des cadres supérieurs 172
Tableau LV	État civil et salaire : cadres supérieurs de sexe masculin 172
Tableau LVI	État civil et salaire : cadres supérieurs de sexe féminin 173
Tableau LVII	Corrélations entre le profil familial et la progression de carrière 174
Tableau LVIII	Corrélations entre la personnalité et la progression de carrière 176
Tableau LIX	Corrélations entre l'environnement social et la progression de carrière 184
Tableau LX	Type de mentorat et mobilité horizontale: ensemble des cadres supérieurs 186
Tableaux LXI	Type de mentorat et mobilité horizontale: cadres supérieurs de sexe masculin 186
Tableaux LXII	Type de mentorat et mobilité horizontale: cadres supérieurs de sexe féminin 187
Tableau LXIII	Sexe du <i>mentor</i> et salaire : ensemble des cadres supérieurs 187
Tableau LXIV	Sexe du <i>mentor</i> et mobilité verticale : cadres supérieurs de sexe masculin 188
Tableau LXV	Sexe du <i>mentor</i> et mobilité horizontale : ensemble des cadres supérieurs 188

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	Page
Tableau LXVI Sexe du <i>mentor</i> et mobilité horizontale : cadres supérieurs de sexe masculin	189
Tableau LXVII Sexe du <i>mentor</i> et mobilité horizontale : cadres supérieurs de sexe féminin	189
Tableau LXVIII Poste du <i>mentor</i> et salaire : ensemble des cadres supérieurs	190
Tableau LXIX Poste du <i>mentor</i> et salaire : cadres supé- rieurs de sexe masculin	190
Tableau LXX Poste du <i>mentor</i> et salaire : cadres supé- rieurs de sexe féminin	191
Tableau LXXI Poste du <i>mentor</i> et mobilité horizontale : ensemble des cadres supérieurs	191
Tableau LXXII Poste du <i>mentor</i> et mobilité horizontale : cadres supérieurs de sexe masculin	192
Tableau LXXIII Poste du <i>mentor</i> et mobilité horizontale : cadres supérieurs de sexe féminin	192
Tableau LXXIV Lien avec les <i>mentor</i> et mobilité hori- zontale : ensemble des cadres supérieurs	193
Tableau LXXV Lien avec le <i>mentor</i> et mobilité hori- zontale : cadres supérieurs de sexe mas- culin	193
Tableau LXXVI Lien avec le <i>mentor</i> et mobilité hori- zontale : cadres supérieurs de sexe féminin	194

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	Page
Tableau LXXVII <i>Le mentor</i> a confié un emploi et mobilité horizontale : ensemble des cadres supérieurs	194
Tableau LXXVIII <i>Le mentor</i> a confié un emploi et mobilité horizontale : cadres supérieurs de sexe masculin	195
Tableau LXXIX <i>Le mentor</i> a confié un emploi et mobilité horizontale : cadres supérieurs de sexe féminin	195
Tableau LXXX <i>Le mentor</i> a fait des démarches pour l'aider à trouver un emploi et mobilité horizontale : ensemble des cadres supérieurs	196
Tableau LXXXI <i>Le mentor</i> a fait des démarches pour l'aider à trouver un emploi et mobilité horizontale : cadres supérieurs de sexe masculin	196
Tableau LXXXII <i>Le mentor</i> a fait des démarches pour l'aider à trouver un emploi et mobilité horizontale : cadres supérieurs de sexe féminin	197
Tableau LXXXIII Analyse bivariée : variables significatives	198
Tableau LXXXIV Régressions entre le capital humain et la progression de carrière	210
Tableau LXXXV Régressions entre le profil familial et la progression de carrière	211
Tableau LXXXVI Régressions entre la personnalité et la progression de carrière	212

Tableau LXXXVII	Régressions entre l'environnement social et la progression de carrière	213
Tableau LXXXVIII	Régressions finales	223
Tableau LXXXVIX	Modèle de progression de carrière des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec	234
Tableau XC	Modèle de progression de carrière des hommes cadres supérieurs de la fonction publique du Québec	236
Tableau XCI	Modèle de progression de carrière des femmes cadres supérieurs de la fonction publique du Québec	237

LISTE DES FIGURES

	Page
Figure 1 Déterminants de la progression de carrière : modèle conceptuel	95
Figure 2 Étapes de l'analyse statistique	119
Figure 3 Régressions préliminaires : variables significatives et niveau de variance expliquée (R^2) chez les cadres supérieurs de la fonction publique du Québec	214
Figure 4 Régressions préliminaires : variables significatives et niveau de variance expliquée (R^2) chez les hommes et les femmes cadres supérieurs de la fonction publique du Québec	215
Figure 5 Régressions finales : variables significatives et niveau de variance expliquée (R^2) chez les cadres supérieurs de la fonction publique du Québec	225
Figure 6 Régressions finales : variables significatives et niveau de variance expliquée (R^2) chez les hommes et les femmes cadres supérieurs de la fonction publique du Québec	226

LISTE DES APPENDICES

- Appendice A** Répartition de l'ensemble de l'effectif régulier et des cadres supérieurs par ministères et organismes, selon le sexe, à la fonction publique du Québec, mars 1994.
- Appendice B** Échelle de traitement des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec.
- Appendice C** Questionnaire et lettres d'introduction.
- Appendice D** Lettre de rappel.

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

Act.	Actuel
ACSGQ	Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec
Adm.	Administration
Bac. univ.	Baccalauréat universitaire
Cert. univ.	Certificat universitaire
Coll.	Collégial
Dir.	Dirigeant
Doct.	Doctorat
E	Ensemble des cadres supérieurs
Éd.	Éducation
É.N.A.P.	École nationale d'administration publique
Enf.	Enfants
Eng. org.	Engagement organisationnel
ÉTF	Équilibre travail-famille
Exp.	Expérience
F	Cadres supérieurs de sexe féminin
FPQ	Fonction publique du Québec
H	Cadres supérieurs de sexe masculin
Hum	Humaines
Interm.	Intermédiaire

Log	Logarithme
L.R.Q.	Lois refondues du Québec
Maîtr.	Maîtrise
M.A.P.-A.	Maîtrise en administration publique
M/O	Ministères et organismes
Masc.	Masculin
MOA	Ministère ou organisme actuel
N.A.	Non applicable
Nbre	Nombre
N.S.	Non significatif
Org.	Organisme
ORH	Office des ressources humaines
Préc.	Précédent
SAGIP	Système automatisé de gestion de l'information sur le personnel
Sec.	Secondaire
Sép./div.	Séparé ou divorcé
Soc.	Sociales
Stat.	Statistiques
Sup.	Supérieur

DÉDICACE

À Rosalie Gower, ma très précieuse amie et *mentor*,
pour m'avoir accompagnée et aidée à grandir
dans le périple de mes études de maîtrise.

REMERCIEMENTS

Je remercie mon directeur de recherche, Shimon Dolan, pour les connaissances théoriques et pratiques qu'il m'a apprises, pour la confiance qu'il m'a témoignée dans cette étude ainsi que pour son encouragement.

Je remercie également les membres de mon jury. Le président, Jean-Michel Cousineau, m'a fourni des conseils pratiques lors de la présentation de mon projet de mémoire et lors de l'analyse statistique. Viateur Larouche m'a soumi des commentaires et des suggestions intéressantes lors de la défense de mon mémoire.

Je suis aussi reconnaissante à Hélène Gascon qui en tant que collaboratrice à cette étude a partagé ses contacts et ses connaissances de la fonction publique du Québec et a révisé une partie des premières versions de ce mémoire. Je ne peux passer sous silence la contribution et l'appui d'autres professeurs tels Cathy Cannings qui m'a aidé à identifier une question de recherche et à développer un cadre théorique ainsi que Stéphane Renaud qui m'a permis, par ses conseils, de renforcer mon analyse statistique. J'ai aussi apprécié les suggestions de Marie-Thérèse Chicha-Pontbriand lors de la préparation de mon projet de mémoire et du questionnaire. Je tiens aussi à remercier Michel Brossard pour sa compréhension et son encouragement lors des moments les plus ardu.

Je remercie aussi les membres de l'Office des ressources humaines du Gouvernement du Québec pour leur contribution à cette étude, ainsi que l'Association des cadres supérieurs pour son

postes seront abolis et 994 d'entre eux seraient occupés par le personnel d'encadrement (Labonté, 1994).

Par conséquent, comme l'a déclaré Gascon (1994, p.6) :

De plus en plus de cadres et de professionnels des organisations publiques voient leur carrière stagner même s'ils ont les qualifications requises pour progresser à des niveaux hiérarchiques plus élevés et qui comportent plus de responsabilités (Tremblay, 1991).

En ce qui concerne les **organisations**, en plus de transiger avec les facteurs cités précédemment, elles doivent relever les défis de la globalisation des marchés, de la compétitivité internationale, de l'accélération des développements technologiques et du vieillissement de la population.

La fonction publique québécoise n'échappe pas à ces transformations reliées, notamment, au vieillissement du personnel d'encadrement, au repositionnement de la gestion des ressources humaines et à la volonté de resserrement des dépenses gouvernementales. De plus, toujours selon Gascon (1994, p. 6): «(...) les entreprises étatiques auraient les taux de mobilité verticale les moins élevés en comparaison avec les entreprises qui oeuvrent dans un marché concurrentiel et qui ont adopté certaines stratégies, telles la croissance et la diversification.»

À cet effet, la fonction publique québécoise a reconnu l'importance stratégique des ressources humaines pour que les organisations gouvernementales puissent atteindre leurs objectifs d'efficacité. D'ailleurs, comme l'a affirmé monsieur Robert Bourassa, le 14 avril 1992, «le succès d'une entreprise, d'un établissement ou d'un service public ne peut venir que de la rencontre d'employés compétents et de gestionnaires performants» (Bordeleau, 1992, p.8).

appui de même que tous les cadres supérieurs et les cadres juridiques qui ont pris le temps de compléter le questionnaire.

Il n'a pas été facile de concilier les études et le travail et c'est pour cette raison que je ne peux passer sous silence l'encouragement, la compréhension et la patience de mes supérieurs et de mes collègues de l'Université McGill.

Je n'aurais pu atteindre mon objectif sans le support de ma famille et de mes amis. Je remercie en outre mes deux grandes soeurs, Josée et Suzanne, pour leur estime et leur encouragement. Rien de mieux que l'humour pour alléger le stress, les messages électroniques de Suzanne me l'ont prouvé.

Finalement, je remercie trois personnes jadis hauts dirigeants à la fonction publique du Canada et qui furent d'abord mes supérieurs, puis mes *mentors* et avec lesquelles le destin m'a permis de tisser de véritables liens d'amitié : Rosalie Gower, Monique Coupal et Jean-Pierre Mongeau.

Que ce soit d'Ottawa, de Colombie-Britannique ou du Mexique, Rosalie fut présente à chacune des étapes de ce mémoire. Son aide, son immense support, sa compréhension et son encouragement m'ont permis de surmonter toutes les difficultés et d'achever, enfin, ce que je croyais être un projet interminable.

Monique n'a jamais cessé de me motiver pour que j'atteigne mon but et malgré les contraintes, elle a sans cesse su me remuer de sorte qu'il m'était impossible d'abandonner. Même si après douze ans, elle n'a pas réussi à me persuader à faire du sport, elle continue à me conseiller d'en faire et c'est cette détermination que j'admire en elle et qui m'a aidée à terminer ma recherche.

Merci à Jean-Pierre Mongeau, mon premier *mentor* et ami très cher, celui qui m'a fait comprendre l'importance des études universitaires, qui a cru en ma capacité de mener à terme des études supérieures et d'atteindre des objectifs de carrière plus ambitieux. Lui qui me disait que je m'envolerais lors de l'acceptation de mon mémoire, s'est lui-même envolé vers d'autres cieux avant que ce jour n'arrive mais de là où il est, il a continué à me guider. Ses conseils réfléchis, sa grande intelligence, son attitude positive et son courage gravés à jamais dans mon cœur et dans mon esprit, ont été une source d'inspiration inestimable.

INTRODUCTION

La progression de carrière s'avère actuellement une préoccupation majeure autant pour les individus que pour les organisations qui les emploient (Dolan et Schuler, 1995; Guérin et Wils, 1992a; Proulx, 1995, Aubry, 1994). Cependant, les nombreuses transformations démocratiques, culturelles, économiques et politiques survenant dans notre société obligent les individus comme les organisations à s'ajuster à ces changements et à réviser les stratégies qui leur permettront d'atteindre leurs buts.

D'abord, en ce qui concerne **les individus**, il leur est de plus en plus difficile de gravir les échelons hiérarchiques supérieurs et un nombre croissant d'entre eux est confronté à une stabilisation de sa mobilité. Parmi les facteurs invoqués pour expliquer ce phénomène de plafonnement, Tremblay (1992) mentionne la réduction du nombre de paliers hiérarchiques, l'augmentation du nombre de diplômés¹ universitaires, en particulier en administration, la croissance du nombre de femmes qualifiées pour occuper des postes de direction, la réduction de la taille des fonctions publiques et le désengagement de l'État dans de nombreux secteurs de l'économie.

La mobilité verticale s'annonce d'ailleurs particulièrement difficile dans la fonction publique québécoise puisqu'on y annonçait la réduction de 20 % des effectifs des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires d'ici la fin de 1996 (Guillet et Guilbault, 1993). De plus, d'ici 1998, 8 340

¹ Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Par conséquent, comme l'a déclaré Gascon (1994, p.6) :

De plus en plus de cadres et de professionnels des organisations publiques voient leur carrière stagner même s'ils ont les qualifications requises pour progresser à des niveaux hiérarchiques plus élevés et qui comportent plus de responsabilités.

En ce qui concerne les **organisations**, en plus de transiger avec les facteurs cités précédemment, elles doivent relever les défis de la globalisation des marchés, de la compétitivité internationale, de l'accélération des développements technologiques et du vieillissement de la population.

La fonction publique québécoise n'échappe pas à ces transformations reliées, notamment, au vieillissement du personnel d'encadrement, au repositionnement de la gestion des ressources humaines et à la volonté de resserrement des dépenses gouvernementales. De plus, toujours selon Gascon (1994, p. 6): «(...) les entreprises étatiques auraient les taux de mobilité verticale les moins élevés en comparaison avec les entreprises qui oeuvrent dans un marché concurrentiel et qui ont adopté certaines stratégies, telles la croissance et la diversification.»

À cet effet, la fonction publique québécoise a reconnu l'importance stratégique des ressources humaines pour que les organisations gouvernementales puissent atteindre leurs objectifs d'efficacité. D'ailleurs, comme l'a affirmé monsieur Robert Bourassa, le 14 avril 1992, «le succès d'une entreprise, d'un établissement ou d'un service public ne peut venir que de la rencontre d'employés compétents et de gestionnaires performants» (Bordeleau, 1992, p.8).

La présente recherche contribue aux projets prioritaires de recherche de l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec en matière de planification stratégique des ressources humaines. Après l'*Étude sur le profil du cadre supérieur de l'avenir dans la fonction publique québécoise*, il s'avérait pertinent d'analyser les cheminements de carrière de ce personnel comme l'avait proposé le Groupe conseil sur la recherche et le développement en gestion des ressources humaines à l'Office des ressources humaines.²

Plus précisément, notre sondage effectué en août 1994 auprès des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec visait les objectifs suivants:

1. Décrire et comparer les caractéristiques des hommes et des femmes qui ont réussi à accéder aux classes d'emplois supérieurs de la fonction publique québécoise;
2. Déterminer et comparer les liens entre les caractéristiques des hommes et des femmes cadres supérieurs et leurs cheminements de carrière.³

La question à l'étude est la suivante :

**Quels sont les déterminants de la progression de carrière des hommes
et des femmes cadres supérieurs dans la fonction publique québécoise?**

² Les cheminements de carrière de ce personnel furent en partie déjà analysés par la Commission sur les besoins de la relève des gestionnaires pour la fonction publique québécoise (CBRGPF, 1993) ainsi que lors de l'*Étude sur le profil du cadre supérieur de l'avenir dans la fonction publique québécoise* (Gascon et Melançon, 1993).

³ Le Groupe conseil sur la recherche et le développement en gestion des ressources humaines de l'Office des ressources humaines était composé de sous-ministres et de dirigeants d'organisations des secteurs public et privé et son mandat était d'identifier les tendances et les pistes de recherche en gestion des ressources humaines à la fonction publique du Québec.

Les relations industrielles étant un domaine multidisciplinaire touchant entre autres la psychologie, la sociologie et l'économie, nous avons inclus dans notre modèle des déterminants venant de ces disciplines, soit le capital humain, le profil familial, la personnalité et l'environnement social.

Nous avons défini la progression de carrière selon trois critères différents soit le salaire, la mobilité verticale et la mobilité horizontale.

Nous déterminons d'abord lesquels des facteurs individuels et organisationnels sélectionnés favorisent ou freinent la progression de carrière des hommes et des femmes cadres supérieurs et nous identifions l'importance relative de ces facteurs. Puis, afin d'éviter la création d'un modèle typiquement masculin qui ne tiendrait pas compte du fait que le développement de la carrière des femmes puisse différer de celui des hommes (Gallos, 1989; Powell et Mainiero, 1992; Dex, 1990; Sekaran, 1992; Schwarts, 1989; Aubry, 1994), nous examinons les résultats de cette étude chez les femmes et chez les hommes, et faisons ensuite ressortir les similitudes et les différences perçues dans leur modèle respectif de progression de carrière.

Ce mémoire est divisé en six chapitres.

Le premier chapitre expose la problématique de notre étude en nous introduisant au concept de la carrière, en nous situant dans le contexte de la fonction publique du Québec et en incluant une brève description de la situation des femmes sur le marché du travail.

Quelques études sur les déterminants retenus de progression de carrière sont présentées au deuxième chapitre, ce qui a permis de distinguer leur influence possible sur la progression de carrière des hommes et des femmes.

Le chapitre trois expose le cadre d'analyse de la recherche. Les définitions théoriques et opérationnelles des principaux concepts de base sont décrites, de même que les hypothèses de recherche.

Le chapitre quatre est consacré à la méthodologie et comprend une description de la population et de l'échantillon, des instruments d'observation, des mesures, de la compilation des résultats, de la saisie informatique des données ainsi que de l'analyse statistique.

Les résultats de notre recherche sont présentés au chapitre cinq. D'abord, l'analyse descriptive a permis de tracer un profil des répondants. Ensuite, l'analyse bivariée a été utile pour vérifier l'existence d'un lien entre chacune des variables incluses dans notre modèle. Enfin, l'analyse multivariée a servi à identifier les déterminants qui s'avèrent être les meilleurs prédicteurs de progression de carrière chez les femmes et les hommes cadres supérieurs dans la fonction publique du Québec.

Finalement, dans le chapitre six, on discute des résultats obtenus et on propose quelques explications.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous définissons la carrière et son importance pour l'individu, l'organisation et la société. Nous décrivons la carrière dans le contexte de la fonction publique du Québec et examinons la situation des femmes au Canada, au Québec et au sein de la fonction publique du Québec.

1.1 LA CARRIÈRE

La carrière a beaucoup évolué au cours des dernières années. Alors qu'elle signifiait traditionnellement une progression linéaire verticale et qu'elle était réservée aux groupes dominants de la société, on la reconnaît maintenant comme une progression autant horizontale que verticale et, suite à des changements sociaux comme l'affirmation des droits de la personne, la démocratisation de l'éducation et la flexibilité du travail, elle est maintenant accessible à différents groupes sociaux (Chanlat, 1992). De plus, suite aux coupures de postes, aux changements technologiques et à la disparition de la sécurité d'emploi, l'élément de stabilité auparavant associée à la carrière se fait de plus en plus rare et l'individu doit s'adapter aux changements et acquérir de nouvelles compétences de façon continue durant toute sa vie active. Voici quelques définitions de la carrière qui démontrent son évolution.

D'abord, le dictionnaire des relations industrielles définit la carrière comme une «profession d'un caractère assez important présentant des étapes progressives plus ou moins ordonnées à parcourir avant de pouvoir arriver à un sommet de compétence et de responsabilités avec un statut social

enviable», et comme un «ensemble des emplois successifs occupés par une personne au cours de sa vie» (Dion, 1986, pp. 66-67). Il est à remarquer qu'alors que la première définition fait référence à une ascension hiérarchique, ce n'est pas le cas pour la deuxième qui propose ainsi qu'il n'est pas nécessaire de monter les échelons hiérarchiques pour faire carrière.

Alors que Durivage et Barette (1992, p.11) définissent la carrière comme «l'ensemble des expériences de travail qu'un individu accumule au cours de sa vie», Bird (1994, p.325) la visualise comme : « (...) *as accumulation of information than simply progression of work experiences*».

Quant à Van Maanen et Schein (1977: voir Guérin et Wils, 1992a, p.3), ils perçoivent la carrière comme :

(...) une suite d'expériences de travail complémentaires (tâches ou rôles) qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération) soit en terme subjectifs (sentiments, perception).

Finalement, selon Hall (1976), la carrière peut prendre quatre formes différentes. Plus précisément (traduction libre) :

- la carrière peut être reliée à l'avancement hiérarchique et ce, en terme de promotion ou de mouvement vertical ou bien, en terme de mouvement latéral, à des postes dans de meilleures organisations ou lieux géographiques;
- la carrière peut être reliée à un certain type de professions, soit celles permettant un avancement à des niveaux supérieurs (avocat, médecin, enseignant, etc.);
- la carrière peut être une suite d'emplois que l'individu occupe au cours de sa vie et ce, peu importe le type d'emploi occupé ou la direction du mouvement lors du changement d'emploi;
- La carrière peut être une suite d'expériences et de rôles vécus par l'individu au travail et hors travail.

Suite à ces définitions, voyons de quelle façon la carrière influence la situation des individus, des organisations et même de la société.

1.1.1 La carrière et l'individu

La carrière joue un rôle central dans la vie de **l'individu** puisqu'elle détermine non seulement son emploi du temps mais aussi sa place dans l'organisation et dans la société. La carrière de l'individu a en outre un effet direct sur son environnement au travail et hors travail. Plus précisément, sa carrière affecte le lieu physique et géographique où il travaille, les personnes côtoyées, etc. Aussi, les biens et services qu'il peut acquérir dépendent de son revenu, le fait qu'il puisse appartenir à certains clubs sociaux et associations professionnelles dépend de son statut, et même son horaire de travail (nombre d'heures et quart de travail) affectera ses activités hors travail.

Il est à noter que la carrière est un élément dynamique qui varie non seulement d'un individu à l'autre mais aussi selon différents stades de la vie (Veiga, 1983; Schein, 1978). De plus, certains auteurs proposent que le développement de carrière des femmes diffère de celui des hommes (Dex, 1990; Sekaran, 1992; Powell et Mainiero, 1992; Schwarts, 1989; Aubry, 1994; Gallos, 1989).

Driver (1979;1985) a identifié quatre modèles de carrière variant selon les valeurs, les aspirations, les préférences et les cheminements des individus. Ces quatre modèles sont les suivants:

- le **modèle linéaire** réfère à une progression verticale dans le même champ occupationnel;

- le **modèle spiral** désigne un changement d'emploi et même une réorientation professionnelle à différents stades de la carrière;
- le **modèle transitoire** se caractérise par un changement fréquent d'emploi ou d'orientation professionnelle;
- le **modèle homéostatique** signifie peu de changement d'emploi ou d'orientation.

Mercure, Bourgeois et Wils (1991) ont reformulé la typologie de Driver pour ainsi ajouter un cinquième modèle de carrière, soit celui de l'**étapiste**. Tout comme le précisent ces auteurs, «le linéaire correspond plutôt au type «jeune loup» dans l'organisation, l'étapiste correspond davantage au carriériste moyen qui, à tous les cinq à sept ans, connaît une mobilité verticale, dans son champ occupationnel» (Mercure et coll., 1991, p. 126).

Tel que mentionné précédemment, nous considérons la carrière comme un élément dynamique qui change entre le moment où l'individu fait son entrée sur le marché du travail et celui où il prend sa retraite. À cet effet, certains auteurs (Schein, 1978; Hall et Nougaim, 1968; Hall et Goodale (1986); Milkovitch et Anderson, 1982) ont reconnu que la carrière passe à travers différents stades reliés à la vie au travail. En outre, selon Hall et Goodale (1986 : voir Aubry, 1994, p.15), les stades de carrière peuvent être définis comme :

// une période marquée par des expériences de carrière relativement similaires se distinguant des autres périodes de la carrière par des transitions de rôles, des crises ou autres points tournants. Ils (les stades de carrière) sont influencés par les possibilités de carrière au sein de l'organisation, le développement de la famille, le vieillissement physique et les aspects sociaux du vieillissement. //

Après avoir étudié différents modèles de stades de carrière dont ceux d'Erickson (1963), Miller et Form (1951), Hall et Nougaim (1968), Hall (1976) a proposé les quatre périodes suivantes :

- la période **d'exploration** (début de la carrière);
- la période **d'essai, d'établissement et d'avancement**;
- la période **de croissance, de maintien ou de stagnation** (mi-carrière);
- la période **de déclin** (pré-retraite).

Par ailleurs, Parenteau (1994, p. 17) déclare que la carrière typique du fonctionnaire se divise en trois temps :

- 1^{er} temps : l'individu est recruté dans la fonction publique sur la base d'une compétence professionnelle spécifique, compétence appuyée en général beaucoup plus sur le savoir-faire (ingénieur, éducateur, comptable, sociologue, politicologue, infirmière, etc.). Il est rarement question d'être gestionnaire à ce stade. Après un certain nombre d'années d'expérience (5, 10, 15, 20 ans), se présente une bifurcation. Certains persisteront dans leur orientation professionnelle et deviendront des experts dans leur domaine (...).
- 2^e temps: pendant que certains deviennent des experts, d'autres fonctionnaires se verront offrir des tâches de gestion, d'abord modestes, mais de plus en plus exigeantes au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie (...).
- 3^e temps: le troisième stade n'est pas ouvert à tout le monde, mais à ceux qu'on appelle à Ottawa des «*senior executives*» (...).

Étant donné leur faible nombre dans les postes de professionnels ou de gestionnaires, les femmes furent souvent sous-représentées dans les études sur la carrière. Les auteurs traditionnels assumaient alors qu'il n'y avait pas de différence entre la carrière des hommes et celle des femmes ou ils ne s'intéressaient pas à la spécificité de la carrière de ces dernières.

Par contre, certaines recherches ont proposé que les femmes auraient des stades de carrière différents de ceux des hommes et ce, à cause surtout des stades de la vie familiale (Schwartz, 1989; Aubry, 1994; Dex, 1990; Sekeran, 1992; Powell et Mainiero, 1982). En effet, même si les hommes membres de famille à deux carrières doivent faire certains choix entre leur famille et leur travail et assumer une partie des responsabilités reliées à l'éducation et aux soins des enfants, les femmes répondent encore à la majorité des besoins familiaux. Par conséquent, ces dernières sacrifient habituellement leur carrière jusqu'à ce que leurs enfants soient plus indépendants.

Les hommes, quant à eux, ont plutôt tendance à privilégier leur carrière aux dépens de leur famille jusqu'à un certain point où ils sentent le besoin, une fois leur carrière bien établie, de se rapprocher de leur famille. Cette différence entre les stades de carrière des hommes et des femmes explique peut-être la difficulté qu'ont ces dernières à atteindre les niveaux hiérarchiques supérieurs, puisque «la plupart des organisations encouragent les performants de la voie rapide, et scellent le destin des individus qui voudraient s'épanouir professionnellement plus tardivement» (Sekaran, 1992, p. 31). Par conséquent, les pratiques et politiques organisationnelles peuvent avoir un impact majeur sur la progression de carrière, particulièrement celle des femmes ayant des responsabilités familiales.

1.1.2 La carrière et l'organisation

C'est au cours des années 1980 que les organisations ont commencé à se soucier de la carrière de leurs employés et à reconnaître l'importance de la gestion des carrières. Alors qu'auparavant leurs

initiatives se limitaient à identifier la relève et à offrir des promotions aux employés ciblés, elles visent maintenant davantage la réconciliation des besoins individuelles et organisationnelles.

Le tableau I de la page suivante tiré des constatations de Guérin et Wils (1992b), permet d'identifier quelques-uns des avantages de la gestion des carrières pour les organisations. Un des avantages d'une telle gestion est de permettre un meilleur équilibre entre le travail et les responsabilités familiales, mais les pratiques traditionnelles, souvent mises en oeuvre et administrées par des dirigeants masculins aux valeurs traditionnelles, font en sorte que les femmes ayant des enfants doivent souvent prolonger leur congé parental, quitter définitivement leur organisation où même le marché du travail.

TABLEAU I
AVANTAGES DE LA GESTION ORGANISATIONNELLE
DES CARRIÈRES

AVANTAGES	AUTEURS
Permet de surmonter les importants défis sociaux auxquels elles (les organisations) doivent faire face.	Leibowitz, 1988; Bratkovich, 1990.
Est une source de motivation d'une main-d'oeuvre de plus en plus scolarisée.	Raelin, 1987; Allen et Katz, 1988; Moravec et McKee, 1990.
Constitue une voie privilégiée offrant à tous des chances égales dans un contexte de féminisation et de diversification de l'origine ethnique de la main-d'oeuvre.	Copeland, 1988; Solomon, 1990.
Permet de lutter contre la désuétude des connaissances dans un contexte de vieillissement.	Hale, 1990; Guérin, 1991.
Vise à diminuer la rigidité de la plupart des contenus d'emploi avec en arrière-plan un meilleur équilibre de la vie familiale.	Schwartz, 1989; Hall, 1989.
Constitue le moyen le plus efficace et le moins coûteux de développement du potentiel humain, permettant ainsi à l'organisation, par le biais de ce nouvel atout stratégique, d'atteindre différents objectifs: l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits et des marchés, l'amélioration de la productivité et de la rentabilité.	Stumpf et Hanrahan, 1984; London, 1988.

Tiré de : GUÉRIN, G. et T. WILS (Septembre 1992b). «La gestion des carrières: une typologie des pratiques», *Gestion*, vol. 17, n° 3, p. 48.

Cependant, des pratiques d'équilibre travail-famille telles les congés parentaux, les horaires flexibles, le travail partagé et les garderies en milieu de travail permettent d'atténuer les conséquences négatives qu'ont les responsabilités familiales sur la carrière. Comme l'affirme Schwarts (1989), les avantages des pratiques d'équilibre travail-famille ne se limitent pas à donner une meilleure «image» à l'organisation et à lui éviter des recours légaux en matière de discrimination, elles permettent surtout de maintenir une main-d'oeuvre féminine qualifiée et même d'augmenter sa performance. Dans le même esprit, Sekaran (1992, p.30) a affirmé que:

Si les organisations développent des stratégies pour garantir un bon ajustement entre les stades de la carrière, les stades de la vie familiale et les besoins de réalisation personnelle des employés, elles s'assureront de la productivité de leurs membres aux diverses phases de leur vie.

D'ailleurs, selon l'étude de Guérin et ses collaborateurs (1994a, p. 46) sur les pratiques organisationnelles d'équilibre travail-famille dans des entreprises québécoises, les effets majeurs de ces pratiques semblaient être, dans l'ordre :

l'augmentation de la satisfaction des employés, la réduction de l'absentéisme, des retards et du stress au travail, l'augmentation de la rétention du personnel-clé et du rendement, de l'identification à l'entreprise et de l'implication des employés. L'effet des pratiques d'ÉTF sur les coûts de main-d'oeuvre semble plus variable, certaines pratiques augmentant les coûts, d'autres les réduisant. D'autres impacts semblent plus mineurs : diminution du roulement du personnel, du temps supplémentaire et augmentation de la créativité-innovation de la satisfaction des clients et de la capacité à attirer de nouveaux employés (...).

Tout comme diverses composantes individuelles et organisationnelles de la carrière, les pratiques d'équilibre travail-famille dépendent surtout du processus de socialisation et du système de valeurs de la société et de ses composantes.

1.1.3 La carrière et la société

La société, sa culture, son histoire, ses structures sociales (Chanlat, 1992) ainsi que son niveau de productivité, son économie, ses conflits politiques et le niveau de vie de ses citoyens (Kanter, 1989) affectent le cheminement de carrière des individus ainsi que les pratiques organisationnelles qu'on retrouve dans cette société. À cet effet, nous n'avons qu'à penser aux changements et à l'évolution qu'a connu la carrière au sein de notre société et à comparer cette dernière à la carrière japonaise encore limitée majoritairement aux hommes et qui exige une connaissance globale de l'entreprise ou encore, à la carrière française où les postes de direction sont réservés aux gradués des grandes écoles et où la reconnaissance et l'expertise sont une question de prestige du diplôme (Chanlat, 1992).

Arthur (1984, p.6) a noté l'interaction entre la carrière des individus, le niveau de productivité des organisations et le bon fonctionnement de la société. Cet auteur déclare ainsi :

Society stands to gain from the aggregate effectiveness and productivity of its organizations, dependent in turn upon people's career achievement. Society also needs an integrated set of products and services from its organizations, which is once more dependent upon the kinds of careers that people pursue. And society provides a context of freedom of regulation, affluence or depression, an education system, from which organizations receive a reciprocal sense of mission, a mission that gets served by members' career. (1)

En outre, les règles reliées à l'équité dans l'emploi affectent la carrière des individus et tout spécialement celle des femmes et des minorités visibles. D'ailleurs, en ce qui a trait aux femmes,

Burke et Mckeen (1992, p.245) affirment :

The treatment and success of women in organizations is intimately related to concerns for equality of opportunity in society as a whole. This concern is most strongly held by managerial and professional women themselves and less strongly

held by managerial and professional men who are the senior management of most companies. 1)

Schwartz (1989) a souligné l'importance pour la société d'utiliser l'ensemble des ressources humaines qui s'offre à elle. Les entreprises qui se limitent encore à embaucher et à accorder des promotions aux hommes de race blanche, se privent elles-mêmes et privent la société de l'utilisation maximale d'un large bassin de personnes qualifiées. Selon cette auteure (Schwartz, 1989, p.76) : «...*access to our most talented human resources is not a luxury in this age of explosive international competition but rather the barest minimum that prudence and national self-preservation require*».

Maintenant que nous sommes davantage sensibilisés à l'importance de la carrière pour l'individu, l'organisation et la société, il s'avère adéquat de décrire brièvement l'univers organisationnel de la fonction publique du Québec.

1.2 LE CONTEXTE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC

En mars 1994, 57 061 personnes, réparties dans les 89 ministères et organismes et dans une dizaine de régions, occupaient un poste régulier à la fonction publique du Québec. Voici quelques informations sur leur répartition entre les catégories d'emploi, les ministères et les organismes, ainsi qu'entre les régions.

En ce qui a trait à la répartition par catégorie d'emploi, le tableau II de la page suivante nous donne la répartition de l'ensemble de l'effectif régulier par catégories d'emploi et selon le sexe, en mars 1994⁴:

Premièrement, le **personnel d'encadrement** composé des hauts dirigeants, des cadres supérieurs ainsi que des cadres intermédiaires représentaient 8,8% de l'ensemble de l'effectif. Les 257 hauts dirigeants qui occupaient des emplois d'administrateurs d'État ou hors cadres comme ceux de sous-ministres, sous-ministres adjoints et associés, dirigeants d'organisme et membres de direction représentaient 0,5% de l'effectif régulier. Quant aux cadres supérieurs auxquels s'intéresse cette étude, ils étaient 2 284, soit 4% de l'effectif régulier. Les cadres supérieurs comblaient des postes de directeurs généraux, directeurs, chefs de service et administrateurs. La catégorie des cadres supérieurs comprend cinq classes d'emploi : la classe I est le niveau le plus élevé, tandis que la classe V constitue le niveau le plus bas. Cette catégorie inclut par ailleurs une classe distincte pour les cadres juridiques.

Les 2 466 **cadres intermédiaires** représentaient 3 % de l'ensemble de l'effectif. Comme l'ont expliqué Gagnon et Provencher (1994, p.329) :

la catégorie des cadres intermédiaires a été créée pour intégrer, à l'intérieur d'une même classification, plusieurs dizaines de corps d'emploi différents et de professionnels en situation de gérance. On note que la classe salariale de niveaux supérieurs de cette catégorie d'emploi s'apparente à celle des postes de cadres supérieurs de classe V, IV, III.

⁴ Au lieu de faire ici des distinctions entre la répartition des hommes et des femmes, nous soulignerons les points importants à la section 1.3.3 qui est consacrée à la situation des femmes dans la fonction publique du Québec.

TABLEAU II

RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DE L'EFFECTIF RÉGULIER DE LA FONCTION PUBLIC DU QUÉBEC
PAR CATÉGORIES D'EMPLOI ET SELON LE SEXE, MARS 1994

CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL	HOMMES		FEMMES		TOTAL
	NOMBRE	%	NOMBRE	%		ENSEMBLE	% / ENSEMBLE	ENSEMBLE	% / ENSEMBLE	
HAUTE DIRECTION	220	85,6	37	14,4	257	0,7	0,1	0,5		
CADRES SUPÉRIEURS	1 962	85,9	322	14,1	2 284	6,2	1,3	4,0		
CADRES INTERMÉDIAIRES	2 055	83,3	411	16,7	2 466	6,5	1,6	4,3		
PROFESSIONNELS	11 173	70,3	4 719	29,7	15 892	35,1	18,7	27,9		
ENSEIGNANTS	261	61,3	165	38,7	426	0,8	0,7	0,7		
TECHNICIENS	7 462	56,1	5 828	43,9	13 290	23,5	23,1	23,3		
PERSONNEL DE BUREAU	3 670	21,4	13 448	78,6	17 118	11,5	53,2	30,0		
OUVRIERS	2 850	97,9	60	2,1	2 910	9,0	0,2	5,1		
AGENTS DE LA PAIX	2 136	88,3	282	11,7	2 418	6,7	1,1	4,2		
ENSEMBLE DE L'EFFECTIF RÉGULIER	31 789	55,7	25 272	44,3	57 061	100,0	100,0	100,0		

Source : Office des ressources humaines (1994), *Portrait statistique des effectifs réguliers et occasionnels de la fonction publique du Québec*, tableau 2.1.2, p. 51.

La seconde catégorie d'emploi, celle des **professionnels**, au nombre de 15 892, représentait 27,9 % de l'effectif. On compte une trentaine de corps d'emploi professionnel à la fonction publique, dont ceux de conseiller en gestion des ressources humaines, analyste de l'information, ingénieur, agent de recherche, avocat et notaire.

Les **enseignants**, troisième catégorie d'emploi, formant un seul corps d'emploi, étaient au nombre de 426, soit 0,7 % de l'effectif régulier.

Quatrièmement, 13 290 **techniciens**, regroupés dans une quarantaine de corps d'emploi, représentaient 23,3 % de l'effectif régulier. Nous retrouvons dans cette catégorie les agents d'aide socio-économique, les techniciens en administration, les techniciens en travaux publics, etc. Contrairement aux catégories précédentes, il n'est pas nécessaire d'avoir à ce niveau une formation universitaire, des études collégiales et/ou de l'expérience pertinente suffisent.

Comme cinquième catégorie d'emploi, on retrouve les 17 118 personnes qui occupaient les **emplois de bureau**, et qui représentaient 30 % de l'effectif régulier. Cette catégorie englobe une quarantaine de corps d'emploi, dont ceux d'agents de bureau (41,6 %) et d'agents de secrétariat (34,7 %). Parmi les autres corps d'emplois dans cette catégorie, nous mentionnons les préposés aux renseignements, les évaluateurs de conduite de véhicules routiers et les préposés aux communications.

La sixième catégorie d'emploi regroupe les 2 910 **ouvriers** qui effectuaient du travail manuel plus ou moins spécialisé tel la mécanique, l'électricité ou la cuisine; ils formaient 5,1 % de l'effectif. Même si cette catégorie regroupait une trentaine de corps d'emploi, plus de la moitié d'entre eux, soit 58,6 % s'occupaient de la construction et de l'entretien des routes.

Puis la septième catégorie, représentée par les 2 418 **agents de la paix**, constituaient 4,2 % de l'effectif. On peut ajouter que 60 % d'entre eux occupaient un poste d'agent des services correctionnels, tandis que les autres étaient des agents de conservation de la faune, des comptables spécialisés en sécurité d'édifices gouvernementaux, des gardes du corps-chauffeurs ou des contrôleurs routiers.

En plus de ses 57 061 employés réguliers, la fonction publique comptait, en mars 1994, 11 518 employés occasionnels répartis surtout dans les emplois de bureau (44,9 %), de techniciens (20,6 %) et de professionnels (10,4 %). (ORH, 1994)

Suite à cette présentation de la répartition du personnel de la fonction publique du Québec, nous poursuivons avec leur répartition dans les différents organismes ou ministères. A cet effet, le tableau III à l'appendice A illustre la répartition de l'effectif régulier et celle des cadres supérieurs par ministères et par organismes, et selon le sexe, en mars 1994. Tel que mentionné précédemment, les effectifs réguliers sont répartis dans 89 ministères et organismes différents. Il est cependant à noter, au tableau IV de la page 24, que les 16 ministères et organismes ayant plus de 1 000 employés centralisaient 70 % des effectifs, tandis que, tel qu'illustré au tableau V

de la page 25, les 11 ministères et organismes ayant de 500 à 1 000 employés en regroupaient 14 % et que les 62 autres constituaient la différence, soit 16 % (voir le tableau III à l'appendice A).

Finalement, pour ce qui est de la répartition de l'effectif régulier par région, le tableau VI de la page 26 permet de constater que 49,2 % des fonctionnaires travaillaient à Québec, 20,9 % à Montréal et 29,9 % dans d'autres régions.

Ce tour d'horizon nous a permis d'avoir une image plus claire de la situation de l'ensemble des fonctionnaires poursuivant leur carrière dans la fonction publique du Québec. Mais, qu'en est-il des 2 284 cadres supérieurs qui ont réussi à atteindre ce niveau hiérarchique? Comme nous pouvons le voir au tableau IV, 52 % des cadres supérieurs se retrouvaient, en mars 1994, dans les 16 organismes et ministères qui avaient plus de 1 000 employés, tandis que, tel qu'illustré au tableau V, 25 % se retrouvaient dans les 11 organismes et ministères qui en avaient de 500 à 1 000. Donc, seulement 23 % des cadres supérieurs se retrouvaient dans les 62 autres organismes et ministères plus petits (voir tableau III à l'appendice A). Par ailleurs, comme nous pouvons le voir au tableau VI, 69,7 % (1 582) des cadres supérieurs travaillaient à Québec, comparativement à 15 % (345) à Montréal et 16 % (357) dans d'autres régions.

Étant donné les objectifs de cette recherche, il semble pertinent d'expliquer de quelle façon se fait la nomination des cadres supérieurs. Les postes de cadres supérieurs sont comblés par voie d'affectation, de mutation, de promotion ou de recrutement. Les modes de dotation et les

conditions d'admission sont déterminés par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme qui doit alors tenir compte des programmes d'accès à l'égalité en vigueur à la fonction publique du Québec.

Plus précisément, en vertu de la Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres supérieurs et de leurs titulaires (C.T. 174950 du 25 septembre 1990 : voir ACSGQ, 1993) :

S.2 Priorité concernant la dotation d'un emploi

- 21.** Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme détermine le mode de dotation à utiliser pour combler un emploi vacant et ce, en tenant compte des orientations prévues à l'intérieur de la politique de dotation des emplois d'encadrement notamment des programmes reliés à l'accès à l'égalité en emploi et en respectant, à moins de motifs exceptionnels, l'ordre suivant quand aux priorités d'accès aux emplois vacants:
- 1° les cadres supérieurs déjà à l'emploi de leur ministère ou de leur organisme désirant une nouvelle affectation;
 - 2° les fonctionnaires du personnel d'encadrement visés par l'article 30 de la Loi sur la fonction publique⁵;
 - 3° les fonctionnaires du personnel d'encadrement identifiés en transition de carrière;
 - 4° les fonctionnaires du personnel d'encadrement qui exercent un droit de retour en vue de réintégrer la fonction publique;
 - 5° les fonctionnaires du personnel d'encadrement faisant l'objet d'une réorientation de carrière, d'un reclassement, d'une rétrogradation;

⁵ En vertu de cet article, un fonctionnaire a droit de requérir de l'Office des ressources humaines qu'il procède à une nouvelle vérification de ses aptitudes et qu'il le place, par priorité, à un emploi qui correspond à celle-ci lorsqu'il cesse d'être député de l'Assemblée nationale; lorsqu'il cesse d'exercer à temps plein une charge publique élective autre que celle de député à l'Assemblée nationale, et lorsqu'il cesse d'être employé dans le cabinet du lieutenant gouverneur, dans un cabinet d'un ministre ou dans un cabinet d'une personne visée au premier alinéa de l'article 124.1 de la Loi de l'Assemblée nationale ou comme membre du personnel d'un député.

- 6° les cadres supérieurs d'autres ministères ou organismes qui désirent une mutation;
- 7° les fonctionnaires ayant satisfait à l'ensemble des exigences du programme Formacadre et déclarés aptes par l'Office des ressources humaines à des emplois de classes V ou IV de la classification des cadres supérieurs;
- 8° les fonctionnaires admissibles à la promotion;
- 9° les personnes admissibles au recrutement.

Entre 1988 et 1992, 95 % des postes de cadre supérieur furent comblés à partir du bassin interne de recrutement. Plus précisément, 84 % des postes de niveau d'entrée (IV et V) furent comblés par des professionnels, 11 % des cadres intermédiaires et 5 % par des candidats externes (Côté, de Guise et Medzo, 1993).

Finalement, on constate qu'en dépit de l'implantation de programmes d'accès à l'égalité à l'intention des femmes et de membres des communautés culturelles, d'un plan d'embauche pour les personnes handicapées et de l'adoption de mesures spécifiques pour les anglophones et les autochtones, en mars 1994, seulement 14,1 % des cadres supérieurs étaient des femmes, 1 % des personnes handicapées, 5,6 % appartenaient aux groupes cibles membres de communautés culturelles, 0,9 % étaient anglophones et 0,3 % autochtones (O.R.H., 1994).

Étant donné l'attention particulière que nous portons aux cheminements de carrière des femmes, il est utile d'apporter quelques précisions supplémentaires sur leur situation à la fonction publique du Québec et ce, après avoir eu une vue d'ensemble sur leur évolution au Canada et au Québec.

TABLEAU IV

**RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DE L'EFFECTIF RÉGULIER ET DES CADRES
SUPÉRIEURS DANS LES MINISTÈRES ET ORGANISMES,
AYANT PLUS DE 1000 EMPLOYÉS, MARS 1994**

MINISTÈRE OU ORGANISME	ENSEMBLE DE L'EFFECTIF	CADRES SUPÉRIEURS
Agriculture, Pêcherie et Alimentation	2 499	112
Commission de la Santé et de la Sécurité du travail	3 206	111
Éducation	1 142	81
Énergie et Ressources	1 172	62
Environnement	1 708	62
Fonds de gestion TPS	1 382	18
Forêts	1 766	57
Justice	3 028	86
Loisir, Chasse et Pêche	1 821	43
Main-d'oeuvre, Sécurité du revenu et Formation professionnelle	3 402	62
Régie de l'assurance-maladie du Québec	1 114	46
Revenu	4 157	148
Sécurité publique	3 773	46
Société de l'assurance automobile du québec	2 380	49
Sûreté du Québec	1 142	17
Transports	6 218	184
TOTAL	39 910 (70 %)	1 184 (52 %)

Tiré de : Office des ressources humaines (1994). *Portrait statistique des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique du Québec*, Office des ressources humaines du Gouvernement du Québec.

TABLEAU V

**RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DE L'EFFECTIF RÉGULIER ET DES CADRES
SUPÉRIEURS DANS LES MINISTÈRES ET ORGANISMES
AYANT ENTRE 500 ET 1000 EMPLOYÉS, MARS 1994**

MINISTÈRE OU ORGANISME	ENSEMBLE DE L'EFFECTIF	CADRES SUPÉRIEURS
Affaires internationales	612	80
Communautés culturelles et Immigration	849	22
Conseil exécutif	550	69
Culture	722	56
Enseignement supérieur et Science	636	43
Environnement	1 708	62
Finances	831	77
Fonds de gestion TPS	1 382	18
Industrie, Commerce et Technologie	685	59
Régie des rentes du Québec	769	34
Santé et Services sociaux	978	88
TOTAL	7 867	561

Tiré de : Office des ressources humaines (1994). *Portrait statistique des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique du Québec*, Office des ressources humaines du Gouvernement du Québec.

TABLEAU VI
RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DE L'EFFECTIF RÉGULIER
ET DES CADRES SUPÉRIEURS PAR RÉGIONS ADMINISTRATIVES
MARS 1994

RÉGION ADMINISTRATIVE	Ensemble de l'effectif		Cadres supérieurs	
	N	%	N	%
01 - Bas-St-Laurent	1 427	2,5	34	1,5
02 - Saguenay-Lac-St-Jean	1 290	2,3	28	1,2
03 - Québec	28 080	49,2	1 582	69,3
04 - Mauricie-Bois-Francs	1 912	3,4	40	1,8
05 - Estrie	1 249	2,2	28	1,2
06 - Montréal	11 943	20,9	345	15,1
07 - Outaouais	1 135	2,0	25	1,1
08 - Abitibi-Témiscamingue	1 183	2,1	21	0,9
09 - Côte-Nord	713	1,2	16	0,7
10 - Nord-du-Québec	115	0,2	1	-
11 - Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine	684	1,2	9	0,4
12 - Chaudière-Appalaches	1 259	2,2	28	1,2
13 - Laval	971	1,7	20	0,9
14 - Lanaudière	715	1,3	9	0,4
15 - Laurentides	1 146	2,0	11	0,5
16 - Montérégie	3 137	5,5	54	2,4
90 - Hors-Québec	99	0,2	30	1,3
99 - Région indéterminée	3	-	3	0,1
Ensemble de l'effectif régulier	57 061	100,0	2 284	100,0

Tiré de : Office des ressources humaines (Gouvernement du Québec) (1994). *Portrait statistique des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique du Québec*, Office des ressources humaines du Gouvernement du Québec, tableau 1.2.1, p.42. et tableau 2.2, pp.71-73.

1.3 LA SITUATION DES FEMMES AU TRAVAIL

Malgré la présence accrue des femmes sur le marché du travail et la plus grande diversification des emplois qu'elles occupent, très peu d'entre elles réussissent à gravir les échelons hiérarchiques supérieurs et leur salaire continue d'être inférieur à celui de leurs collègues masculins. Plusieurs chercheurs proposent que la variable sexuelle a un effet majeur sur la progression de carrière. On suggère, entre autres, que les «lois» organisationnelles sont nettement défavorables à l'avancement hiérarchique des femmes et que la structure même de la société privilégie encore l'homme au travail (Dolan et Schuler, 1995; Tharenou, Latimer et Conroy, 1994; Stewart et Gudykunst, 1982; Harland et Weiss, 1982; Kanter 1977 et 1987; Cannings, 1988a et b) et que même en suivant un cheminement identique à celui des hommes (*all the right stuff*), elles demeurent désavantagées (Stroh, Brett, Reilly, 1992). Voici quelques données concernant la ségrégation professionnelle et les écarts de salaire entre les hommes et les femmes qui illustrent bien la situation professionnelle de ces dernières.

1.3.1 La situation des femmes au Canada

Le taux national de la main-d'œuvre féminine s'est accru considérablement au Canada, puisqu'en 1994, 52 % des femmes de 15 ans et plus, comparativement à 42 % en 1976, travaillaient à l'extérieur du foyer (Statistique Canada, 1995) et un plus grand nombre de femmes aspirent maintenant à développer leur carrière. Cependant, comme on le remarque au tableau VII de la page 29, même si elles représentaient 45 % de la population active en 1994, 70 % des femmes continuaient à travailler dans les cinq catégories de professions à majorité féminine, soit

l'enseignement, les soins infirmiers et connexes, le travail de bureau, les ventes et les services (Statistique Canada, 1995). On constate tout de même une certaine amélioration puisque la proportion de femmes dans les professions traditionnelles était de 77 % en 1982, comparativement à 70 % en 1994, et que la proportion de femmes en gestion et administration est passée de 29,3 % à 43,1 % durant cette période (Statistique Canada, 1995).

Il est aussi à noter qu'en 1990, seulement 4,7 % des femmes siégeaient aux conseils d'administration des 740 entreprises canadiennes incluses dans l'étude de Lauzon (1992b).

En ce qui a trait au **salaire**, les canadiennes ayant travaillé à temps complet ont reçu en 1993 l'équivalent de 72 % des revenus d'emplois de leurs collègues masculins (Statistique Canada, 1995) et ce pourcentage diminue à 67,3 % dans le domaine de gestion et de l'administration (Statistique Canada, 1995). Tel qu'illustré au tableau VIII de la page 31, quel que soit le domaine, le salaire des femmes est toujours inférieur à celui des hommes (Statistique Canada, 1995).

TABLEAU VII

**RÉPARTITION DE L'EMPLOI, SELON LA PROFESSION
DES HOMMES ET DES FEMMES, AU CANADA, EN 1994**

PROFESSION	FEMMES	HOMMES	% DES FEMMES
Gestion et administration	12,7	13,8	43,1
Sciences naturelles, génie et mathématiques	1,7	5,9	19,2
Sciences sociales et clergé	3,3	2,1	56,8
Enseignement	6,9	3,3	63,4
Médecine et dentisterie	0,5	0,9	32,1
Soins infirmiers et thérapeutiques et autres professions du domaine de la santé	9,1	1,2	86,1
Arts, littérature et loisirs	2,2	2,1	46,4
Travail de bureau	26,8	5,4	80,2
Vente	10,1	9,9	45,7
Services	17,1	11,0	56,2
Secteur primaire	2,1	6,4	21,3
Fabrication	4,8	17,3	18,5
Construction	0,3	9,3	2,4
Transports	0,8	6,2	9,2
Manutention et autres métiers	1,6	5,0	21,0
Total	100,0	100,0	45,2
TOTAL - PERSONNES OCCUPÉES (en milliers)	6 002	7 290	---

Source : Statistique Canada (1995). *Portrait statistique des femmes au Canada*, troisième édition, projet des groupes cibles, Statistique Canada, n° 89-503F au catalogue, tableau 6.10, p. 80 : voir Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

1.3.2 La situation des femmes au Québec

En 1992, les femmes occupaient 44,1 % de tous les emplois, et cette proportion devrait augmenter à 50 % en l'an 2000 (Conseil du Statut de la femme, 1993). Cependant, le taux d'emploi des québécoises était tout de même inférieur (48 %) à la moyenne nationale (53 %).

Les résultats de deux études québécoises nous permettent de constater à quel point la ségrégation professionnelle sur le marché de l'emploi et la division sexuelle du travail continuent d'empêcher les femmes d'accéder au pouvoir (Desrochers, 1993). D'abord, une enquête effectuée en 1992 par le Conseil du Statut de la femme (voir le tableau IX à la page 32) a révélé que les femmes n'occupaient que 8,9 % des sièges au sein des conseils d'administration des 15 plus grandes entreprises privées ayant leur siège social au Québec (Desrochers, 1993). Selon une autre étude menée en 1990, une faible proportion (5,1 % de femmes) se retrouvaient au sein des conseils d'administration de 267 entreprises québécoises (Lauzon, 1992a).

En ce qui concerne le **salaires**, les québécoises travaillant à temps complet en 1991 n'ont reçu que 70,1 % des revenus d'emploi des hommes dans la même situation (Zukewich-Ghaham, 1993).

TABLEAU VIII

**GAINS ANNUELS MOYENS DES HOMMES ET DES FEMMES,
SELON LA PROFESSION, AU CANADA, EN 1993**

PROFESSION	FEMMES	HOMMES	RATIO¹ DES GAINS (%)
Gestion et administration	34 765	51 680	67,3
Sciences naturelles	34 896	45 851	76,1
Sciences sociales et clergé	36 235	50 766	71,4
Enseignement	40 302	50 931	79,1
Médecine et santé	34 408	57 743	59,6
Domaine artistique et loisirs	30 115	38 760	77,7
Travail de bureau	25 570	32 431	78,8
Ventes	24 008	37 589	63,9
Services	18 919	31 343	60,4
Agriculture	13 106	20 570	63,7
Transformation	25 494	37 460	68,1
Montage, fabrication et réparation	22 228	35 419	62,8
Exploitation des transports	23 001	35 796	64,3
Manutention	21 295	32 446	65,6
Total	28 392	39 433	72,0

1. Gains des femmes en pourcentage par rapport à ceux des hommes.

Source : Statistique Canada (1995). *Portrait statistique des femmes au Canada*, troisième édition, projet des groupes cibles, Statistique Canada, n° 89-503F au catalogue, tableau 7.9, p.101 : voir Statistique Canada, publication n° 13-217 au catalogue.

TABLEAU IX
PRÉSENCE DES FEMMES AU SEIN DES CONSEIL
D'ADMINISTRATION DES PLUS GRANDES ENTREPRISES
QUÉBÉCOISES EN 1992

Entreprise	Femmes	Total	Femmes
	N		%
BCE (Entreprises Bell Canada)	2	19	10,5
Canadien Pacifique	1	21	4,8
Alcan Aluminium	1	14	7,1
Seagram	n/d	n/d	-
Provigo	1	12	8,3
Imasco	2	16	12,5
Air Canada	2	13	15,4
Socanav	1	12	8,3
Bombardier	2	16	12,5
Quebecor	2	13	15,4
Dumez Nord Amérique	0	8	0,0
Métro-Richelieu	1	9	11,1
Stone Consolidated	0	6	0,0
Domtar	1	17	5,9
Pratt et Whitney Canada	1	14	7,1
Total	17	190	8,9

Source: Desrochers, L. (1993). *Femmes et pouvoir: la révolution tranquille*, Conseil du Statut de la femme, Québec: Publication du Québec, p.96.

1.3.3 La situation des femmes à la fonction publique du Québec

À la fonction publique du Québec, en mars 1994, la part relative des femmes était de 44,3 %. Le tableau II à la page 18 a révélé que 53,2 % d'entre elles faisaient partie du personnel de bureau et que seulement 1,3 % des femmes occupaient un poste de cadre supérieur ou de haut dirigeant (ORH, 1994). De plus, à la même période, les femmes ont reçu l'équivalent de 76 % des revenus d'emploi des hommes dans la même situation, puisque la moyenne des salaires de l'effectif régulier était de 45 882 \$ chez les hommes et de 34 739 \$ chez les femmes (ORH, 1994).

Il semble pourtant que ces femmes du secteur public soient plus avantagées que celles du secteur privé et, comme l'ont mentionné Tremblay et Chênevert (1993, p. 27) : «ce secteur apparaît plus accueillant et ouvert aux femmes en raison du fait que les règles de promotion sont moins secrètes, le processus est moins discriminatoire et les conventions collectives plus rigides». Le tableau X de la page suivante montre d'ailleurs que la proportion de femmes cadres supérieures à la fonction publique québécoise a plus que doublé entre 1986 et 1994, en passant de 6,5 % à 13,9 %.

Cependant, avant de prétendre que les femmes de la fonction publique sont plus avantagées, il est essentiel d'examiner leur situation plus attentivement. D'abord, comme le révèle le tableau XI de la page 35, en 1994 les femmes étaient absentes au rang hiérarchique le plus élevé (classe I) et elles occupaient une très faible part de la classe II (7,1 %) et à la classe III (11,5 %) (ORH, 1994).

TABLEAU X

**REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES POSTES DE CADRES SUPÉRIEURS
DANS LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC**

TABLEAU COMPARATIF, 1986 ET 1994

Classes d'emploi	Mars 1986			Mars 1994		
	Femmes	Total	Femmes	Femmes	Total	Femmes
	N		%	N		%
Cadres supérieurs I	1	43	2,3	0	34	0,0
Cadres supérieurs II	4	263	1,5	20	283	7,1
Cadres supérieurs III	19	513	3,7	66	574	11,5
Cadres supérieurs IV	90	1164	7,7	192	1130	17,0
Cadres supérieurs V	51	546	9,3	31	209	14,8
Total	165	2529	6,5	309	2230	13,9

Tiré de : Office des ressources humaines (1994). *Portrait statistique des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique du Québec*, tableau II-I, p. 232 et Desrochers, L. (1993). *Femmes et pouvoir : la révolution tranquille*, Conseil du Statut de la femmes, tableau 3.3.1, p. 68.

TABLEAU XI

**RÉPARTITION DES CADRES SUPÉRIEURS DANS LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC
PAR CLASSES D'EMPLOI ET SELON LE SEXE, MARS 1994**

Classes d'emploi	Hommes		Femmes		Total	Hommes	Femmes	Total % / Catégorie
	N	%	N	%		% / Catégorie	% / Catégorie	
Cadres supérieurs I	34	100,0	-	-	34	1,8	-	1,5
Cadres supérieurs II	263	92,9	20	7,1	283	13,7	6,5	12,7
Cadres supérieurs III	508	88,5	66	11,5	574	26,4	21,4	25,7
Cadre supérieurs IV	938	83,0	192	17,0	1 130	48,9	62,1	50,7
Cadres supérieurs V	178	85,2	31	14,8	209	9,3	10,0	9,4
Total	1921	86,1	309	13,9	2 230	100,0	100,0	100,0

Source : Office des ressources humaines (1994) *Portrait statistique des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique du Québec*, tableau II-1, p.232.

Ensuite, tout comme l'avaient remarqué Paquerot (1986), ainsi que Prévost et ses collaboratrices (1988), le taux de féminisation demeurait, en 1994, particulièrement élevé au sein des organismes et des ministères à caractère social et culturel tandis qu'il se faisait plus rare ou était même nul dans les organismes ou les ministères à vocation économique. Le tableau III à l'appendice A révèle, par exemple, qu'en 1994 les femmes cadres supérieures étaient présentes en plus grand nombre au Conseil du statut de la femme (100 %), à l'Office des services de garde à l'enfance (60 %), au Conseil des communautés culturelles et de l'Immigration (45,5 %) et à l'Office des personnes handicapées du Québec (25 %). Par contre, elles étaient sous-représentées au ministère des Approvisionnements et Services (11,8 %), au ministère du Revenu (12,8 %) au ministère des Finances (9,1 %) et au ministère des Transports (6,5 %). Les données précédentes nous permettent de constater qu'il reste des écarts importants à combler avant que nous puissions conclure à l'égalité entre les hommes et les femmes au travail, et ce, autant à la fonction publique québécoise que dans les organisations québécoises et canadiennes du secteur privé. D'ailleurs, comme l'a souligné le Secrétariat à la condition féminine (1993a, p.5) :

En 1992, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a reconnu le Canada comme chef de file en ce qui a trait à la qualité de vie de la population. Néanmoins au regard des disparités persistantes entre les femmes et les hommes, il rétrograde du premier au huitième rang. À ce titre, il est impératif de reconnaître que l'équité entre les sexes n'a pas été atteinte ni au Canada, ni au Québec, et qu'il est beaucoup trop tôt pour cesser d'agir, d'autant que les contextes économique, démographique, social et culturel dans lesquels évoluent les Québécoises connaissent de grandes transformations.

Enfin, pour terminer cette section sur la situation des femmes au travail, nous retrouvons au tableau XII de la page suivante des éléments, identifiés par Létourneau (1994), qui représentent des forces ou des faiblesses pour corriger la sous-représentation des femmes en gestion.

TABLEAU XII

**ÉLÉMENTS REPRÉSENTANT DES FORCES OU DES FAIBLESSES
POUR CORRIGER LA SOUS-REPRÉSENTATION
DES FEMMES EN GESTION**

OPPORTUNITÉS / FORCES	MENACES / FAIBLESSES
L'existence du PAE-femmes et des activités de sensibilisation qui l'accompagnent.	Le contexte de la croissance limitée de la fonction publique.
L'existence d'un plan de gestion stratégique des ressources humaines.	L'absence d'un plan de gestion stratégique des ressources humaines.
L'augmentation de la scolarisation des femmes.	La rareté de la main-d'oeuvre féminine dans certains secteurs.
La compétence des femmes.	Les résistance féminine et masculine à ce changement organisationnel.
La valeur ajoutée découlant de la vision et de la façon de faire différente des femmes.	La diminution des opportunités de progression de carrière des hommes pouvant provoquer la croissance de l'hostilité à l'égard des femmes.
L'opportunité d'améliorer le service à la clientèle par une vision différente des situations.	La culture organisationnelle masculine.
L'opportunité d'améliorer l'organisation du travail et le respect des droits parentaux.	Les stéréotypes et les préjugés.
L'amélioration du climat de travail par la mixité des ressources.	La pénurie de modèles féminins en gestion, l'absence des femmes des réseaux informels et le manque de parrainage des femmes.

Source : Létourneau, F. (1994). *La présence des femmes dans les emplois de cadres supérieurs dans la fonction publique du Québec*, mémoire de maîtrise en administration publique, ENAP, p.64.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Nous présentons dans ce chapitre une revue de la littérature reliée au capital humain, au profil familial, à la personnalité et à l'environnement social. D'après certaines des études recensées, ces facteurs influencent la progression de carrière des hommes et/ou des femmes. Alors que plusieurs auteurs se sont intéressés à la progression de carrière des cadres en terme de salaire, de nombre et/ou de vitesse de promotion, rares sont ceux qui ont mesuré la progression de carrière en terme de mobilité horizontale. D'ailleurs, à notre connaissance, aucune autre étude n'a traité la progression de progression de carrière de la façon dont nous l'avons fait, soit en intégrant le salaire, la mobilité verticale et la mobilité horizontale.

2.1 LE CAPITAL HUMAIN

«La théorie du capital humain postule essentiellement que la poursuite des études et l'acquisition d'expériences (connaissances et habiletés) dans un emploi sont assimilables à une certaine forme d'investissement que font les individus en eux-même». (Cousineau, 1985, p.160)

Comme l'avait observé Chênevert (1993), les recherches portant sur le capital humain utilisent souvent un regroupement de variables et de mesures différentes, mais le modèle classique retient surtout l'âge, l'expérience et la scolarité. Ce sont ces trois variables du modèle classique que nous avons retenues dans notre étude.

Plusieurs chercheurs ont montré que l'investissement en capital humain est un déterminant essentiel de la progression de carrière. Selon les tenants de la théorie du capital humain, les disparités que subissent les femmes au travail sont dues au fait que ces dernières investissent moins que les hommes dans leur capital humain. Mais, comme l'affirme Terrel (1992, p.415) «si la femme dispose d'un capital humain moindre que celui de l'homme avant d'entrer sur le marché du travail, c'est peut-être l'effet d'une discrimination subit avant sa vie professionnelle ou en dehors de celle-ci en vertu, par exemple, d'usages culturels ou sociaux». Cependant, l'écart entre l'investissement en capital humain des hommes et celui des femmes diminue depuis quelques années et ce, suite à la hausse du niveau de scolarité et du nombre d'années d'expérience de ces dernières. Toutefois, les femmes ne semblent pas bénéficier de cet investissement autant que les hommes.

2.1.1 L'âge

En 1991, 34,7 % de la population étaient âgés de 25 à 44 ans, tandis que 28,9 % étaient âgés de 5 à 24 ans, 19,5 % de 45 à 64 ans, 9,7 % de 65 ans et plus et 7,2 % avait 5 ans et moins (Statistique Canada, 1995). À la fonction publique québécoise, alors que la moyenne d'âge des cadres supérieurs était de 49,1 ans en 1994, 47,2 % des hommes, comparativement à seulement 15,3 % des femmes, avaient 50 ans et plus. Selon Leduc (1992 : cité par Gascon et Melançon, 1993, p.15), «en l'an 2000, deux cadres sur trois dans la fonction publique québécoise auront plus de 45 ans.»

Compte tenu du vieillissement progressif de la population canadienne, il est particulièrement important de connaître la relation entre l'âge et la progression de carrière. Plusieurs auteurs (Slocum et coll., 1985; Near, 1985; Hall, 1985; Gould et Penley, 1984; Tremblay, Roger et Toulouse, 1991) ont mentionné que les personnes plafonnées sont souvent plus âgées que celles profitant d'une progression de leur carrière. Par ailleurs, lors d'une étude sur les aspirations en emploi chez les professionnels du secteur public, Durand (1993) a remarqué que même si l'intérêt à continuer d'occuper le même emploi s'accroissait avec l'âge, les professionnels de 55 ans et plus étaient proportionnellement trois fois plus nombreux que ceux de 35 ans et moins à avoir fait des démarches formelles visant la promotion.

L'âge semble avoir un impact différent selon qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme. Selon Tharenou, Latimer et Conroy (1994), l'âge aurait un effet positif sur la progression de carrière des femmes tandis qu'il n'aurait pas d'effet chez les hommes. Par contre, certains chercheurs comme Cannings (1988a et b) et Chênevert (1993) ont constaté que les femmes ne prennent pas avantage de leur âge au même titre que les hommes en ce qui a trait à leur niveau de salaire et à leur niveau hiérarchique. Cannings (1988a) a même remarqué que les jeunes femmes reçoivent un salaire plus élevé que les femmes plus âgées. Ceci s'explique possiblement par le fait que les femmes plus jeunes ont un niveau de scolarité plus élevé (Statistique Canada, 1995; Harel-Giasson, 1981). Seul le temps nous permettra de savoir si ce groupe de jeunes femmes connaîtra moins de détérioration de ses revenus relatifs en vieillissant mais, en attendant, certaines études suggèrent que la situation des femmes plus jeunes s'améliorera (Bianchi et Spain, 1986; Blau et Ferber, 1986; Marini, 1989).

2.1.2 Niveau et domaine de scolarité

Plusieurs études ont souligné l'influence du **niveau de scolarité** sur la progression de la carrière (Kanter, 1977; Hennig et Jardim, 1977; Lee, 1981; Harlan et Weiss, 1982; Gould et Penley, 1984; Paquerot, 1986; Andrew et coll. (1988a et b); Cannings, 1988a et b; Kelly, 1991; Chênevert 1993; Tharenou, Latimer et Conroy (1994); Tremblay (1991).

D'ailleurs, parmi les femmes gestionnaires travaillant dans les secteurs privé ou public à Montréal, Hull, Ottawa, Québec et Toronto qui avaient participé à l'étude de Andrew et ses collaboratrices (1988a et b), 69 % avaient obtenu au minimum un diplôme de premier cycle universitaire. Comme l'ont souligné ces auteures, «l'accès à l'université et la détention d'un diplôme universitaire conditionnent souvent l'entrée à des postes d'encadrement supérieurs dans les grandes entreprises publiques et privées» (Andrew et coll., 1988b). De plus, «*the effects of education on mobility will be felt throughout the entire career* (Grusky, 1966; Tuma, 1976; Swinyard et coll.; 1980; Fernandez, 1981; Greanjean, 1981; London and Stumpf, 1983; Spilerman, 1977 : cité par Tremblay, Roger et Toulouse, 1991, p.4)». Le diplôme universitaire est d'ailleurs le critère de base pour accéder à un poste de cadre supérieur à la fonction publique québécoise puisqu'il figure parmi les conditions d'admission. «La scolarité manquante peut [cependant] être compensée par de l'expérience reconnue et additionnelle au minimum requis ou l'inverse» (ACSGQ, C.T. 174950 du 25 septembre 1990 : voir ASCSGQ, 1993).

De plus, lors d'un sondage effectué en 1989 auprès des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise, 90,4 % d'entre eux avaient obtenu un diplôme universitaire (ORH, 1990). En fait,

43,7 % avait obtenu un baccalauréat, tandis que 43,5 % avaient une maîtrise et 3,2 % un doctorat. Ce sondage ne nous permet pas de distinguer le niveau d'études des répondants selon leur sexe. Il aurait été intéressant de comparer ces résultats à ceux obtenus par Paquerot (1986). Elle avait en effet constaté qu'en 1983, 90,5 % des femmes occupant des postes de cadres supérieurs à la fonction publique québécoise détenaient un baccalauréat ou une maîtrise, alors que seulement 71,2 % des hommes cadres supérieurs avaient atteint ce niveau de scolarité. Boucher, Gagné et Poirier (1990b) soutiennent d'ailleurs l'importance de la scolarité sur la progression de carrière de la femme :

la formation académique, convergente vers des professions spécialisées, constitue sans aucun doute l'unique moyen légitime de s'engager et de réussir dans une carrière non-traditionnelle et d'acquérir graduellement le prestige presque exclusivement attribué à l'homme (p.10).

Même si en 1991, la proportion de femmes titulaires d'un grade universitaire (10 %) était inférieure à celle des hommes (13 %), cet écart s'amenuisera puisque les femmes constituent actuellement la majorité des étudiants à temps plein dans les universités canadiennes (Statistique Canada, 1995) et que toutes facultés réunies, elles ont obtenu 57 % des diplômes universitaires en 1990 (Secrétariat à la condition féminine, 1993b). On note cependant que pour l'année 1992-1993, les femmes étaient majoritaires (53,4 %) au niveau des études de premier cycle mais les hommes étaient plus nombreux dans les programmes de deuxième et de troisième cycles. Plus précisément, durant cette période, la proportion de femmes à la maîtrise était de 46,2 % tandis qu'au doctorat, elle diminuait à 35,2 % (Statistique Canada, 1995).

Des données fournies par Statistique Canada (1995) et reproduites au tableau XIII de la page suivante montrent que même si l'écart de revenu entre les hommes et les femmes est plus grand au niveau postsecondaire, les gains des femmes détenant un grade universitaire représentaient en 1993, seulement 75,1 % de ceux des hommes ayant obtenu un tel diplôme.

TABLEAU XIII

**GAINS ANNUELS MOYENS AU CANADA DES PERSONNES AYANT TRAVAILLÉ À
TEMPS PLEIN TOUTE L'ANNÉE, SELON LE NIVEAU DE SCOLARITÉ,
EN 1993**

Niveau de scolarité	Femmes	Hommes	% des gains des femmes par rapport à ceux des hommes
Moins de 9 années d'études	20 024	29 127	68,7
Études secondaires partielles	21 124	34 165	61,8
Diplôme d'études secondaires	24 873	34 703	71,7
Études postsecondaires partielles	24 470	37 995	64,4
Diplôme ou certificat d'études postsecondaires	28 183	38 174	73,8
Grade universitaire	40 669	54 152	75,1
Total	28 392	39 433	72,0

Source : Statistique Canada (1995). *Portrait statistique des femmes au Canada*, troisième édition, projet des groupes cibles, Statistique Canada, n°89-503F au catalogue, tableau 7.8, p.100 : voir Statistique Canada, publication n° 13-217 au catalogue.

Selon Chênevert, (1993), le niveau de scolarité serait plus avantageux pour les femmes que pour les hommes. Alors que les femmes et les hommes les plus éduqués auraient un salaire plus élevé, l'effet positif serait plus grand chez les femmes. Selon cet auteur, il y aurait un lien négatif entre le niveau de scolarité et le nombre de promotions reçues par les hommes. Par contre, Cannings (1988b) et Morazain (1990a) croient qu'un niveau d'éducation supérieur ne garantit pas à la femme un niveau de succès comparable à celui de l'homme. Létourneau (1994, p. 160) souligne, entre autres, que :

Même si les femmes ont représenté 43,3 % des diplômés à la maîtrise en administration publique (M.A.P.-A) de l'E.N.A.P. au cours des années 1988 à 1993, elles ont représenté 21,4 % des personnes titularisées à des emplois de cadres supérieurs à la fonction publique québécoise au cours de la période de 1987 à 1993, suite à des concours de recrutement et de promotion.

Finalement, Durand (1989) a remarqué que les professionnels du secteur public ayant une maîtrise ou un doctorat étaient plus nombreux à avoir fait des demandes visant à changer d'emploi que ceux ayant un baccalauréat universitaire ou moins. Cette auteure n'a pas fait de distinction entre les résultats des femmes et des hommes et ces derniers représentaient 80 % de l'échantillon.

En ce qui a trait au **domaine d'études**, comme nous l'avons mentionné précédemment, les femmes étaient en 1992-1993 majoritaires dans la plupart des programmes universitaires. Plus précisément, tel que nous pouvons le constater au tableau XIV de la page suivante, au niveau baccalauréat, elles étaient minoritaires seulement dans deux domaines d'études, soit en génie et sciences appliquées (18,5 %) et en mathématiques et sciences physiques (29,9 %) (Statistique Canada, 1995).

TABLEAU XIV

**POURCENTAGE DE FEMMES DANS LES EFFECTIFS UNIVERSITAIRES
À TEMPS PLEIN, SELON LE GRADE ET LE DOMAINE D'ÉTUDES,
AU CANADA, EN 1992-1993**

DOMAINE D'ÉTUDES	Bacc. et premier grade universitaire	Maîtrise	Doctorat	Total
Éducation	66,8	65,8	60,0	66,5
Beaux-arts et arts appliqués	62,2	58,8	45,5	61,8
Lettres et sciences humaines	61,2	55,8	45,7	59,8
Sciences sociales	54,4	46,6	44,7	53,5
Sciences agricoles et biologiques	59,0	49,6	33,2	56,8
Génie et sciences appliquées	18,5	18,2	10,6	18,0
Médecine et santé	67,7	62,0	43,4	65,6
Mathématiques et sciences physiques	29,9	27,1	18,6	28,4
Total¹	53,4	46,2	35,2	52,4

1. Comprend les femmes n'ayant aucune spécialisation et celles pour lesquelles aucune spécialisation n'a été déclarée.

Source : Statistique Canada (1995). *Portrait statistique des femmes au Canada*, troisième édition, projet des groupes cibles, Statistique Canada, n° 89-503F au catalogue, tableau 5.5, p.63 : voir Statistique Canada, Division de l'éducation, de la culture et du tourisme.

Au niveau de la maîtrise, les femmes demeuraient fortement minoritaires en génie et sciences appliquées (18,2 %) et en mathématique et sciences physiques (27,1 %), et contrairement aux étudiantes au baccalauréat, elles étaient aussi moins nombreuses en sciences sociales. La proportion était presque égale entre les étudiants et les étudiantes de deuxième cycle en sciences agricoles et biologiques, soit 49,6 % chez les femmes et 50,4 % chez les hommes (Statistique Canada, 1995). Finalement, au niveau des études de doctorat, les femmes étaient majoritaires seulement dans le domaine de l'éducation (60 %) et étaient encore une fois peu nombreuses en génie et sciences appliquées (10,6 %) et en mathématique et physique (18,6 %).

Certaines études suggèrent que le **domaine d'études** a un impact sur la progression de carrière. Par exemple, dans une de ses études sur les cadres intermédiaires d'une grande entreprise canadienne, Cannings (1988a) propose que comparativement à leurs collègues diplômés en sciences pures ou en sciences humaines, les cadres masculins et féminins diplômés en sciences appliquées avaient un salaire plus élevé. Par ailleurs, dans une autre recherche, Cannings (1988b) a conclu que les hommes et les femmes diplômés en sciences humaines semblaient avoir plus de promotions. On constate que dans ces deux recherches de Cannings (1988a et 1988b), l'effet positif du domaine d'études sur le salaire et sur les promotions était plus élevé chez les hommes que chez les femmes. Chênevert (1993) a aussi proposé que les cadres masculins et féminins diplômés en sciences pures auraient les salaires les plus élevés. De plus, selon lui, les cadres masculins diplômés en administration auraient un rythme de promotion plus rapide, tandis que les femmes diplômées en sciences de la santé auraient un salaire et un nombre de promotions moins élevé que leurs collègues ayant gradué dans un autre domaine (Chênevert, 1993).

À la fonction publique du Québec, alors que le baccalauréat est le critère de base pour accéder à un poste de cadre supérieur, on n'exige pas un domaine de formation spécifique (ACSGQ, C.T. 174950 du 25 septembre 1990 : voir ASCSGQ, 1993). Cependant, après avoir identifié les trois stades de la carrière des fonctionnaires, Parenteau (1994) a proposé une formation pour chacun de ces stades. Selon lui, au premier stade, les fonctionnaires devraient avoir une formation de type professionnel et la formation additionnelle devrait consister en un perfectionnement dans la spécialité. Ensuite, dans le cas d'une augmentation des tâches en gestion, les études en management public deviendraient nécessaires. Finalement, des programmes spéciaux seraient recommandés pour les fonctionnaires qui atteignent les échelons hiérarchique supérieurs. Plus précisément, cet auteur déclare que :

Contrairement à ce qui se passe dans l'entreprise privée, les postes de la haute fonction publique sont actuellement assumés dans nos gouvernements, sauf exception, sans préparation intellectuelle adéquate. Il faut songer ici à des programmes spéciaux, genre «*senior executives programs*», où la part du management est mineur. C'est un retour à la formation générale basée notamment sur les sciences sociales et sur une mise à jour de connaissances diverses, surtout en sciences politiques (Parenteau, 1994, p.17).

2.1.3 L'expérience de travail

Alors que certains chercheurs mesurent l'expérience de travail par l'ancienneté (Chênevert, 1993; Tremblay, Chênevert et Leck, 1992; Stewart et Gudykunst, 1982), d'autres se concentrent surtout sur le type d'expériences de travail (Davis et Easterby-Smith, 1984; McCall, Lombardo, Morrison, 1988; Gosselin, 1992).

Même si plusieurs recherches proposent une relation négative entre l'ancienneté et les chances d'être promu à un poste supérieur (Mills, 1985; Abraham et Mendoff, 1985; Tremblay, Roger et Toulouse, 1991) et que d'autres (Hall, 1985; Gould et Penley, 1985) montrent que les personnes plafonnées ou stables ont plus d'ancienneté que les autres, Boone et Johnson (1980 : voir Borderleau, 1992, p. 33) ont conclu quant à eux que «le gestionnaire qui évolue au sein d'une même organisation durant plusieurs années a davantage l'opportunité d'occuper un poste de niveau hiérarchique supérieur». Pour leur part, Tremblay, Chênevert et Leck (1992) ont déduit que l'ancienneté dans l'organisation n'a aucun effet significatif sur le niveau hiérarchique.

Les résultats de l'étude de Durand (1993, P. 199) sur l'aspiration à la mobilité des professionnels du secteur public montrent que «(...) il y a aussi une plus forte proportion de démarches de promotion chez ceux qui ont de 11 à 14 ans d'ancienneté [ancienneté moyenne] : 28 % d'entre eux ont fait des démarches de promotion comparativement à 15 % pour l'ensemble de la population.»

Pour ce qui est de l'effet de l'ancienneté selon le sexe, Stewart et Gudykunst (1982) suggèrent que l'ancienneté est le facteur qui favorise le plus le nombre de promotions reçues et ce, de façon presque deux fois plus importante pour l'homme que pour la femme. Selon cette étude, le fait d'avoir des promotions ne garantit pas aux femmes un avancement hiérarchique à des échelons plus élevés comme c'est le cas pour les hommes. Chênevert (1993) considère d'ailleurs ces promotions comme étant illusoires puisqu'elles ne semblent pas avoir de signification verticale.

Ce phénomène peut s'expliquer par les préjugés de certains employeurs qui croient encore qu'il est plus avantageux de récompenser et d'investir dans la carrière d'un homme que dans celle d'une femme, puisque cette dernière a la réputation de se retirer davantage du marché du travail pour se consacrer à ses obligations familiales. Comme nous l'avons déjà mentionné, la majorité des organisations encouragent les performants de la voie rapide et scellent le destin des individus qui voudraient s'épanouir plus tardivement (Sekaran, 1992).

En 1991, au Canada, les travailleuses affichaient des durées d'emploi moyenne de 74 mois (6,1 ans) comparativement à cent mois (8,3 ans) chez les travailleurs (Zukewich-Ghaham, 1993). Alors que la moyenne d'années de service des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise en 1994 était de 19,6 %, seulement 28,7 % des femmes, comparativement à 55,5 % des hommes, avaient 19 ans ou plus de service (ORH, 1994).

Cependant, l'expérience de travail ne se mesure pas seulement en termes d'années d'ancienneté, mais aussi en termes de types d'expérience et certains auteurs ont fait cette distinction. Par exemple, Bordeleau (1992, p.33) a souligné que :

« Boone et Johnson (1980) prétendent que le gestionnaire qui évolue au sein d'une même organisation durant plusieurs années, a davantage l'opportunité d'occuper un poste de niveau hiérarchique supérieur. (...) [Cependant], il est essentiel que celui-ci cumule une expérience de travail variée impliquant de nombreuses responsabilités et ce, le plus tôt possible dans sa carrière (Mukhi, 1982; TenDam, 1987; Kakabadse et Margerison, 1988). »

D'ailleurs, Davis et Easterby-Smith (1984, P. 43) ont déclaré que : *«it appears that experience (...) is the key to the development of managers, but that some kinds of experience provide more effective development than others»* (p.180). De plus, Gosselin (1992) déclare que «l'expérience, et surtout les enseignements que l'on peut tirer de son expérience, est certainement le facteur principal dans la capacité d'un gestionnaire de progresser avec succès de carrière.»

À la fonction publique québécoise, l'expérience de travail est une condition spécifique d'admission à la catégorie des cadres supérieurs. Plus précisément, un minimum de «6 à 8 années d'expérience dans l'exercice d'activités de niveau professionnel ou d'encadrement dont deux années d'expérience dans un secteur d'activité connexe» sont requises pour accéder à la classe V, soit la classe inférieure, et ce minimum augmente à mesure que l'on atteint les classes d'emploi supérieures (ACSGQ, C.T. 174950 du 25 septembre 1990: voir ACSGQ, 1993).

Une étude réalisée par la Commission de la fonction publique du Québec pour connaître certaines des caractéristiques socio-professionnelles des cadres promus entre le 1^{er} juillet 1991 et le 30 juin 1992 révèle, en outre, que «...les promotions ont principalement été obtenues par les candidates et candidats ayant acquis une expérience dans le même ministère ou organisme et dans le même secteur d'activités» (Commission de la fonction publique, 1994, p.31). Cette étude nous permet de constater que :

- 48 % des cadres supérieurs et 75 % des cadres intermédiaires ont acquis leur expérience professionnelle dans le même ministère ou organisme;
- 73 % des cadres supérieurs et 97 % des cadres intermédiaires ont acquis leur expérience d'encadrement dans le même ministère ou organisme;

- 84 % des personnes promues chez les cadres supérieurs et 89 % de celles qui l'ont été chez les cadres intermédiaires provenaient du ministère ou de l'organisme où l'emploi était à pourvoir.

Ces résultats ne sont pas très surprenants puisque en vertu de la Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres supérieurs et de leurs titulaires (C.T. 174950 du 25 septembre 1990), la priorité lors de la dotation d'un emploi doit d'abord être donnée aux cadres supérieurs déjà à l'emploi de leur ministère ou de leur organisme désirant une nouvelle affectation.

Alors que dans l'étude de Julien (1994), le fait d'être un spécialiste et d'avoir des connaissances variées se classait parmi les conditions les moins valorisées par les gestionnaires de la fonction publique du Québec, Gascon et Melançon (1993) rapportent que l'habileté à acquérir de l'expérience et des connaissances diversifiées a été retenue comme caractéristique du profil des cadres supérieurs de l'avenir à la fonction publique québécoise. De plus, lors d'un séminaire national de l'Institut d'administration publique du Canada sur le perfectionnement des cadres supérieurs dans la fonction publique, il est ressorti que les cadres qui ont réussi à gravir les échelons hiérarchiques :

(...) ont eu une foule d'expériences. Ordinairement, ils ont travaillé comme employé ou gestionnaire organique dans un grand ministère ou organisme. Un grand nombre d'entre eux ont connu l'adversité et des échecs dans leur travail. Invariablement, ils sont entrés dans la population active en qualité de professionnels et se sont ensuite mis à chercher des affectations intéressantes et variées (Savoie, 1990, p.293).

À cet effet, un sous-ministre de la fonction publique québécoise ayant participé à l'étude de Létourneau (1994) a affirmé ce qui suit :

La fonction publique a longtemps privilégié la connaissance particulière d'un milieu ou la spécialisation dans le choix des cadres supérieurs. Les organisations ont ainsi renforcé l'expertise et ce fut une grave erreur, car cela s'est fait au détriment de la qualité de la gestion. On devrait valoriser la diversité de l'expérience et une vision plus large de l'organisation (p.151).

Un autre sous-ministre a déclaré :

Dans ce ministère, la carrière était très verticale. Les cadres ont souvent été choisis en reconnaissance de leur expertise professionnelle parce qu'ils étaient des spécialistes du contenu et non pour leurs habiletés de gestion. D'ailleurs, la plupart des cadres avaient des adjoints pour faire la gestion. Il y avait très peu d'affectations ou de promotions chez les cadres d'un secteur du ministère à un autre secteur du ministère. Cette culture organisationnelle se reflétait dans les exigences des appels de candidatures des concours. Plusieurs cadres ont ainsi fait carrière dans un seul domaine d'activités. Après quatre ou cinq ans en poste, les cadres devaient être mutés dans un autre secteur ou un autre ministère (pp. 151-152).

Paquerot (1986, p.68) avait rapporté que l'ancienneté et l'expérience pouvaient être des facteurs de progression de carrière à la fonction publique du Québec et ce, particulièrement pour les hommes :

Les fonctionnaires de carrière qui occupent une place plus importante chez les hommes, ont parfois accès aux fonctions supérieures sur la base de leurs expériences, de leurs connaissances, de la structure et des dossiers, plutôt que sur la base de leurs qualifications académiques (...) leur ancienneté pallie à leur diplomation moins impressionnante.

Marini (1989, p.350) propose que le nombre d'années d'expérience sur le marché du travail a un impact positif plus important sur le salaire des hommes que sur celui des femmes. Cette auteure a aussi souligné que «(...) *different types of experience are not equally valuable and men spend relatively more time acquiring the more valuable types of experience, such as formal on-the-job-training* (...)». Tharenou, Latimer et Conroy (1994) ont aussi mentionné que les femmes bénéficient moins d'opportunité de se développer par l'expérience et des projets assignés que leurs

collègues masculins. D'ailleurs, après avoir comparé les événements et les épisodes marquantes de cadres supérieurs, Van Velson et Hughes (1990) ont remarqué que les femmes se concentraient davantage sur leur propre identification, leur place dans l'organisation ainsi que sur leur intégration dans cet environnement, tandis que les hommes se concentraient sur le développement d'aptitudes spécifiques de gestion. Les explications proposées par ces auteures sont que les femmes ont peut-être moins d'expérience que leurs collègues masculins et que l'environnement dans lequel elles apprennent diffère aussi significativement, vu le fait qu'on leur offre moins de nouveaux projets.

2.2 LE PROFIL FAMILIAL

2.2.1 La situation familiale

À la suite de l'entrée massive des mères sur le marché du travail ainsi que dans les postes de gestionnaires et de professionnelles, le nombre de «familles à deux carrières»⁶ a augmenté considérablement. De plus, suite à la hausse du taux de divorce, le nombre de familles monoparentales s'est aussi accru significativement ces dernières années et 60 % des quelques 300 000 chefs de familles monoparentales occupent un emploi à l'extérieur du foyer (Statistique Canada : cité par Nadeau, 1993). Finalement, en 1991, plus de 80 % des familles monoparentales avaient à leur tête une femme (Statistique Canada, 1995).

⁶ Parmi les diverses définitions de «familles à double carrière» énoncées dans la documentation consultée, nous avons retenu celle de Sekaran (1992, p. 27): «Une famille à deux carrières en est une où les deux conjoints mènent une vie professionnelle leur offrant la possibilité de progresser dans l'organisation par des mouvements horizontaux et verticaux, et/ou la possibilité de contribuer à leur profession par leur expertise et leur compétence, cela tout en maintenant une vie familiale en tant que partenaires conjugaux.»

Les canadiens qui doivent concilier des obligations professionnelles, familiales et personnelles sont donc plus nombreux que jamais, et comme le souligne Paris (1989, p.ix) :

Les attitudes des canadiens à l'égard de la dynamique travail-famille ont beaucoup changé. Aujourd'hui, alors que les femmes sont moins disposées à renoncer à l'exercice d'une activité professionnelle à cause d'obligations familiales, les hommes ont tendance à assumer une partie de la responsabilité de la garde des enfants.

Selon le recensement de 1991, seulement 13 % des familles canadiennes suivaient le modèle traditionnel où l'homme supporte financièrement la famille tandis que 65 % des familles unies avaient une double carrière (Duxbury, 1993: voir Field et House, 1995, p .560).

Hall et Hall (1979) ont identifié quatre différentes dynamiques de la conciliation du travail et de la famille chez les couples à deux carrières (voir Field et House, 1995, traduction libre) :

1. **Accomodateurs** : les membres du couple s'accomodent l'un et l'autre alors que l'un d'eux travaille, l'autre reste à la maison;
2. **Alliés** : les deux membres du couple accordent toute l'importance, soit à leur travail soit à leur famille;
3. **Adversaires** : les deux membres veulent mettre l'emphase sur leur carrière tout en ayant une famille et une maison ordonnée, ce qui occasionne des disputes sur la distribution des tâches familiales et ménagères;
4. **Accrobates** : les deux membres du couple mettent l'emphase sur leur carrière et leur responsabilités familiales.

Malgré la réalité voulant que les femmes poursuivent leur carrière au même titre que leur conjoint, les pratiques traditionnelles de ressources humaines et la société en général font en sorte que les femmes continuent tout de même à assumer la majorité des responsabilités reliées au bien-être de

leur famille (Paris, 1989; Cannings, 1988c et 1991a; Sekaran, 1992; Duhamel, 1993; Statistique Canada, 1995). La raison la plus souvent invoquée pour expliquer les disparités entre les hommes et les femmes au travail est encore reliée aux obligations familiales de ces dernières (Roskies et Carrier, 1992).

Cannings (1991a) a d'ailleurs obtenu des résultats stupéfiants lors d'une étude de cas sur les obligations familiales et sur la progression de carrière des cadres masculins et féminins d'une importante entreprise canadienne. Cette auteure a conclu que la proportion de travail domestique effectué par les femmes cadres était plus de quatre fois supérieure à celle de leurs collègues masculins et que ces contraintes expliqueraient en bonne partie la discrimination salariale dont elles sont victimes. De plus, même si la plupart des participantes de l'enquête menée par Andrew et ses collaboratrices (1989) estimaient que leur conjoint accomplissait des tâches domestiques, pendant autant d'heures qu'elles ou un peu moins, la situation se détériorait chez celles qui avaient également des enfants. Plus spécifiquement, moins de la moitié de ces gestionnaires considéraient que leur conjoint y consacrait autant de temps qu'elles. Statistique Canada a d'ailleurs recensé qu'en 1992, les femmes consacraient quotidiennement 4,1 heures à un travail non rémunéré, comparativement aux hommes qui eux en consacraient seulement 1,9 heures (Nadeau, 1993).

Selon Statistique Canada, le nombre annuel de jours d'absence au travail des femmes pour des raisons d'obligations personnelles ou familiales a augmenté considérablement depuis 10 ans. Alors qu'il était de trois jours en 1980, il a augmenté à quatre jours en 1985 et à six jours en

1994. Chez les hommes, le nombre de jours de travail perdu n'a pas vraiment changé puisqu'il est passé de 0,7 en 1980 à 0,9 en 1994 (Statistique Canada, 1995).

Roskies et Carrier (1992) ont cependant affirmé que les obligations familiales ne sont qu'un élément discriminatoire parmi tant d'autres et que le fait qu'il soit éliminé ne garantit pas automatiquement aux femmes la réussite professionnelle attendue. Ainsi, selon ces auteures, les femmes professionnelles sans enfant qui se consacrent entièrement à leur carrière ont les mêmes revenus que leurs collègues avec enfants. Ce phénomène pourrait peut-être s'expliquer par le fait que les femmes professionnelles ayant un conjoint et des enfants auraient une estime de soi plus élevée et seraient plus heureuses que leurs collègues célibataires et sans enfant (Roskies et Carrier, 1992). Comme l'a mentionné Lee (1992, p.5), plusieurs recherches ont souligné les effets positifs de la vie familiale, du mariage et des enfants sur le bien-être des femmes :

(...) research investigating the components of overall life satisfaction or general psychological well-being suggests that family life is generally the most important aspect of a person's life, providing the most satisfaction compared to other aspects (Andrews & Withney, 1976; Campbell, Converse & Rodgers, 1976; Rice, 1984). And Gutek and al. (1988) reviewed the literature on the effects of marriage and children concluding that both have positive aspect on women's psychological state, e.g. happiness, life satisfaction, job satisfaction (e.g. Repetti and Crosby, 1984; Valdez and Gutek, 1987).

La vie de couple semble d'ailleurs avoir certains effets positifs autant sur le bien-être de l'homme que de la femme. Après avoir comparé les célibataires (hommes et femmes) aux personnes mariées, Austrom, Baldwin et Macey (1988) ont aussi conclu que le fait d'être marié a une influence positive sur le bien-être, tant physique que psychologique, ainsi que sur la satisfaction globale de la vie. De plus, Sekaran (1986: voir Sekaran 1992, p.27) a proposé certains avantages

qu'apportent la vie de couple sur la réussite professionnelle et elle affirme, à propos des couples professionnels :

qu'ils travaillent ou non pour la même organisation, ils ont la capacité de résoudre à la maison des problèmes reliés au travail par des techniques de *brainstorming*, des techniques de jeux de rôles et les discussions où l'un des partenaires joue l'avocat du diable.

Voici quelques données de Statistique Canada (1995) qui apparaissent au tableau XV de la page suivante.

Lorsque nous regardons le salaire des femmes, en excluant leur catégorie d'âges, le salaire des célibataires (28 269 \$) est presque identique à celui des femmes mariées (28 257 \$). Par contre, le salaire des hommes célibataires est beaucoup plus bas (29 597 \$) que celui des hommes mariés (41 706 \$) ou de ceux ayant un autre état matrimonial (41 837 \$). Autant chez les hommes que chez les femmes, ce sont les personnes séparées, divorcées ou veuves qui ont les salaires les plus élevés.

On note aussi que le salaire des hommes célibataires (29 597 \$) s'apparente davantage à celui des femmes célibataires (28 269 \$), mariées (28 257 \$), séparées, divorcées ou veuves (29 313 \$) qu'à celui de leurs collègues masculins, que ces derniers soient mariés (41 706 \$), séparés, divorcés ou veufs (41 837 \$). De plus, le groupe d'hommes célibataires âgés de 35 à 44 ans est le seul qui a un salaire inférieur aux femmes du même groupe d'âge et avec le même état matrimonial.

TABLEAU XV

**GAINS ANNUELS MOYENS DES PERSONNES
AYANT TRAVAILLÉ À TEMPS PLEIN TOUTE L'ANNÉE,
SELON L'ÂGE ET L'ÉTAT MATRIMONIAL, AU CANADA, EN 1993**

Groupe d'âge	Célibataires	Marié(es)	Autres ¹	Total (\$)
15 à 24 ans				
Femmes	20 432	21 073	--	20 699
Hommes	21 888	26 481	--	22 783
Ratio des gains ² (%)	93,3	79,6	--	90,9
15 à 34 ans				
Femmes	27 866	26 995	26 164	27 201
Hommes	31 158	37 596	36 188	35 604
Ratio des gains ² (%)	89,4	71,8	72,3	76,4
35 à 44 ans				
Femmes	35 084	29 293	30 971	30 259
Hommes	34 507	42 971	40 741	41 795
Ratio des gains ² (%)	101,7	68,2	76,0	72,4
45 à 54 ans				
Femmes	36 109	29 803	30 280	30 395
Hommes	36 721	45 889	44 409	45 241
Ratio des gains ² (%)	98,3	64,9	68,2	67,2
55 ans et plus				
Femmes	--	26 938	26 991	26 977
Hommes	--	39 272	45 689	39 056
Ratio des gains ² (%)	--	68,6	59,1	69,1
Total - Personnes de 15 ans et plus				
Femmes	28 269	28 257	29 313	28 392
Hommes	29 597	41 706	41 837	39 433
Ratio des gains ² (%)	95,5	67,8	70,1	72,0

1. Comprend les personnes séparées ou divorcées ainsi que les veuves.
2. Gains des femmes en pourcentage par rapport à ceux des hommes.

Sources : Statistique Canada, 1995, *Portrait statistique des femmes au Canada, Troisième édition, Projets des groupes cibles, Statistiques Canada*, No.89-503 au catalogue, tableau 7.10, p.102 : voir Statistique Canada, publication 13-217 au catalogue, p.102.

Même si le nombre d'hommes faisant partie de couple à double-carrière a augmenté considérablement, peu de recherches ont étudié les conséquences possibles de leurs nouveaux rôles et leurs responsabilités (Rosin, 1988). Selon Higgins et Duxburry (1992), les hommes membres de famille à deux carrières en relation accommodatrice seraient plus stressés que ceux dont la conjointe travaille à l'extérieur du foyer. Les auteurs ont expliqué ce phénomène par le fait que le revenu supplémentaire permettait au couple de payer pour de l'aide ménagère qu'aucun d'entre eux n'aurait alors à accomplir et que les femmes dans ce type de relation étaient davantage comblées par leur vie professionnelle.

Korenman et Neumark (1990) ont quant à eux proposé que les hommes mariés reçoivent un salaire plus élevé en plus d'avoir plus de chances de promotion et des résultats d'évaluation supérieurs à leurs collègues célibataires. Quant à Le Louarn, Thériault et Toulouse (1984), ils ont conclu que le salaire des cadres masculins du secteur public dont la conjointe travaille, est inférieur à celui de leurs collègues du même sexe dont la conjointe ne travaille pas, alors que ce n'était pas le cas pour les cadres féminins et pour l'ensemble des cadres du secteur privé. Ces auteurs n'ont cependant pas trouvé de relation entre le travail des deux conjoints, le niveau hiérarchique et le nombre de promotions et ce, autant chez les cadres du secteur privé que chez ceux du secteur public.

Korenman et Newmark (1990), Le Louarn, Thériault et Toulouse (1984) n'ont cependant pas vérifié si la présence d'enfants ou non pouvait avoir des conséquences sur la progression de carrière des hommes. À cet effet, Cannings (1991a) a proposé que les hommes ayant des

responsabilités familiales sont désavantagés par rapport à leurs collègues du même sexe qui n'ont pas d'enfant, alors que ce n'est pas le cas chez les femmes.

2.2.2. Les pratiques d'équilibre travail-famille

Les gouvernements ainsi que certains dirigeants d'organisation ont reconnu la nécessité d'intervenir en matière d'équilibre travail-famille pour favoriser la conciliation⁷ des responsabilités professionnelles, familiales et personnelles. Parmi les effets négatifs que peuvent causer les problèmes d'équilibre travail-famille (ÉTF) sur les attitudes et les comportements au travail, St-Onge et ses collègues (1994b) ont cité la diminution de la mobilité du personnel, l'accroissement du stress, la diminution, tant de l'implication que de la satisfaction au travail, l'augmentation du nombre de retards, les absences et le taux de roulement. Comme l'ont affirmé ces chercheurs (St-Onge et coll. 1994b, p.66) : «Le conflit travail-famille n'en serait donc pas un problème de femme mais un problème auquel est confronté tout employé qui assume certaines responsabilités familiales».

Au **niveau gouvernemental**, des actions ont été mises sur pied :

Le Secrétariat à la famille a réalisé, en 1989, un plan d'action en matière de politique familiale, où est développé l'axe de la conciliation travail-responsabilité familiale. Le Secrétariat considère qu'il importe maintenant de sensibiliser les entreprises, les syndicats et les différents paliers gouvernementaux aux besoins des parents qui sont sur le marché du travail (Nadeau, 1993, p.20).

⁷ La conciliation comprend l'ensemble des stratégies et des modalités adoptées par les individus afin de combiner les activités et les responsabilités liées à la vie professionnelle, personnelle et familiale. Ces stratégies doivent tenir compte des contraintes et des exigences de ces différents univers, ainsi que des finalités, de l'organisation et des relations souvent contradictoires de la sphère de la production des biens et services et de celle de la reproduction des êtres humains (Méthot et Vandelac, 1993, p.13).

De plus, lors de son discours inaugural du 17 mars 1994, le premier ministre Daniel Johnson promettait des mesures destinées à la famille en vue de «reconcilier les responsabilités familiales et les exigences du marché du travail» (Lessard, 1994, p.8).

Des démarches ont aussi été mises en oeuvre au **niveau organisationnel** :

Les enquêtes, tant canadiennes qu'américaines, montrent (...) que les organisations prévoient adopter plusieurs pratiques d'équilibre travail-famille au cours des années à venir (American Society for Personnel Administration, 1988; Galinsky, 1991; Hudson Institute of Canada and Towers and Perrin, 1991; Paine, 1988 : cité par St-Onge et coll., 1994a, p. 11).

Cependant, malgré la reconnaissance des problèmes de conciliation travail-famille par les employeurs et l'État, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant de parler de réussite puisque :

(...) non seulement [l'État] a-t-il multiplié les coupures dans les services sociaux et collectifs et a-t-il réduit les maigres budgets des organismes bénévoles, mais il avoue publiquement compter sur la bonne volonté des femmes et des familles pour poursuivre le mouvement de désinstitutionnalisation et continuer de rogner dans les services de santé et les services sociaux (Guberman et al., 1991 : cité par Méthot et Vandelac, 1993, p.49).

Tout comme l'ont noté Méthot et Vandelac (1993), la conciliation entre le travail et la famille ne semble pas être une priorité pour les 437 entreprises canadiennes ayant participé à l'enquête de l'Institut Hudson au début des années 1990. D'ailleurs, cette institution considère encore que cette problématique relève avant tout des femmes.

Au Québec, en 1991, on comptait seulement 144 garderies en milieu de travail, soit 17 % de l'ensemble des garderies (Office des services de garde à l'enfance, 1991 : voir Secrétariat à la condition féminine, 1993a). De plus, seulement 11 des 301 (3,7 %) entreprises québécoises ayant répondu à l'enquête de Guérin et ses collègues (1994b) avaient un programme d'équilibre travail-famille considéré par cette équipe comme un ensemble cohérent de pratiques, tandis que seulement 15 (5 %) autres songeaient alors à implanter un tel programme. Tout comme l'ont remarqué Field et House (1995), les coûts inhérents de certains programmes, comme par exemple la garderie, peuvent être prohibitifs pour les petites entreprises en forte compétition. Ceci explique peut-être le fait que même si le nombre de places disponibles en garderie ne satisfaisait pas à la demande des familles canadiennes en 1990, seulement 3 % des enfants de moins de 6 ans étaient confiés à des garderies en milieu de travail (Statistique Canada, 1995).

Même si on notait au Canada, en 1990, une certaine amélioration au niveau des congés de maternité, la proportion de femmes ayant bénéficié de prestations complémentaires de l'employeur demeurait très basse puisque seulement 17 % d'entre elles avaient profité d'un tel programme (Statistique Canada, 1995).

Selon Paris (1989, p. xi), la mise en oeuvre des pratiques d'équilibre travail-famille au Canada «dépendra de l'évaluation des facteurs suivants : les besoins des employés, les répercussions de ces formes de soutien sur le recrutement, le maintien de l'effectif et la productivité, et la rentabilité de leur mise en oeuvre». De plus, tel que mentionné précédemment, l'évolution de la société aura un impact majeur sur l'implantation des mesures d'équilibre travail-famille.

2.3 LA PERSONNALITÉ

Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996, p. 482) définissent la personnalité comme «l'ensemble des traits d'origines héréditaire et social qui sont relativement stables chez l'adulte et qui déterminent les particularités et les différences d'attitude et de comportement.»

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la personnalité et aux caractéristiques comportementales des gestionnaires. On a observé particulièrement la façon dont ils se comportent et réagissent dans différentes situations. Selon Marchis-Mouren (1989), les caractéristiques les plus étudiées sont reliées au besoin d'accomplissement, au besoin d'affiliation, au besoin de pouvoir et de dominance, ainsi qu'à l'estime de soi. Alors que certaines études démontrent qu'il y a peu de différences entre les caractéristiques comportementales des hommes et des femmes cadres (Donnel et Hall, 1980; Steinberg et Shapiro, 1982), d'autres indiquent qu'il existe des différences significatives (Henning et Jardim, 1977; Kidwell, 1987). Cependant, très peu de chercheurs se sont intéressés à l'effet de la personnalité sur la progression de carrière (Kilduff et Day, 1994).

Pour les fins de cette recherche, nous avons retenu deux traits de personnalité que nous considérons essentiels à la progression de carrière, soit le type A et l'engagement organisationnel.

2.3.1 Le Type A

La typologie des comportements de type A et de type B a été initialement proposée par Rosenman et ses collègues (1964). Les personnes de type A sont décrites comme étant compétitives, acharnées, persévérantes, impliquées dans leur travail et toujours pressées (Keenan et McBain,

1979; Arsenault et Dolan, 1983; Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996; Field et House, 1995). De plus, ces individus ont un très grand besoin de réussite et visent l'excellence à chaque opportunité (Klarreich, 1988). Quant aux individus de type B, ils n'ont pas de besoins urgents d'accomplissement et de réussite et ils reconnaissent et respectent leurs limites (Klarreich, 1988). De plus, ils préfèrent laisser aux autres le soin de définir les exigences du travail et s'y adapter (Arsenault et Dolan, 1983). Par conséquent, les personnes de type B ne s'exposent pas à autant de situations stressantes que les personnes de type A et ressentent moins de stress ou ne réagissent pas de la même façon dans des situations stressantes (Field et House, 1995).

Selon Klarreich (1988), 50 à 60 % des Nord-Américains sont de type A ou démontrent des caractéristiques de type A. À cause de leur ardeur au travail et de leur niveau d'accomplissement, plusieurs organisations recherchent les individus de type A (Price, 1982; Klarreich, 1988) et ce, surtout pour les emplois comportant les caractéristiques suivantes (Klarreich, 1988) :

- présence d'une personne de type A dans les postes à statut et visibilité élevés;
- pression à se conformer aux valeurs de type A;
- accomplissement de beaucoup de travail en peu de temps;
- pression d'avoir plus de travail que ce qui peut être accompli facilement dans le temps alloué;
- échéanciers fréquents;
- crises fréquentes.

Ces facteurs se retrouvent généralement dans les postes de gestionnaire et de plus, les organisations reconnaissent la performance des personnes de type A. Par conséquent, ces

dernières reçoivent supposément un salaire plus élevé que les personnes de type B (Klarreich, 1988; Arsenault et Dolan, 1983).

En ce qui concerne la relation entre le type de comportement et le sexe, Price (1982) déclare que les femmes qui travaillent à l'extérieur du foyer sont sujettes aux mêmes facteurs environnementaux qui promeut le comportement de type A, mais que le processus de socialisation peut en modérer l'influence. Par exemple, la socialisation des rôles sexuels des hommes et des femmes fait en sorte que le travail des femmes est souvent considéré par elles-mêmes et par leur entourage comme étant moins important et moins prioritaire que ce n'est le cas pour le travail des hommes. De plus, l'agressivité et la compétition semblent plus acceptables chez les hommes que chez les femmes. Price (1982) propose cependant que les femmes de type A se fixent des standards de réussite aussi élevés que leurs collègues masculins sauf si elles sont en compétition avec une personne de performance exceptionnelle. Dans ce cas, les femmes, contrairement aux hommes, visent des standards de performance inférieurs à ce qu'elles feraient en temps normal.

2.3.2 L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel peut être défini comme étant «la force d'identification d'un individu et son implication face à une organisation particulière» (Porter et coll., 1974).

Selon Mowday et ses collègues (1982 : cité par Price et Mueller, 1986, p.70, traduction libre), l'engagement organisationnel est caractérisé par les trois facteurs suivants :

1. Acceptation des valeurs et des buts de l'organisation;

2. Volonté de fournir des efforts au nom de l'organisation;
3. Désir de demeurer membre de l'organisation.

Steers (1977, traduction libre) déclare que l'engagement organisationnel des employés est important et ce, pour les trois raisons suivantes :

1. L'engagement est un meilleur prédicteur du taux de roulement que ne l'est la satisfaction au travail (Koch et Steers, 1976; Porter et coll. 1974);
2. Les personnes ayant un haut niveau d'engagement ont une meilleure performance que les autres (Mowday, Porter et Dubin, 1974);
3. L'engagement peut être un indicateur utile de l'efficacité d'une organisation (Schein, 1970; Steers, 1975).

Il est à noter que «plus particulièrement au Canada, les travailleurs semblent accorder une plus grande valeur au travail qu'auparavant et le considèrent comme le moyen le plus sûr d'assurer leur succès» (Boisvert: cité par DesRoches, 1987, p.2). De plus, «selon un rapport de Statistique Canada, le travail tient une importance plus grande que le mariage et la famille dans la vie des foyers canadiens» (Dolan et Schuler, 1995, p.459). D'ailleurs, les gestionnaires à succès ayant participé à l'étude de Bordeleau (1992) accordaient beaucoup d'importance au dévouement au travail et 79,2 % des participants à l'étude de Gascon et Melançon (1993), portant sur le profil des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise, considéraient que la disponibilité au travail était une valeur importante.

Cependant, certains facteurs tels l'émergence des familles à double carrière, la hausse du nombre de familles monoparentales et une société qui promeut l'équilibre entre le travail, la famille ainsi

que les activités sociales, culturelles et sportives, font en sorte que plusieurs individus sont confrontés à des obstacles et à de nouvelles valeurs qui peuvent diminuer l'importance qu'ils accordent à leur emploi, à leur organisation et même à leur carrière. Cette situation s'avère particulièrement difficile pour les employeurs qui, tout en tentant de respecter les besoins de leurs employés, doivent affronter des contraintes de temps et d'argent et continuer à fonctionner efficacement, souvent avec moins de ressources humaines qu'auparavant. Par conséquent, il apparaît primordial que les employés qui restent puissent assumer une charge de travail plus volumineuse et qu'ils démontrent un niveau d'engagement organisationnel plus élevé.

Les stéréotypes sexistes véhiculés par notre société feraient en sorte que les femmes sont généralement perçues comme ayant un niveau d'engagement organisationnel inférieur à leurs collègues masculins, ce qui diminue leur chance d'avoir des promotions; il en va de même pour l'expérience et la formation nécessaires pour accéder à des postes de niveau supérieur (Cannings, 1989). Cependant, les différences entre l'engagement organisationnel des femmes et des hommes ne sont peut-être pas aussi prononcées que la documentation le suggère (Bruning et Snyder, 1983). D'ailleurs, les hommes et les femmes occupant des postes similaires se comportent probablement de la même façon lorsqu'il s'agit de quitter un emploi, de s'absenter ou de s'engager au travail, et le niveau d'engagement serait possiblement davantage relié au type d'emploi (rang hiérarchique et salaire) qu'ils occupent plutôt qu'au fait qu'il soit de sexe masculin ou féminin (Chusmir et Durand, 1987). Plusieurs études ont d'ailleurs montré que le niveau d'engagement au travail est positivement relié au niveau hiérarchique, au salaire, ainsi qu'à la satisfaction des besoins de

réalisation et de reconnaissance des individus (Steers, 1977; O'Reilly et Caldwell, 1981; Cannings, 1989).

Selon une autre étude effectuée auprès des administrateurs d'État et des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec, il y aurait effectivement un lien entre le rang hiérarchique et le niveau d'engagement organisationnel de ces individus. En effet, Julien (1992, pp.59-60) a constaté que :

La proportion de cadres qui croient que les employés de leur organisation sont généralement très fiers de dire qu'ils y travaillent, diminuent à mesure que baisse leur niveau hiérarchique;

La tendance des cadres à affirmer que leurs employés font ordinairement plus de travail que leur description d'emploi en exige parce qu'ils sont dévoués à l'organisation diminue à mesure que s'accroît le nombre de niveaux hiérarchiques qui les séparent du ministre;

Les deux tiers des cadres soutiennent que du travail médiocre n'est pas toléré dans leur organisation lorsqu'ils sont séparés du ministre par deux échelons ou moins, tandis que cette proportion n'est que de 53 % quand ils sont situés à trois échelons ou plus du sommet hiérarchique;

La proportion de cadres estimant que leurs employés sont en général vraiment malheureux quand ils entendent des critiques défavorables à l'endroit de l'organisation diminue à mesure que baisse leur niveau hiérarchique.

Les résultats de ces enquêtes pourraient nous porter à croire que le niveau d'engagement des individus s'accroît à mesure qu'ils atteignent les échelons hiérarchiques supérieurs et/ou que leur salaire augmente. Cependant, la personnalité étant stable chez l'adulte (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996), nous croyons surtout que ces résultats sont dûs au fait que les personnes qui réussissent le mieux ont avant tout un niveau d'engagement organisationnel élevé.

2.4 L'ENVIRONNEMENT SOCIAL

L'environnement social englobe les relations formelles et informelles que l'individu entretient à l'intérieur et l'extérieur de son organisation. Les deux composantes de l'environnement social retenu pour cette étude sont le mentorat et les réseaux de contacts.

2.4.1 Le mentorat

Tout comme l'ont souligné Dolan et Schuler (1995, p.622), le concept du *mentor*, «tire ses origines de la mythologie grecque: Ulysse demanda un jour à son ami mentor de montrer à son fils Télémaque tout ce que l'on pouvait retirer de la lecture des livres et de l'observation des destinées du monde».

Comme le révèle le tableau XVI illustré aux deux pages suivantes, la documentation sur le mentorat suggère maintenant une variété de définitions. La définition du mentorat retenue pour les fins de cette recherche est celle de Godin et Le Louarn (1986, p. 506) :

Une relation où une personne ayant une certaine expérience au sein d'une organisation, prend un intérêt personnel dans le développement de la carrière d'une personne située soit dans la même organisation, soit dans une autre, et ayant un rang ou une expérience inférieure. Cette définition s'inspire de celle d'Alleman (1982).

TABLEAU XVI
QUELQUES DÉFINITIONS DU MENTORAT
PROPOSÉES PAR LES CHERCHEURS

<p>Benabou (1995) «Un <i>mentor</i> est généralement un employé expérimenté, un guide pour un collègue habituellement plus jeune et prometteur, que nous conviendrons d'appeler son protégé». (p. 18)</p>
<p>Bowen (1985) Une relation de <i>mentoring</i> existe quand une personne seniore (le <i>mentor</i>), en termes d'âge et d'expérience, accepte d'informer, de conseiller et de fournir un support émotionnel à une personne juniore (le protégé) dans le cadre d'une relation s'étendant sur une période de temps assez longue et marquée par un engagement émotionnel important des deux parties. S'il en a l'opportunité, le <i>mentor</i> emploie également des méthodes formelles et informelles dans le but de favoriser la carrière de son protégé. (traduction libre)</p>
<p>Dolan et Schuler (1995) «Méthode non structurée de formation en milieu de travail en vertu de laquelle un employé oriente la carrière d'un autre employé et lui apporte un appui dans ses fonctions sur une base régulière.» (p.728)</p>
<p>Field et House (1995) Un <i>mentor</i> est une personne plus âgée qui est prête à fournir des conseils reliés à la carrière et un support social à un protégé plus jeune. La relation <i>mentor</i>-protégé peut-être avantageuse pour les deux membres. (traduction libre)</p>
<p>Godin et Le Louarn (1986) «Le <i>mentoring</i> est une relation où une personne ayant un certain rang hiérarchique et une certaine expérience au sein d'une organisation, prend un intérêt personnel dans le développement de la carrière d'une personne située, soit dans la même organisation, soit dans une autre et ayant un rang ou une expérience inférieure (Alleman, 1982).» (p. 506)</p>
<p>Horgan et Simeon (1990) Un <i>mentor</i> est une personne expérimentée et bien en vue de votre profession qui prend un intérêt personnel dans votre progression de carrière en vous donnant des informations pertinentes, en vous permettant d'établir des contacts importants, en servant de modèle, en vous fournissant du support et des encouragements, en favorisant votre participation au processus décisionnel ou en utilisant toutes autres méthodes apportant une contribution significative à votre carrière. (traduction libre)</p>

Kram (1985)

Prenant sa source dans la mythologie grecque, ce nom (*mentor*) implique une relation entre un jeune adulte et un adulte plus âgé et plus expérimenté qui accepte d'aider les individus plus jeunes à progresser dans le monde des adultes et dans le monde du travail. Un *mentor* supporte, guide et conseille un jeune adulte dans l'accomplissement de son travail. (traduction libre)

Levinson et coll. (1978)

Le *mentoring* est une relation complexe et importante pour le développement d'un jeune adulte... Actuellement, il n'y a aucun mot adéquat utilisé pour décrire la nature de la relation que nous avons ici. Des mots comme conseiller ou gourou suggèrent certaines significations mais il y a d'autres caractéristiques qui ne sont pas mentionnées. Le terme *mentor* est généralement utilisé dans son sens étroit et signifie professeur, conseiller ou parrain. En utilisant ce terme, il représente toutes ces choses et plus encore... *Mentoring* n'est pas défini dans des termes de rôle formel mais en terme de caractéristiques de la relation et des fonctions qu'elle sert. (traduction libre)

Olian et coll. (1978)

(Un *mentor* est) un membre senior de votre profession ou de votre organisation qui partage les mêmes valeurs que son protégé, fournit un support émotionnel, donne des conseils et des informations sur la carrière, sert de parrain au niveau professionnel et au niveau organisationnel et facilite les accès aux principaux réseaux organisationnels et professionnels. (traduction libre)

Ragins et Scandura (1994)

Un *mentor* est une personne-clé dans l'environnement organisationnel ayant des connaissances et de l'expérience et qui est prête à participer à l'avancement hiérarchique et à fournir des conseils et du support à des carrières. (traduction libre)

Whitely, Dougherty et Dreher (1991)

Il y a deux types de relations de mentorat, soit les relations primaires et les relations secondaires. Les relations primaires amènent un développement intense; elles sont de longues durées et le protégé reçoit alors un support professionnel et psychologique d'un seul haut dirigeant (Clawson, 1980; Kram, 1985; Levinson, Darrow, Klein, Levinson et McKee, 1978). Les relations de mentorat de type secondaire sont de courtes durées; elles sont moins intenses et moins exclusives et chacune des relations se concentrent sur une facette particulière du développement d'un individu (Phillips-Jones, 1982; Zey, 1984). (traduction libre)

En ce qui a trait aux activités du *mentor*, Benabou (1995) les a regroupées selon les trois rôles que peut jouer le *mentor*, soit le rôle professionnel, le rôle politique et le rôle social (voir le tableau XVII à la page suivante).

Depuis une dizaine d'années, le mentorat est de plus en plus identifié comme un facteur pouvant influencer la réussite professionnelle des hommes et des femmes. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs reconnu l'importance d'un mentor sur la progression de carrière (Dolan et Schuler, 1995; Kanter, 1977; Hennig et Jardim, 1977; Heisler, 1978; Roche, 1979; Godin et Le Louarn, 1986; Morrison, White, et Van Velsor, 1987; Van Velsor et Hughes (1990); Dreher et Ash, 1990; Cannings et Montmarquette, 1991; Northcutt, 1991; Jeruchim et Shapiro, 1992; Ragins et Scandura, 1994; Fitt et Newton, 1981).

Même si Godin et Le Louarn (1986) ont affirmé que la relation entre le *mentor* et les promotions obtenues au cours de la carrière s'avérait plus forte pour les hommes que pour les femmes, Dreher et Ash (1990, p. 539) n'ont pas remarqué de différence entre les sexes :

Individuals experiencing extensive mentoring relationship reported receiving more promotions, had higher incomes, and were more satisfied with their pay and benefits than individuals experiencing less extensive relationships. There were no gender differences with regard to the frequency of mentoring activities, and gender did not moderate mentoring outcome relationships.

TABLEAU XVII

ACTIVITÉS LIÉES AUX RÔLES DU *MENTOR* DANS L'ENTREPRISE

Rôle professionnel	Rôle politique	Rôle socio-affectif
Clarifie les besoins de perfectionnement du protégé et recommande les moyens de les satisfaire.	Donne accès à de l'information privilégiée.	Écoute, encourage, conseille.
Forme le protégé aux aspects techniques et managériaux.	Introduit le protégé dans les réseaux décisionnels.	Donne l'exemple de comportements appropriés.
Communique les stratégies générales au protégé et les clarifie.	Familiarise le protégé avec les aspects officieux de l'entreprise.	Peut devenir un ami, un confident.
Affecte le protégé à des postes stratégiques.	Sert de représentant, «d'avocat» au protégé.	
Donne le feedback approprié sur la performance et les attitudes du protégé; corrige au besoin.	Donne une certaine visibilité au protégé.	
S'assure que le protégé reçoive les récompenses ou le crédit approprié.		

Source : BENABOU, C. (1995). «Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation», *Gestion*, vol. 20, n° 4, p.8.

D'autres études ont confirmé que le mentorat pouvait avoir des conséquences positives sur la progression de carrière des femmes. En outre, l'étude de Hennig et Jardim (1977) révèle à cet effet que les 25 femmes qui avaient atteint la réussite professionnelle avaient eu un *mentor* pour les aider à progresser dans leur carrière.

De plus, selon Northcutt (1991), 62 % des femmes qu'elle a interviewées avaient eu un *mentor* qui leur avait permis de développer leur estime de soi, ainsi qu'une plus grande confiance en leurs capacités professionnelles. Quant à Jeruchim et Shapiro (1992), 77 % des femmes interviewées par ces auteures avaient profité de la présence d'un *mentor* pour les aider à progresser. De plus, dans l'étude de Cannings et Montmarquette (1991), les femmes qui avait un superviseur qui les encourageait avaient obtenu plus de promotions.

Aussi, Fitt et Newton (1981) ont remarqué que même si les activités du *mentor* sont similaires pour les hommes et les femmes protégées, les femmes aux échelons hiérarchiques inférieurs ont besoin de plus d'encouragement que leurs collègues masculins et que les femmes aux échelons hiérarchiques supérieurs devaient être «vendues» plus activement. Morrison, White et Van Velsor (1987) ont aussi montré que les femmes avaient besoin davantage d'assistance que les hommes pour atteindre les rangs hiérarchiques supérieurs.

Finalement, Tharenou, Latimer et Conroy (1994, p. 903-904) ont quand à eux mentionné :

For men, career encouragement is regarded as important but not essential, a distinction Ragins (1989) made concerning mentoring. Because managers are

usually men, men may need less career encouragement than women in the area of training and development.

En ce qui concerne les **caractéristiques** du *mentor*, certains auteurs ont constaté que le rang hiérarchique de ce dernier a des conséquences sur la réussite professionnelle du protégé (Heisler, 1978; Godin et LeLouarn, 1986; Jeruchim et Shapiro, 1992). En outre, Godin et Le Louarn (1986) ont montré qu'une différence d'échelon hiérarchique plus grande entre le *mentor* et le protégé a des conséquences positives sur la réussite de ce dernier.

Jeruchim et Shapiro (1992) ont conclu que le *mentor* de sexe masculin permet à la femme d'accéder à des réseaux influents et de gravir les échelons hiérarchiques plus rapidement, tandis que le *mentor* de sexe féminin, lequel a généralement moins de pouvoir dans l'organisation, lui fournit surtout un soutien émotif et des conseils reliés autant à sa vie personnelle qu'à sa vie professionnelle.

Même si beaucoup de femmes réalisent à quel point un *mentor* serait bénéfique à leur progression de carrière, plusieurs barrières les empêchent de profiter d'un tel privilège. Parmi celles énoncées dans la documentation, nous retrouvons le manque d'accès aux réseaux informels de l'organisation qui permettent parfois de rencontrer un *mentor* potentiel; les stéréotypes sexistes voulant qu'il soit moins avantageux d'investir dans la carrière d'une femme; le fait que le *mentor* soit presque toujours de sexe masculin crée une barrière supplémentaire reliée à l'attrait sexuel (Clawson et Kram, 1984; Noe, 1988a; Ragins, 1989; Burke et McKeen, 1990; Ragins et Cotton, 1991).

De plus :

selon les résultats d'une enquête commanditée par le gouvernement américain en 1991 (The Glass Ceiling Initiative), les *mentors* tissent des liens avec d'éventuels protégés avec qui ils partagent des caractéristiques communes (race, sexe, statut social, etc.). Or, toujours selon cette enquête, les *mentors* influents sont majoritairement des hommes de race blanche (...) (Benabou, 1995, p. 19).

2.4.2 les réseaux de communication (*Networking*)

Tout comme l'affirme Labrecque (1990, p.25) :

Il existe des entités qui offrent plus d'influence que d'autres dans la société des affaires en général. Ce sont des personnes qui font partie de ces entités dont il faut se servir pour se propulser vers les sommets de la hiérarchie, parce que ce sont les postes clés que l'on cherche à obtenir (p.25).

En plus de permettre de telles rencontres, ces réseaux de communication donnent aussi accès à certaines sources d'information et de connaissances pouvant mener à l'ascension hiérarchique.

D'ailleurs, comme l'a noté Bird (1994, p. 342) : «*The literature on entrepreneurship and network (Dyer, 1993; Larson, 1993) suggest that access, and involvement in, network may be vital for knowledge creation*».

Une des études les plus significatives sur les réseaux de communication est celle de Luthans et coll. (1988: voir Gosselin, 1992), qui après avoir observé 245 gestionnaires pendant quatre ans ont conclu que ceux (21 %) qui connaissaient une progression plus rapide de leur carrière, sans toutefois être reconnus pour leur performance au travail, consacraient la moitié de leur temps à des activités liées au développement et au maintien d'un réseau de contacts. Ce pourcentage est

quatre fois plus élevé que chez les gestionnaires considérés comme efficaces, mais dont la progression de carrière est dite normale.

Aussi, Kilduff and Day (1994, p.1048) ont affirmé que :

According to a survey of Chief Executives Officers, promotions in Corporations are based on social presentability, visibility, organizational demeanour, and political skills, as well as on competent job performance (Heisler and Gemmil, 1978). However, the perception of job performance issues as impressions of whether individuals have prominent friends at work, and such influence occurs whether or not the individual concerned have supervisory responsibilities. The evidence suggests that the skillful management of impressions can enhance and individual's chances of career success in organisations.

Chênevert (1993) a d'ailleurs déclaré que les réseaux informels de communication sont souvent le lieu où l'on discute de promotions et où les chances de se faire valoir aux yeux des supérieurs sont les meilleurs. De plus, les résultats obtenus par Cannings (1988a) montrent que les réseaux informels peuvent être un déterminant du salaire. Plus précisément, plus les cadres feraient d'efforts pour établir et utiliser des réseaux informels, plus élevé serait leur salaire. Suite à ces résultats, cette auteure a ajouté: *«It is plausible to conclude that superiors may be influenced more by particular personalities than by any objectively determined productive characteristics (Cannings, p.46)».*

Selon Labrecque (1990), les hauts gestionnaires de l'entreprise privée consacrent en moyenne, entre 10 % et 15 % de leur activités à des questions de nature sociale ou culturelle et cette proportion varie de 25 % à 35 % chez les dirigeants des organismes du secteur public. De plus, dans les plus grandes entreprises, comme dans le secteur public, ces individus consacrent un autre

10 % à siéger à des conseils d'administration. Les cadres supérieurs du secteur public de l'Arizona ayant participé à l'étude de Russo, Maekelly et Deacon (1991) percevaient d'ailleurs l'importance des contacts professionnels sur leur succès.

Aussi, lors de son étude sur les aspirations à la mobilité au travail chez les professionnels du secteur public, Durand (1989, p. 72) a affirmé que :

(...) le rôle important joué par les réseaux informels dans la mobilité au sein de l'organisation, provoque nécessairement des inégalités. Ainsi, l'accès à la mobilité devient dépendant de facteurs tels le lieu de travail (édifice, région) ou la possibilité de rencontrer plus de gestionnaires ou d'autres professionnels. Quoiqu'il soit impossible ni même souhaitable d'éliminer totalement le recours à un réseau, il semble que ceux-ci réduiraient l'efficacité des canaux formels prévus par l'organisation et les rendent peu crédibles.

Les hommes semblent profiter beaucoup plus des avantages du *networking* que leurs collègues de sexe féminin (Schein, 1978; Hennig et Jardim, 1977; Kanter, 1977; Taylor, 1988; Cannings et Montmarquette, 1991; Marshall, 1994, Létourneau, 1994). En effet, le processus de socialisation et les stéréotypes sexistes font en sorte que les femmes sont exclues de certains groupes influents. De plus, comme elles sont encore minoritaires dans les rangs hiérarchiques supérieurs, les femmes souffrent encore du phénomène de *tokenism* ou d'isolement identifié par Kanter (1977). Leurs obligations familiales s'avèrent aussi un obstacle au *networking*, puisque les réseaux informels prennent souvent place en dehors des heures normales de travail.

Dans une des études de Cannings et Montmarquette (1991), les hommes avaient effectivement plus de contacts informels que les femmes et l'effet positif du *networking* sur le nombre de promotions

étaient plus fort chez ces derniers. De plus, selon ces chercheurs : «(...) *in this company, male managers substitute informal networks for formal bidding for promotions, and that, compared to women, the greater informal networks that men process help offset worse performance evaluation in achieving the higher rate of promotion*» (Cannings et Montmarquette, p.227).

Lors de l'étude de Létourneau (1994) sur la présence des femmes dans les emplois de cadres supérieurs dans la fonction publique québécoise, un sous-ministre ayant dirigé un ministère particulièrement performant quant à la titularisation des femmes a expliqué leur sous-représentation de la façon suivante :

Les femmes ne sont pas intégrées aux réseaux informels du pouvoir. Les concours sont compliqués et on ne veut pas se tromper. On suscite donc les applications sur les concours. Ça se fait savoir à partir des réseaux informels. Il y a des *gangs* dans les organisations. Les femmes ne sont pas intégrées aux *gangs* au plan social. Lorsque l'on choisit un cadre II ou III, on confirme souvent une relation hiérarchique informelle. Au ministère, il y a 2 ou 3 cadres féminins qui sont parmi les meilleures, mais elles sont absentes du réseau de leur organisation. Elles doivent travailler deux fois plus fort que leurs collègues masculins. Elles sont très axées sur la tâche et l'efficacité et elles sous-estiment l'importance du *networking* (Létourneau, p.158).

Trop de femmes ignorent à quel point les réseaux informels peuvent être bénéfiques à la progression de leur carrière et elles s'excluent parfois elles-mêmes de ce que Schein (1978) qualifie de «*one of the most significant components of successful power acquisition - the development of informal/influence relationship*». Marshall (1984) qualifie cette ignorance de «*fundamentally different world view*» entre les femmes et les hommes.

2.5 SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Étant donné l'ampleur de cette revue de littérature, il s'avère sûrement adéquat de souligner les points principaux pour chacune des quatre catégories de déterminants.

Premièrement, en ce qui a trait au **capital humain**, plusieurs études sont contradictoires et les résultats entre les hommes et les femmes sont souvent différents. Plus précisément, alors que certains auteurs proposent que **l'âge** a un effet négatif sur la progression de carrière (Slocum et coll., 1985; Near, 1985; Hall, 1985; Gould et Penley, 1984; Tremblay, Roger et Toulouse, 1991), d'autres suggèrent que cette variable aura un effet positif seulement chez les femmes (Tharenou, Latimer et Conroy, 1994) ou surtout chez les hommes (Chênevert, 1993; Cannings, 1988a et b). La situation économique des femmes s'améliorera probablement avec le temps puisque les femmes plus jeunes reçoivent un salaire relatif plus élevé que leurs collègues plus âgées (Bianchi et Spain, 1986; Blau et Ferber, 1986; Marini, 1989; Cannings, 1988a).

En ce qui a trait au **niveau de scolarité**, la majorité des recherches consultées montrent l'effet positif des études supérieures sur la progression de carrière des hommes et des femmes (Grunsky, 1966; Tuma, 1976; Swinyard et coll., 1980; Fernandez, 1981; Greanjan, 1981; London and Stumpf, 1983; Spilerman, 1977; Tremblay, 1991b; Paquerot, 1986; Chênevert, 1993; Cannings 1988a et 1988b). Cependant, alors que certaines études suggèrent que les hommes profitent davantage d'un niveau de scolarité élevé que les femmes (Cannings, 1988b, Morazain, 1990a), d'autres soulignent que les études universitaires sont particulièrement importantes pour la progression de ces dernières

(Chênevert, 1993; Paquerot, 1986). Finalement, Chênevert (1993) a proposé que plus les hommes étaient éduqués, moins ils recevraient de promotions.

Le **domaine d'études** semble aussi influencer la progression de carrière. Alors que les sciences appliquées (Cannings, 1988a), les sciences pures (Chênevert, 1993) et les sciences humaines (Cannings, 1988b) auraient un effet positif sur la progression de carrière des hommes et des femmes, l'administration affecterait positivement la progression de carrière des hommes seulement et les sciences de la santé affecterait négativement seulement la progression de carrière des femmes (Chênevert, 1993).

Alors que certains chercheurs proposent que **l'ancienneté dans l'organisation** a un effet négatif sur la progression de carrière (Mills, 1985; Abraham et Mendoff, 1985; Hall, 1985; Gould et Penley, 1985; Tremblay, Roger et Toulouse, 1991), d'autres (Boone et Johnson, 1980: voir Borderleau, 1992) suggèrent que cette variable a un effet positif. De plus, alors que Tremblay et ses collaborateurs (1992) suggèrent que cette variable n'a aucune influence sur la progression de carrière, Stewart et Gudykunst (1982) croient qu'elle a un effet positif deux fois plus élevé chez l'homme que chez la femme.

Cette revue de littérature fait aussi ressortir l'importance du **type d'expériences** sur la progression de carrière (Boone, et Johnson, 1980, Mukhi, 1982; TenDam, 1987; Kakabadse et Margerison, 1988: voir Bordeleau, 1992; Gosselin, 1992; Davis et Easterby-Smith, 1984; Gascon et Melançon, 1993;

Paquerot, 1986). On a aussi noté la difficulté des femmes à acquérir les expériences et les défis les plus enrichissants (Marini, 1989; Tharenou, Latimer et Conroy, 1994; Van Velson et Hughes, 1990).

Deuxièmement, en ce qui a trait au **profil familial**, notre revue de documentation permet de constater que les femmes continuent à assumer la majorité des responsabilités reliées aux besoins familiaux et ce, souvent aux dépens de leur carrière (Paris, 1989; Cannings 1988c et 1991a; Sekaran, 1992; Duhamel, 1993; Statistique Canada, 1995). Cependant, Roskie et Carrier (1992) affirment que le fait de ne pas avoir de telles responsabilités ne garantit pas aux femmes une carrière plus fulgurante et ce, notamment parce que les célibataires ne profitent pas des bienfaits que peuvent avoir le mariage et les enfants sur l'état psychologique (Roskie et Carrier, 1992; Andrew et Whitney, 1976; Campbell, Converse et Rodgers, 1976; Rice, 1984; Gutek et coll., 1988; Lee, 1992). Sekaran (1992) considère aussi que la vie de couple peut être bénéfique à la vie professionnelle. Ce phénomène pourrait expliquer les données de Statistique Canada à l'effet que les hommes et les femmes célibataires avaient reçu en 1993 les salaires les plus bas comparativement aux personnes mariées, séparées, divorcées ou veuves ainsi que les résultats de Korenman et Neumark (1990) à l'effet que les hommes mariés avaient un salaire plus élevé et plus de chance de promotion que les célibataires. Par contre, certaines études suggèrent que les hommes dont la conjointe travaille (LeLouarn, Thériault, Toulouse, 1984) ou ceux ayant des responsabilités familiales (Cannings, 1991a) seraient désavantagés par rapport à leurs collègues du même sexe n'ayant pas de telles responsabilités. Finalement, la documentation exposée a souligné la nécessité et les avantages qu'ont les **pratiques d'équilibre travail-famille**, et ce, particulièrement pour les femmes de carrière (St-Onge et coll., 1994a et 1994b; Nadeau 1993; Methot et Vandelac, 1993; Field et House, 1995).

Troisièmement, en ce qui a trait à la **personnalité**, les individus ayant un comportement de **type A** semblent davantage correspondent au profil du cadre que ce n'est le cas chez les individus de type B. De plus, alors que les femmes qui travaillent ont autant les caractéristiques du type A que les hommes, la socialisation des rôles et leur propre image d'elle-même peuvent en modérer l'effet (Price, 1982). En ce qui a trait à l'effet du type de personnalité sur la progression de carrière, certains chercheurs proposent que les personnes de type A ont un salaire plus élevé que les personnes de type B. (Klarreich, 1988; Arsenault et Dolan, 1983). Quand à l'**engagement organisationnel**, il semble que le fait d'être engagé dans son travail soit essentiel pour progresser dans sa carrière comme gestionnaire (Bordeleau, 1992, Gascon et Melançon, 1993). Alors que les stéréotypes sexistes font en sorte que les femmes sont perçues comme étant moins impliquées dans leur travail que les hommes (Cannings, 1992), des études montrent que les différences ne sont pas aussi prononcées qu'on pourrait le croire (Bruning et Snyder, 1993; Chusmir et Durand, 1987). Finalement, plusieurs études ont proposé qu'il y aurait un lien entre le niveau d'engagement et la progression de carrière (Steers, 1977; O'Reilly et Caldweel, 1981; Cannings, 1989) mais on ne saurait dire si c'est l'engagement organisationnel qui a un effet sur la progression de carrière ou si c'est plutôt le contraire qui se produit.

Quatrièmement, au niveau de l'**environnement social**, nous notons d'abord que le **mentorat** a un effet positif, autant sur la carrière des hommes que sur celle des femmes (Dolan et Schuler, 1995; Kanter, 1977; Hennig et Jardim, 1977; Heisler, 1978; Roche, 1979; Godin et Le Louarn, 1986; Morrison, White et Van Velsor, 1987; Van Velsor et Hughes, 1990; Dreher et Ash, 1990; Cannings et Montmarquette, 1991; Northcutt, 1991; Jeruchim et Schapiro, 1992; Fitt et Newton, 1981; Ragins

et Scandura, 1992). Ensuite, alors qu'avoir un *mentor* semble particulièrement essentiel pour les femmes (Hennig et Jardim, 1977; Northcutt, 1991; Jeruchim et Shapiro, 1977; Fitt et Newton, 1981; Morrison, White et Van Velsor, 1987; Cannings et Montmarquette, 1991; Tharenou, Latimer et Conroy, 1994), l'étude de Godin et Le Louarn (1986) montre que la relation entre le *mentor* et les promotions était plus forte chez les hommes que chez les femmes. Finalement, à cause de différents stéréotypes sexistes et discriminatoires ainsi qu'à cause des facteurs sociaux, il paraît plus difficile pour les femmes que pour les hommes d'avoir un *mentor* (Clawson et Kram, 1984; Noe, 1988; Ragins, 1989; Burke et McKeen, 1990; Ragins et Cotton, 1991, Benabou, 1995).

Quant aux **réseaux de communication** (*networking*), nous avons réalisé leur importance sur la progression de carrière (Labrecque, 1990; Dryer, 1993; Bird, 1994; Gosselin, 1992; Kilduff et Day, 1994; Chênevert, 1993; Cannings, 1988a; Cannings et Montmarquette, 1991; Durand, 1989; Russo, Maekelly et Deacon, 1991). Cependant, les hommes font généralement plus de *networking* que les femmes puisque ces dernières sont souvent exclues des groupes influents ou ne réalisent pas à quel point ils sont importants pour la progression de leur carrière (Hennig et Jardim, 1977; Kanter, 1977; Taylor, 1988; Cannings et Montmarquette, 1991; Létourneau, 1994; Schein, 1978; Marshall, 1984). De plus, l'effet positif des réseaux informels sur la progression de carrière semble plus important chez les hommes que chez les femmes (Cannings et Montmarquette, 1991).

Cette revue de littérature a montré de quelle façon le capital humain, le profil familial, la personnalité et l'environnement social pourraient possiblement affecter la progression de carrière. Elle nous

permet en outre de voir certaines différences entre les caractéristiques des hommes et des femmes, ainsi qu'entre l'effet de chacun des déterminants sur leur progression de carrière.

Nous allons maintenant poursuivre avec le cadre d'analyse utilisé lors de notre propre recherche.

CHAPITRE III

LE CADRE D'ANALYSE

Ce chapitre expose le cadre d'analyse de notre recherche. Nous définissons d'abord les principaux concepts de base du modèle à l'étude et puis, nous exposons les hypothèses de recherche.

3.1 LA DÉFINITION DES CONCEPTS DE BASE

Les principaux concepts de base de cette étude sont ceux de cadre supérieur à la fonction publique du Québec, de la progression de carrière et de ses composantes (salaire, mobilité verticale et mobilité horizontale), ainsi que des déterminants de la progression de carrière.

3.1.1 Cadres supérieurs

À la fonction publique du Québec, les cadres supérieurs représentent une catégorie particulière qui inclut les fonctionnaires qui occupent les emplois de cadres supérieurs et, depuis 1991, les cadres juridiques (ORH, 1992). Nous avons exclu les cadres juridique de cette étude afin de diminuer la marge d'erreur reliée à la représentativité de notre échantillon.

Voici ce que mentionne la Directive concernant la classification et la gestion des emplois des cadres supérieurs et de leur titulaire (C.T. 174950 du 25 septembre 1990: voir ACSGQ, 1993), à la fonction publique du Québec :

Les cadres supérieurs ont pour attributions des fonctions d'encadrement qui ont pour objet, à partir de volontés gouvernementales, de mettre en oeuvre, à divers niveaux et dans divers secteurs d'activités, un ensemble de moyens nécessaires à l'atteinte de résultats.

Selon les niveaux hiérarchiques, les secteurs d'activités et à des degrés divers en rapport avec les résultats poursuivis, ces moyens font appel à des ressources humaines, matérielles et financières ainsi qu'à des domaines d'expertise et de connaissances.

L'exercice des fonctions d'encadrement est principalement caractérisé par l'environnement, le contexte et l'appareil administratif, la gestion des diverses ressources ainsi que par le maintien de rapports hiérarchiques et de relations entre unités administratives.

3.1.2 Progression de carrière

Tel que mentionné précédemment, la progression de carrière peut être mesurée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération) ou en termes subjectifs (sentiments, perception) (Van Maanen et Schein, 1977; Guérin et Wils, 1992a).

Comme «le succès objectif est le résultat d'une vision largement partagée par la société...», tandis que «la perspective subjective représente plutôt une abstraction conceptuelle variant considérablement d'un individu à l'autre» (Chênevert, 1993, p.24), nous avons choisi de mesurer la progression de carrière en termes objectifs, soit par le **salaire reçu**, par la **mobilité verticale** ainsi que par la **mobilité horizontale** au cours de la carrière à la fonction publique du Québec⁸. Contrairement aux études traditionnelles sur la carrière, nous avons considéré la mobilité horizontale comme une composante de la progression et ce, afin de tenir compte de l'évolution de la carrière et des

⁸ Nous avons aussi prévu utiliser le rang hiérarchique comme composante de la progression de carrière mais nous l'avons exclu à cause d'un niveau de corrélation trop élevé entre cette variable et le salaire (problème de multicollinéarité: .94).

différentes formes (Hall, 1976) et modèles (Driver, 1979; Driver, 1985; Mercure, Bourgeois et Wils, 1991) que peut prendre cette dernière.

Comme «(...) ces indicateurs de succès sont à l'état brut dans la mesure où ils nécessitent un point de référence pour qu'ils acquièrent une signification sociale» (Charest, 1992, p.54), nous avons retenu le nombre d'années de service (l'ancienneté) à la fonction publique du Québec comme point de référence temporelle. De plus, le fait de mesurer la variable dépendante de plusieurs façons a permis d'augmenter la validité de nos résultats (Le Louarn, Thériault, Toulouse, 1984).

Le tableau XVIII de la page suivante illustre le modèle de progression de carrière retenu.

3.1.2.1 Salaire

La définition retenue pour cette enquête est celle que l'Association des cadres supérieurs du Gouvernement du Québec donne au terme traitement soit «le montant régulier, à l'exclusion notamment de toute prime, allocation, rémunération additionnelle ou montant forfaitaire» (ACSGQ, 1993).

Comme le révèle l'échelle de traitement à l'appendice B, au moment de notre étude, les cadres supérieurs travaillant à temps complet pouvaient recevoir un salaire variant de 51 458 \$ à 96 567 \$.

TABLEAU XVIII

MODÈLE DE PROGRESSION DE CARRIÈRE (Variables dépendantes)

DIMENSIONS	COMPOSANTES	VARIABLES OPÉRATIONNELLES
Salaire	Salaire annuel moyen	Point milieu pour chaque classe salariale
Mobilité verticale à la fonction publique québécoise	Nombre et rythme de promotions à la fonction publique québécoise	<p>Nombre de promotions à la fonction publique du Québec: nombre de promotions comme cadre supérieur + nombre de promotions dans d'autres postes</p> <p>Rythme de mobilité verticale: nombre total de promotions divisé par le nombre d'années d'ancienneté à la fonction publique du Québec</p>
Mobilité horizontale à la fonction publique québécoise	Nombre de transferts horizontaux et rythme de mobilité horizontale à la fonction publique du Québec	<p>Nombre de transferts latéraux à la fonction publique du Québec : nombre de transferts latéraux comme cadre supérieur + nombre de transferts latéraux dans d'autres postes</p> <p>Rythme de mobilité horizontale : nombre total de transferts latéraux divisé par le nombre d'années d'ancienneté à la fonction publique du Québec</p>

3.1.2.2 Mobilité verticale

Alors que la mobilité verticale à la fonction publique comprend l'avancement de classe, la promotion, la réorientation de carrière, la réorientation professionnelle et la rétrogradation (Lapointe, 1988), nous nous sommes limités à l'utilisation d'un seul de ces mécanismes pour mesurer la mobilité verticale, soit la **promotion**, qui est définie comme suit : «le passage d'une personne à une classe d'emploi supérieure à celle à laquelle elle appartient, par voie de concours ou sans concours»⁹.

3.1.2.3 Mobilité horizontale

À la fonction publique du Québec, la mobilité horizontale prend lieu lors d'une affectation ou mutation. Alors que l'**affectation** est «le passage d'une personne d'un emploi à un autre emploi de la même classe, et ce à l'intérieur de son ministère ou organisme», la **mutation** est «le passage d'une personne d'un emploi de la classe à laquelle elle appartient à un autre emploi de la même classe, et ce dans un ministère ou organisme autre que celui dans lequel elle est employée. Cette mesure favorise la mobilité intraministérielle» (Lapointe, 1988, p.3).

⁹ **Promotion par concours:** À la suite d'un appel de candidatures, les personnes intéressées par l'emploi à combler peuvent s'inscrire au concours. Celles qui satisfont aux conditions d'admission et qui réussissent les examens sont déclarées aptes et regroupées par niveau, dans une liste de déclaration d'aptitudes, selon leur résultat à la procédure d'évaluation. Les ministères et organismes effectuent leur choix parmi les personnes regroupées dans le premier niveau jusqu'à épuisement de ce niveau, etc. **Promotion sans concours :** Lorsque l'emploi occupé par une personne est réévalué à la hausse, le sous-ministre ou dirigeant d'organisme qui désire accorder à cette personne une promotion sans concours doit en faire la demande par écrit à l'ORH. Cette demande doit attester que la personne visée répond aux conditions d'admission à la nouvelle classe d'emploi déterminées par le Conseil du trésor et à chacune des conditions du Règlement sur la promotion sans concours (réévaluation de l'emploi résultant d'un enrichissement des tâches, occupation de l'emploi depuis au moins un an, classement de la personne conforme au niveau de l'emploi avant sa réévaluation, etc.). Si toutes ces conditions sont remplies, l'ORH procède à la vérification d'aptitudes (Lapointe, 1988, p.4).

3.1.3 Les déterminants de progression de carrière

Les déterminants de progression de carrière peuvent être définis comme des facteurs ayant un effet positif sur la progression de carrière. Comme le mentionne Sartin (1971, p.36) :

Les facteurs de réussite professionnelle [ou pour nous, de progression de carrière] sont nombreux et souvent difficiles à saisir... À la fois parce qu'ils sont l'objet d'un jeu subtil de la part de la société et aussi parce qu'ils s'interpénètrent, s'annulent, se renforcent, se compensent, selon les [personnes] et les circonstances, sans qu'il soit possible de dégager de grandes lois. Tout au plus peut-on trouver quelques constances.

Les déterminants de progression de carrière retenus pour cette recherche sont regroupés dans les quatre catégories suivantes : le **capital humain** (âge, niveau et domaine de scolarité, expérience de travail), le **profil familial** (situation familiale et programmes d'équilibre travail-famille, la **personnalité** (type A et engagement organisationnel) ainsi que l'**environnement social** (mentorat et réseaux de communication).

3.2 LES HYPOTHÈSES

Notre revue de la littérature nous permet de proposer les deux hypothèses suivantes:

Hypothèse principale

Les déterminants de la progression de carrière à la fonction publique québécoise varient selon les quatre catégories suivantes : le capital humain, le profil familial, la personnalité et l'environnement social.

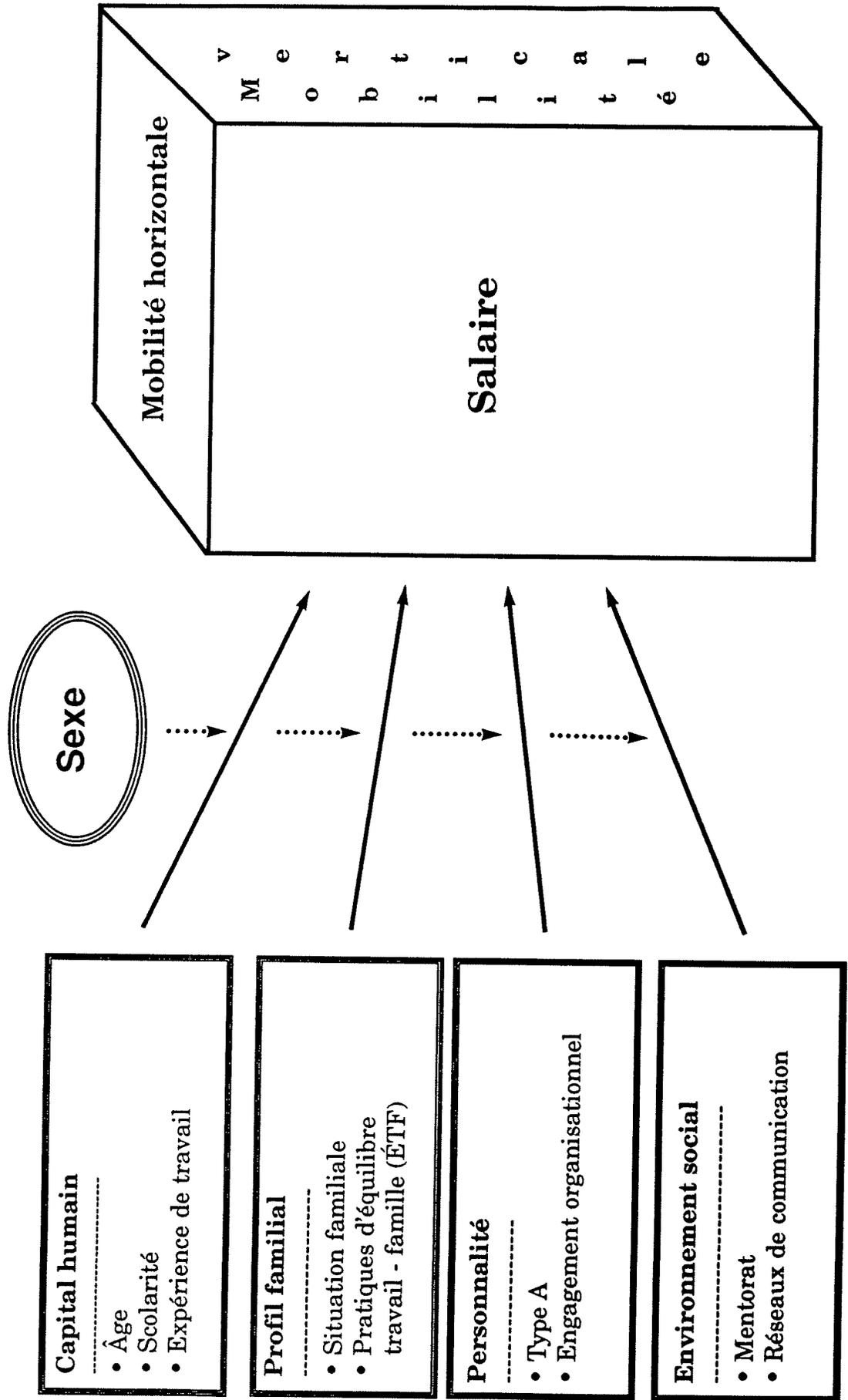
Hypothèse secondaire

Le modèle de progression de carrière des femmes cadres supérieures de la fonction publique québécoise sera différent du modèle de progression de carrière de leurs collègues masculins.

La figure 1 de la page suivante illustre le modèle d'analyse de notre recherche.

Le chapitre suivant explique la méthodologie utilisée pour vérifier nos hypothèses de recherche.

Figure 1
LES DÉTERMINANTS DE LA PROGRESSION DE CARRIÈRE:
MODÈLE CONCEPTUEL



CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre consacré à la méthodologie inclut la description de la population visée, de la stratégie d'échantillonnage, de l'échantillon, des instruments d'observation ainsi que de l'analyse statistique utilisée.

4.1 LA POPULATION VISÉE, LA STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE ET L'ÉCHANTILLON

La population à l'étude est composée de l'ensemble des cadres supérieurs de statut régulier de la fonction publique du Québec. En juin 1994, 2 114 cadres supérieurs, soit 1 824 hommes et 290 femmes étaient inscrits dans le Système automatisé de gestion de l'information sur le personnel (SAGIP) de l'Office des ressources humaines du Gouvernement du Québec (Pelletier, 1994). C'est à partir de cette population, en excluant les neuf cadres supérieurs ayant participé au pré-test, qu'a été constitué notre échantillon.

Étant donné la sous-représentation des femmes, l'ensemble d'entre elles a été retenu pour notre étude tandis que le nombre de cadres masculins a été réduit de 1 824 à 1 032 en utilisant la méthode de l'échantillonnage stratifié. Trois critères de stratification ont été retenus:

- les classes d'emploi;
- les régions;

- la taille des ministères et organismes mesuré selon le nombre de cadres supérieurs¹⁰.

Sur les 1 374 questionnaires postés à la fin août 1994, 929 ont été remplis et expédiés¹¹. De ce nombre, 888 répondants, où 696 hommes et 191 femmes¹² occupaient un poste de cadre supérieur, et leurs questionnaires ont été retenus pour la présente étude. Le taux de réponse est de 67,6 % pour l'ensemble de l'échantillon et de 67,2 % pour les cadres supérieurs. Le taux de réponse selon le sexe est de 67,4 % chez les hommes et de 65,8 % chez les femmes cadres supérieurs.

Le tableau XIX illustre la répartition de l'ensemble des répondants entre les classes d'emploi, les tailles des ministères ou des organismes et les régions, tandis que les tableaux XX et XXI fournissent les mêmes résultats selon le sexe des répondants¹³.

¹⁰ **Petit** : 1 à 49 cadres supérieurs; **moyen** : 50 à 100 cadres supérieurs; **grand** : 101 cadres supérieurs et plus.

¹¹ Six questionnaires reçus furent exclus de la présente recherche parce que les répondants n'occupaient plus de poste de cadres supérieurs.

¹² Un des cadres supérieurs n'a pas indiqué son sexe.

¹³ Les totaux dans les tableaux sont inférieurs à cause des données manquantes.

TABLEAU XIX

**RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DE L'ÉCHANTILLON
ENTRE LES CLASSES D'EMPLOI, LA TAILLE DES MINISTÈRES
ET DES ORGANISMES ET LES RÉGIONS**

CLASSES D'EMPLOI	TAILLE DU M \ O	RÉGIONS			
		Québec	Montréal	Autres	Total
01 et 02	Petits	50	7	2	59
	Moyens	57	7	4	68
	Grands	46	6	9	61
	Total	153	20	15	188
03	Petits	66	13	2	81
	Moyens	48	8	10	66
	Grands	63	13	30	106
	Total	177	34	42	253
04 et 05	Petits	105	26	21	152
	Moyens	83	13	23	119
	Grands	98	22	33	153
	Total	236	61	77	424
TOTAL		616	115	134	865

TABLEAU XX

**RÉPARTITION DES RÉPONDANTES ENTRE LES CLASSES D'EMPLOI,
LA TAILLE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET LES RÉGIONS**

CLASSES D'EMPLOI	TAILLE DES M/O	RÉGIONS			
		Québec	Montréal	Autres	Total
01 et 02	Petits	3	-	-	3
	Moyens	9	-	-	9
	Grands	2	-	-	2
	Total	14	0	0	14
03	Petits	10	3	1	14
	Moyens	9	2	2	13
	Grands	9	4	2	15
	Total	28	9	5	42
04 et 05	Petits	32	7	3	42
	Moyens	31	5	7	43
	Grands	28	13	6	47
	Total	91	25	16	132
TOTAL		133	34	21	188

TABLEAU XXI

**RÉPARTITION DES RÉPONDANTS ENTRE LES CLASSES D'EMPLOI,
LA TAILLE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET LES RÉGIONS**

CLASSES D'EMPLOI	TAILLE DES M/O	RÉGIONS			
		Québec	Montréal	Autres	Total
01 et 02	Petits	47	7	2	56
	Moyens	48	7	4	59
	Grands	44	6	9	59
	Total	139	20	15	174
03	Petits	56	10	1	67
	Moyens	39	6	8	53
	Grands	44	9	28	91
	Total	149	25	37	211
04 et 05	Petits	73	19	18	110
	Moyens	52	8	16	76
	Grands	70	9	27	106
	Total	195	36	61	292
TOTAL		483	81	113	677

4.2 LES INSTRUMENTS

L'analyse documentaire et le questionnaire sont les instruments d'observation utilisés pour cette recherche.

4.2.1 L'analyse documentaire

Notre analyse documentaire est surtout composée de :

- la documentation scientifique dans le domaine de la gestion, des relations industrielles, de l'économie, de la psychologie et de la sociologie;
- des documents officiels publiés, notamment par l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec, le Conseil du statut de la femme et Statistique Canada;
- des articles publiés dans les revues spécialisées: *Relations Industrielles*, *Gestion*, *Journal of Human Resources*, *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Journal* et autres.

4.2.2 Le questionnaire

Considérant la taille de notre population, la multitude de variables indépendantes et de variables dépendantes qui composent notre modèle d'analyse, la quantité d'échelles utilisées, ainsi que les ressources financières et temporelles disponibles, le questionnaire auto-administré a été le principal outil de collecte de données.

Ce questionnaire élaboré par notre équipe de chercheurs a été révisé et approuvé par différentes instances du gouvernement du Québec, dont l'Office des ressources humaines, l'Association des cadres supérieurs, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Comité consultatif sur la gestion du personnel. La version complète du questionnaire ainsi que les lettres d'introduction sont présentées à l'appendice C. Certaines questions n'ont pas été utilisées pour la présente recherche et elles seront traitées dans des études futures. Le questionnaire a été pré-testé en juillet 1994 auprès de dix répondants: neuf cadres supérieurs et un cadre juridique de la fonction publique du Québec. Ces six hommes et ces quatre femmes occupaient différentes classes d'emploi et provenaient de ministères ou d'organismes de tailles différentes. Le pré-test a permis de modifier et d'éclaircir certaines questions, mais les corrections ont été très minimes.

Par la suite, le 25 août 1994, les questionnaires ont été expédiés par courrier interne au lieu de travail des cadres supérieurs sélectionnés. Une enveloppe pré-adressée a été incluse. Finalement, le 14 septembre 1994, une lettre de rappel signée par l'une des chercheuses a été envoyée aux retardataires. Une copie de cette lettre est incluse à l'appendice D. La date d'échéance pour retourner les questionnaires était le 16 septembre 1994, mais nous avons accepté tous ceux reçus avant le début de l'analyse statistique.

4.2.3 les mesures

Les différentes variables de notre recherche ont été mesurées à partir des items présentés ci-après. Certaines réponses au questionnaire ont dû être recodées ou transformées afin de répondre aux

exigences des analyses statistiques. Le lecteur intéressé à connaître les questions exactes qui ont été posées peut se référer au questionnaire inclus à l'appendice C.

4.2.3.1 Salaire

Nous avons demandé aux cadres supérieurs d'indiquer leur salaire brut pour l'année financière 1993-1994 (Q34). Comme certaines personnes préfèrent ne pas divulguer leur salaire exact, nous avons identifié les classes salariales suivantes: 50 000 \$ - 53 999 \$, 54 000\$ - 57 999\$, 58 000\$ - 61 999\$, 62 000\$ - 65 999\$, 66 000\$ - 70 999\$, 71 000 \$ - 75 999 \$, 76 000 \$ - 80 999 \$, 81 000 \$ - 85 999 \$, 86 000 \$ - 90 999 \$, 91 000 \$ et plus. C'est en supposant qu'il y aurait moins de répondants avec un salaire supérieur à 66 000 \$ que nous avons augmenté les tranches salariales de 3 999 \$ à 4 999 \$ à partir de la classe salariale débutant à ce montant. Comme nous préférons travailler avec un salaire moyen plutôt qu'avec des classes salariales, tous les énoncés ont été ensuite recodés au point milieu (1 = 52 000 \$, 2 = 56 000 \$, 3 = 60 000 \$, 4 = 64 000 \$, 5 = 68 500 \$, 6 = 73 500 \$, 7 = 78 500 \$, 8 = 83 500 \$, 9 = 88 500 \$, 10 = 93 500 \$).

4.2.3.2 Mobilité verticale

Le **nombre total de promotions** à la fonction publique du Québec a été calculé en additionnant le nombre de promotions obtenues pour les postes de cadres supérieurs (Q43d) et le nombre de promotions obtenues pour les emplois autres que ceux de cadres supérieurs (Q49e).

Nombre total de promotion = Nbre total de promotions comme cadres supérieurs +
Nbre total de promotions dans d'autres postes

Le **rythme de promotions** a été obtenu en calculant le quotient du nombre de promotions par le nombre d'années d'ancienneté à la fonction publique du Québec.

$$\text{Rythme de promotion} = \frac{\text{Nombre total de promotions}}{\text{Nombre d'année(s) d'ancienneté à la fonction publique du Québec}}$$

4.2.3.3. Mobilité horizontale

Le nombre d'affectations obtenues pour les postes de cadres supérieurs (Q43d) a été ajouté au nombre d'affectations obtenues pour les emplois autres que ceux de cadres supérieurs (Q49e) pour ainsi obtenir le **nombre total d'affectations** à la fonction publique du Québec.

Le nombre de mutations obtenues pour les postes de cadres supérieurs (Q43d) a été ajouté au nombre de mutations obtenues pour les emplois autres que ceux de cadres supérieurs (Q49e) pour ainsi obtenir le **nombre total de mutations** à la fonction publique du Québec.

Ensuite, la **mobilité horizontale** a été mesurée par le **nombre total de transferts latéraux** à la fonction publique du Québec, c'est-à-dire en additionnant le **nombre total d'affectations** et le **nombre total de mutations**.

$$\begin{aligned} \text{Nombre total de transferts latéraux} = & (\text{Nbre total d'affectations comme cadre supérieur} + \\ & \text{Nbre total d'affectations dans d'autres postes}) + (\text{Nbre total de mutations comme cadre supérieur} \\ & + \text{Nbre total de mutations dans d'autres postes}) \end{aligned}$$

De plus, le **rythme de mobilité horizontale** a été calculée à partir du quotient du nombre de transferts latéraux par le nombre d'années d'ancienneté à la fonction publique du Québec.

$$\text{Rythme de mobilité horizontale} = \frac{\text{Nombre total de transferts latéraux}}{\text{Nombre d'année(s) d'ancienneté à la fonction publique du Québec}}$$

4.2.3.4 Sexe

Nous avons demandé aux cadres supérieurs d'indiquer s'ils étaient de sexe féminin ou de sexe masculin (Q1).

4.2.3.5 Capital humain

Le capital humain a été mesuré à partir des variables suivantes : l'âge, la scolarité et l'expérience de travail.

Âge : Le fait que nous demandions l'année de naissance et non l'âge nous a permis d'avoir une donnée plus précise, ne variant pas selon le mois de la naissance (Q2). Cependant, cette réponse a été transformée pour obtenir l'âge du répondant en 1994 (1994 - année de naissance = âge).

Scolarité : La scolarité inclut le niveau et le domaine d'étude. Les **niveaux d'études** (Q3a) variaient entre le secondaire et le doctorat ou le post-doctorat : secondaire, collégial ou équivalent, certificat universitaire, baccalauréat, maîtrise ou diplôme de deuxième cycle, doctorat ou post-doctorat.

En ce qui a trait au **domaine d'études** (Q3b), les répondants avaient le choix entre les suivants : sciences de la santé; sciences appliquées ou sciences pures; sciences humaines; sciences sociales; sciences de l'éducation; sciences de l'administration; droit; lettres ou langue; arts; autres (à préciser). Nous avons ensuite regroupé les domaines d'étude de la façon suivante:

1 = sciences de la santé, sciences appliquées, sciences pures;

2 = sciences humaines et sciences sociales;

3 = éducation, arts, lettres ou langues;

4 = administration;

5 = droit;

6 = autres.

Expérience de travail : Nous nous sommes intéressés au nombre d'années d'ancienneté dans la fonction publique et dans le ministère ou l'organisme actuel, ainsi qu'au nombre d'années d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec, au fait que le cadre supérieur ait ou non de l'expérience en gestion à l'extérieur de la fonction publique du Québec et qu'il ait ou non de l'expérience de travail dans la fonction publique du Québec autre que celle de cadre supérieur.

Nous avons d'abord demandé aux répondants combien d'**année(s) d'ancienneté ils avaient dans la fonction publique du Québec** (Q6a) et ensuite, dans le **ministère ou l'organisme actuel** (Q6b).

De plus, nous leur avons demandé aux répondants en quelle année ils avaient obtenu leur premier emploi à titre de cadre supérieur ou de cadre juridique à la fonction publique du Québec (Q4) et

la réponse a été transformée pour obtenir le **nombre d'années d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec** (1994 - année où la personne a obtenu le premier emploi de cadre supérieur).

Même si une question demandait aux répondants combien d'année(s) d'expérience ils avaient en **gestion comme cadre supérieur**, cadre juridique, cadre intermédiaire ou professionnel en situation de gestion à **l'intérieur** (Q5a) **et à l'extérieur** (Q5b) de la fonction publique du Québec, nous nous sommes limités, pour cette étude, au fait que la personne ait ou non de l'expérience en gestion à l'extérieur de la fonction publique. Les réponses ont donc été recodées (Oui = 1, Non = 0).

Nous avons aussi demandé aux répondants si ils avaient travaillé dans d'**autres catégories d'emploi que celle de cadre supérieur(e) dans la fonction publique du Québec**. Les réponses de cette question ont été recodées aussi (Oui = 1, Non = 0).

4.2.3.6 Profil familial

Le profil familial a été mesuré par l'état civil, par le fait que le conjoint occupe ou non un emploi, par la présence d'enfants vivant avec le répondant la majeure partie du temps ainsi que par l'âge de ces derniers. De plus, l'utilisation des pratiques organisationnelles d'aide à la gestion travail-famille a été prise en considération étant donné que ces pratiques peuvent affecter la progression de carrière.

Situation familiale : Pour la situation familiale, les répondants devaient d'abord indiquer leur **état civil** (Q7) parmi les suivants : marié ou en union libre, séparé ou divorcé, célibataire, veuf. On leur a aussi demandé si dans le cas où ils avaient un **conjoint**, cette personne **occupait ou non un emploi** (Q8). Cette réponse a ensuite été recodée de la façon suivante: 0 = pas de conjoint ou conjoint a un travail; 1 = cadre supérieur a un conjoint sans emploi.

On leur a ensuite demandé si ils avaient des **enfants qui vivaient avec eux** la majeure partie du temps (Q9a) et nous avons ensuite recodé cette réponse par oui = 1, non = 0. Les personnes ayant répondu dans l'affirmative devaient ensuite préciser le **nombre d'enfants** âgés de 5 ans et moins, 6 à 11 ans, 12 à 17 ans, 18 ans et plus qui vivaient avec eux la majorité du temps. (Q9b).

Pratiques d'équilibre travail-famille (ÉTF) : Une liste de **pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille** mises sur pied par diverses entreprises a été énumérées (Q10). Ces pratiques ont été identifiées dans différentes études sur le sujet, dont celle de Guérin et ses collaborateurs (1994b): service de garderies, complément au salaire et congé à la naissance et à l'adoption d'enfant(s), congé parental sans solde (durée: ___ an(s) ___ mois), programme d'aide aux employés, horaire flexible ou variable, horaire comprimé volontaire, travail à temps partiel volontaire (durée: ___ ans ___ mois), travail partagé volontaire, travail à domicile, congé sans traitement, aide aux familles des employés déplacés géographiquement et finalement, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales. D'abord, un point a été alloué pour une réponse positive et 2 pour une réponse négative. Ont ensuite été recodés les énoncés 1 à 12

(Oui = 1, Non = 0). De plus, le treizième item qui s'adressait aux personnes n'ayant pas utiliser ces pratiques depuis le début de leur carrière en gestion a été transformé de façon à connaître le nombre de répondants ayant utilisé au moins une pratique d'ÉTF depuis le début de leur carrière en gestion.

4.2.3.7 Personnalité

Les deux aspects de la personnalité étudiés, soit le type A et l'engagement au travail, ont été mesurés à l'aide d'échelles déjà validées dans des recherches précédentes.

Échelle de type A : L'échelle de type A de Dolan et Arsenault (1983) a été utilisée (Q11). Cette échelle est composée de neuf des 50 énoncés proposés par Sales (1969):

- a. «Je déteste abandonner avant d'être absolument sûr(e) que je n'ai plus aucune chance.»
- b. «Parfois j'ai l'impression que je ne devrais pas travailler si fort, mais je m'y sens poussé(e).»
- c. «Je recherche les défis. Plus il y en a, mieux c'est.»
- d. «Comparativement à la plupart des gens que je connais, je suis très impliqué(e) dans mon travail.»
- e. «Cela me prendrait des journées de trente heures pour terminer ce que j'ai à faire.»
- f. «En général, je prends mon travail plus au sérieux que la plupart des gens que je connais.»
- g. «Je pense qu'il y a certaines personnes qui peuvent être nonchalantes au travail, mais ce n'est pas mon cas.»
- h. «Ma performance est de loin considérée supérieure à celle de la plupart des gens que je connais.»
- i. «On m'a souvent demandé d'être en charge d'un ou de plusieurs groupes.»

Sur une échelle de sept points de type Likert (1 = cela me ressemble beaucoup ou très juste pour moi, 7 = cela me ressemble pas du tout ou pas du tout juste pour moi), les répondants doivent indiquer la réponse qui correspond le mieux à leur façon d'agir. Tous les énoncés de cette échelle ont été recodés (1 = 7, 2 = 6, 3 = 5 ; 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1). La fiabilité de cette échelle modifiée était de .67 lorsqu'elle a été utilisée par Dolan et Arsenault (1983); le coefficient *alpha* obtenu dans cette étude est .70.

Engagement organisationnel : L'engagement organisationnel a été mesuré par l'utilisation du questionnaire de Mowday, Steers et Porter (1979) appelé *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), traduite par Belout (1994) (Q13).

Comme la version originale anglaise, cet instrument comprend 15 énoncés et, sur une échelle de sept points de type Likert (1 = fortement en désaccord; 7 = fortement en accord), les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord ou de désaccord :

- a. «Je suis prêt(e) à fournir un effort plus important que ce qui est attendu de moi afin d'aider l'organisation à atteindre le succès.»
- b. «En discutant avec mes ami(e)s de cette organisation, je la présente comme une bonne institution pour y travailler.»
- c. «J'ai très peu de loyauté envers cette organisation.»
- d. «Je pourrais accepter n'importe quelle affectation d'emploi juste pour continuer à travailler pour cette organisation.»
- e. «Je trouve que mes valeurs et les valeurs de cette organisation sont très similaires.»

- f. «Je suis fier(e) de dire aux gens que je fais partie de cette organisation.»
- g. «Je pourrais envisager de travailler pour d'autres organisations du moment que le type d'emploi est similaire.»
- h. «Cette organisation me pousse vraiment à donner le meilleur de moi-même en terme de rendement au travail.»
- i. «Si je devais quitter cette organisation, cela affecterait très peu ma situation actuelle.»
- j. «Je suis très heureux(se) d'avoir **choisi** spécifiquement cette organisation pour travailler **parmi** toutes les organisations que j'avais considérées dans mes choix préalables.»
- k. «Il n'y a pas beaucoup de gains à demeurer indéfiniment au service de cette organisation.»
- l. «Souvent, je trouve difficile d'être en accord avec les politiques de l'organisation sur des points importants ayant trait aux employés.»
- m. «Je suis réellement préoccupé(e) par le sort de cette organisation.»
- n. «Pour moi, c'est la meilleure de toutes les organisations pour lesquelles on peut travailler.»
- o. «Décider de travailler pour cette organisation a définitivement été une erreur de ma part.»

L'échelle de réponses a été inversée pour les énoncés c, g, i, k, l et o (1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1).

La version française a été modifiée légèrement du fait que l'engagement organisationnel était mesuré pour un ministère ou un organisme et non pour un hôpital, comme dans l'étude de Belout (1994). La fiabilité de cette échelle a été de .84 dans l'étude de Belout (1994) tandis que le coefficient *alpha* obtenu dans cette recherche est de .83.

4.2.3.8 Environnement social

L'environnement social fut mesuré par la présence ou non d'un *mentor*, aux comportements et relations entretenues avec le *mentor* (échelle), aux caractéristiques du *mentor*, au type de mentorat, à la durée de la relation avec le *mentor* et la fréquence des contacts durant la période de mentorat, ainsi que par les réseaux de contacts, soit le nombre d'heures consacrées au *networking*, les caractéristiques des réseaux de contacts, l'endroit où se trouvaient les contacts et finalement, les groupes sociaux auxquels appartenaient les cadres supérieurs.

Mentorat : L'échelle préparée par Zeilig (1993) a été révisée et adaptée à notre étude (Q22). Cette échelle est composée de 18 des 29 énoncés de l'instrument de Noe (1988b). Sur une échelle de sept points de type Likert (1 = très probable ou fréquent, 7 = très improbable et non fréquent), les répondants doivent indiquer la fréquence ou la probabilité avec laquelle leur *mentor* aurait réagi de la façon décrite à chacun des énoncés suivants:

- a. «Mon *mentor* m'encourage à avancer professionnellement.»
- b. «Mon *mentor* me suggère des stratégies pour atteindre mes buts professionnels.»
- c. «Mon *mentor* partage ses idées avec moi.»
- d. «Mon *mentor* me donne du *feed-back* informel sur ma performance au travail.»
- e. «Mon *mentor* m'encourage à changer ma conduite professionnelle.»
- f. «Mon *mentor* me respecte.»

- g. «J'imites la conduite professionnelle de mon *mentor*.»
- h. «Je respecte et j'admire mon *mentor*.»
- i. «Durant la période de mentorat, j'aimerais ou j'aurais aimé atteindre le rang hiérarchique de mon *mentor*.»
- j. «Mon *mentor* démontre des qualités d'écoute exceptionnelles.»
- k. «Mon *mentor* et moi discutons souvent de questions concernant mes compétences, mes possibilités d'avancement, ma relation avec mes supérieurs, ainsi que mes conflits familiaux et professionnels.»
- l. «Mon *mentor* partage des expériences personnelles pour m'aider à résoudre mes problèmes.»
- m. «Mon *mentor* m'encourage à partager mes inquiétudes ainsi que mes peurs qui m'empêchent d'exécuter mes tâches.»
- n. «Mon *mentor* démontre de l'empathie pour mes préoccupations et sentiments pendant nos discussions.»
- o. «Mon *mentor* garde nos conversations personnelles confidentielles.»
- p. «Mon *mentor* m'aide à terminer des projets ou à respecter mes échéances ou encore à atteindre des objectifs qui n'auraient pas pu être réalisés sans elle/lui.»
- q. «Mon *mentor* m'invite à dîner avec elle/lui.»
- r. «Je partage des sorties sociales avec mon *mentor*.»

L'échelle a été inversée pour l'ensemble des réponses (1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1). Le coefficient *alpha* obtenu est le même que celui de l'échelle originale de Zeilig, soit .83.

Cette échelle est précédée d'une liste de questions liées aux caractéristiques du *mentor*, au type de mentorat, à la période de mentorat et à la fréquence des contacts durant cette période.

Plus précisément, après avoir fourni une définition des concepts de *mentor* formel et de *mentor* informel, nous avons demandé aux répondants de choisir le **type de mentor** qui s'applique le mieux dans leur cas (Q14). Nous avons recodé cette réponse par 1 = 1 et 2 = 0. Comme il n'a pas été demandé aux répondants s'ils avaient ou non bénéficié de la **présence d'un mentor**, cette question a dû être utilisée pour créer une nouvelle variable nous permettant d'atteindre cet objectif (98 = 0 et 1 ou 2 = 1).

Les répondant devaient aussi indiquer les années pendant lesquelles ils avaient bénéficié de la présence d'un *mentor* (Q15). Une transformation des réponses nous a permis de connaître la **durée de mentorat** (période de mentorat = année de la fin du mentorat - année du début du mentorat).

De plus, on a demandé aux répondants d'indiquer si leur *mentor* était de **sexe masculin** ou **féminin** (Q16).

En ce qui a trait à l'**âge du mentor**, les répondants pouvaient choisir entre les classes d'âges suivantes (Q17) : moins de 35 ans, 35 à 39 ans, 40 à 44 ans; 45 à 49 ans, 50 à 54 ans, 55 à 59 ans, 60 à 64 ans, 65 ans et plus. Ont été regroupé les énoncés 1 et 2 ainsi que les énoncés 7 et 8 (1 = moins de 39 ans, 2 = 40 à 44 ans, 3 = 45 à 49 ans, 4 = 50 à 54 ans, 5 = 55 à 59 ans, 6 = 60 ans et plus).

Parmi les **postes** qu'aurait pu occuper le mentor durant la période de mentorat, nous avons identifié les suivants (Q18) : membre du Conseil d'administration (CA), membre d'organisme, sous-ministre ou président(s) d'organisme, sous-ministre adjoint(e) ou associé(e) ou vice-président(e) d'organisme, cadre supérieur(e), cadre juridique et autre. Ensuite, ces énoncés ont été regroupés de la façon suivante : 1, 2 et 7 = 1 (exécutif); 3 et 4 = 2 (cadre supérieur); 5 et 6 = 3 (Autres).

Les répondants ont aussi identifié le **lien hiérarchique** qui les unissait à leur *mentor* durant la période de mentorat (Q19) : supérieur hiérarchique, supérieur(e) immédiat(e), ne s'applique pas.

Nous avons demandé aux répondants quelle est ou quelle était en moyenne la **fréquence des contacts** (rencontres ou conversations téléphoniques) avec le *mentor* durant la période de mentorat (Q20). Ils avaient le choix entre les catégories suivantes: 1 fois par semaine ou plus, 2-3 fois par mois, 1 fois par mois, trimestriellement, 2-3 fois par an, 1 fois par an, ou autre. Nous avons regroupé les énoncés 1 fois par mois et trimestriellement, ainsi que les énoncés 2-3 fois par an et 1 fois par an et nous avons enlevé l'item «autre», pour arriver ainsi aux nouvelles classes suivantes: 1 = 1 fois par semaine ou plus, 2 = périodiquement, 3 = 1-3 fois par an. L'échelle de réponses a ensuite été inversée pour répondre aux exigences de certaines analyses statistiques et l'item «autre» a été enlevé (1 = 6, 2 = 5, 3 = 4, 4 = 3, 5 = 2, 6 = 1).

Enfin, nous avons demandé aux répondants **si le mentor leur avait confié un emploi** (Q21a) **ou s'il avait fait des démarches pour leur aider à obtenir un emploi** (Q21b). Les énoncés ont été recodés pour répondre aux exigences de certaines analyses statistiques (Oui = 1, Non = 0).

Les réseaux de contacts : Les répondants devaient indiquer exactement le **nombre d'heures** qu'ils consacraient en moyenne à chaque mois au développement et au maintien de réseaux de contacts informels (Q23) et ils devaient indiquer la proportion des **contacts masculins** et la proportion de **contacts féminins**.

Ensuite, en utilisant une échelle de type Likert à sept points: 1 = très probable ou fréquent, 7 = très improbable ou non fréquent, les répondants devaient indiquer la probabilité que leurs contacts se trouvent à l'intérieur de leur ministère ou organisme, dans un autre ministère ou organisme de la fonction publique du Québec, dans une autre fonction publique que celle du Québec, dans le secteur parapublic ou péripublic, dans le secteur privé, ou encore dans un ou d'autres secteurs (Q24). L'échelle de réponses fut ensuite inversée pour l'ensemble des items (1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1). De plus, une analyse factorielle a permis de réduire le nombre d'énoncés à deux, soit les **contacts à l'intérieur de la fonction publique du Québec** et les **contacts à l'extérieur de la fonction publique du Québec**. L'énoncé "autre" a été éliminé car le nombre de valeurs manquantes était trop élevé.

En ce qui a trait aux **groupes sociaux**, nous avons demandé aux répondants si au cours de la durée d'occupation de leur poste actuel et de leur poste précédent, ils ont fait partie des groupes suivants, reliés à leur poste ou à un autre titre: associations professionnelles, chambres de commerce; conseils d'administration; fondations; autres (Q27). Un point a été alloué pour chaque réponse positive et deux points pour chaque réponse négative. Ensuite, les réponses ont été recodées (oui = 1, non = 0). La somme du nombre de groupes dans le poste actuel ainsi que la somme du nombre de groupes dans le poste précédent ont permis de déterminer l'ampleur du *networking* dans le poste actuel et dans le poste précédent.

4.3 LA COMPILATION DES RÉSULTATS ET LA SAISIE INFORMATISÉE DES DONNÉES

La compilation et la saisie des données ont été effectuées de septembre à décembre 1994. Le logiciel SPSS (environnement Windows, version 6.1) a été utilisé pour l'ensemble de nos analyses statistiques.

4.4 L' ANALYSE STATISTIQUE

Étant donné l'approche multivariée de cette étude, l'analyse statistique est divisée en trois volets : Premièrement, les **mesures descriptives** ont permis, entre autres, de tracer un profil de notre échantillon et de connaître les caractéristiques individuelles des répondants. Deuxièmement, une **analyse bivariée** incluant l'analyse de corrélation simple et l'analyse de variance a permis de vérifier l'existence et la force de relations entre les variables à l'étude. Nous avons ici identifié et exclu les variables dont le niveau de multicollinéarité était très élevé. Troisièmement, une

analyse multivariée composée de régressions multiples a été utilisée pour expliquer l'influence de certains facteurs de réussite professionnelle sur la progression de carrière. Nous avons d'abord effectué une analyse multivariée pour chaque catégorie de variables indépendantes (capital humain, profil familial, personnalité, environnement social) dont la relation avec une ou plusieurs des variables dépendantes (salaire, mobilité verticale, mobilité horizontale) étaient significatives lors de l'analyse bivariée et nous avons ensuite poursuivi avec une analyse multivariée avec l'ensemble des variables significatives lors de l'étape précédente. La figure 2 à la page suivante illustre les étapes de l'analyse statistique.

LES ÉTAPES DE L'ANALYSE STATISTIQUE

Analyse descriptive avec l'ensemble des variables indépendantes et des variables dépendantes.

(Section 5.1)



Analyse bivariée avec l'ensemble des variables indépendantes et comme variables dépendantes, le salaire, le rythme de mobilité verticale et le rythme de mobilité horizontale. Élimination des variables problématiques.

(Section 5.2)



Analyse multivariée par catégorie, avec les variables indépendantes significatives lors de l'analyse bivariée et comme variables dépendantes, le salaire, le nombre de promotions et le nombre de transferts latéraux.

(Section 5.3.1)



Analyse multivariée avec l'ensemble des variables indépendantes significatives lors de l'étape précédente et comme variables dépendantes, le salaire, le nombre de promotions et le nombre de transferts latéraux.

(Section 5.3.2)

CHAPITRE V
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous exposons les résultats de nos analyses descriptive, bivariée et multivariée.

5.1 L'ANALYSE DESCRIPTIVE

Les statistiques descriptives sont utiles afin de tracer le profil des répondants pour chacune des variables dépendantes et indépendantes. De plus, des tableaux croisés permettent de comparer les résultats des hommes et des femmes (tableaux XXII à XLIV). Grâce à des analyses de variance avec le sexe et les variables dépendantes, de même qu'avec le sexe et les variables indépendantes, nous pouvons aussi identifier les différences significatives entre les femmes et les hommes.

5.1.1 La progression de carrière

5.1.1.1 Salaire

Le salaire moyen des répondants est 74 446 \$. Il correspond à 75 652 \$ chez les hommes et à 70 010 \$ chez les femmes. Un mode de 68 500 \$ indique que le salaire le plus fréquemment reçu par l'ensemble des répondants est inférieur à la moyenne. C'est d'ailleurs le cas autant chez les hommes que chez les femmes puisque le mode est le même pour les deux groupes. Cependant, seulement 28,9 % des femmes, comparativement à 57,1 % des hommes, soit plus de la moitié, reçoivent un salaire supérieur à la moyenne. De plus, aucune femme n'a atteint le salaire moyen le plus élevé, 93 500 \$, alors que c'est le cas de 2,7 % des hommes.

5.1.1.2 Nombre total de promotions

La moyenne du nombre total de promotions est seulement 1,94 pour l'ensemble des répondants. Le nombre de promotions obtenues par les hommes, soit 2,03, est un peu plus élevé que chez les femmes (1,66). Il est cependant à noter que presque la moitié des femmes (48,2 %) n'ont eu aucune ou seulement une promotion alors que chez les hommes ce pourcentage est de 30,8 %.

5.1.1.3 Rythme de mobilité verticale

Le rythme de promotion des cadres supérieurs à la fonction publique est extrêmement bas soit .102 pour l'ensemble des cadres supérieurs. Fait étonnant, la vitesse de promotion est un peu plus élevée chez les femmes (.109) que chez les hommes (.100). Selon ces résultats, il faut compter 9,8 ans pour avoir une promotion à la fonction publique du Québec, 9,2 ans pour les femmes et 10 ans pour les hommes.

5.1.1.4 Nombre total de transferts latéraux

Le nombre moyen de changements à un poste de même niveau est 2,61. Alors que le nombre de promotions obtenues par les hommes était légèrement plus élevé que celui des femmes, c'est le contraire qui se produit avec les transferts latéraux puisque le nombre est légèrement plus élevé chez les femmes (2,81) que chez les hommes (2,56).

TABEAU XXII

PROGRESSION DE CARRIÈRE SELON LE SEXE

Stat.	Salaire			Nombre de promotions			Vitesse de promotions			Nombre de transferts latéraux			Vitesse de mobilité latérale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F	E	H	F	E	H	F
	Moyenne	74 446	75 652	70 011	1,94	2,03	1,66	.102	.100	.109	2,61	2,56	2,81	.132	.122
Mode	68 500	68 500	68 500	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Médiane	73 500	78 500	68 500	2	2	1	.094	.091	.100	2	2	3	.115	.100	.154
Minimum	56 000	56 000	56 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maximum	93 500	93 500	88 500	8	8	6	.800	.800	.500	12	12	9	.750	.750	.500

E. Tous les cadres supérieurs. H Les cadres supérieurs de sexe masculin. F Les cadres supérieures de sexe féminin.

5.1.1.5 Rythme de mobilité horizontale

Le rythme de mobilité horizontale à la fonction publique du Québec est .132. Tout comme pour le rythme de mobilité verticale, les femmes ont un rythme de mobilité horizontale plus rapide (.164) que leurs collègues de sexe masculin (.122). Les hommes auraient donc fait un changement à un poste de même niveau hiérarchique après 7,58 ans en moyenne et cette moyenne serait de 6,10 ans chez les femmes et 8,20 ans chez les hommes.

5.1.2 Le sexe

Comme nous l'avons déjà mentionné, notre échantillon est composé de 191 (21,5 %) cadres supérieures de sexe féminin et de 696 (78,5 %) cadres supérieurs de sexe masculin, ce qui est plus ou moins représentatif de la population des cadres supérieurs à la fonction publique québécoise.

5.1.3 Le capital humain

5.1.3.1 Âge

La moyenne d'âge de l'ensemble des répondants est de 48,3 ans. Les femmes sont plus jeunes que leurs collègues masculins, puisque la moyenne d'âge est de 44,3 ans chez ces dernières, comparativement à 49,5 ans chez les hommes. Le mode de 45 ans est cependant le même chez les deux groupes alors que 50 hommes (7,2 %) et 20 femmes (10,5 %) ont cet âge. On note que plus de la moitié des femmes, soit 51,8 %, comparativement à 19,8 % des hommes, ont moins de 45 ans. À l'opposé, presque la moitié des hommes, soit 48,1 %, ont 50 ans ou plus alors que c'est le cas de seulement 14 % des femmes.

5.1.3.2 Scolarité

Le **diplôme le plus souvent obtenu** est le baccalauréat pour 44,7% des hommes et 46,1 % des femmes. Alors que ce diplôme est une condition d'admission aux échelons supérieurs de la fonction publique du Québec, 8 % des répondants n'ont pas atteint ce niveau de scolarité. La proportion de personnes ayant une maîtrise est presque égale chez les hommes et chez les femmes; 301 (43,2 %) hommes et 85 femmes (44,5 %) ont obtenu ce diplôme universitaire de deuxième cycle. Seulement 31 répondants (3,5 %), soit 26 hommes (3,7 %) et 4 femmes (2,1 %) ont un doctorat ou un post-doctorat.

Le **domaine du diplôme le plus fréquent** est celui des sciences de l'administration chez 42,1 % des hommes et 34 % des femmes. Les hommes sont majoritairement concentrés dans ce domaine ainsi que dans celui des sciences de la santé, des sciences pures ou des sciences appliquées, dans une proportion de 27,4 % comparativement à 16,8 % chez les femmes. La proportion de femmes est supérieure dans tous les autres domaines, c'est-à-dire en sciences humaines ou sociales (27,2 % F et 18,1 % H), éducation, arts, lettres ou langues (11% F et 4,3% H), droit (5,2 % F et 4,9 % H) et autres (4,7 % F et 3 % H).

TABEAU XXIII

ÂGE SELON LE SEXE

Statistiques	E	H	F
Moyenne	48, 35	49, 46	44, 31
Mode	45	45	45
Médiane	48	49	44
Minimum	34	34	34
Maximum	68	68	63

TABEAU XXIV

SCOLARITÉ SELON LE SEXE

	Niveau d'études						Domaine du diplôme					
	Sec.	Collég.	Cert.univ.	Bac.univ.	Maîtr.	Doctor.	Santé/pures/ appliquées	Hum./soc.	Éd./let./a rts	Adm.	Droit	Autre
E	.5	3	4,5	44,9	43,5	3,5	25, 2	20	5,7	40,3	5	3,4
H	.4	2,9	4,9	44,7	43,2	3,7	27, 4	18,1	4,3	42,1	4,9	3
F	.5	3,7	3,1	46,1	44,5	2,1	16, 8	27,2	11	34	5,2	4,7

E. Tous les cadres supérieurs. H Les cadres supérieurs de sexe masculin. F Les cadres supérieures de sexe féminin.

5.1.3.3 Expérience de travail

La moyenne des **années d'ancienneté à la fonction publique du Québec** est de 19,6 ans. Cette moyenne est de 20,5 ans chez les hommes, ce qui est plus élevé que chez les femmes qui comptent 16,1 ans d'ancienneté. On note également que 17,1 % des femmes, comparativement à seulement 3,6 % des hommes, ont moins de 10 ans d'ancienneté. À l'opposé, 49 % des hommes ont plus de 20 ans d'ancienneté alors que c'est le cas pour seulement 22,4 % des femmes.

Le nombre moyen d'**années d'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel** est 13 ans : 14,1 ans chez les hommes et 8,7 ans chez les femmes. Une proportion de 57,6 % des femmes, comparativement à 31,9 % de leurs collègues masculins, ont moins de 10 ans d'ancienneté dans leur ministère ou organisme actuel. Par contre, 19,2 % des hommes ont plus de 20 ans d'ancienneté dans leur ministère ou organisme actuel, alors que cette proportion n'est que de 5,6 % chez les femmes.

L'ensemble des répondants ont en moyenne 11,7 ans d'**expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec**. Les hommes ont cependant presque le double d'années d'expérience (13 ans) que leurs collègues de sexe féminin (6,8 ans). Il est intéressant de constater que 36,1 % des femmes, comparativement à seulement 11 % des hommes, ont moins de 5 ans d'expérience comme cadres supérieurs. Par ailleurs, seulement 20,8 % des femmes ont plus de 10 ans d'expérience dans ce corps d'emploi tandis que cette proportion s'élève à 63,1 % chez leurs collègues masculins.

TABEAU XXV
EXPÉRIENCE DE TRAVAIL SELON LE SEXE (a)

Stat.	Ancienneté FPQ			Ancienneté MOA			Expérience Cadre sup. FPQ			Expérience en gestion à l'extérieur de la FPQ		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F	E	H	F
Moyenne	19,6	20,5	16,1	13	14,1	8,7	11,7	13	6,8	6,2	13	4,7
Mode	20	20	16	3	20	3	9	9	2	2	9	1
Médiane	20	20	16	12	14	7	12	14	6	5	14	3
Minimum	1	1	3	1	1	1	0	0	1	1	0	1
Maximum	36	36	36	36	36	36	29	29	21	27	29	27

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL SELON LE SEXE (b)

	Exp. autres poste FPQ	Groupes d'emploi autres que ceux de cadre supérieur											
		Professionnel			Cadre interm.			Membre d'org.			Haut dirigeant		
		Oui	Non		Oui	Non		Oui	Non		Oui	Non	Autres
E	85,9	13,6	81,4	4,1	8,7	76,8	.5	84,9	1	83,4	6,6	78,7	
H	84,2	15,2	80,6	3,4	7,8	76,3	.4	83,5	1	83,8	4,2	79,7	
F	92,1	7,9	84,3	6,3	12	78,5	.5	90,1	1	90,1	15,7	74,9	

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL SELON LE SEXE (c)

Expérience en gestion à l'extérieur		
	Oui	Non
E	33,8	4,1
H	36,1	40,5
F	25,7	42,9

Une forte proportion de 85,9 % des répondants ont acquis de l'**expérience de travail autre que celle de cadre supérieur**. Il est aussi à noter que c'est plus souvent le cas chez les femmes, puisque 92,1 % d'entre elles, comparativement à 84,2 % des hommes, ont occupé d'autres postes que ceux de cadre supérieur. Parmi les 95,8 % des répondants ayant précisé à quels groupes d'**emploi autre que celui de cadre supérieur** ils avaient appartenu dans la fonction publique du Québec, une forte majorité d'entre eux ont déjà occupé un poste de professionnel (80,6 % H et 84,3 % F). En ce qui a trait au poste de cadre intermédiaire, 7,8 % des hommes et 12 % des femmes ont occupé un tel poste. Une proportion de 15,7 % des femmes ont eu de l'expérience dans les autres catégories d'emploi comme celles d'employé de bureau et de technicien et cette proportion n'est seulement que 4,2 % chez les cadres supérieurs masculins. Peu de répondants soit .4 % des hommes et .5 % des femmes ont acquis de l'expérience comme membre d'organisme tandis que la proportion de cadres supérieurs ayant occupé un poste de haut dirigeant n'est que de 1 % chez les hommes comme chez les femmes.

Une proportion de 33,8 % des répondants¹⁴ ont indiqué qu'ils avaient au moins un an d'**expérience en gestion à l'extérieur de la fonction publique du Québec**. La proportion d'hommes (36,1 %) ayant eu ce type d'expérience est plus élevée que la proportion de femmes (25,7 %). La moyenne d'années d'expérience en gestion à l'extérieur de ces cadres supérieurs est plus élevée chez les hommes (6,5 ans) que chez les femmes (4,7 ans).

¹⁴ Un total de 224 répondants n'ont pas répondu à la question 5 où on leur demandait combien d'années d'expérience ils avaient en gestion comme cadre supérieur, cadre intermédiaire ou professionnel en gestion à l'extérieur de la fonction publique du Québec. Il est fort probable selon nous que la majorité de ces personnes n'avaient pas d'expérience en gestion à l'extérieur de la fonction publique du Québec. Étant donné le nombre élevé de données manquantes, nous avons exclu cette variable de notre modèle d'analyse.

5.1.4 Le profil familial

5.1.4.1 État civil

Il y a des différences entre l'**état civil** des femmes et celui des hommes cadres supérieurs. En effet, 85,1 % des hommes sont mariés, comparativement à seulement 69,1 % des femmes. À l'opposé, ces dernières sont plus fréquemment séparées ou divorcées (18,3 %) que leurs collègues masculins (11,4 %) et la proportion de femmes célibataires (12,6 %) est beaucoup plus élevée que la proportion d'hommes (2,3 %) ayant ce statut.

5.1.4.2 Situation professionnelle du conjoint

La **situation professionnelle du conjoint** varie considérablement entre les femmes et les hommes cadres supérieurs. En effet, seulement 4,5 % des femmes mariées ou en union de fait ont un conjoint sans emploi alors que cette proportion est de 36 % chez les cadres supérieurs masculins ayant le même statut.

5.1.4.3 Responsabilités parentales

Une proportion de 70,2 % des répondants ont des **responsabilités parentales**, c'est-à-dire qu'ils ont au moins un enfant qui vit avec eux la majeure partie du temps. Ce pourcentage est plus élevé chez les hommes (71,3 %) que chez les femmes (67 %).

5.1.4.4 Nombre d'enfants à charge

La moyenne du **nombre d'enfants à charge** est légèrement plus élevée chez les hommes que chez

les femmes: 1,91 comparativement à 1,88. **Parmi les cadres ayant des enfants**, une proportion de 82 % d'entre eux en ont deux ou moins. Plus précisément, c'est le cas pour 81,5 % des hommes et 84,1 % des femmes. **Dans l'ensemble de notre échantillon, le nombre d'enfants** est assez semblable entre les femmes et les hommes. En effet, une proportion de 22,4 % des hommes et 20,9 % des femmes avaient un enfant tandis que 35,2 % des hommes et 34,6 % des femmes en avaient deux. De plus, 10,8 % des hommes et 8,9 % des femmes avaient trois enfants. Seulement 2,2 % des cadres supérieurs ont quatre enfants ou plus, soit 2,2 % des hommes et 1,5 % des femmes. Dans l'ensemble de notre échantillon, 13 % des répondantes ont au moins un **enfant de 5 ans et moins** et 25,1 % d'entre elles en ont au moins un dont l'âge varie entre **6 à 11 ans**; ces proportions sont de seulement 5,5 % et de 14,8 % chez les hommes. Ces derniers ont donc surtout des **enfants de 12 à 17 ans** (38,6 %) ou de **18 ans et plus** (40,2 %), alors que 36 % des femmes ont des adolescents ou des adultes (16,1 %) qui vivent avec eux la majorité du temps.

Les femmes cadres supérieures ont donc des enfants beaucoup plus jeunes que leurs collègues masculins. En effet, 12,5 % d'entre elles ont au moins un enfant de 5 ans et moins, comparativement à 5,5 % des hommes. De plus, 25,1 % des femmes ont des enfants de 6 à 11 ans tandis que c'est le cas de 14,8 % des hommes. Ensuite, 38,1 % des cadres supérieurs ont un ou des enfants de 12 à 17 ans. C'est le cas de 36,1 % des femmes, comparativement à 38,6 % des hommes. Finalement, 16,1 % des femmes, comparativement à 40,2 % des hommes, ont des enfants de 18 ans et plus.

5.1.4.5 Enfants par catégorie d'âge

Seulement 7,2 % de l'ensemble des cadres supérieurs ont au moins **un enfant de cinq ans et moins**, soit 12,5 % des femmes, comparativement à 5,5 % des hommes. La moyenne globale du nombre d'enfants dans cette catégorie d'âge est de 1,5 chez les femmes et de 1,3 chez les hommes. Parmi les répondants ayant des enfants de cet âge, une forte majorité (65,1 %) en ont un, le tiers (31,7 %) en ont deux tandis qu'à peine 3,2 % d'entre eux en ont trois. Parmi la faible proportion d'hommes ayant des enfants de 5 ans et moins, 71,8 % d'entre eux en ont seulement un, 25,6 % en ont deux et 2,6 % en ont trois. Chez leurs collègues féminins ayant des enfants de cet âge, 54,2 % en ont un, 41,7 % en ont deux et 4,2 % en ont trois. Parmi l'ensemble des cadres supérieurs 17,1 % d'entre eux ont au moins **un enfant entre 6 et 11 ans**, ce qui représente 25,1 % des femmes et 14,8 % des hommes. Parmi les répondants ayant des enfants, 70,2 % d'entre eux en ont seulement un, 28,5 % en ont deux et 1,3 % en ont trois.

Les différences entre les hommes et les femmes sont moins flagrantes qu'elles ne l'étaient pour les enfants plus jeunes. Plus précisément, 72,9 % des femmes ont un enfant entre 6 et 11 ans et 27,1 % en ont deux et aucune n'en a trois; chez les hommes, 68,9 % en ont un, 29,1 % en ont deux et seulement 1,9 % en ont trois.

Parmi l'ensemble des cadres supérieurs, 38,3 % ont au moins un **adolescent entre 12 et 17 ans**. Cette proportion est légèrement plus élevée chez les hommes (38,6 %) comparativement aux femmes (36,1 %). Comme c'était le cas pour les enfants de 6 à 11 ans, il n'y a pas beaucoup de différence entre le nombre d'adolescents chez les répondants de sexe masculin et les répondantes

féminines responsables d'enfants de ce groupe d'âge. En effet, 62,1 % des hommes en ont un, 33,5 % en ont deux, 4,1 % en ont trois et 0,4 % en ont quatre; 59,4 % de femmes ont un adolescent, 37,7 % en ont deux, 2,9 % en ont trois et aucune n'en a quatre.

Une proportion de 35,3 % des répondants ont au moins un **adulte de 18 ans et plus** vivant avec eux la majeure partie du temps. Cette proportion n'est que de 16,6 % chez les femmes alors qu'elle augmente à 40,2 % chez leurs collègues masculins. Parmi les hommes ayant des enfants de ce groupe d'âge, 67,1 % d'entre eux ont un adulte de 18 ans et plus, 28,6 % en ont deux, 2,9 % en ont trois et 1,4 % en ont quatre ou plus; chez les cadres supérieures de sexe féminin, 74,2 % en ont un, 16,1 % en ont deux, aucune n'en a trois ou quatre et 9,7 % en ont cinq ou plus.

TABLEAU XXVI
ÉTAT CIVIL ET SITUATION DU CONJOINT
SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS

	État civil			Conjoint a un emploi		
	Célibataire	Marié	séparé / divorcé	Veuf	Oui	Non
E	4,5	81,6	12,8	.9	69,7	30,3
H	2,3	85,1	11,4	1,1	64	36
F	12,6	69,1	18,3	0,00	95,5	4,5

TABLEAU XXVII
NOMBRE D'ENFANTS SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS

Statistiques	E	H	F
Moyenne	1,90	1,91	1,88
Mode	2	2	2
Médiane	2	2	2
Minimum	1	1	1
Maximum	7	7	5

TABLEAU XXVIII

NOMBRE D'ENFANTS EN POURCENTAGE ET PRÉSENCE D'ENFANTS
PAR CATÉGORIE D'ÂGE ET SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS

	Nombre d'enfants					Enfants par catégorie d'âge				
	0	1	2	3	4 et plus	5 ans et moins	6 à 11 ans	12 à 17 ans	18 ans et plus	
E	29,5	22,2	35	10,4	2,2	7,2	17,1	38,1	35,2	
H	28,6	22,4	35,2	10,8	2,2	5,5	14,8	38,3	40,2	
F	33	20,9	34,6	8,9	1,5	12,5	25,1	36,1	16,1	

TABLEAU XXIX

NOMBRE D'ENFANTS SELON LA CATÉGORIE D'ÂGE
ET SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS

	5 ans et moins					6 à 11 ans					12 à 17 ans					18 ans et plus				
	0	1	2	3	4 et +	0	1	2	3	4 et +	0	1	2	3	4 et +	0	1	2	3	4 et +
E	92,5	4,6	2,4	.2	0	82,7	11,9	4,8	.2	0	61,4	23,4	13,1	1,5	.1	64,4	23,9	9,6	.9	.8
H	94	4	1,4	.1	0	84,8	10,2	4,3	.3	0	61,1	24,2	13	1,6	.1	59,3	27	11,5	1,1	.6
F	86,9	6,8	5,2	.5	0	74,9	18,3	6,8	0	0	63,9	21,5	13,6	1	0	83,7	12,1	2,6	0	1,5

TABLEAU XXX

**NOMBRE D'ENFANTS PAR CATEGORIES D'ÂGE
CHEZ LES HOMMES ET LES FEMMES AYANT DES ENFANTS**

	5 ans et moins				6 à 11 ans				12 à 17 ans				18 ans et plus			
	1	2	3	4 et +	1	2	3	4 et +	1	2	3	4 et +	1	2	3	4 et +
E	65,1	31,7	3,2	0	70,2	28,5	1,3	0	61,5	34,3	3,8	.3	67,9	27,2	2,6	2,2
H	71,8	25,6	2,6	0	68,9	29,1	1,9	0	62,1	33,5	4,1	.4	67,1	28,6	2,9	1,4
F	54,2	41,7	4,2	0	72,9	27,1	0	0	59,4	37,7	2,9	0	74,2	16,1	0	9,7

5.1.4.6 Pratiques d'équilibre travail-famille (ÉTF)

Seulement 28,7 % de l'ensemble des répondants ont utilisé au moins une **pratique d'équilibre travail-famille** depuis le début de leur carrière en gestion. La proportion des femmes, 41,9 %, ayant utilisé ces pratiques est beaucoup plus élevée que la proportion des hommes, 25 %.

Les pratiques d'ÉTF les plus utilisées par les cadres supérieures de sexe féminin sont la **garderie** (24,6 %; 47), le **complément au salaire** (23,6 %; 45), le **congé parental sans solde** dont la durée moyenne est de 9,9 mois (8,9 %; 17) ainsi que les **horaires flexibles ou variables** (8,4 %; 16). Les cadres supérieurs de sexe masculin ont surtout utilisé la **garderie** (8,9 %; 62), le **complément au salaire** (6,3 %; 44), et les **programmes d'aide aux employés** (2,3 %; 16).

TABLEAU XXXI

**UTILISATION DE PRATIQUES D'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE (ÉTF)
SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS**

	Utilisation d'au moins une pratique d'ÉTF		Nombre de pratiques d'ETF utilisées				
	Oui	Non	0	1	2	3	4 et plus
E	28,7	70,3	70,3	17,3	6,8	2,5	.5
H	25	73,7	73,4	17,1	5,3	1,3	0
F	41,9	56,5	59,2	17,8	12	6,8	2,5

TABLEAU XXXII

**DESCRIPTION DES PRATIQUES D'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE (ÉTF)
UTILISÉES SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS**

Pratiques	E		H		F	
	N	%	N	%	N	%
Garderie	109	12,3	62	8,9	47	24,6
Complément au salaire	89	10	44	6,3	45	23,6
Congé parental sans solde	19	2,1	2	.3	17	8,9
Programme d'aide aux employés	18	2	16	2,3	2	1
Horaire flexible ou variable	78	8,8	61	8,8	16	8,4
Horaire comprimé volontaire	2	.2	2	.3	0	0
Travail à temps partiel volontaire	9	1	1	.1	8	4,2
Travail partagé	1	.1	1	.1	0	0
Travail à domicile	11	1,2	11	1,6	0	0
Congé sans traitement	16	1,8	10	1,4	6	3,1
Aide aux familles déplacées	5	.6	5	.7	0	0
Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	7	.8	5	.7	2	1

5.1.5 La personnalité

5.1.5.1 Type A

Les neuf énoncés de l'échelle de **type A** ainsi que la moyenne et l'écart-type obtenus pour chacun de ces énoncés par les hommes, les femmes et l'ensemble des répondants, sont illustrés au tableau XXXIII de la page suivante.

Même si lors de l'utilisation d'une échelle de mesure le résultat le plus important est celui du *score* total, nous avons tout de même jugé opportun d'inclure, pour l'échelle de type A ainsi que pour l'échelle d'engagement organisationnel et de mentorat, le résultat obtenu pour chacun des items.

Les résultats révèlent que les femmes ont une moyenne plus élevée (48,49) que les hommes (45,79) pour tous les énoncés, sauf pour le dernier: «On m'a souvent demandé d'être responsable d'un ou de plusieurs groupes». L'analyse de variance confirme d'ailleurs que la différence de moyenne entre les femmes et les hommes est significative.

TABLEAU XXXIII
TYPE A SELON LE SEXE

(Échelle de 1 à 7)

	E		H		F	
	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne
Déteste abandonner	884	5,98	693	5,96	190	6,06
Impression de travailler fort, s'y sent poussé	888	4,44	692	4,31	191	4,91
Recherche les défis	888	5,68	696	5,62	191	5,89
Très impliqué dans son travail	884	5,71	693	5,67	190	5,83
Prendrait des journées de 30 heures	887	3,52	695	3,33	191	4,22
Prend son travail plus au sérieux	885	5,02	694	4,95	190	5,25
Pas nonchalant	883	5,51	695	5,45	187	5,71
Performance supérieure à la moyenne	883	4,79	693	4,76	189	4,90
Souvent demandé pour être resp. de groupes	887	5,72	696	5,7	190	5,67
Total	872	46,37	685	45,79	186	48,49

5.1.5.2 Engagement organisationnel

La moyenne du niveau d'**engagement organisationnel** des cadres supérieurs de sexe masculin (72,14) est légèrement supérieure à celle de leurs collègues féminins (70,73). L'analyse de variance confirme néanmoins que la différence de moyennes n'est pas significative. De plus, comme nous pouvons le voir au tableau XXXIV à la page suivante décrivant le niveau d'engagement selon chacun des énoncés de l'échelle, les résultats des femmes et des hommes sont très similaires. Il est aussi à souligner que le *score* le plus élevé chez les femmes (6,36) autant que chez les hommes (6,30) se situe à l'énoncé C): «J'ai très peu de loyauté envers cette organisation» (échelle inversée). Le *score* le plus bas chez les femmes (2,48) et chez les hommes (2,72) est celui de l'énoncé D): «Je pourrais accepter n'importe quelle affectation d'emploi seulement pour continuer à travailler pour cette organisation».

TABLEAU XXXIV
ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SELON LE SEXE

(Échelle de 1 à 7)

	E		H		F	
	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne
Prêt à fournir un effort plus important pour aider l'organisation	887	5,79	695	5,78	191	5,81
Présente l'org. comme une bonne institution	886	5,60	695	5,66	190	5,39
Peu de loyauté envers l'organisation (I)	887	6,31	695	6,30	191	6,36
Accepterait n'importe quelle affectation	886	2,67	694	2,72	191	2,48
Valeurs similaires à celles de l'organisation	886	4,70	694	4,76	191	4,51
Fier de dire qu'il fait partie de cette organisation	887	5,41	695	5,47	191	5,19
Pourrait envisager de travailler dans d'autres org. (I)	887	3,10	695	3,07	191	3,24
Organisation le pousse à donner le meilleur de lui-même	887	4,78	695	4,81	191	4,67
Affecterait peu sa situation s'il quittait (I)	882	4,03	692	4	191	4,14
Heureux d'avoir choisi cette organisation	885	5,09	693	5,14	191	4,93
Peu de gains à demeurer indéfiniment dans cette organisation (I)	887	4,22	695	4,26	191	4,07
Trouve difficile d'être en accord avec les politiques de l'organisation (I)	887	4,23	695	4,28	191	4,07
Préoccupé par le sort de l'organisation	887	5,42	695	5,40	191	5,47
Meilleure de toutes les organisations	886	4,12	694	4,17	191	3,92
Travailler pour cette organisation fut une erreur (I)	884	6,28	693	6,26	190	6,33
TOTAL	878	71,84	689	72,14	188	70,73

5.1.6 L'environnement social

5.1.6.1 Mentorat

Une proportion de 35,8 % des cadres supérieurs a eu un *mentor*. Cependant, la proportion de femmes (55,5 %) ayant profité de la présence d'un *mentor* est beaucoup plus élevée que la proportion d'hommes (30,5 %). Une proportion élevée des cadres supérieurs qui ont profité de la présence d'un *mentor* ont eu un *mentor informel* et c'est le cas presque autant chez les femmes (83 %) que chez les hommes (89,2 %). La majorité, soit 60,5 % des répondants, ayant eu un *mentor* avait des **contacts** avec cette personne une fois par semaine ou plus. Cependant, même si c'était le cas autant pour les femmes (56,4%) que pour les hommes (62,5%), ces derniers semblent cependant avoir plus de contacts puisque 80,8 % d'entre eux en avaient deux fois par mois ou plus alors que c'était le cas de 70,3 % des femmes.

Les *mentors* étaient surtout **âgés** entre 40 et 49 ans durant la période de mentorat, puisque 57,8 % d'entre eux étaient dans cette catégorie d'âge. Il n'y a pas beaucoup de différence entre l'âge des *mentors* chez les femmes (27,6 % entre 40 et 44 ans et 33,3 % entre 45 et 49 ans) et chez les hommes (28,8 % entre 40 et 44 ans et 27,4 % entre 45 et 49 ans). Les *mentors* étaient de sexe masculin dans une proportion de 91,4 %; 17,1 % des femmes et seulement 4,3 % des hommes ont eu un *mentor* de sexe féminin.

Lors de la période de mentorat, les *mentors* occupaient surtout un **poste** de cadre supérieur ou de cadre juridique (50,8 %) ou de haut dirigeant (43,5 %). Plus précisément, 55,2 % des femmes

avaient un *mentor* cadre supérieur et 41 % d'entre elles avaient un *mentor* haut dirigeant tandis que 48,6 % des *mentors* des hommes étaient cadres supérieurs et 44,7 % d'entre eux étaient des hauts dirigeants. La majorité des *mentors* (57,3 %) étaient le supérieur immédiat durant la période de mentorat et ce fut le cas autant chez les femmes (55,2 %) que chez les hommes (58,4 %).

Un pourcentage de 68,2 % des *mentors* ont **confié un poste** à leur protégé et ce, presque aussi souvent chez les femmes (65 %) que chez les hommes (69,8 %).

Quant à la proportion de *mentors* ayant **fait des démarches pour aider leur protégé à obtenir un emploi**, elle est presque identique (50,3 %) à celle de ceux n'en ayant pas fait. Les *mentors* des hommes leur ont confié un emploi un peu plus souvent (51 %) que ce n'est le cas chez les femmes (48,9 %) mais les résultats sont encore une fois très similaires.

La **durée** moyenne de mentorat est de 4,61 ans: 4,93 ans chez les hommes et 3,19 ans chez les femmes. La durée du mentorat la plus fréquente est de deux ans et ce, pour la même proportion de femmes et d'hommes (20,4 %). Cependant, la période de mentorat a duré moins de 5 ans pour 77,6 % des femmes comparativement à 57,8 % pour les hommes. La moyenne de points obtenus à l'**échelle de mentorat** est un peu plus élevée chez les femmes (87,94) que chez les hommes (86,76).

Enfin, en ce qui a trait à l'échelle de mentorat, comme nous pouvons le remarquer au tableau XL, les *scores* des hommes et des femmes sont semblables. La différence la plus élevée entre les hommes (5,31) et les femmes (6,03) se situe à l'énoncé A) «Mon *mentor* m'encourage à avancer professionnellement». Les femmes ont eu un *score* plus bas que les hommes pour seulement quatre des 18 énoncés, soit: les énoncés G) «J'imites la conduite professionnelle de mon *mentor*», O) «Mon *mentor* garde nos conversations personnelles confidentielles», P) «Mon *mentor* m'aide à terminer des projets ou à respecter mes échéances ou encore à atteindre des objectifs qui n'auraient pas pu être réalisés sans elle/lui», R) «Je partage des sorties sociales avec mon *mentor*».

TABLEAU XXXV

**PRÉSENCE D'UN MENTOR, TYPE DE MENTORAT
ET FRÉQUENCE DES CONTACTS AVEC LE MENTOR
SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS**

	Présence d'un mentor		Type de mentor		Fréquence des contacts avec le mentor			
	Oui	Non	Formel	Informel	1 fois sem. ou plus	2 à 3 fois\mois	Périodiquement	1 à 3 fois\an
E	35,8	64,2	12,9	87,1	60,5	16,8	15,9	6,8
H	30,5	69,5	10,8	89,2	62,5	18,3	13,9	5,3
F	55,5	44,5	17	83	56,4	13,9	19,8	9,9

TABLEAU XXXVI

ÂGE ET SEXE DU MENTOR SELON LE SEXE DES RÉPONDANT

	Âge du mentor					Sexe du mentor	
	- de 40	40 à 44	45 à 49	50 à 54	55 et plus	Féminin	Masculin
E	11,5	28,4	29,4	20,8	9,9	8,6	91,4
H	12	28,8	27,4	20,2	11,5	4,3	95,7
F	10,5	27,6	33,3	21,9	6,7	17,1	82,9

TABLEAU XXXVII

POSTE DU MENTOR ET LIEN HIÉRARCHIQUE SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS

	Poste du mentor			Lien avec le mentor		
	Haut dirigeant	Cadre supérieur ou juridique	Autre	Supérieur hiérarchique	Supérieur immédiat	Sans lien hiérarchique
E	43,5	50,8	5,8	20,4	57,3	22,3
H	44,7	48,6	6,7	22,5	58,4	19,1
F	41	55,2	3,8	16,2	55,2	28,6

TABLEAU XXXVIII

MENTOR A CONFIE UN EMPLOI OU A FAIT DES DEMARCHES POUR L'AIDER A TROUVER UN EMPLOI, SELON LE SEXE DES REPONDANTS

	<i>Mentor a confié un emploi</i>		<i>Mentor a fait des démarches</i>	
	Oui	Non	Oui	Non
E	68,2	31,8	50,3	49,7
H	69,8	30,2	51	49
F	65	35	48,9	51,1

TABLEAU XXXIX

**DURÉE DU MENTORAT EN NOMBRE D'ANNÉE
SELON LE SEXE DES REPONDANTS**

Statistiques	Ensemble	Hommes	Femmes
Moyenne	4,61	4,93	3,97
Mode	2	2	2
Médiane	4	4	3
Minimum	1	1	1
Maximum	20	20	20

TABLEAU XL
AMPLEUR DU MENTORAT
SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS

(Échelle de 1 à 7)

	E		H		F	
	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne
<i>Mentor encourage à avancer professionnellement</i>	309	5,55	205	5,31	104	6,03
<i>Mentor suggère des stratégies pour atteindre buts professionnels</i>	309	5,01	205	4,95	104	5,13
<i>Mentor partage ses idées</i>	309	5,78	205	5,74	104	5,87
<i>Mentor donne du "feed-back" informel</i>	309	5,23	205	5,20	104	5,29
<i>Mentor encourage à changer conduite professionnelle</i>	309	3,91	205	3,83	104	4,08
<i>Mentor le respecte</i>	308	6,33	204	6,33	104	6,34
<i>Imite la conduite professionnelle du mentor</i>	309	4,85	205	4,85	104	4,84
<i>Respecte et admire son mentor</i>	310	5,80	205	5,72	105	5,94
<i>Aimerait ou aurait aimé atteindre rang hiérarchique du mentor</i>	310	3,76	205	3,75	105	3,77
<i>Mentor démontre des qualités exceptionnelles d'écoute</i>	310	5,44	205	5,41	105	5,49
<i>Mentor discute souvent de questions concernant compétences, possibilités d'avancement, etc.</i>	308	4,38	204	4,29	104	4,55
<i>Mentor partage ses expériences personnelles</i>	308	4,72	205	4,65	103	4,86
<i>Mentor l'encourage à partager ses inquiétudes et ses peurs</i>	307	3,91	204	3,81	103	4,11

	E		H		F	
	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne
<i>Mentor</i> démontre empathie et sentiments	306	4,99	203	4,85	103	5,27
<i>Mentor</i> garde conversations personnelles confidentielles	307	6,12	203	6,14	104	6,07
<i>Mentor</i> l'aide à terminer des projets et à respecter des échéanciers	305	4,05	202	4,21	103	3,74
<i>Mentor</i> l'invite à dîner	307	4,26	203	4,24	104	4,31
Partage sorties sociales avec le <i>mentor</i>	308	2,69	204	2,97	104	2,15
TOTAL	303	87,16	200	86,76	103	87,94

E Tous les cadres supérieurs. H Les cadres supérieurs de sexe masculin. F Les cadres supérieurs de sexe féminin.

5.1.6.2 Réseaux de contacts

Les cadres supérieurs consacrent en moyenne **7,17 heures par mois au développement et au maintien de contacts informels**. Cette moyenne est un peu plus basse chez les femmes (6,8) que chez les hommes (7,2). Chez les cadres supérieurs, la **proportion de contacts de sexe masculin** est de 71,2 % tandis que leurs **contacts féminins** ne sont que de 28,3 %. Une proportion de 73,4 % des contacts des hommes sont avec des personnes de sexe masculin tandis que 29 % sont des contacts de sexe féminin. Les femmes ont plus de contacts féminins, soit 38,3 %; 63,9 % de leurs contacts sont des hommes.

Comme nous pouvons le constater au tableau XLII, les contacts des hommes et des femmes cadres supérieurs sont très similaires et se retrouvent davantage à **l'intérieur de leur ministère ou organisme** (5,39), dans un **autre ministère ou organisme de la fonction publique** (4,35) de même que dans le **secteur privé** (3,57).

La majorité des cadres supérieurs, soit 70,9 %, ont été **membres d'associations professionnelles** dans leur poste actuel. La proportion d'hommes (73,1 %) est ici beaucoup plus élevée que la proportion de femmes (63,4 %). Seulement 5,3 % des cadres supérieurs, soit 5,9 % des hommes et 3,1 % des femmes, ont été membres de **chambres de commerce**. Peu de cadres supérieurs ont été membres de **Conseil d'administration** dans le poste actuel (27,7 %) et la proportion est un peu plus élevée chez les hommes (29 %) que chez les femmes (23 %). Même si seulement 8 % des cadres supérieurs ont été membres de **fondations** dans le poste actuel, la différence est

apparente entre les hommes (9,2 %) et les femmes (3,7 %). Seulement 7,9 %, soit 8 % des hommes et 6,8 % des femmes, ont été durant cette période membres d'**autres groupes sociaux**. Parmi ces derniers nous retrouvons les club optimistes, les clubs sportifs, etc.

Les cadres supérieurs, dans une proportion de 67,7 %, ont fait partie d'**associations professionnelles** durant leur **poste précédent**. Cette proportion est de 69,5 % chez les hommes, comparativement à 61,3 % chez les femmes. En ce qui a trait aux **chambres de commerce**, seulement 8,6 % des cadres supérieurs, soit 9,3 % des hommes et 5,8 % des femmes, ont fait partie de tels groupes sociaux durant leur poste précédent. Très peu de cadres supérieurs, soit 30,3 % des hommes et 25,7 % des femmes, ont participé à des **conseils d'administration** durant leur poste précédent. Et puis, seulement 9,1 % des cadres supérieurs ont été membres de **fondations** durant leur poste précédent, soit 9,6 % des hommes et 7,3 % des femmes. Une faible proportion de 6,2 % de l'ensemble des cadres supérieurs ont fait partie d'autres groupes sociaux dans leur poste précédent soit 6,3 % des hommes et 5,8% des femmes.

Finalement, les hommes ont fait partie, en moyenne, de 1,2 **groupes dans leur poste actuel et dans leur poste précédent** tandis que les femmes ont fait partie de 1 groupe dans leur poste actuel et de 1,1 groupe dans leur poste précédent.

TABLEAU XLI

**NOMBRE D'HEURES PAR MOIS CONSACRÉES PAR LES HOMMES ET LES FEMMES
AUX RÉSEAUX DE CONTACTS ET PROPORTION DES CONTACTS SELON LE SEXE**

Stat.	E			H			F		
	Heures	Masc.	Fém.	Heures	Masc.	Fém.	Heures	Masc. (%)	Fém. (%)
Moyenne	7,17	71,24	28,76	7,25	73,42	26,58	6,84	63,58	36,42
Mode	5	80	20	5	80	20	3	50	50
Médiane	5	75	25	5	75	25	5	60	40
Minimum	1	0,00	0,00	1	10	0,00	1	0,00	0,00
Maximum	70	100	100	70	100	90	60	100	100

TABLEAU XLII

**ENDROIT OÙ SE TROUVENT LES CONTACTS
SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS**

(échelle de 1 à 7)

	Min. org.	Autre min. org.	Autre FPQ	Para.péri. public	Privé
E	5,39	4,35	2,39	3,12	3,57
H	5,4	4,25	2,46	3,12	3,62
F	5,36	4,72	2,15	3,11	3,34

TABLEAU XLIII

**MEMBRE DE GROUPES DANS LE POSTE ACTUEL
SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS**

	Assoc. prof.		Chambre de commerce		Conseil d'adm.		Fondation		Autre		Nombre total de groupes
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Moyenne
E	70,9	28,9	5,3	94,6	27,7	72,2	8	91,9	7,9	92	1,2
H	73,1	26,9	5,9	94	29	70,8	9,2	90,7	8	91,8	1,2
F	63,4	36,6	3,1	96,9	23	77	3,7	96,3	6,8	93,2	1

E Tous les cadres supérieurs. H Les cadres supérieurs de sexe masculin. F Les cadres supérieurs de sexe féminin.

TABLEAU XLIV
MEMBRE DE GROUPES DANS LE POSTE PRÉCÉDENT
SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS

	Assoc. prof.		Chambre de commerce		Conseil d'adm.		Fondation		Autre		Nombre total de groupes
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Moyenne
E	67,7	32,2	8,6	91,3	29,3	70,6	9,1	90,9	6,2	93,7	1,2
H	69,5	30,3	9,3	90,5	30,3	69,5	9,6	90,2	6,3	93,5	1,2
F	61,3	38,7	5,8	94,2	25,7	74,3	7,3	92,7	5,8	94,2	1,

E Tous les cadres supérieurs. H Les cadres supérieurs de sexe masculin. F Les cadres supérieurs de sexe féminin.

5.1.7 Les différences significatives entre les hommes et les femmes

Des analyses de variance selon le sexe ont permis de comparer les moyennes des femmes et celles des hommes pour chacune des variables dépendantes et indépendantes et de savoir si les différences étaient significatives.

5.1.7.1 Progression de carrière

Nous observons au tableau XLV ci-dessous des différences significatives entre les hommes et les femmes pour les variables dépendantes suivantes : le salaire, le nombre de promotions et la vitesse de mobilité horizontale. Plus exactement, les hommes ont un salaire et un nombre de promotions plus élevées, tandis que les femmes ont un rythme de mobilité horizontale plus rapide.

TABLEAU XLV

**DIFFÉRENCES ENTRE LA PROGRESSION DE CARRIÈRE
DES FEMMES ET CELLE DES HOMMES**

Variables dépendantes	Femmes	Hommes	F ratio	F prob.
Salaire moyen	70,011	75,652	72,5616	.0000
Nbre total de promotions	1,6628	2,0296	11,9653	.0006
Rythme de promotion	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Nbre total de transferts latéraux	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Rythme de mobilité horizontale	.1645	.1224	17,5350	.0000

n.s. = non significatif

5.1.7.2 Capital humain

En ce qui a trait au capital humain, comme nous pouvons le voir au tableau XLVI de la page suivante, les différences sont significatives pour presque toutes les variables à l'exception du niveau de scolarité et des domaines d'études en administration, en droit et dans un domaine autre que ceux énoncés. Les hommes sont plus âgés, ont plus d'expérience autant à la fonction publique que dans leur ministère et organisme actuel et comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec, ils sont plus nombreux à avoir étudié en sciences de la santé, sciences appliquées ou sciences pures. À l'opposé, les femmes ont plus d'années d'expérience dans d'autres postes que ceux de cadre supérieur à la fonction publique du Québec et sont plus nombreuses à avoir étudié en sciences humaines ou sciences sociales ainsi qu'en éducation, en lettres ou en arts.

TABLEAU XLVI

**DIFFÉRENCES ENTRE LE CAPITAL HUMAIN
DES FEMMES ET CELUI DES HOMMES**

Variables du capital humain	Femmes	Hommes	F ratio	F prob.
Âge	44 3069	49 4559	117 9454	.0000
Niveau de scolarité	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Science santé/appliquées/ pures	.1693	.2748	8 8371	.0030
Sciences humaines et sc. sociales	.2751	.1813	8 1933	.0043
Éducation/lettres/arts	.1111	.0432	12 7722	.0004
Administration	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Droit	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Autres domaines que ceux énoncés	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Ancienneté à la FPQ	16 1277	20 5384	874349	.0000
Ancienneté dans le MOA	8 6901	14 0608	65 4243	.0000
Expérience/ cadre supérieur à la FPQ	6 8457	13 0131	160 4974	.0000
Autre expérience à la FPQ	.9215	.8468	7 0935	.0079

n.s. = non significatif

5.1.7.3 Profil familial

Tel qu'illustré au tableau XLVII ci-dessous, le nombre d'hommes mariés est significativement plus élevé et il y a plus de femmes célibataires, séparées ou divorcées parmi les cadres supérieurs de la fonction publique québécoise. Les hommes sont beaucoup plus nombreux à avoir une conjointe sans emploi même si, à l'opposé des femmes, leurs enfants sont surtout d'âge adulte. Les femmes ont plus d'enfants âgés de moins de 11 ans et ont utilisé davantage les programmes d'équilibre travail-famille (ÉTF) depuis le début de leur carrière en gestion.

TABLEAU XLVII

DIFFÉRENCES ENTRE LE PROFIL FAMILIAL DES FEMMES ET CELUI DES HOMMES

Variables du profil familial	Femmes	Hommes	F ratio	F prob.
Marié	.6911	.8518	26,6150	.0000
Séparé/divorcé	.1832	.1137	6,5022	.0109
Célibataire	.1257	.0230	38,1013	.0000
Veuf	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Présence d'un conjoint à la maison	.0314	.3065	65,2673	.0000
Responsabilités parentales	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Nombre d'enfants	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Nombre d'enfants (5 ans et moins)	.1895	.0736	13,7364	.0002
Nbre d'enfants (6 à 11 ans)	.3194	.1977	7,8391	.0052
Nbre d'adolescents (12 à 17 ans)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Nbre d'adultes (18 ans et plus)	.2632	.5714	19,9892	.0000
ÉTF	.4255	.2574	20,4624	.0000
ÉTF total	.7606	.3254	45,4268	.0000

n.s. = non significatif

5.1.7.4 Personnalité

En ce qui a trait à la personnalité des cadres supérieurs, comme nous pouvons le voir au tableau XLVIII ci-dessous, les femmes sont plus de **type A** que les hommes, mais la différence n'est pas significative entre les deux groupes lorsque nous comparons leur niveau d'**engagement organisationnel**.

TABLEAU XLVIII

DIFFÉRENCES ENTRE LA PERSONNALITÉ DES FEMMES ET CELLE DES HOMMES

Variable de la personnalité	Femmes	Hommes	F ratio	F prob.
Type A	48,4892	45,7912	24,6425	.0000
Engagement organisationnel	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

n.s. = non significatif

5.1.7.5 Environnement social

Tel qu'illustré au tableau XLIX aux deux pages suivantes, les femmes sont plus nombreuses à avoir bénéficié de la présence d'un *mentor*. Parmi les personnes ayant eu un *mentor* pour les aider dans leur carrière, les différences se situent au niveau du sexe du *mentor* et de la période de mentorat. Plus précisément, les femmes étaient plus nombreuses à avoir eu un *mentor* de sexe féminin, tandis que la période de mentorat était plus longue chez les hommes.

En ce qui a trait aux **réseaux de contacts** (*networking*), alors qu'il n'y a pas de différence véritable entre le **nombre d'heures** que les cadres supérieurs consacrent au développement et au maintien des contacts sociaux, nous remarquons que les hommes ont généralement plus de **contacts masculins** que les femmes, tandis que ces dernières ont plus de **contacts féminins**. Aussi, il existe une différence au niveau de l'**endroit** où se trouvent les contacts puisque les femmes ont plus de contacts à l'intérieur de la fonction publique du Québec et les hommes en ont davantage à l'extérieur de la fonction publique du Québec. Dans leur **poste actuel**, les hommes sont plus nombreux que les femmes à avoir été membres d'associations professionnelles, et de fondations, tandis que dans le **poste précédent**, la différence n'est significative qu'au niveau des associations professionnelles, le niveau de participation étant encore une fois plus élevé chez les hommes. Finalement, dans le poste actuel comme dans le poste précédent, les hommes ont participé à un **nombre plus élevé de groupes sociaux** que leurs collègues féminins.

TABLEAU XLIX
DIFFÉRENCES ENTRE L'ENVIRONNEMENT SOCIAL
DES FEMMES ET CELUI DES HOMMES

Variables du l'environnement social	Femmes	Hommes	F ratio	F prob.
Présence d'un <i>mentor</i>	.5550	.3046	42,7277	.0000
<i>Mentor</i> formel	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Mentor</i> informel	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Mentor</i> masculin	.8286	.9569	15,2722	.0001
<i>Mentor</i> féminin	.1714	.0431	15,2722	.0001
<i>Mentor</i> est exécutif	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Mentor</i> est cadre supérieur	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Mentor</i> occupe un autre poste	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Mentor</i> est supérieur hiérarchique	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Supérieur immédiat	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Autre lien avec <i>mentor</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Mentor</i> a offert un emploi	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Mentor</i> a fait des démarches pour l'aider à obtenir un emploi	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Période de mentorat	3,7476	4,6893	6,8899	.0091
Âge du <i>mentor</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Fréquence des contacts	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Échelle de mentorat	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Nombre d'heures/" <i>networking</i> "	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Proportion contacts masculins	63,9286	73,4164	38,2069	.0000
Proportion contacts féminins	38,3046	29,0086	39,2765	.0000
Contacts FPQ (échelle)	10,0541	9,6468	6,3227	.0121
Contacts à l'extérieur (échelle)	8,4659	9,1258	3,911	.0483

Variables de l'environnement social	Femmes	Hommes	F ratio	F prob.
Association. professionnelle actuelle	.6335	.7309	6,9446	.006
Chambres commerce actuelles	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Conseils d'administration actuels	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Fondations actuelles	.0366	.0921	6,2767	.0124
Autres groupes actuels	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Association professionnelle précédente	.6126	.6964	4,8417	.0280
Chambres de commerce précédentes	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Conseil d'administration précédent	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Fondations poste précédent	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Autres groupes précédents	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
" <i>Netw.</i> " poste actuel (total)	1,0000	1,2532	12,7641	.0004
" <i>Netw.</i> " poste précédent (total)	1,0576	1,2532	6,3229	.0121

n.s. = non significatif

5.2 L'ANALYSE BIVARIÉE

L'analyse bivariée a permis d'examiner le lien entre nos variables. Le niveau de confiance retenu pour cette étude est de .95. Nous avons retenu le **coefficient de corrélation de Pearson (r)** pour mesurer la force et par le signe (+ ou -), le sens du lien entre les variables dépendantes et les variables indépendantes lorsque les deux variables corrélées étaient continues¹⁵. Le coefficient de corrélation varie entre -1 et 1, selon que la relation linéaire est positive ou négative; plus le coefficient de corrélation est près de 1 ou de -1, selon le cas, plus l'association est forte.

Le coefficient de corrélation a aussi été utilisé pour vérifier l'indépendance relative des variables et ainsi éliminer tout problème de multicollinéarité (intercorrélations) entre nos variables dépendantes et entre nos variables indépendantes. Selon Nie et coll. (1975), un coefficient variant entre .8 et 1 indique une forte corrélation entre deux variables.

L'analyse de variance (oneway) a été utilisée lorsque la variable indépendante était catégorique. L'analyse de variance permet de déterminer le lien entre les variables dépendantes et indépendantes ainsi que les différences de moyenne entre les divers éléments des variables.

¹⁵ Comme les trois composantes de la progression de carrière (variables dépendantes) sont continues, la possibilité d'utiliser ou non le coefficient de corrélation dépendra de la variable indépendante.

Suite à ces explications, voici les résultats¹⁶ des analyses bivariées avec les variables indépendantes comprises dans le capital humain, le profil familial, la personnalité ainsi que l'environnement social et les trois composantes de la progression de carrière, soit le salaire, la mobilité verticale et la mobilité horizontale¹⁷. Les tableaux de corrélations et les tableaux d'analyses de variance illustrent les résultats significatifs à $p. \leq .05$ (voir tableaux L à LXXXII).

5.2.1 Le capital humain et la progression de carrière

Le tableau L fournit les résultats des analyses de corrélation, tandis que les tableaux LI à LIII illustrent les résultats des analyses de variance avec le domaine du diplôme.

5.2.1.1 Âge

Plus les cadres supérieurs sont âgés, plus leur salaire est élevé et la force de la relation est plus élevée chez les hommes ($r = 0,32$) que chez les femmes ($r = 0,15$)¹⁸. Par contre, plus les cadres supérieurs sont âgés, moins leur mobilité verticale est rapide et la relation est maintenant plus élevée chez les femmes ($r = -.23$) que chez les hommes ($r = -.10$). Alors qu'il n'y a pas de lien significatif entre l'âge et la mobilité horizontale des femmes, on observe un lien inverse entre l'âge et la mobilité horizontale des hommes ($r = -.22$).

¹⁶ Afin d'alléger le texte, nous avons décrit seulement les résultats chez les hommes et chez les femmes, et non ceux de l'échantillon global, à l'exception des résultats qui n'étaient significatifs ni chez les hommes, ni chez les femmes, et qui étaient significatifs pour l'ensemble. Le lecteur intéressé par les résultats de l'échantillon global peut toutefois consulter les tableaux.

¹⁷ Nous avons ici utilisé le **rythme** de la mobilité et non le **nombre** de promotions et le **nombre** de transferts latéraux afin que le point de référence temporelle, c'est-à-dire le nombre d'années d'ancienneté, soit inclut dans chacune des combinaisons.

¹⁸ Toutes les comparaisons sont en termes relatifs.

5.2.1.2 Sclolarité

Alors que chez les hommes, le **niveau d'études** est lié seulement au salaire ($r = .22$), chez les femmes, il influence seulement la mobilité horizontale ($r = .17$). Par conséquent, plus les hommes sont scolarisés, plus leur salaire est élevé, tandis que les femmes plus scolarisées ont une mobilité horizontale plus rapide.

En ce qui a trait **au domaine du diplôme**, les cadres supérieurs masculins qui ont le plus haut salaire sont les diplômés en droit et ils reçoivent un salaire moyen de 79 838 \$. Ce groupe est suivi des cadres masculins ayant un diplôme en sciences humaines ou sociales (77 389 \$), un diplôme «autre» (76 190 \$), en sciences de la santé, sciences pures ou sciences appliqués (75 236 \$), en administration (74 855 \$) et en éducation, en arts, en lettres ou en langues, (73 567 \$). Des différences se retrouvent entre les hommes diplômés en droit, sciences humaines ou sciences sociales et ceux diplômés en éducation, en arts, en lettres ou en langues, en administration, en sciences de la santé, en sciences pures ou en sciences appliquées.

Les femmes cadres supérieurs qui ont le salaire le plus élevé sont celles ayant un diplôme «autre» que ceux énoncés (76 889 \$) et elles sont suivies des diplômées en droit (74 550\$), en sciences humaines ou sociales (70 154 \$), en sciences de la santé, en sciences pures ou en sciences appliquées (70 000 \$), en administration (68 931 \$), en éducation, en arts, en lettres ou en langues (68 667 \$). Les différences les plus prononcées se situent entre les femmes diplômées dans un «autre» domaine que ceux énoncés, en comparaison avec les diplômées en éducation, en arts, en lettres ou en langues, en administration, en sciences de la santé, en sciences pures ou en sciences appliquées ainsi qu'en sciences humaines ou

sciences sociales. De plus, il y a aussi des différences importantes entre les diplômées en droit et celles qui détiennent un diplôme en administration ainsi qu'en éducation, en arts, en lettres ou en langues. Il n'y a aucun lien entre le domaine du diplôme et la mobilité verticale et horizontale des cadres supérieurs.

5.2.1.3 Expérience de travail

L'ancienneté à la fonction publique québécoise est liée au salaire autant chez les hommes ($r = .19$) que chez les femmes ($r = .15$). Étant donné que la mobilité verticale et la mobilité horizontale sont ici mesurées à partir d'un ratio incluant l'ancienneté, nous ne pouvons vérifier s'il y a une corrélation entre ces variables dépendantes et l'ancienneté à la fonction publique québécoise. Chez les hommes, **l'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel** affecte négativement la mobilité verticale ($r = -.13$) et de façon encore plus prononcée, la mobilité horizontale ($r = -.36$).

L'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec est également liée au salaire des hommes ($r = .47$) et des femmes ($r = .47$). En effet, plus ils ont d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec, plus les cadres supérieurs ont des salaires élevés. L'association entre ces deux variables est la plus forte que l'on trouve dans notre analyse bivariée et ce, autant chez les hommes que chez les femmes. Cependant, il n'y a aucun lien entre l'expérience comme cadre à la fonction publique et la mobilité verticale, tandis que même s'il y a un lien entre cette variable et la mobilité horizontale des cadres supérieurs ($r = -.09$), ce lien est très faible.

Autre expérience à la fonction publique du Québec

Chez les hommes et les femmes, il y a un même un lien négatif ($r = -.17$) entre le fait d'avoir occupé un **poste à l'extérieur de la fonction publique du Québec** et le salaire. Il n'y a aucun lien entre cette variable, la mobilité verticale et la mobilité horizontale.

TABLEAU L
CORRÉLATIONS ENTRE LE CAPITAL HUMAIN
ET LA PROGRESSION DE CARRIÈRE

Variables	Salaire			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F
Âge	.36	.32	.15	-.13	-.10	-.23	-.22	-.22	
Niveau d'études	.19	.22					.10		.17
Anc. MOA				-.15	-.13		-.34	-.36	
Anc. FPQ	.25	.19	.15	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Exp. cadre sup. FPQ	.53	.47	.47				-.09		
Autre exp. FPQ	-.19	-.17	-.17						

E : Tous les cadres supérieurs. H : Les cadres supérieurs de sexe masculin. F : Les cadres supérieurs de sexe féminin.

Seuls les résultats des corrélations significatives à $p. \leq .0500$ sont inclus.

ANALYSES DE VARIANCE**TABLEAU LI****DOMAINE DU DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ ET LE SALAIRE****ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS**

Domaine du diplôme	Salaire	Nbre	Éd./ Lettres/ arts	Adm.	Santé /pures/ appliquées	Hum./ soc.	Autres	Droit
Éd./lettres/arts	71 549	51						
Adm.	73 779	358						
Santé/pures/ appliquées	74 522	223	*					
Hum.\soc.	75 275	178	*					
Autres	76 400	30	*					
Droit	78 636	44	*	*	*	*		
Total	74 470	884						
F ratio: 4, 6217			F prob: .0004					

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU II
DOMAINE DU DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ ET LE SALAIRE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE MASCULIN

Domaine du diplôme	Salaire	Nbre	Éd./let./arts	Adm.	Santé/pures/appliquées	Autres	Hum./soc.	Droit
Éd./lettres/arts	73 567	30						
Adm.	74 855	293						
Santé/pures/appliquées	75 236	191						
Autres	76 190	21						
Hum./soc.	77 389	126	*	*	*			
Droit	79 838	34	*	*	*			
Total	75 647	695						
F ratio: 3, 8542			F prob.: .0019					

TABLEAU III
DOMAINE DU DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ ET LE SALAIRE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE FÉMININ

Domaine du diplôme	Salaire	Nbre	Éd./let./arts	Adm.	Santé/pures/appliquées	Hum./soc.	Droit	Autres
Éd./lettres/arts	68 667	21						
Adm.	68 931	65						
Santé/pures/appliquées	70 000	31						
Hum./soc.	70 154	52						
Droit	74 550	10	*	*				
Autres	76 889	9	*	*	*	*		
Total	70 096	188						
F ratio: 3, 3801			F prob.: .0061					

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

5.2.2 Le profil familial et la progression de carrière

L'état civil est la seule variable du profil familial qui n'est pas continue et pour laquelle nous avons, par conséquent, effectué des analyses de variance, telles que présentées aux tableaux LIV à LVI. Les coefficients de corrélation obtenus avec les autres variables du profil familial sont regroupés au tableau LVII.

5.2.2.1 État civil

Les cadres supérieurs masculins qui sont séparés ou divorcés sont ceux qui ont le salaire le plus élevé (76 089 \$). Ils sont suivis des hommes mariés (75 795 \$), des veufs (74 750 \$) et des célibataires (69 375 \$). Les différences les plus grandes se situent au niveau des célibataires en comparaison avec les hommes mariés et les hommes séparés ou divorcés. Comme chez les hommes cadres supérieurs, les femmes séparées ou divorcées sont celles dont le salaire est le plus élevé (72 571 \$) et elles sont aussi suivies des femmes mariées (69 550 \$) et des célibataires (68 792 \$). Cependant, les différences les plus importantes se situent ici entre les femmes séparées et divorcées en comparaison avec les femmes célibataires ou les femmes mariées.

5.2.2.2 Présence d'un conjoint sans emploi

La présence d'un conjoint sans emploi influence positivement le salaire de l'ensemble de l'échantillon ($r = .13$) mais les différences ne sont pas significatives lorsque nous examinons le lien entre cette variable et le salaire des hommes et des femmes. Il n'y a pas de lien entre la présence d'un conjoint et la mobilité verticale des cadres supérieurs tandis que la mobilité horizontale des hommes est moins rapide lorsqu'ils sont dans cette situation ($r = -.10$).

5.2.2.3 Responsabilité parentale

On remarque chez les hommes un lien entre le fait d'avoir des responsabilités parentales et leur salaire ($r = -.10$) ainsi que leur mobilité verticale ($r = .09$) tandis que chez les femmes, un lien existe seulement entre cette variable indépendante et la mobilité verticale ($r = .16$). Par conséquent, les hommes avec des enfants ont un salaire moins élevé mais une mobilité verticale plus rapide, alors que chez les femmes on peut seulement remarquer que la mobilité verticale est plus rapide lorsqu'elles ont des responsabilités parentales.

5.2.2.4 Nombre d'enfants

Le nombre total d'enfants ainsi que le nombre d'enfants selon les différentes catégories d'âge affecte le salaire des hommes mais non celui des femmes. En fait, plus les hommes ont d'enfants, moins ils ont un salaire élevé ($r = -.11$). De plus, avoir des enfants de moins de 5 ans ($r = -.12$), entre 6 et 11 ans ($r = -.21$) et entre 12 et 17 ans ($r = -.11$) réduit leur salaire, tandis qu'avoir des enfants de 18 ans et plus l'augmente ($r = .09$). En ce qui a trait au lien entre le nombre d'enfants et la mobilité verticale, on remarque un lien pour l'ensemble des répondants lorsque les enfants ont moins de 5 ans ($r = .09$) et entre 6 et 11 ans ($r = .08$), et chez les femmes lorsque les enfants ont entre 6 et 11 ans ($r = .22$). Finalement, le nombre d'enfants est relié à la mobilité horizontale seulement chez les hommes qui ont des enfants entre 12 et 17 ans ($r = .12$).

5.2.2.5 Pratiques d'équilibre travail-famille (ÉTF)

Alors que chez les hommes, il y a un lien entre le fait d'avoir utilisé au moins une pratique d'équilibre travail-famille (ÉTF), le salaire ($r = -.12$) et la mobilité horizontale ($r = .09$), chez les femmes, il y

a un lien entre cette variable et la mobilité verticale ($r = .20$). Au niveau du nombre de programmes d'équilibre travail-famille utilisés, chez les hommes, il y a un lien entre cette variable et le salaire ($r = -.15$) et chez les femmes, il y a un lien entre le nombre de programme d'ÉTF utilisés et la mobilité verticale ($r = .17$).

ANALYSES DE VARIANCE**TABLEAU LIV****ÉTAT CIVIL ET SALAIRE****ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS**

État civil	Salaire	Nbre	Célibataire	Marié	Veuf	Séparé/ divorcé
Célibataire	60 025	40				
Marié	74 668	724	*			
Veuf	74 750	8				
Séparé/divorcé	75 009	114	*			
Total	74 458	886				
F ratio: 5,9886			F prob.: .0005			

TABLEAU LV**ÉTAT CIVIL ET SALAIRE****CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE MASCULIN**

État civil	Salaire	Nbre	Célibataire	Marié	Veuf	Séparé/ divorcé
Célibataire	69 375	16				
Veuf	74 750	8				
Marié	75 795	592	*			
Séparé/divorcé	76 089	79	*			
Total	75 668	695				
F ratio: 3,1755			F prob.: .0237			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LVI
ÉTAT CIVIL ET SALAIRE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE FÉMININ

État civil	Salaire	Nbre	Célibataire	Mariée	Séparée/ divorcée
Célibataire	68 792	24			
Marié	69 550	131			
Séparé/divorcé	72 571	35	*	*	
Total	70 010	191			
F ratio: 3,1799		F prob.: .0438			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU VII

CORRÉLATIONS ENTRE LE PROFIL FAMILIAL ET LA PROGRESSION DE CARRIÈRE

Variables	Salaire			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F
Présence d'un conjoint sans emploi	.13						-.12	-.10	
Responsabilités parentales		-.10		.10	.09	.16			
Nombre d'enfants	-.07	-.11							
Nbre d'enfants de 5 ans et moins	-.14	-.12		.09					
Nbre d'enfants entre 6 et 11 ans	-.19	-.21		.08		.22			
Nbre d'enfants entre 12 et 17 ans		-.11					.11	.12	
Nbre d'enfants de 18 ans et plus	.10	.09							
Utilisation de pratiques ÉTF	-.11	-.12		.08		.20	.11	.09	
Nbre de pratiques ÉTF utilisés	-.14	-.15		.08		.17	.12	.09	

E : Tous les cadres supérieurs. H : Les cadres supérieurs de sexe masculin. F : Les cadres supérieurs de sexe féminin.

Seuls les résultats des corrélations significatives à $p. \leq .0500$ sont inclus.

5.2.3 La personnalité et la progression de carrière

Nous avons utilisé le coefficient de corrélation pour les deux traits de personnalité retenus soit le type A et l'engagement organisationnel puisqu'ils ont été mesurés à l'aide d'échelles continues. Les résultats sont aussi inclus au tableau LVIII de la page suivante.

5.2.3.1 Type A

Les hommes de type A ont un salaire ($r = .14$), une mobilité verticale ($r = .15$) et une mobilité horizontale ($r = .08$) plus élevés que ceux de type B.

5.2.3.2 Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est lié seulement à la mobilité horizontale des hommes ($r = -.15$). Plus les hommes ont un niveau d'engagement organisationnel élevé, moins ils sont mobiles horizontalement.

TABLEAU LVIII
CORRÉLATIONS ENTRE LA PERSONNALITÉ
ET LA PROGRESSION DE CARRIÈRE

Variables	Salaire			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F
Type A		.14		.15	.15		.09	.08	
Engagement organisationnel							-.14	-.15	

E : Tous les cadres supérieurs. H : Les cadres supérieurs de sexe masculin. F : Les cadres supérieurs de sexe féminin.

Seuls les résultats des corrélations significatives à $p. \leq .0500$ sont inclus.

5.2.4 L'environnement social et la progression de carrière

Le coefficient de corrélation et l'analyse de variance furent tous les deux utilisés pour les variables du mentorat tandis que la première méthode a suffi pour les réseaux de contacts (*networking*). Plus précisément, pour le mentorat le coefficient de corrélation a été utilisé pour la présence d'un *mentor*, la période de mentorat, l'âge du *mentor*, la fréquence des contacts avec ce dernier ainsi que pour l'échelle de mentorat; l'analyse de variance a été retenue pour le type de mentorat, le sexe du *mentor* et le poste que ce dernier occupait durant la période de *mentor*, le lien hiérarchique entre le *mentor* et le protégé durant la période de mentorat et finalement, le fait que le *mentor* ait confié un emploi à son protégé, ou qu'il ait fait des démarches pour aider ce dernier à se trouver un emploi. Les résultats des corrélations sont inclus au tableau LIX aux pages 184 et 185 tandis que nous retrouvons les résultats des analyses de variance aux tableaux à LX à LXXXII aux pages 186 à 197.

5.2.4.1 Mentorat

Le fait d'**avoir un *mentor*** affecte seulement la mobilité horizontale, et ce, autant chez les hommes ($r = .14$) que chez les femmes ($r = .19$).

Il y a un lien seulement entre la **période de mentorat** et les salaires chez les femmes ($r = .29$). Par conséquent, plus la relation *mentor*-protégé est longue, plus le salaire des femmes est élevé. Il y a aucun lien entre la période de mentorat et la progression de carrière des hommes.

Il n'y a pas de lien entre l'**âge du mentor** et la progression de carrière des cadres supérieurs tandis qu'il y a un lien inverse entre la **fréquence des contacts avec le mentor** et la mobilité horizontale de l'ensemble des cadres supérieurs ($r = -.17$). Bref, plus la fréquence des contacts avec le *mentor* est élevée, moins la vitesse de mobilité horizontale des cadres supérieurs est rapide.

Il n'y a pas de lien entre l'**ampleur de la relation** (échelle de mentorat) avec le *mentor* et la progression de carrière des hommes et des femmes cadres supérieurs.

Tout comme c'est le cas pour la présence ou non d'un *mentor*, seule la mobilité horizontale est liée au **type de mentorat** des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec. Les hommes et les femmes ayant un *mentor* formel ont une mobilité horizontale plus rapide, soit .19 chez les hommes et .24 chez les femmes. Cependant, alors que chez les hommes des différences apparaissent autant chez ceux ayant un *mentor* formel (.19) que chez ceux ayant un *mentor* informel (.14) ou n'ayant pas de *mentor* (.11), chez les femmes une différence apparaît seulement entre les femmes ayant un *mentor* formel (.24) et celles sans *mentor* (.14) et non entre celles ayant un *mentor* informel (.17) et celles ayant un *mentor* formel (.24).

Il y a un lien entre le **sexe du mentor** et le salaire lorsque nous examinons les différences pour l'ensemble des cadres supérieurs, mais ce n'est pas le cas lorsque nous distinguons les salaires des hommes et des femmes. Plus précisément, les cadres supérieurs ayant eu un mentor de sexe féminin

ont un salaire plus bas (69 500 \$) que ceux n'ayant pas eu de mentor (74 740 \$) ou ayant eu un mentor de sexe masculin (74 358 \$).

Il y a un lien entre le sexe du *mentor* et la mobilité verticale seulement chez les hommes : les hommes ayant un *mentor* masculin ont une vitesse de mobilité verticale plus rapide (.11) que ceux qui ont un *mentor* de sexe féminin (.06) et ceux qui n'en ont pas (.10). Il est à noter que les hommes ayant un *mentor* de sexe féminin ont la vitesse de mobilité verticale la plus basse. Cependant, les femmes et les hommes ayant un *mentor* de sexe opposé ont une mobilité horizontale plus rapide que les autres cadres supérieurs. Alors que chez les femmes, les différences sont importantes seulement lorsqu'elles sont comparées à leurs collègues sans *mentor*, chez les hommes, les différences se situent entre ceux ayant un *mentor* masculin et ceux qui n'en ont pas. En effet, les femmes ont une mobilité horizontale de .19 si leur *mentor* est de sexe masculin, de .18 s'il est de sexe féminin et de .14 si elles n'ont pas de *mentor*, et chez les hommes, la mobilité horizontale est de .18 si leur *mentor* est de sexe féminin, de .14 si leur *mentor* est de sexe masculin et de .11 s'ils n'ont pas bénéficié de la présence d'un *mentor*.

Les hommes et les femmes cadres supérieurs ayant un *mentor* occupant un poste de haut dirigeant ont les salaires les plus élevés tandis que ceux ayant un *mentor* occupant un poste de cadre supérieur ont les salaires les plus bas.

Le salaire des hommes est 79 113 \$ lorsque le *mentor* est un haut dirigeant, 78 143 \$ lorsqu'il occupe un poste «autre» que celui de haut dirigeant ou de cadre supérieur, 75 548 \$ lorsqu'ils n'ont pas de *mentor* et 72 693 \$ lorsque le *mentor* est cadre supérieur. Il y a donc des différences significatives entre

le salaire des cadres supérieurs ayant un *mentor* occupant un poste de cadre supérieur et tous les autres groupes ainsi qu'entre ceux ayant un mentor haut dirigeant et ceux qui n'ont pas de *mentor*.

En ce qui a trait aux femmes cadres supérieurs, leur salaire est 72 595 \$ lorsque leur *mentor* est un haut dirigeant, 71 125 \$ lorsqu'il occupe un poste «autre» que haut dirigeant ou de cadre supérieur, 70 094\$ lorsqu'elles n'ont pas de *mentor* et 67 966\$ lorsque leur *mentor* est cadre supérieur. Il y a seulement une différence significative entre les femmes ayant un *mentor* haut dirigeant et celles dont le *mentor* est cadre supérieur. Les cadres supérieurs dont le *mentor* occupe un poste de haut dirigeant ont une vitesse de mobilité horizontale plus rapide que leurs collègues. Néanmoins, alors que chez les hommes, des différences significatives apparaissent entre les cadres supérieurs sans *mentor* (.11) par comparaison avec ceux dont le *mentor* est cadre supérieur (.14) ou haut dirigeant (.15), chez les femmes ces différences se situent entre celles dont le *mentor* occupe un poste de haut dirigeant (.23) et celles dont le *mentor* est cadre supérieur (.16) ainsi que celles sans *mentor* (.14). Il ne semble pas y avoir de relation entre le poste du mentor et la mobilité verticale des cadres supérieurs.

Le lien hiérarchique avec le *mentor* affecte seulement la mobilité horizontale et c'est le cas autant chez les hommes que les femmes. La mobilité horizontale est plus rapide lorsque le *mentor* n'est pas le supérieur immédiat ou le supérieur hiérarchique. Chez les hommes, il y a une différence significative entre les cadres supérieurs sans *mentor* (.11) et ceux dont le *mentor* est un supérieur hiérarchique (.16) ou qui n'ont pas de lien hiérarchique avec leur *mentor* (.17), tandis que chez les

femmes, une différence significative apparaît seulement entre les femmes sans lien hiérarchique avec leur *mentor* (.22) et celles sans *mentor* (.14).

Alors que chez les hommes il y a une différence dans la mobilité horizontale entre ceux auxquels le *mentor* a confié un emploi (.16) et ceux auxquels le *mentor* n'a pas confié d'emploi (.11) ou qui n'ont pas de *mentor* (.11), chez les femmes, il y a une différence dans la mobilité horizontale seulement entre celles auxquelles le *mentor* a confié un emploi (.20) et celles qui n'ont pas de *mentor* (.14). Le fait que le *mentor* ait confié un emploi n'affecte pas le salaire et la mobilité verticale des cadres supérieurs.

La mobilité horizontale des cadres supérieurs est plus élevée lorsque le *mentor* a fait des démarches pour l'aider à trouver un emploi (.16). Il y a une différence entre la vitesse de mobilité des hommes dont le *mentor* a fait des démarches et ceux dont le *mentor* n'en a pas fait (.12) ainsi qu'avec ceux sans *mentor* (.11). Le même résultat se produit chez les femmes puisqu'il y a des différences significatives entre celles dont le *mentor* a fait des démarches (.22) et celles dont le *mentor* n'a n'en pas fait (.14) ainsi qu'avec celles sans *mentor* (.14).

5.2.4.2 Réseaux de communication (*networking*)

Un faible lien ($r = .08$) apparaît entre le nombre d'heures consacrées aux réseaux de contacts à chaque mois et le salaire des cadres supérieurs.

Il y a un lien positif entre la **proportion de contacts masculins** et le salaire des femmes ($r = .20$) et un lien négatif entre cette variable indépendante et la mobilité horizontale des hommes ($r = -.11$). Par conséquent, le fait d'avoir plus de **contacts féminins** diminue le salaire des femmes ($r = -.21$) et augmente la mobilité horizontale des hommes ($r = .11$).

Alors que la quantité de **contacts à l'intérieur de la fonction publique du Québec** n'affecte pas la progression de carrière des cadres supérieurs, les **contacts à l'extérieur** de la fonction publique ont un effet positif sur le salaire des hommes ($.20$). De plus, chez ces derniers, il y a un lien entre le salaire et le fait d'avoir été **membre de conseils d'administration dans le poste actuel** ($r = .08$) ou dans le **poste précédent** ($r = .10$), ainsi qu'entre le salaire et le **nombre de groupes** dont ils ont fait partie dans le **poste actuel** ($r = .08$) et le **poste précédent** ($r = .12$). Chez les femmes, il y a un lien seulement entre le salaire et le **fait d'avoir été membre d'autres groupes dans le poste précédent** ($r = -.18$). Le seul lien entre la mobilité verticale et les réseaux de contacts se situe entre la mobilité verticale des hommes et le fait d'avoir été **membre d'autres groupes dans le poste actuel** ($r = .12$). Finalement, le fait que les hommes aient été membres de conseils d'administration dans le poste actuel ($r = -.09$) et le nombre de groupes sociaux auxquels ont participé ces derniers dans le poste actuel affectent négativement leur mobilité horizontale ($r = -.09$).

Le tableau LXXXIII de la page 198 inclut les variables indépendantes liées à une ou plusieurs des composantes de la progression de carrière chez l'ensemble de notre échantillon, chez les hommes ainsi que chez les femmes. Ce sont ces variables qui ont été retenues pour l'analyse multivariée, à

l'exception des variables suivantes qui ont été exclues à cause de problèmes de multicollinéarité ou de validité : présence ou non d'enfants, utilisation ou non de pratiques d'équilibre travail-famille, nombre total de pratiques d'équilibre travail-famille (ÉTF) utilisées, toutes les variables du mentorat sauf le poste du *mentor*, dans le poste actuel et dans le poste précédent, le fait d'avoir été ou non membre d'associations professionnelles, de chambres de commerce, de conseils d'administration, de fondations et d'autres groupes.

TABLEAU LIX
CORRÉLATIONS ENTRE L'ENVIRONNEMENT SOCIAL
ET LA PROGRESSION DE CARRIÈRE

Variables	Salaire			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F
Présence d'un <i>mentor</i>							.18	.14	.19
Période de <i>mentorat</i>	.13		.29						
Âge du <i>mentor</i>									
Fréquence des contacts avec le <i>mentor</i>				-.17					
Échelle de <i>mentorat</i>									
Nbre d'heure(s) de " <i>networking</i> " par mois	.08								
Proportion de contacts masculins	.13		.20				-.10	-.11	
Proportion de contacts féminins	-.15		-.21				.09	.11	
Contacts à la FPQ									
Contacts à l'extérieur de la FPQ	.17	.20							
Ass. prof. (act.)	.08						-.07		
Chambre de commerce (act.)									
Conseil d'adm. (act.)	.07	.08					-.08	-.09	
Fondation (act.)									
Autre groupe (act.)				.09	.12				
Ass. prof. (préc.)	.10								
Chambre de commerce (préc.)	.07								
Conseil d'adm. (préc.)	.08	.10							
Fondation (préc.)									
Autres groupes (préc.)			-.18						

Variables	Salaire			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F
Nbre de groupes sociaux (act.)	.10	.08					-.10	-.09	
Nbre de groupes sociaux (préc.)	.11	.12							

E : Tous les cadres supérieurs. H : Les cadres supérieurs de sexe masculin. F : Les cadres supérieurs de sexe féminin.

Seuls les résultats des corrélations significatives à $p. \leq .0500$ sont inclus.

ANALYSES DE VARIANCE**TABLEAU LX****TYPE DE MENTORAT ET MOBILITÉ HORIZONTALE****ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS**

Type de <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans <i>mentor</i>	Informel	Formel
Sans <i>mentor</i>	.1160	466			
Informel	.1494	241	*		
Formel	.2143	39	*	*	
Total	.1319	746			
F ratio: 17,4388		F prob.: .0000			

TABLEAU LXI**TYPE DE MENTORAT ET MOBILITÉ HORIZONTALE****CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE MASCULIN**

Type de <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans <i>mentor</i>	Informel	Formel
Sans <i>mentor</i>	.1120	388			
Informel	.1378	164			
Formel	.1936	21	*	*	
Total	.1224	573			
F ratio: 7,7174		F prob.: .0005			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXII
TYPE DE MENTORAT ET MOBILITÉ HORIZONTALE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE FÉMININ

Type de <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans <i>mentor</i>	Informel	Formel
Sans <i>mentor</i>	.1374	77			
Informel	.1743	77			
Formel	.2385	18	*		
Total	.1645	172			
F ratio: 5,1042		F prob.: .0070			

TABLEAU LXIII
SEXE DU MENTOR ET SALAIRE
ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS

Sexe du <i>mentor</i>	Salaire	Nbre	Féminin	Masculin	Sans <i>mentor</i>
Féminin	69,500	27			
Masculin	74,358	286	*		
Sans <i>mentor</i>	74,740	570	*	*	
Total	74,456	883			
F ratio: 5,0751		F prob.: .0064			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXIV
SEXE DU MENTOR ET MOBILITÉ VERTICALE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE MASCULIN

Sexe du <i>mentor</i>	Mobilité verticale	Nbre	Féminin	Sans <i>mentor</i>	Masculin
Féminin	.0579	8			
Sans <i>mentor</i>	.0963	387			
Masculin	.1101	173	*	*	
Total	.1000	568			
F ratio: 3,8757		F prob.: .0213			

TABLEAU LXV
SEXE DU MENTOR ET MOBILITÉ HORIZONTALE
ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS

Sexe du <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans <i>mentor</i>	Masculin	Féminin
Sans <i>mentor</i>	.1160	466			
Masculin	.1566	253	*		
Féminin	.1823	23	*		
Total	.1319	742			
F ratio: 12,4820		F prob.: .0000			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXVI
SEXE DU MENTOR ET MOBILITÉ HORIZONTALE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE MASCULIN

Sexe du <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans <i>mentor</i>	Masculin	Féminin
Sans <i>mentor</i>	.1120	388			
Masculin	.1427	174	*		
Féminin	.1792	8			
Total	.1223	570			
F ratio: 5,7294		F prob.: .0034			

TABLEAU LXVII
SEXE DU MENTOR ET MOBILITÉ HORIZONTALE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE FÉMININ

Sexe du <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans <i>mentor</i>	Féminin	Masculin
Sans <i>mentor</i>	.1374	77			
Féminin	.1839	15			
Masculin	.1873	79	*		
Total	.1646	171			
F ratio: 3,1562		F prob.: .0451			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXVIII
POSTE DU MENTOR ET SALAIRE
ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS

Poste du <i>mentor</i>	Salaire	Nbre	Cadre supérieur	Sans <i>mentor</i>	Autre poste	Haut dirigeant
Cadre supérieur	70 969	159				
Sans <i>mentor</i>	74 740	570	*			
Autre poste	76 583	18	*			
Haut dirigeant	77 085	135	*	*		
Total	74 457	882				
F ratio: 14,7654		F prob.: .0000				

TABLEAU LXIX
POSTE DU MENTOR ET SALAIRE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE MASCULIN

Poste du <i>mentor</i>	Salaire	Nbre	Cadre supérieur	Sans <i>mentor</i>	Autre poste	Haut dirigeant
Cadre supérieur	72 693	101				
Sans <i>mentor</i>	75 548	484	*			
Autre poste	78 143	14	*			
Haut dirigeant	79 113	93	*	*		
Total	75 663	692				
F ratio: 10,2850		F prob.: .0000				

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXX
POSTE DU MENTOR ET SALAIRE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE FÉMININ

Poste du <i>mentor</i>	Salaire	Nbre	Cadre supérieur	Sans <i>mentor</i>	Autre poste	Haut dirigeant
Cadre supérieur	67 966	58				
Sans <i>mentor</i>	70 094	85				
Autre poste	71 125	4				
Haut dirigeant	72 595	42	*			
Total	70 019	189				
F ratio: 3,8915		F prob.: .0100				

TABLEAU LXXI
POSTE DU MENTOR ET MOBILITÉ HORIZONTALE
ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS

Poste du <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Autre poste	Sans <i>mentor</i>	Cadre supérieur	Haut dirigeant
Autre poste	.0839	8				
Sans <i>mentor</i>	.1160	466				
Cadre supérieur	.1498	149		*		
Haut dirigeant	.1799	118	*	*	*	
Total	.1323	741				
F ratio: 10,946		F prob.: .0000				

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXXII
POSTE DU MENTOR ET MOBILITÉ HORIZONTALE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE MASCULIN

Poste du <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Autre poste	Sans <i>mentor</i>	Cadre supérieur	Haut dirigeant
Autre poste	.0959	7				
Sans <i>mentor</i>	.1120	388				
Cadre supérieur	.1449	95		*		
Haut dirigeant	.1518	79		*		
Total	.1228	569				
F ratio: 4,418		F prob.: .0043				

TABLEAU LXXIII
POSTE DU MENTOR ET MOBILITÉ HORIZONTALE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE FÉMININ

Poste du <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Autre poste	Sans <i>mentor</i>	Cadre supérieur	Haut dirigeant
Autre poste	.0000	1				
Sans <i>mentor</i>	.1374	77				
Cadre supérieur	.1585	54				
Haut dirigeant	.2307	39		*	*	
Total	.1646	171				
F ratio: 5,4963		F prob.: .0013				

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXXIV

LIEN AVEC LE *MENTOR* ET MOBILITÉ HORIZONTALE

ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS

Lien avec le <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nombre	Sans <i>mentor</i>	Supérieur immédiat	Supérieur hiérarchique	Autre lien
Sans <i>mentor</i>	.1160	466				
Sup. immédiat	.1466	167	*			
Sup. hiérarchique	.1618	51	*			
Autre lien	.1960	58	*	*		
Total	.1323	742				
F ratio: 11,0744		F prob.: .0000				

TABLEAU LXXV

LIEN AVEC LE *MENTOR* ET MOBILITÉ HORIZONTALE

CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE MASCULIN

Lien avec le <i>mentor</i>	Mobilité horizontale	Nombre	Sans <i>mentor</i>	Supérieur immédiat	Supérieur hiérarchique	Autre lien
Sans <i>mentor</i>	.1120	388				
Sup. immédiat	.1350	113				
Sup. hiérarchique	.1562	37	*			
Autre lien	.1722	32	*			
Total	.1228	570				
F ratio: 4,9566		F prob.: .0021				

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXXVI

**LIEN AVEC LE MENTOR ET MOBILITÉ HORIZONTALE
CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE FÉMININ**

Lien avec le mentor	Mobilité horizontale	Nbre	Sans mentor	Supérieur immédiat	Supérieur hiérarchique	Autre lien
Sans mentor	.1374	77				
Sup. immédiat	.1708	54				
Sup. hiérarchique	.1765	14				
Autre lien	.2254	26	*			
Total	.1646	171				
F ratio: 3,2487		F prob.: .0233				

TABLEAU LXXVII

**LE MENTOR A CONFIE UN EMPLOI
ET MOBILITÉ HORIZONTALE**

ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS

Mentor a confié un emploi	Mobilité horizontale	Nbre	Sans mentor	Non	Oui
Sans mentor	.1160	466			
Non	.1369	85			
Oui	.1702	185	*	*	
Total	.1320	736			
F ratio: 14,7898		F prob.: .0000			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXXVIII

**LE MENTOR A CONFIE UN EMPLOI
ET MOBILITE HORIZONTALE**

CADRES SUPERIEURS DE SEXE MASCULIN

<i>Mentor a confié un emploi</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans mentor	Non	Oui
<i>Sans mentor</i>	.1120	388			
Non	.1144	55			
Oui	.1577	124	*	*	
Total	.1222	567			
F ratio: 8,2546		F prob.: .0003			

TABLEAU LXXIX

**LE MENTOR A CONFIE UN EMPLOI
ET MOBILITE HORIZONTALE**

CADRES SUPERIEURS DE SEXE FEMININ

<i>Mentor a confié un emploi</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans mentor	Non	Oui
<i>Sans mentor</i>	.1374	77			
Non	.1781	30			
Oui	.1956	61	*		
Total	.1658	168			
F ratio: 3,7100		F prob.: .0265			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXXX

**LE MENTOR A FAIT DES DÉMARCHES POUR L'AIDER À TROUVER UN EMPLOI
ET MOBILITÉ HORIZONTALE**

ENSEMBLE DES CADRES SUPÉRIEURS

<i>Mentor a fait des démarches</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans mentor	Non	Oui
Sans <i>mentor</i>	.1160	466			
Non	.1297	122			
Oui	.1820	130	*	*	
Total	.1302	718			
F ratio: 16,9827		F prob.: .0000			

TABLEAU LXXXI

**LE MENTOR A FAIT DES DÉMARCHES POUR L'AIDER À TROUVER UN EMPLOI
ET MOBILITÉ HORIZONTALE**

CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE MASCULIN

<i>Mentor a fait des démarches</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans mentor	Non	Oui
Sans <i>mentor</i>	.1120	388			
Non	.1158	81			
Oui	.1652	88	*	*	
Total	.1210	557			
F ratio: 8,5462		F prob.: .0002			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

TABLEAU LXXXII

**LE MENTOR A FAIT DES DÉMARCHES POUR L'AIDER À TROUVER UN EMPLOI
ET MOBILITÉ HORIZONTALE**

CADRES SUPÉRIEURS DE SEXE FÉMININ

<i>Mentor a fait des démarches</i>	Mobilité horizontale	Nbre	Sans mentor	Non	Oui
<i>Sans mentor</i>	.1374	77			
Non	.1571	41			
Oui	.2172	42	*	*	
Total	.1634	160			
F ratio: 5,5175		F prob.: .0048			

N.B. Les étoiles signifient qu'il y a des différences significatives.

Tableau LXXXIII
ANALYSE BIVARIÉE: VARIABLES SIGNIFICATIVES

	Ensemble	Hommes	Femmes
Salaire	<p>Domaine du diplôme; niveau d'études; âge; anc. FPQ; exp. cadre sup. FPQ; autre exp. FPQ</p> <p>État civil; conjoint sans emploi; nbre d'enfants; nbre d'enfants de 5 ans et moins; entre 6 et 11 ans et de 18 ans et plus; util. ÉTF; nbre ÉTF</p> <p>Période de mentorat; sexe du <i>mentor</i>; poste du <i>mentor</i>; nbre d'heures "netw."; contacts masc., contacts fém.; contacts à l'extérieur FPQ; assoc. prof. act.; conseils d'adm. act.; assoc. prof. préc.; chambre commerce préc.; conseils d'adm. préc.; nbre groupes act.; nbre groupes préc.</p>	<p>Domaine du diplôme; niveau d'études; âge; anc. FPQ; exp. cadre sup. FPQ; autre exp. FPQ</p> <p>État civil; resp. par.; nbre d'enfants; nbre d'enfants de 5 ans et moins; de 6 à 11 ans; de 12 à 17 ans; de 18 ans et plus; util. ÉTF; nbre ÉTF</p> <p>Poste du mentor; contacts à l'extérieur de la FPQ; conseils d'adm. act.; conseils d'adm. préc.; nbre groupes act.; nbre groupes préc.</p>	<p>Domaine du diplôme; âge; anc. FPQ; exp. cadre sup. FPQ; autre exp. FPQ</p> <p>État civil</p> <p>Poste du <i>mentor</i>; contacts masc., contacts fém.; membre d'autres groupes préc.</p>
Mobilité verticale	<p>Âge; anc. MOA</p> <p>Resp. par.; nbre d'enfants 5 ans et moins; 6 à 11 ans; util. ÉTF; nbre ÉTF</p> <p>Membre d'autres groupes act.</p>	<p>Âge; anc. MOA</p> <p>Resp. par.</p> <p>Sexe du <i>mentor</i>; membre d'autres groupes act.</p>	<p>Âge</p> <p>Resp. par.; nbre d'enfants entre 6 et 11 ans; util. ÉTF; nbre ÉTF</p>
Mobilité horizontale	<p>Âge; niveau d'études; anc. MOA; exp. cadre sup. FPQ</p> <p>Conjoint sans emploi; nbre d'enfants entre 12 et 17 ans; util. ÉTF; nbre ÉTF</p> <p>Type A; eng. org.</p> <p>Présence d'un <i>mentor</i>; fréquence des contacts avec le <i>mentor</i>; type de mentorat; sexe du <i>mentor</i>; poste du <i>mentor</i>; lien avec le <i>mentor</i>; <i>mentor</i> lui a confié un emploi; <i>mentor</i> a fait des démarches pour l'aider à trouver un emploi; contacts masc., contacts fém.; assoc. prof. act.; conseils d'adm. act.; nbre groupes act.</p>	<p>Âge; anc. MOA</p> <p>Conjoint sans emploi; nbre d'enfants entre 12 et 17 ans; util. ÉTF; nbre ÉTF</p> <p>Type A; eng. org.</p> <p>Présence d'un <i>mentor</i>; type de mentorat; sexe du <i>mentor</i>; poste du <i>mentor</i>; lien avec le <i>mentor</i>; <i>mentor</i> a fait des démarches pour l'aider à trouver un emploi; contacts masc., contacts fém.; conseils d'adm. act.; nbre groupes act.</p>	<p>Niveau d'études</p> <p>État civil</p> <p>Présence d'un <i>mentor</i>; type de mentorat; sexe du <i>mentor</i>; poste du <i>mentor</i>; lien avec le <i>mentor</i>; <i>mentor</i> a confié un emploi; <i>mentor</i> a fait des démarches pour l'aider à trouver un emploi</p>

5.3 L'ANALYSE MULTIVARIÉE

5.3.1 Les régressions préliminaires par catégories de variables

Nous avons d'abord effectué une analyse multivariée avec chacune des quatre catégories de variables indépendantes (capital humain, profil familial, personnalité, environnement social) dont la relation avec une ou plusieurs variables dépendantes étaient significatives lors de l'analyse bivariée, avant de poursuivre avec les régressions finales. Tel que mentionné précédemment, nous avons exclu les variables problématiques comme celles qui auraient pu, à cause entre autres, de la multicollinéarité, fausser certains résultats. Nous nous sommes aussi assurés que le nombre de variables incluses dans nos régressions ne soit pas trop élevé par rapport au nombre de personnes dans nos échantillons : nous avons jugé sécuritaire d'avoir au moins 10 cas pour chacune des variables incluses dans notre modèle et nous avons respecté cette condition même pour l'échantillon de femmes qui ne comptait que 191 personnes.

Avant de fournir les résultats de l'analyse multivariée pour chacune des catégories de variables¹⁹, les quatre points suivants sont à souligner :

- contrairement à l'analyse bivariée où nous avons utilisé la **vitesse** de mobilité verticale et la **vitesse** de mobilité horizontale comme variables dépendantes, nous avons utilisé, pour l'analyse multivariée, le **nombre** de promotions et le **nombre** de transferts latéraux. Par conséquent, afin de tenir compte de notre point de référence temporelle,

¹⁹ Tout comme lors l'analyse bivariée, nous avons décrit seulement les résultats chez les hommes et chez les femmes, et non ceux de l'échantillon global, à l'exception des résultats qui n'étaient significatifs ni chez les hommes, ni chez les femmes, mais qui étaient significatifs pour l'ensemble. Le lecteur intéressé par les résultats pour l'échantillon global, peut ici aussi, consulter les tableaux.

nous avons ajouté la variable **ancienneté à la fonction publique du Québec** comme variable indépendantes à chacune des régressions;

- le salaire «*log*» a été utilisé dans les régressions, au lieu du salaire moyen, étant donné que «*typically, percentage increases in pay are greatest during earlier stages of careers, when base pay is lower, and decline later on, when base pay is higher*». (Newman, 1989: voir Gomez-Mejia et Balkin, 1992);
- la méthode de régression linéaire par entrée forcée (*enter*) fut préférée à celle par étapes successives (*stepwise*), et ce, afin d'éviter les biais causés par l'utilisation de cette méthode (Kennedy, 1992).
- la variance expliquée chez les femmes peut avoir été influencée à la hausse par le fait que leur échantillon est plus petit que celui composé d'hommes.

Les tableaux LXXXIV à LXXXVII aux pages 210 à 213 incluent la liste des variables indépendantes qui ont été incluses dans les régressions ainsi que la relation (*Bêta*) entre les variables significatives à $p. \leq .0500$ et les trois variables dépendantes. De plus, ces tableaux donnent le pourcentage de variation (R^2) et la signification du modèle.

5.3.1.1 Régressions entre le capital humain et la progression de carrière

Comme nous pouvons le voir au tableau LXXXIV, les variables du capital humain permettent d'expliquer davantage la variance salariale ($R^2 = .31$) et la variance de la mobilité verticale ($R^2 = .23$) des femmes que la variance salariale ($R^2 = .28$) et la mobilité verticale des hommes

($R^2 = .12$). Par contre, le capital humain explique plus la variance de la mobilité horizontale des hommes ($R^2 = .25$) que celle des femmes ($R^2 = .19$).

Âge

Même si, lors de l'analyse bivariée, il y avait un lien entre l'âge et le salaire des hommes et des femmes, cette variable n'est pas sortie significative lors de la régression incluant d'autres variables du capital humain. Cependant, chez les hommes et les femmes, l'âge semble être un déterminant de la mobilité verticale ($\beta = -.194$ F; $\beta = -.137$ H) et de la mobilité horizontale ($\beta = -.217$ F; $\beta = -.235$ H). Selon ces résultats, les personnes plus âgées sont moins mobiles verticalement et horizontalement.

Niveau d'études

Alors que le niveau d'étude paraît être un déterminant du salaire chez l'homme ($\beta = .107$), ça ne semble pas être le cas chez la femme. Par ailleurs, chez cette dernière, le niveau d'étude semble affecter négativement la mobilité verticale ($\beta = -.202$) et positivement la mobilité horizontale ($\beta = .186$). Par conséquent, les hommes plus scolarisés ont un salaire plus élevé mais cela ne semble pas être le cas chez les femmes, ces dernières semblent cependant être plus mobiles horizontalement.

Domaine du diplôme

Cette variable catégorique a été transformée en variable de contraste (*dummy*) afin de comparer chacun des domaines d'études à un autre groupe dans la régression. Comme «le groupe qui sert

de référence est généralement celui pour lequel le chercheur constate, par des analyses antérieures, une différence de moyenne significative comparativement aux autres» (Dolan et Grégoriades, 1994), nous avons d'abord utilisé les diplômés en droit comme groupe de référence. De plus, étant donné que chez les femmes, les diplômées dans un domaine «autre» que ceux énoncés avaient un salaire significativement plus élevé que toutes les autres femmes, à l'exception des diplômées en droit, nous avons fait des régressions supplémentaires en utilisant cette fois-ci, les diplômées dans un domaine «autre» comme groupe de référence. Les résultats suggèrent que:

Les hommes ayant étudié en droit ont un salaire plus élevé que les diplômés en sciences de la santé, en sciences pures ou en sciences appliquées ($\beta = -.254$), en sciences humaines ou en sciences sociales ($\beta = -.202$), en éducation, en arts, en lettres ou en langues ($\beta = -.137$), ainsi qu'en administration ($\beta = -.336$). Chez les femmes, la différence de salaire avec les diplômées en droit est significative seulement avec les diplômées en éducation, en arts, en lettres ou en langues ($\beta = -.230$) et en administration ($\beta = -.322$), ces dernières ayant un salaire moins élevé. Cependant, si nous retenons comme groupe de référence les femmes graduées dans un domaine «autre» que ceux énoncés, nous remarquons des différences significatives de salaire entre ces dernières et les diplômées en sciences de la santé, en sciences pures ou en sciences appliquées ($\beta = -.326$), en sciences humaines ou en sciences sociales ($\beta = -.395$), en éducation, en arts, en lettres ou en langues ($\beta = -.345$), ainsi qu'en administration ($\beta = -.496$).

Alors que le domaine du diplôme ne semble pas influencer la mobilité verticale des cadres supérieurs, tandis que nous observons une relation entre cette variable indépendante et la mobilité

horizontale seulement chez les hommes. Plus précisément, les diplômés en sciences de la santé, en sciences pures ou en sciences appliquées ($\beta = .237$), en sciences humaines ou en sciences sociales ($\beta = .170$), en éducation, en arts, en lettres ou en langues ($\beta = .116$), ainsi qu'en administration ($\beta = .195$), sont plus mobiles horizontalement que les diplômés en droit.

Ancienneté à la fonction publique du Québec

L'ancienneté à la fonction publique du Québec semble être un déterminant de la mobilité verticale et horizontale des cadres supérieurs masculins et féminins, mais non de leur salaire. Alors que chez les femmes, cette variable semble affecter presque également la mobilité verticale ($\beta = .407$) et la mobilité horizontale ($\beta = .412$), chez les hommes, elle semble beaucoup moins influencer, toujours en terme relatif, la mobilité verticale ($\beta = .182$) que la mobilité horizontale ($\beta = .454$).

Ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel

L'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel affecte négativement le salaire ($\beta = -.125$) et la mobilité horizontale des hommes ($\beta = -.430$). Les hommes qui ont plus d'ancienneté semblent donc se retrouver avec un salaire plus bas et faire moins de transferts à des postes de même niveau.

Expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec

L'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec semble être un déterminant du salaire des hommes ($\beta = .460$) et de celui des femmes ($\beta = .411$). En ce qui a trait à la mobilité, l'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec a aussi un effet

positif sur la mobilité verticale des hommes ($\beta = .297$) et sur la mobilité horizontale des femmes ($\beta = .185$). Donc, les hommes avec plus d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec ont un salaire et une mobilité verticale plus élevée, tandis que les femmes ont aussi un salaire supérieur, mais c'est leur mobilité horizontale et non leur mobilité verticale qui s'avère alors plus élevée.

Autre expérience à la fonction publique du Québec

Le fait d'avoir occupé d'autres emplois que ceux de cadres supérieurs a un effet négatif sur le salaire des femmes ($\beta = -.160$). Par conséquent, les femmes ayant occupé d'autres postes à la fonction publique québécoise semblent pénalisées par rapport à leurs collègues ayant débuté comme cadres supérieures.

5.3.1.2 Régressions entre le profil familial et la progression de carrière

Tel qu'illustré au tableau LXXXV, les variables du profil familial affectent davantage le salaire des hommes, tandis qu'il a plus d'importance sur la mobilité verticale et horizontale des femmes. Plus précisément, chez les hommes, le profil familial explique 10 % de la variance pour le salaire, 9 % de la variance pour la mobilité verticale et 7 % de la variance pour la mobilité horizontale. Chez les femmes, le profil familial explique un niveau de variance de 5 % pour le salaire, 17 % pour la mobilité verticale et 11 % pour la mobilité horizontale. On note cependant que chez ces dernières, l'ancienneté à la fonction publique est la seule variable indépendante qui est sortie significative lors des régressions pour la mobilité verticale et la mobilité horizontale.

État civil

Cette variable catégorique fut aussi transformée en variable de contraste (*dummy*). Dans un premier temps, nous avons retranché les célibataires de l'analyse de régressions puisque selon l'analyse de variance effectuée précédemment, ce sont les personnes qui ont le salaire le plus bas chez les hommes et les femmes. Dans un deuxième temps, pour les femmes, nous avons retenu les femmes séparées et divorcées comme groupe de référence car c'était le groupe où se retrouvait le plus de différences significatives. Selon les résultats obtenus, les hommes mariés ($\beta = .272$), ainsi que ceux séparés ou divorcés ($\beta = .254$), ont un salaire significativement plus élevé que les célibataires, mais ce n'est pas le cas chez les femmes puisqu'il ne semble pas y avoir de différence entre le salaire des femmes célibataires et le salaire de celles ayant un statut civil différent. Cependant, lorsque nous retenons les femmes séparées ou divorcées comme groupe de référence, nous remarquons une différence significative entre le salaire de ce groupe et celui des femmes mariées ($\beta = -.201$), ces dernières ayant un salaire significativement moins élevé. Alors que l'état civil ne semble pas influencer la mobilité verticale, en ce qui a trait à la mobilité horizontale, dans l'ensemble de notre échantillon, les veufs semblent avoir une mobilité horizontale plus faible que les célibataires ($\beta = -.088$).

Situation professionnelle du conjoint

Le fait d'avoir un conjoint sans emploi affecte positivement le salaire seulement pour l'ensemble des cadres supérieurs ($\beta = .081$) et nous remarquons que cette variable affecte négativement leur mobilité horizontale ($\beta = -.118$).

Nombre d'enfants

Le nombre d'enfants semble seulement influencer le salaire de l'ensemble des cadres supérieurs ($\beta = .175$). Selon ce résultat, plus ils ont d'enfants, plus les cadres supérieurs ont un salaire élevé.

Nombre d'enfants par catégorie d'âges

Le nombre d'enfants de 17 ans et moins affecte négativement le salaire des hommes et ce, surtout lorsque les enfants ont entre 6 et 11 ans ($\beta = -.226$), comparativement aux enfants entre 12 et 17 ans ($\beta = -.179$) ou ceux qui ont moins de 5 ans ($\beta = -.110$). Le nombre d'enfants par catégorie d'âges ne semble pas être un déterminant de la mobilité verticale des cadres supérieurs tandis que le nombre d'enfants entre 12 et 17 ans semble positivement affecter la mobilité horizontale des hommes ($\beta = .195$). Finalement, le nombre d'enfants de 18 ans et plus ne semble pas avoir un effet sur la progression de carrière des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise.

5.3.1.3 Régressions entre la personnalité et la progression de carrière

Tel que le montre le tableau LXXXVI, les variables de la personnalité semblent avoir peu d'influence sur la progression de carrière. En effet, alors qu'il n'y avait à l'étape précédente aucune corrélation entre la personnalité et la progression de carrière des femmes, chez les hommes le résultat des régressions révèle des relations relativement faibles. Plus précisément, la personnalité amène, chez les hommes, une variation de 6 % sur leur salaire, de 10 % sur leur

mobilité verticale et de 7 % sur leur mobilité horizontale, ce qui est bas, surtout lorsque nous considérons que cette variance est aussi expliquée par l'ancienneté.

Type A

Chez les hommes, on observe que le fait d'être de type A influence positivement les trois composantes de la progression de carrière. En effet, plus ils sont de type A, plus les cadres supérieurs masculins ont un salaire ($\beta = .156$), une mobilité verticale ($\beta = .143$) et une mobilité horizontale ($\beta = .089$) élevés.

Engagement organisationnel

Alors que l'engagement organisationnel ne paraît pas être un déterminant du salaire des hommes, cette variable affecte positivement leur mobilité verticale ($\beta = .086$) et négativement leur mobilité horizontale ($\beta = -.173$).

5.3.1.4 Régressions entre l'environnement social et la progression de carrière

On remarque au tableau LXXXVII que les variables de l'environnement social expliquent un niveau de variance plus grand chez les femmes que chez les hommes. Plus exactement, chez les femmes, le niveau de variance est de 16 % pour le salaire, 13 % pour la mobilité verticale et 16 % pour la mobilité horizontale. Chez les hommes, l'environnement social explique 11 % de la variation salariale, 10 % de la mobilité verticale et .08 % de la mobilité horizontale.

Poste du *mentor*

Nous avons transformé cette variable catégorique en variable de contraste et nous avons retranché les cadres n'ayant pas bénéficié de la présence d'un *mentor*. Comparativement aux hommes sans *mentor*, ceux ayant un *mentor* haut dirigeant ont un salaire ($\beta = .120$), une mobilité verticale ($\beta = .109$) et une mobilité horizontale ($\beta = .156$) plus élevés. Les hommes ayant un *mentor* cadre supérieur sont aussi plus mobiles horizontalement ($\beta = .120$). Tout comme les hommes, les femmes ayant un *mentor* haut dirigeant ont aussi un salaire ($\beta = .165$) et une mobilité horizontale ($\beta = .207$) plus élevés que ceux de leurs collègues du même sexe sans *mentor* mais leur mobilité verticale ne semble pas être différente. Le fait d'avoir un *mentor* occupant un poste «autre» que celui de cadre supérieur ou de haut dirigeant ne semble pas influencer la progression de carrière.

Nombre d'heures

Le nombre d'heures consacrées au «*networking*» ne semble pas être un déterminant de la progression de carrière des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise.

Proportion de contacts masculins

Le pourcentage de contacts masculins semble influencer positivement le salaire des femmes ($\beta = .242$) et négativement la mobilité horizontale des hommes ($\beta = -.096$). Par conséquent, plus la proportion des contacts masculins des femmes est grande, plus leur salaire est élevé, tandis que les hommes ayant une plus grande proportion de contacts masculins sont moins mobiles horizontalement.

Contacts à l'extérieur de la fonction publique du Québec

La quantité de contacts à l'extérieur de la fonction publique du Québec semble être un déterminant seulement du salaire des hommes ($\beta = .149$). Selon ce résultat, plus ils ont de contacts à l'extérieur de la fonction publique du Québec, plus les cadres supérieurs ont un salaire élevé.

Nombre de groupes dans le poste actuel

Pour l'ensemble de notre échantillon, le nombre de groupes sociaux dans le poste actuel affecte positivement la mobilité verticale ($\beta = .098$) et négativement la mobilité horizontale ($\beta = -.098$). Donc, plus est élevé le nombre de groupes dont ils sont membres, plus les cadres supérieurs sont mobiles verticalement et moins ils le sont horizontalement.

Nombre de groupes dans le poste précédent

Le nombre de groupes dans le poste précédent ne semble pas être un déterminant de la progression de carrière des cadres supérieurs.

Pour terminer cette section de l'analyse statistique multivariée par groupes de variables, les figures 3 et 4 des pages 214 et 215 illustrent les variables indépendantes qui se sont révélées significatives sur au moins une des variables dépendantes, pour chacun des quatre groupes. Ce sont ces variables qui seront utilisées pour les régressions finales. Ces figures incluent aussi la variance expliquée par chaque groupe de variables sur les composantes de la progression de carrière. Ces figures permettent de mieux voir les différences entre les hommes et les femmes.

TABLEAU LXXXIV
RÉGRESSIONS ENTRE LE CAPITAL HUMAIN
ET LA PROGRESSION DE CARRIÈRE

Variables	Salaire (<i>log</i>)			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F
Âge				-.154	-.137	-.194	-.223	-.235	-.217
Niveau d'études	.097	.107				-.202	.091		.186
Santé/pures/ appliquées	-.230	-.254	(-.326)				.203	.237	
Hum./soc.	-.215	-.202	(-.395)				.180	.170	
Éd./lettres/ arts	-.170	-.137	-.230 (-.345)				.127	.116	
Adm.	-.324	-.336	-.322 (-.496)				.183	.195	
Droit									
Autre									
Anc. FPQ				.247	.182	.407	.500	.454	.412
Anc. MOA	-.114	-.125					-.412	-.430	
Exp. Cadre sup. FPQ	.476	.460	.411	.273	.297				.185
Autre exp. FPQ	-.070		-.160						
R carré (R ²)	.32	.28	.231	.14	.12	.23	.24	.25	.19
F	33,03	22,26	7,81	10,95	7,34	5,21	20,66	17,39	4,09
F sign	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0001
Nbre cas	799	636	181	676	528	164	677	529	164

E Tous les cadres supérieurs. H Les cadres supérieurs de sexe masculin. F Les cadres supérieurs de sexe féminin.

Seuls les résultats significatifs $< .0500$ sont inclus.

() Résultats lorsque le domaine d'études «*autre*» sert de référence.

TABLEAU LXXXV

RÉGRESSIONS ENTRE LE PROFIL FAMILIAL ET LA PROGRESSION DE CARRIÈRE

Variables	Salaire (<i>log</i>)			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F
Célibataire									
Marié	.222	.272	(-201)						
Sép./div.	.230	.254							
Veuf							-.088		
Conjoint sans emploi	.081						-.127	-.118	
Nombre d'enfants	.175								
Nbre d'enf. 5 ans et moins	-.139	-.110							
Nbre d'enf. 6 à 11 ans	-.209	-.226							
Nbre d'enf. 12 à 17 ans	-.171	-.179					.204	.195	
Nbre d'enf. de 18 ans et plus									
Anc. FPQ	.164	.112	.152	.317	.272	.387	.249	.228	.340
R carré (R ²)	.12	.10	.05	.11	.09	.17	.07	.07	.11
F	11,76	7,38	2,63	9,04	5,31	8,24	5,59	4,13	5,353
F sign	.0000	.0000	.0357	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0004
Nbre cas	873	686	187	735	565	170	736	566	170

E Tous les cadres supérieurs. H Les cadres supérieurs de sexe masculin. F Les cadres supérieurs de sexe féminin.

Seuls les résultats significatifs à $p. < .0500$ sont inclus.

() Résultats lorsque le groupe de femmes séparées ou divorcées sert de référence.

TABLEAU LXXXVI

**RÉGRESSIONS ENTRE LA PERSONNALITÉ
ET LA PROGRESSION DE CARRIÈRE**

Variables	Salaire (<i>log</i>)			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F
Type A	.096	.156		.144	.143		.080	.089	
Eng. org.				.092	.086		-.143	-.173	
Anc. FPQ	.257	.192		.323	.271		.205	.204	
R carré (R ²)	.07	.06		.12	.10		.06	.07	
F	21,81	14,18	N.A.	34,21	20,62	N.A.	14,99	13,86	N.A.
F sign	.0000	.0000		.0000	.0000		.0000	.0000	
Nbre cas	854	674		721	558		722	559	

E Tous les cadres supérieurs. H Les cadres supérieurs de sexe masculin. F Les cadres supérieurs de sexe féminin.

Seuls les résultats significatifs à $p. \leq .0500$ sont inclus.

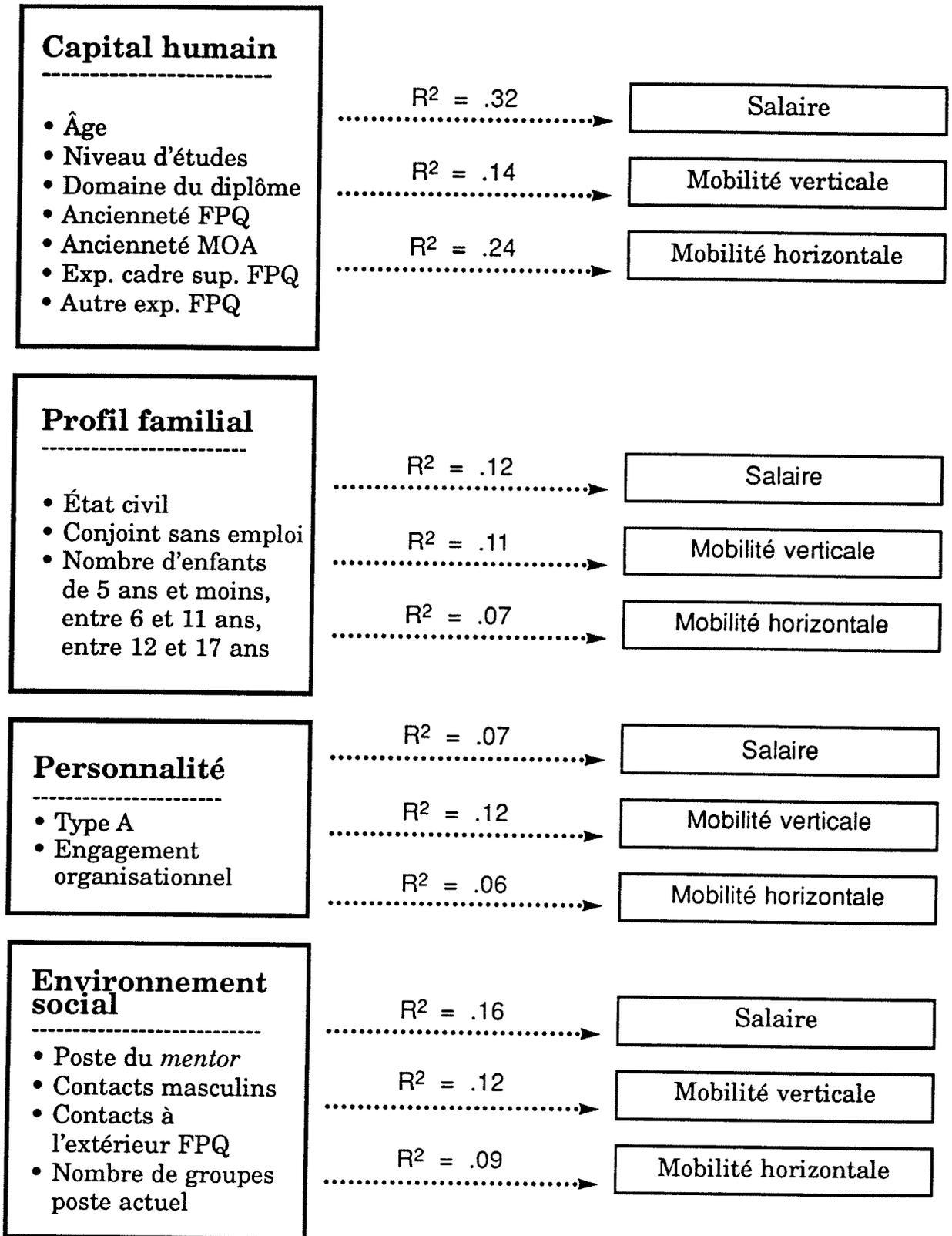
TABLEAU LXXXVII
RÉGRESSIONS ENTRE L'ENVIRONNEMENT SOCIAL
ET LA PROGRESSION DE CARRIÈRE

Variables	Salaire (<i>log</i>)			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
	E	H	F	E	H	F	E	H	F
<i>Mentor</i> est cadre sup.	-.128		-.195				.109	.120	
<i>Mentor</i> est haut dir.	.098	.120	.165		.109		.182	.156	.207
Autre poste									
Nbre d'heures									
Contacts masculins	.108		.242				-.078	-.096	
Contacts à l'extérieur FPQ	.127	.149							
Nbre de groupes poste act.				.098			-.098		
Nbre de groupes poste préc.									
Anc. FPQ	.265	.199	.193	.319	.281	.343	.215	.192	.337
R carré (R ²)	.16	.11	.16	.12	.10	.13	.09	.08	.16
F	15,51	9,48	6,45	9,45	6,51	4,72	6,65	5,09	6,10
F sign	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0005	.0000	.0000	.0000
Nbre cas	752	600	178	630	490	161	631	491	161

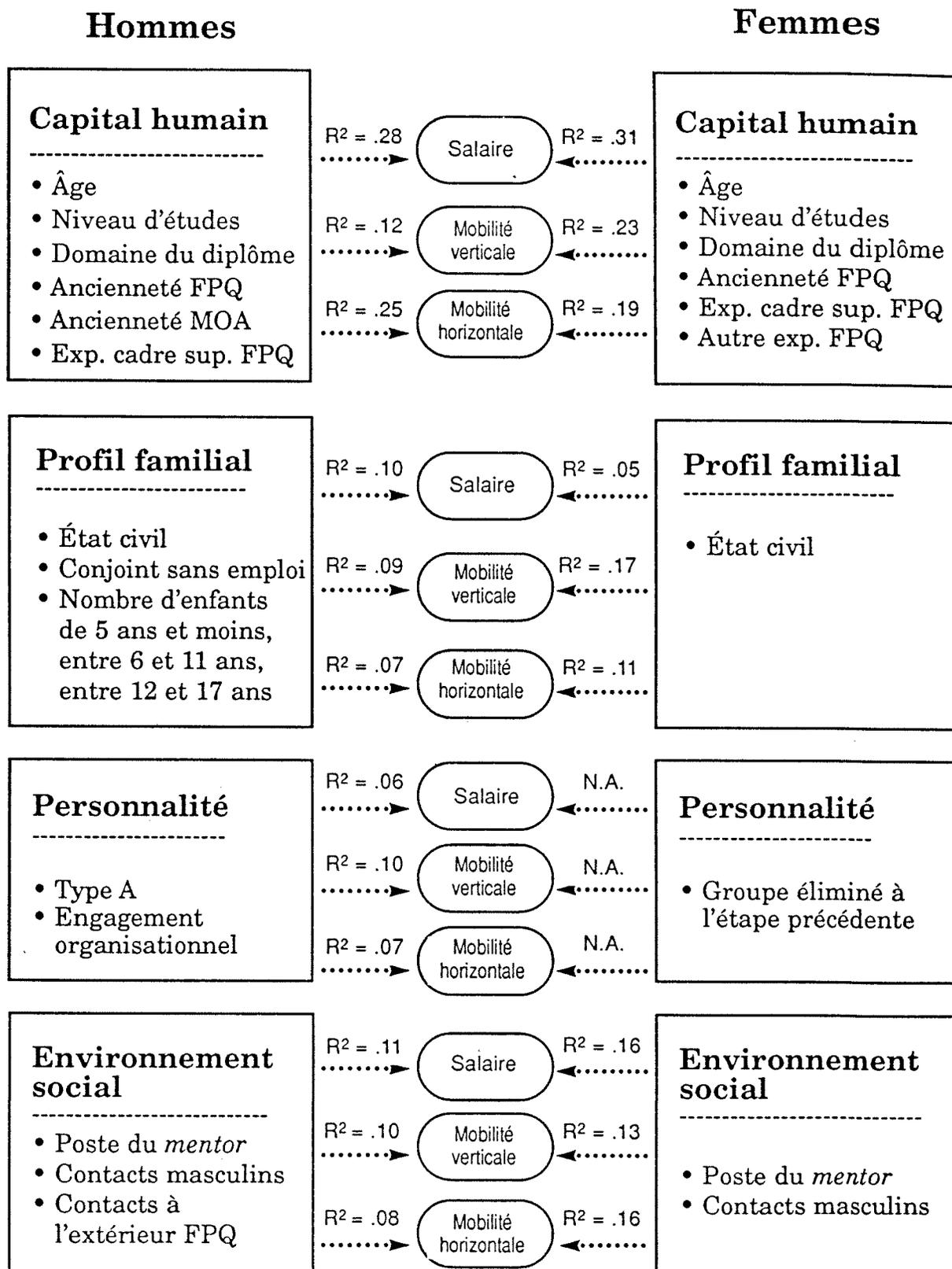
E Tous les cadres supérieurs. H Les cadres supérieurs de sexe masculin. F Les cadres supérieurs de sexe féminin.

Seuls les résultats significatifs à $p. \leq .05$ sont inclus.

RÉGRESSIONS PRÉLIMINAIRES: VARIABLES SIGNIFICATIVES ET NIVEAU DE VARIANCE EXPLIQUÉE (R²) CHEZ LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC



RÉGRESSIONS PRÉLIMINAIRES: VARIABLES SIGNIFICATIVES ET NIVEAU DE VARIANCE EXPLIQUÉE (R²) CHEZ LES HOMMES ET LES FEMMES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC



5.3.2. Régressions finales avec l'ensemble des variables

Le modèle d'analyse est plus complet à cette étape puisqu'il permet de tenir compte de l'interaction entre les déterminants des différentes catégories de variables et non de chacun des groupes isolés l'un de l'autre. Chez les hommes, le modèle incluant le capital humain, le profil familial, la personnalité et l'environnement social permet d'expliquer 35 % des variations salariale, 29 % de la variance de leur mobilité horizontale et 18 % de la variance de leur mobilité verticale. Chez les femmes, le modèle incluant le capital humain, le profil familial et l'environnement social explique 50 % des variations salariale, 25 % de la variance de leur mobilité verticale et 23 % de la variance de leur mobilité horizontale. On souligne à nouveau que chez les femmes, la variance expliquée peut avoir été influencée à la hausse par le fait que l'échantillon est plus petit que celui composé d'hommes. Les résultats des régressions finales sont illustrés au tableau LXXXVIII aux pages 223 et 224.

5.3.2.1. Capital humain

Niveau d'études

Le niveau d'études influence le salaire des hommes ($\beta = .108$) mais non celui des femmes. Par ailleurs, chez les femmes, cette variable affecte négativement la mobilité verticale ($\beta = -.240$) et positivement la mobilité horizontale ($\beta = .184$). Selon ces résultats les hommes les plus scolarisés ont les salaires les plus élevés ($\beta = .108$), tandis que les femmes les plus scolarisées sont plus mobiles horizontalement ($\beta = .184$) et moins mobiles verticalement ($\beta = -.240$).

Domaine du diplôme

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette variable catégorique a été transformée en variable de contraste et nous avons, pour l'ensemble de l'échantillon et chez les hommes, retranché le domaine du droit, tandis que chez les femmes, nous avons d'abord retranché le domaine du droit et ensuite, le domaine «autre», étant donné que les diplômées dans un domaine différent que ceux énoncés avaient un salaire significativement plus élevé.

Selon nos résultats, les hommes diplômés en droit ont un salaire plus élevé que ceux ayant un diplôme en sciences de la santé, en sciences pures ou en sciences appliquées ($\beta = -.233$), en sciences humaines ou en sciences sociales ($\beta = -.154$), en éducation, en arts, en lettres ou en langues ($\beta = -.127$), ainsi qu'en administration ($\beta = -.296$). Par ailleurs, la mobilité horizontale des diplômés en droit est moins rapide que celle des diplômés de tous les autres domaines: sciences de la santé, sciences pures ou sciences appliquées ($\beta = .318$), sciences humaines ou sciences sociales ($\beta = .254$), éducation, arts, lettres ou langues ($\beta = .135$), administration ($\beta = .295$) ou autre domaine ($\beta = .138$). Le domaine du diplôme des hommes ne semble pas être un déterminant de leur mobilité verticale.

Tout comme les hommes, les femmes diplômées en droit semblent aussi avoir un salaire plus élevé et ce, comparativement aux diplômées en sciences de la santé, en sciences pures ou en sciences appliquées ($\beta = -.517$), en sciences humaines ou en sciences sociales ($\beta = -.631$), en éducation, arts, lettres ou en langues ($\beta = -.512$) et en administration ($\beta = -.705$). On observe aussi des différences significatives, mais elles sont moins prononcées, entre les diplômées des autres

domaines que le droit et celles ayant un diplôme «*autre*» : en sciences de la santé, en sciences pures ou en sciences appliquées ($\beta = -.313$), en sciences humaines ou en sciences sociales ($\beta = -.384$), en éducation, en arts, en lettres ou en en langues ($\beta = -.341$), ou encore, en administration ($\beta = -.442$). Le domaine du diplôme des femmes ne semble pas être un déterminant de leur mobilité verticale et de leur mobilité horizontale.

Ancienneté à la fonction publique du Québec

Chez les hommes, alors que l'ancienneté à la fonction publique du Québec ne semble pas être un déterminant du salaire, cette variable semble affecter positivement leur leur mobilité verticale ($\beta = .197$) et leur mobilité horizontale ($\beta = .406$). Chez les femmes, l'ancienneté à la fonction publique du Québec influence positivement le salaire ($\beta = .154$), la mobilité verticale ($\beta = .351$) et la mobilité horizontale ($\beta = .399$). Par conséquent, plus les hommes ont de l'ancienneté à la fonction publique du Québec, plus ils sont mobiles verticalement et de façon encore plus prononcée, mobiles horizontalement. En ce qui a trait aux femmes, plus elles ont de l'ancienneté à la fonction publique du Québec, plus elles ont un salaire élevé et plus elles sont mobiles autant verticalement, qu'horizontalement.

Ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel

Chez les hommes, l'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel affecte négativement le salaire ($\beta = -.112$) et la mobilité horizontale ($\beta = -.390$). Donc, plus ils ont de l'ancienneté dans leur ministère ou organisme actuel, moins les hommes ont un salaire élevé et moins ils sont mobiles horizontalement.

Expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec

Chez les hommes, l'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique québécoise influence positivement le salaire ($\beta = .449$) et la mobilité verticale ($\beta = .276$) tandis que chez les femmes, cette variable affecte seulement le salaire ($\beta = .333$). Bref, plus les hommes ont de l'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec, plus leur salaire est élevé et plus ils sont mobiles verticalement, tandis que les femmes ayant plus d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec ont un salaire plus élevé, mais cette variable ne semble pas avoir d'effet sur leur mobilité.

Autre expérience à la fonction publique du Québec

Il y a seulement une relation entre cette variable et le salaire des femmes ($\beta = -.140$): les femmes ayant occupé d'autres emplois que ceux de cadres supérieurs seraient donc désavantagées, au niveau salarial, par rapport à celles ayant débuté leur carrière à la fonction publique dans un poste de cadre supérieur.

5.3.2.2 Profil familial

État civil

Tel qu'expliqué précédemment, cette variable catégorique a aussi été transformée en variable de contraste et nous avons d'abord retenu les célibataires comme groupe de référence, puisque ce sont les personnes qui ont le salaire le plus bas chez les hommes et les femmes et ensuite, pour les femmes, nous avons retenu les séparées et divorcées car c'était le groupe où se retrouvaient le plus de différences significatives. Selon les résultats obtenus, les hommes séparés et divorcés ont des

salaires plus élevés que leurs collègues célibataires ($\beta = 180$), tandis que chez les femmes la différence se situe entre les femmes séparées et divorcées et les femmes mariées, ces dernières ayant un salaire inférieur ($\beta = -.136$).

Situation professionnelle du conjoint

Le fait d'avoir un conjoint sans travail affecte seulement la mobilité verticale des hommes ($\beta = .096$). Les hommes ayant une conjointe sans travail semblent avoir eu plus de promotions que leurs collègues ayant une conjointe qui travaille.

Nombre d'enfants

Pour l'ensemble de notre échantillon, il y a une relation entre le nombre total d'enfants et le salaire ($\beta = .102$). Par conséquent, plus ils ont d'enfants, plus les cadres supérieurs ont un salaire élevé.

Nombre d'enfants par catégories d'âges

Le nombre d'enfants par catégorie d'âges affecte le salaire des cadres supérieurs lorsque les enfants sont âgés de 5 ans ou moins ($\beta = -.113$) : plus ils ont d'enfants de 5 ans ou moins, moins le salaire des cadres supérieurs est élevé. Le nombre d'enfants dans les autres catégories d'âges n'est pas un déterminant de la progression de carrière.

5.3.2.3 Personnalité

Type A

Les hommes de type A ont un salaire ($\beta = .128$) et une mobilité verticale ($\beta = .139$) plus élevée que ceux de type B.

Engagement organisationnel

Chez les hommes, un niveau d'engagement élevé a un effet positif sur le salaire ($\beta = .080$) et sur la mobilité verticale ($\beta = .141$).

5.3.2.4 Environnement social

Poste du *mentor*

Les hommes ayant un *mentor* haut dirigeant ont un salaire plus élevé que ceux sans *mentor* ($\beta = .076$). Chez les femmes, celles ayant un *mentor* haut dirigeant, comparativement à celles n'ayant pas de *mentor*, ont aussi un salaire ($\beta = .153$) et une mobilité horizontale ($\beta = .198$) plus élevés. De plus, le salaire des femmes ayant un *mentor* cadre supérieur ($\beta = -.191$) est moins élevé que celui des femmes sans *mentor*.

Proportion de contacts masculins

La proportion de contacts masculins influence le salaire des femmes ($\beta = .199$) mais non celui des hommes. Donc, plus les femmes ont des contacts masculins par comparaison à des contacts féminins, plus leur salaire est élevé.

Contacts à l'extérieur de la fonction publique du Québec

Chez les hommes, la quantité de contacts à l'extérieur semble être un déterminant du salaire ($\beta = .103$): plus les hommes ont de contacts à l'extérieur de la fonction publique du Québec, plus ils ont un salaire élevé.

Nombre de groupes sociaux

Chez l'ensemble des cadres supérieurs, nous remarquons que le nombre de groupes sociaux dont ils sont membres dans le poste actuel influence positivement leur mobilité verticale ($\beta = .118$). Par conséquent, plus ils ont été membres de groupes sociaux dans le poste actuel, plus les cadres supérieurs ont obtenu de promotions.

Le tableau LXXXVIII aux deux pages suivantes permet de visualiser les résultats de nos régressions finales et les figures 5 et 6 aux pages 225 et 226 illustrent les variables indépendantes qui se sont révélées significatives pour au moins une des composantes de la progression de carrière, ainsi que la variance obtenue lors de chacune des régressions. Les résultats exposés nous font constater à quel point les modèles de progression de carrière des hommes et des femmes sont différents et que le fait d'avoir un modèle global de progression de carrière qui n'aurait pas tenu compte des différences entre les cheminements de carrière des hommes et des femmes aurait engendré des généralités faussées par la spécificité du modèle de progression de carrière des hommes et de celui des femmes.

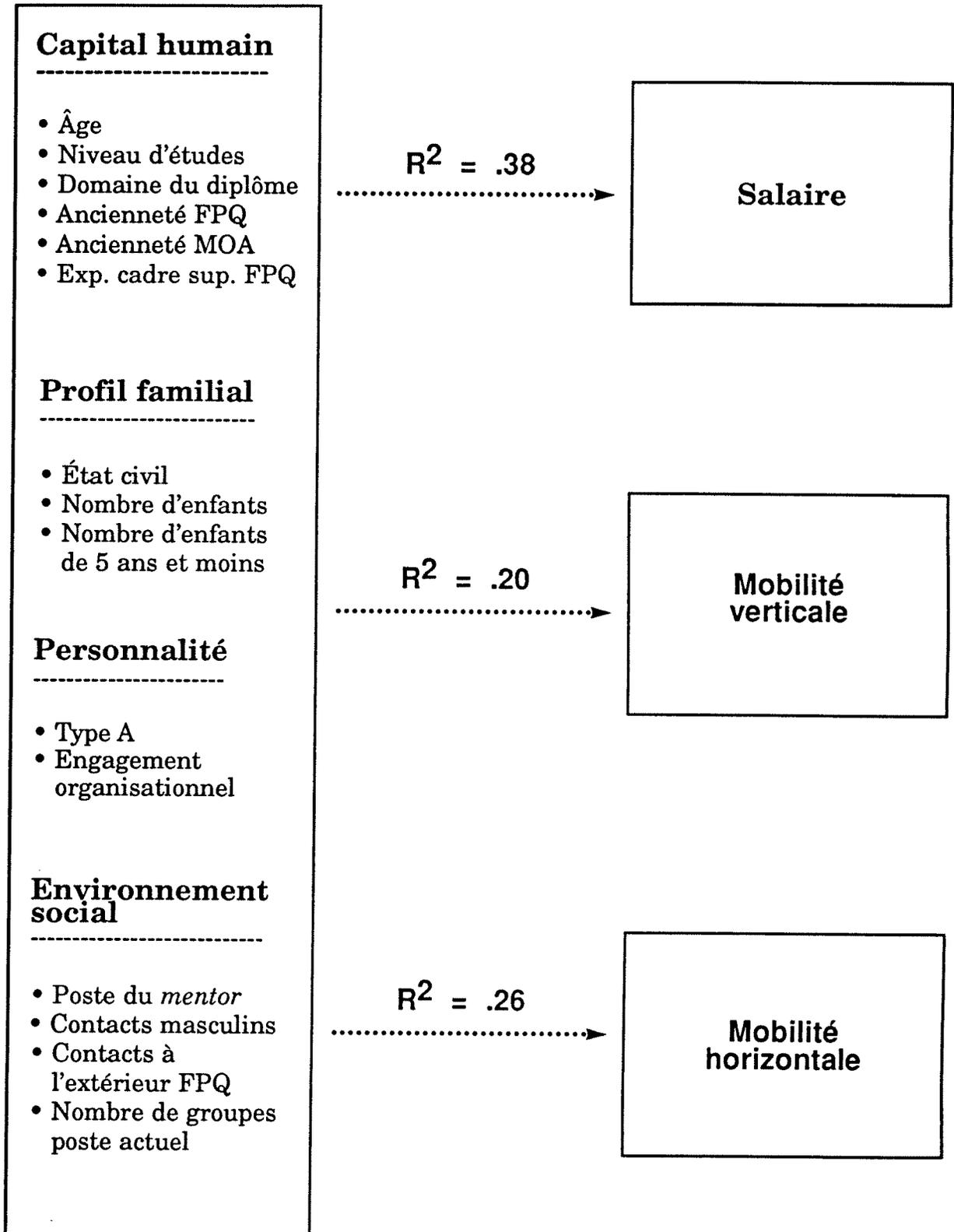
Variables	Salaire (<i>log</i>)			Mobilité verticale			Mobilité horizontale		
Nbre d'enfants de 6 à 11 ans									
Nbre d'enfants de 12 à 17 ans									
LA PERSONNALITÉ									
Type A	.095	.128		.142	.139				
Eng. org.	.081	.080		.143	.141				
L'ENVIRONNEMENT SOCIAL									
<i>Mentor</i> est cadre sup.			-.191				.085		
<i>Mentor</i> est haut dir.	.070	.076	.153				.105		.198
Autre poste									
Contacts masculins	.086		.199						
Contacts à l'extérieur FPQ	.078	.103							
Nbre de groupes soc. poste act.				.118					
R carré (R ²)	.38	.35	.50	.20	.18	.25	.26	.29	.23
F	14,77	11,43	10,60	5,35	3,85	3,26	7,19	7,03	2,95
F sign	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0001	.0000	.0000	.0004
Nbre cas	679	542	183	567	442	166	568	443	166

E Tous les cadres supérieurs. **H** Les cadres supérieurs de sexe masculin. **F** Les cadres supérieures de sexe féminin.

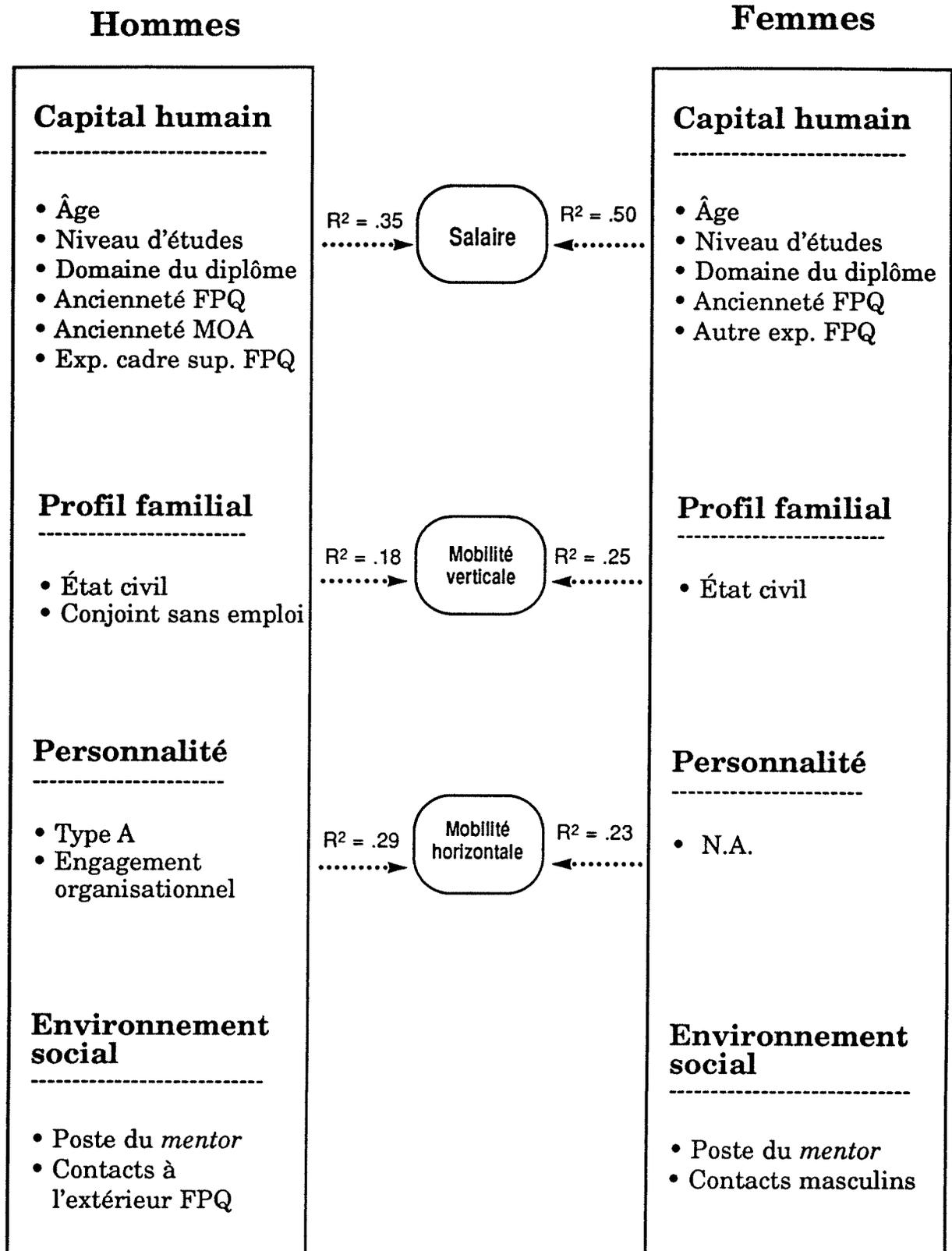
Seuls les résultats significatifs à $p. \leq .05$ sont inclus.

() Résultats lorsque le domaine d'études «*autre*» et l'état civil *séparées/divorcées* servent de groupe de référence.

**RÉGRESSIONS FINALES: VARIABLES SIGNIFICATIVES ET NIVEAU DE
VARIANCE EXPLIQUÉE (R²) CHEZ LES CADRES SUPÉRIEURS
DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC**



RÉGRESSIONS FINALES: VARIABLES SIGNIFICATIVES ET NIVEAU DE VARIANCE EXPLIQUÉE (R²) CHEZ LES HOMMES ET LES FEMMES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC



5.4 La synthèse des résultats et la vérification des hypothèses de recherche

5.4.1 La synthèse des résultats

Premièrement, l'**analyse descriptive** a permis de constater que les hommes et les femmes cadres supérieurs de la fonction publique du Québec ont des caractéristiques différentes et ce, tant au niveau de leur capital humain, qu'au niveau de leur profil familial, de leur personnalité et de leur environnement social. Nous avons aussi remarqué que leur progression de carrière est différente, puisque les hommes ont un salaire et un nombre de promotions plus élevés tandis que les femmes ont un rythme de mobilité horizontale plus rapide.

Deuxièmement, l'**analyse bivariée** a permis de vérifier l'existence et la force d'une relation entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes. Nous avons remarqué des différences entre les résultats chez les hommes et chez les femmes. Les variables indépendantes associées à au moins une des composantes de la progression de carrière des hommes et des femmes cadres supérieurs de la fonction publique du Québec sont les suivantes :

- Pour la catégorie **capital humain**, chez les hommes, chacune des variables, soit l'âge, le niveau et le domaine d'études, l'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel, l'expérience comme cadre à la fonction publique du Québec. Chez les femmes, une seule variable du capital humain, soit l'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel, n'est pas reliée à au moins une des composantes de la progression de carrière.
- Pour la catégorie **profil familial**, chez les hommes, encore une fois, chacune des variables utilisées est significativement liée à au moins une des composantes de la progression de carrière. Ces variables sont : l'état civil, la présence d'un conjoint sans

emploi, les responsabilités parentales, le nombre d'enfants, le nombre d'enfants entre 6 et 11 ans, le nombre d'enfants entre 12 et 17 ans, le nombre d'enfants de 18 ans et plus, le fait d'avoir utilisé au moins une pratique d'équilibre travail-famille, le nombre total de pratiques d'ÉTF utilisées. Chez les femmes, seuls l'état civil, les responsabilités parentales et le nombre d'enfants entre 6 et 11 ans figurent parmi les variables du profil familial reliées à au moins une des composantes de la progression de carrière.

- Pour la catégorie **personnalité**, chez les hommes, le type A et l'engagement organisationnel ont été significativement reliés à certaines des composantes de la progression de carrière. Par contre, la personnalité n'a pas du tout été reliée à la progression de carrière des femmes.
- Pour la catégorie **environnement social**, chez les hommes et les femmes, les variables du **mentorat** dont la relation avec une ou plusieurs composantes de la progression de carrière étaient significatives sont : la présence d'un *mentor*, le type de mentorat, le sexe du *mentor*, le poste du *mentor*, le lien avec le *mentor*, le fait que le *mentor* lui ait confié un emploi ou qu'il ait fait des démarches pour aider son protégé à obtenir un emploi. De plus, la période de mentorat a été associée au salaire des femmes, tandis que cette variable n'a pas été liée à la progression de carrière des hommes. En ce qui a trait aux réseaux de contacts (*networking*), chez les hommes et chez les femmes, la proportion de contacts masculins et de contacts féminins était associée à au moins une composante de la progression de carrière. De plus, alors que chez les femmes nous

retrouvons aussi le fait d'avoir été, dans le poste précédent, membre d'autres groupes, chez les hommes, plusieurs variables supplémentaires ont été liées à leur progression de carrière, soit les contacts à l'extérieur de la fonction publique du Québec, le fait d'avoir été, dans le poste actuel, membre de conseils d'administration et d'autres groupes et d'avoir été, dans le poste précédent, membre de conseils d'administration, le nombre de groupes auxquels ils ont appartenu dans le poste actuel et dans le poste précédent.

Troisièmement, lors de **l'analyse multivariée par catégories de variables**, nous avons remarqué les points mentionnés ci-dessous :

- les quatre catégories de variables, soit le **capital humain**, le **profil familial**, la **personnalité** et **l'environnement social** ont encore une fois influencé la progression de carrière des hommes, et chez les femmes, mis à part le catégorie personnalité qui a été éliminé à l'étape précédente, les trois autres catégories de variables semblent aussi influencer leur progression de carrière;
- chez les hommes et les femmes, la catégorie **capital humain** est celle qui explique le plus la variance des trois composantes de la progression de carrière, soit le salaire, la mobilité verticale et la mobilité horizontale;
- alors que la catégorie **capital humain** influence davantage le salaire et la mobilité verticale des femmes, le niveau de variation est plus élevé pour la mobilité horizontale des hommes. La différence la plus marquante se situe au niveau de la mobilité

verticale, puisque le niveau de variance est de 23 % chez les femmes, comparativement à 12 % chez les hommes;

- après le capital humain, la catégorie qui semble le plus influencer la progression de carrière des cadres supérieurs est celui de **l'environnement social**. La seule exception se situe au niveau de la mobilité verticale des femmes, dont le niveau de variance s'explique davantage par le **profil familial** que par l'environnement social;
- la catégorie **environnement social** a un effet moins prononcé sur la progression de carrière des hommes que sur celle des femmes, étant donné que le niveau de variance est plus élevé tant sur le salaire que sur la mobilité verticale et la mobilité horizontale de ces dernières;
- le **profil familial** semble plus influencer le salaire des hommes que celui des femmes. Par contre, cette catégorie explique davantage la variance de la mobilité verticale des femmes et à un niveau moindre, celle de la mobilité horizontale;
- la **personnalité** est la catégorie qui semble le moins affecter la progression de carrière des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec. Alors qu'elle n'influence que légèrement la progression de carrière des hommes, chez les femmes, elle a été éliminée à l'étape précédente puisqu'il n'y avait aucune corrélation entre ces variables et la progression de carrière de ces dernières.

Finalement, les résultats obtenus lors de **l'analyse multivariée avec l'ensemble des variables** nous permettent d'identifier les variables indépendantes qui influencent le plus la progression de

carrière et le niveau de variance de ces déterminants sur la progression de carrière des hommes et des femmes cadres supérieurs de la fonction publique du Québec. En terme de stabilité, les variables qui demeurent significatives à cette étape sont les plus importantes.

Les résultats obtenus à cette étape finale nous amènent à souligner les faits suivants:

- chez les hommes et les femmes, notre modèle est plus puissant pour expliquer les variations salariales que celles de la mobilité verticale et de la mobilité horizontale;
- alors que chez les hommes, notre modèle explique ensuite surtout la mobilité horizontale, chez les femmes, c'est la mobilité verticale qui arrive en deuxième. Par conséquent, chez les hommes, notre modèle explique en dernier lieu la mobilité verticale, tandis que chez les femmes, c'est la mobilité horizontale qui arrive en dernier;
- mise à part la puissance du modèle pour expliquer la progression de carrière des hommes et des femmes, nous observons des différences en ce qui a trait aux variables associées à leur progression de carrière, ainsi qu'aux effets de ces dernières sur leur progression. De plus, on note que le modèle global incluant l'ensemble des cadres supérieurs est différent du modèle de carrière des hommes et de celui des femmes.

5.4.2 Vérification des hypothèses de recherche

Les résultats présentés dans ce chapitre nous permettent de répondre à notre question de recherche, soit «*Quel sont les déterminants de la progression de carrière des hommes et des femmes dans la fonction publique québécoise?*», et de tester, par le fait même, nos hypothèses de recherche.

D'abord, en ce qui a trait à notre hypothèse principale «*Les déterminants de la progression de carrière à la fonction publique québécoise varient selon les quatre catégories suivantes: le capital humain, le profil familial, la personnalité et l'environnement social*», elle ne peut être confirmée que partiellement puisque les déterminants qui influencent la progression des **hommes** varient entre les quatre catégories mentionnées tandis que ce n'est pas le cas chez les **femmes**, étant donné que les variables de la personnalité ne sont pas significatives chez ces dernières.

Ensuite, nous pouvons accepter notre hypothèse secondaire «*Le modèle de progression de carrière des femmes cadres supérieures de la fonction publique québécoise sera différent du modèle de progression de carrière de leurs collègues masculins*». En effet, alors que nous avons d'abord remarqué des différences entre les hommes et les femmes dès notre analyse descriptive, les distinctions ont persisté au niveau de l'analyse bivariée où les variables significatives étaient différentes. La catégorie personnalité fut même éliminée à cette étape chez les femmes, puisque ni le type A, ni le niveau d'engagement organisationnel n'étaient associés à leur progression de carrière. Lors des régressions par catégorie de variables, nous avons vu que celles retenues à la fois chez les hommes et les femmes, soit le capital humain, le profil familial et l'environnement social, avaient des effets différents sur leur progression de carrière. En dernier lieu, les résultats de l'étape finale de notre analyse comprenant l'ensemble des variables retenues montrent que le modèle de progression de carrière des hommes et celui des femmes cadres supérieurs de la fonction publique du Québec sont effectivement différents et que le modèle global incluant l'ensemble des répondants n'aurait pas tenu compte des particularités entre les deux groupes.

Les tableaux LXXXVIX à XCI des pages suivantes illustrent les modèles de progression de carrière pour l'échantillon global ainsi que celui des hommes et celui des femmes. Les résultats obtenus seront discutés davantage au chapitre suivant.

TABLEAU XXXVIX
MODÈLE DE PROGRESSION DE CARRIÈRE
DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC

Variables	Salaire	Mobilité verticale	Mobilité horizontale
CAPITAL HUMAIN			
Âge		-.194**	-.176**
Niveau d'étude	.090 **	-.081*	.103**
Santé/pures/appliquées	-.283**		.255**
Hum./soc.	-.242**		.224**
Éd./lettre/arts	-.191**		.130*
Adm.	-.364**		.246*
Droit			
Autre			.099*
Anc. FPQ		.263**	.449**
Anc. MOA	-.115**		-.355**
Exp. cadre sup. FPQ	.434**	.262**	
PROFIL FAMILIAL			
Célibataire			
Marié			
Sép./div.	.167**		
Veuf			
Nbre d'enfants	.102*		
Nbre d'enfants 5 ans et moins	-.113**		
PERSONNALITÉ			
Type A	.095**	.142*	
Eng. org.	.081*	.143*	
ENVIRONNEMENT SOCIAL			
Mentor est cadre sup.			.085*
Mentor est haut dir.	.070*		.105**
Autre poste			
Prop. contacts masc.	.086**		

Variables	Salaire	Mobilité verticale	Mobilité horizontale
Prop. contacts à l'extérieur	.078*		
Nbre groupes soc. poste act.		.118**	
R carré (R²)	.38	.20	.26
F	14,77	5,35	7,19
F sign.	.0000	.0000	.0000
Nbre cas	679	567	568

Seuls les résultats significatifs à $p. \leq .0500$ sont inclus.

* significatif à $\leq .0500$

** significatif à $\leq .0100$

TABLEAU XC

**MODÈLE DE PROGRESSION DE CARRIÈRE
DES HOMMES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC**

Variables	Salaire	Mobilité verticale	Mobilité horizontale
CAPITAL HUMAIN			
Âge		-.172*	-.187**
Niveau d'étude	.108 **		
Santé/pures/appliquées	-.233**		.318**
Hum./soc.	-.154*		.254**
Éd./lettre/arts	-.127*		.135*
Adm.	-.296**		.295**
Droit			
Autre			.138**
Anc. FPQ		.197**	.406**
Anc. MOA	-.112**		-.390**
Exp. cadre sup. FPQ	.449**	.276**	
PROFIL FAMILIAL			
Célibataire			
Marié			
Sép./div.	.180*		
Veuf			
Conjointe sans emploi		.096*	
PERSONNALITÉ			
Type A	.128**	.139**	
Eng.org.	.080*	.141**	
ENVIRONNEMENT SOCIAL			
Mentor est cadre sup.			
Mentor est haut dir.	.076*		
Autre poste			
Prop. contacts à l'extérieur	.103**		
R carré (R²)	.35	.18	.29
F	11,43	3,85	7,03
F sign.	.0000	.0000	.0000
Nbre cas	542	442	443

Seuls les résultats significatifs à p. \leq .0500 sont inclus.

* Significatif à p. \leq .0500

** Significatif à p. \leq .0100

TABLEAU XCI
MODÈLE DE PROGRESSION DE CARRIÈRE
DES FEMMES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC

Variables	Salaire	Mobilité verticale	Mobilité horizontale
CAPITAL HUMAIN			
Âge			-.205*
Niveau d'étude		-.240*	.184*
Santé/pures/appliquées	-.517** (-313**)		
Hum./soc.	-.631** (-384**)		
Éd./lettre/arts	-.512** (-341**)		
Adm.	-.705** (-442**)		
Droit			
Autre			
Anc. FPQ	.154*	.351**	.399**
Exp. cadre sup. FPQ	.333**		
Autre exp. FPQ	-.140*		
PROFIL FAMILIAL			
Célibataire			
Mariée	(-.136*)		
Sép./div.			
Veuve			
PERSONNALITÉ (N.A.)			
ENVIRONNEMENT SOCIAL			
Mentor est cadre sup.	-.191**		
Mentor est haut dir.	.153*		.198*
Autre poste			
Prop. contacts masc.	.199**		
R carré (R²)	.50	.25	.23
F	10,60	3,26	2,95
F sign.	.0000	.0001	.0004
Nbre cas	183	166	166

Seuls les résultats significatifs à $p \leq .0500$ sont inclus.

() Résultats lorsque le domaine d'étude «autre» et l'état civil séparé/divorcé servent de référence.

* significatif à $\leq .0500$

** significatif à $\leq .0100$

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Suite à notre proposition selon laquelle les déterminants de la progression de carrière des hommes varient selon le capital humain, le profil familial, l'environnement social et la personnalité, tandis que chez les femmes ces déterminants varient selon les trois premières catégories, nous tentons dans ce chapitre d'éclaircir les résultats obtenus en nous référant à la documentation consultée et à certaines données que nous n'avons pas traitées jusqu'à maintenant.

Notre discussion se concentre sur les caractéristiques des cadres supérieurs, sur les déterminants de leur progression de carrière ainsi que sur les différences entre les hommes et les femmes. Des analyses statistiques descriptives et bivariées supplémentaires de même qu'un regard sur le niveau hiérarchique des cadres supérieurs nous permettent d'étayer certaines de nos réflexions. Comme notre modèle comprend une multitude de résultats, nous dégagons les tendances les plus importantes pour chacune des quatre catégories de variables, soit le capital humain, le profil familial, la personnalité et l'environnement social.

Le capital humain

Le capital humain est la catégorie de variables qui influence le plus la progression de carrière des hommes et des femmes cadres supérieurs de la fonction publique du Québec. Ceci explique peut-être le fait que les déterminants reliés au capital humain ont été très souvent utilisés pour expliquer la progression de carrière. La variance expliquée la plus élevée se situe au niveau du capital

humain et du salaire et comme elle est légèrement inférieure chez les hommes à ce qu'elle est chez les femmes, la fonction publique du Québec semble reconnaître le capital humain de ces dernières.

D'ailleurs, Chênevert (1993) avait obtenu des résultats similaires et comme 82 % des femmes de son échantillon venaient du secteur public, il a lui aussi conclu, en ce qui a trait au capital humain, que les règles sont beaucoup plus objectives et équitables dans le secteur public qu'elles ne le sont dans le secteur privé. Entre autres, à la fonction publique québécoise, la Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres supérieurs et leurs titulaires (C.T. 174950 du 25 septembre 1990 : voir ACSGQ, 1993) définit les règles d'évaluation de la scolarité et de l'expérience ainsi que les conditions spécifiques d'admission à chacune des classes d'emplois. De plus, comme nous pouvons le voir à l'échelle salariale présentée à l'appendice B, chaque classification supérieure amène un salaire plus élevé, ce qui peut expliquer la forte collinéarité dans cette étude entre le salaire et le niveau hiérarchique.

Âge

Tout comme dans les études de Stroh, Brett et Reilly (1992), Chênevert (1993) et Cannings (1991b), les femmes ayant participé à notre recherche sont plus jeunes (44 ans) que les hommes (49 ans). Même si les femmes plus jeunes qui ont participé à notre étude ne sont pas plus scolarisées que leurs collègues plus âgées, elles ont évolué dans une société plus égalitaire, ce qui a sûrement facilité leur accès aux rangs hiérarchiques supérieurs. On constate en outre qu'il y a un lien négatif chez ces dernières entre l'âge et le type A. Les femmes plus jeunes sont donc plus agressives, compétitives, persévérantes, acharnées au travail et ont des besoins de réussite plus

élevés que les femmes plus âgées, ce qui, selon nous, les a aidé à atteindre les échelons hiérarchiques supérieurs.

Selon Guillet et Guilbaut (1993, p. 25) : «la probabilité de devenir cadre supérieur pour un professionnel augmente dans un premier temps avec l'âge et l'ancienneté avant de décroître (...) cette probabilité était maximale pour un âge d'environ 38 ans et une ancienneté de 16 ans». Ces barèmes étaient inférieurs lors de notre étude puisque à leur première nomination comme cadre supérieur, les hommes étaient âgés en moyenne de 36 ans et avaient environ 7 ans d'ancienneté à la fonction publique québécoise, tandis que les femmes étaient âgées en moyenne de 37 ans et avaient 9 ans d'ancienneté. Malgré que les femmes aient un niveau d'études comparable à celui des hommes, leur âge et leur nombre d'années d'ancienneté étaient significativement plus élevés lorsqu'elles ont atteint les échelons hiérarchiques supérieurs.

Il y avait un lien entre l'âge et le salaire lors de l'analyse bivariée et la relation était beaucoup plus forte chez les hommes que chez les femmes mais, comme cette relation s'est estompée lorsque nous avons ajouté d'autres variables dans l'analyse, il semble que ce serait davantage les années d'expérience comme cadre supérieur et le nombre d'années d'ancienneté à la fonction publique du Québec, positivement liés à l'âge, qui amèneraient un salaire plus élevé chez les cadres masculins et féminins.

Les hommes plus âgés ont été moins mobiles verticalement et horizontalement. D'autres chercheurs avaient aussi perçu un lien négatif entre l'âge et la mobilité verticale (Slocum et coll., 1985; Near, 1985; Hall, 1985; Gould et Penley, 1984; Tremblay, Roger et Toulouse, 1991).

Chez les femmes, l'âge influence seulement la mobilité horizontale. En vieillissant, les femmes sont peut-être moins prêtes à changer d'emploi pour un transfert latéral, et ce, à cause des conséquences rattachées à un changement d'emploi tels le stress, l'adaptation, la possible nécessité de déménager, etc. Par contre, une promotion et les avantages pécuniaires ou autres récompenses reconnues comme importantes dans les valeurs traditionnelles compensent possiblement davantage pour les inconvénients causés par un changement d'emploi.

Chez les hommes, l'âge affecte négativement la mobilité verticale et la mobilité horizontale et ceci s'explique peut-être par le fait qu'ils sont plus âgés que les femmes et qu'ils sont plus nombreux à avoir atteint un niveau hiérarchique où les promotions sont aussi plus rares. À cet effet, le lien entre l'âge et le niveau hiérarchique est chez les hommes, presque le double (.29), en terme relatif, de ce qu'il est chez les femmes (.15).

Niveau de scolarité

Tel que suggéré dans la documentation consultée, la scolarité semble avoir un effet sur la progression de carrière Kanter, 1977; Hennig et Jardim, 1977; Lee, 1981; Harlan et Weiss, 1982; Gould et Penley, 1984; Paquerot, 1986; Andrew et coll. 1988a et b; Cannings, 1988a et b; Kelly, 1991; Chênevert, 1993; Tharenou, Latimer et Conroy, 1994; Stroh, Brett et Reilly,

1992). Plus précisément, les hommes les plus scolarisés ont un salaire plus élevé mais la relation avec la mobilité verticale n'est pas significative chez ces derniers. Par contre, il semble que les femmes plus scolarisées aient moins de promotions et plus de transferts latéraux.

Nos données ne nous permettent pas de savoir quels étaient la catégorie et le niveau du poste des répondants lorsqu'ils sont entrés à la fonction publique québécoise, mais comme les répondants moins scolarisés sont plus nombreux à avoir occupé des postes de niveau inférieur tels ceux d'employé de bureau ou de technicien, nous supposons que si les femmes les moins scolarisées ont eut plus de promotions, c'est parce qu'elles ont débuté à un poste moins élevé et qu'elles ont ainsi dû avoir plus de promotions pour parvenir aux échelons supérieurs. On note d'ailleurs que dans notre modèle final, le fait d'avoir débuté sa carrière à la fonction publique québécoise dans un poste «autre» que ceux énoncés influence négativement le salaire des femmes.

Par ailleurs, les femmes ayant un niveau d'éducation supérieur ont peut-être commencé à un niveau hiérarchique plus élevé et si ce fut le cas, moins de promotions ont été possibles puisque plus on gravit les échelons, moins il y a de postes et que pour compenser le manque de promotions, ces femmes ont possiblement fait des transferts latéraux.

On note également que chez les femmes, il y a un lien négatif entre le niveau d'études et le nombre d'années d'ancienneté à la fonction publique du Québec, le niveau d'études et le nombre d'années d'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel ainsi qu'entre le niveau d'études et le nombre d'années d'ancienneté lors du premier poste comme cadre supérieur; plus elles sont

scolarisées, moins les femmes ont d'ancienneté à la fonction publique québécoise et dans le ministère ou l'organisme actuel et moins elles ont eu à accumuler d'années d'ancienneté pour atteindre les échelons hiérarchiques supérieurs, ce qui représente des effets positifs du niveau d'études sur la progression de carrière.

Un autre point à considérer est le fait que les femmes ayant un niveau d'éducation plus élevé ont probablement plus d'aptitudes et d'expériences transférables, ce qui amène une plus grande possibilité de changer de poste ou même de domaine d'activités. D'ailleurs, lors de l'étude de Durand (1989), les professionnels de la fonction publique québécoise possédant un diplôme de deuxième cycle avaient fait plus de démarches visant un changement d'emploi.

Une autre explication au fait que les femmes moins scolarisées ont plus de promotions mais que leur salaire n'est pas nécessairement plus élevé serait que les promotions qu'elles ont obtenues ont été plutôt illusoires. Stewart et Gudykunst (1982) avaient noté que le fait d'obtenir des promotions ne garantissait pas aux femmes un avancement hiérarchique à des échelons supérieurs, comme c'est le cas chez les hommes, et que ces promotions seraient donc illusoires (Chênevert, 1993). Cependant, étant donné les règles de promotion établies à la fonction publique, il serait surprenant que cette explication soit juste. Néanmoins, comme les hommes plus scolarisés ont un salaire plus élevé sans toutefois avoir obtenu plus de promotions, il se peut qu'il y ait une différence, telle que notée par Chiplin et Sloane (1976), dans l'ampleur des promotions, et ce, en termes du niveau de responsabilités (classe) et du salaire du nouveau poste. Ainsi, les hommes promus ont peut-être sauté plus d'échelons hiérarchiques lors de leur promotion que ce ne fut le

cas chez les femmes, ce qui expliquerait que sans avoir eu plus de promotions, les hommes plus scolarisés ont un salaire plus élevé. On peut encore ajouter que chez ces derniers, un niveau de scolarité plus élevé n'implique pas seulement accumuler moins d'années d'ancienneté pour arriver au premier poste de cadre supérieur mais aussi, être plus jeune lors de la première nomination, puisqu'il y a chez les hommes un lien négatif entre le niveau d'études et l'âge atteint lors du premier poste de cadre supérieur.

Tout comme Cannings (1988b), Morazain (1990a) et Chênevert (1993), nous constatons que l'éducation est bénéfique pour la progression de carrière des femmes mais qu'elle ne leur garantit pas un niveau de succès comparable à celui des hommes.

Domaine du diplôme

Contrairement aux résultats obtenus par Chênevert (1993) et Cannings (1988a) à l'effet que les hommes et les femmes diplômés en sciences pures ou en sciences appliquées recevraient les salaires les plus élevés, notre étude montre que sont les hommes diplômés en droit ainsi que les femmes diplômées en droit ou dans un domaine «autre» que ceux énoncés qui ont un salaire plus élevé. Le domaine d'études est la variable qui influence le plus le salaire des femmes, ce qui montre l'importance du choix du programme d'études sur la progression de carrière de ces dernières et l'attention qui doit être portée à l'orientation scolaire des jeunes filles.

Le droit est un domaine exigeant pour les hommes mais encore plus pour les femmes qui veulent avoir des enfants, et ce, à cause entre autres des longues heures de travail, du stress relié à leurs fonctions et de l'engagement que requiert cette profession.

Même si les femmes sont majoritaires dans plusieurs facultés de droit au Québec, les avocates rencontrent de nombreux obstacles tels la discrimination, le harcèlement sexuel et des conditions de travail difficiles et non compatibles avec les exigences familiales, qui font en sorte qu'un nombre élevé d'entre elles quittent cette profession (Fox, 1995). Étant donné les règles et les conditions de travail en vigueur à la fonction publique, les diplômés en droit qui y poursuivent leur carrière peuvent probablement mieux concilier leur vie professionnelle et familiale.

En ce qui a trait à la mobilité, alors que le domaine d'études ne semble pas influencer la progression verticale des hommes et des femmes, les hommes diplômés en droit paraissent moins mobiles horizontalement que les diplômés de tous les autres domaines. Ce résultat nous amène à supposer que les diplômés en droit sont plus spécialisés et qu'il est plus difficile pour eux de faire un transfert latéral, soit dans leur ministère ou l'organisme actuel (affectation) ou même dans un autre ministère ou organisme (mutation) de la fonction publique québécoise. La mobilité horizontale de ces personnes dépend peut-être aussi de leur domaine d'activités ou du ministère ou de l'organisme où ils travaillent. À cet effet, les points suivants sont à souligner :

- Chez les 34 hommes diplômés en droit, une proportion de 26,5 % (9) d'entre eux travaillaient dans le domaine «secrétariat et greffe», 20,6 % (7) dans un domaine «autre» que ceux énoncés et 14,7 % (5) dans le domaine «services juridiques». De plus,

26,5 % (9) d'entre eux se trouvaient au ministère de la Justice, 11,8 % (4) au conseil exécutif et 8,8 % (3) au ministère du Revenu;

- Chez les 10 femmes diplômées en droit, 30 % (3) travaillaient dans le domaine «ressources humaines» et 30 % (3) dans un domaine «autre» que ceux énoncés. En ce qui a trait aux ministères ou organismes où elles exerçaient leurs fonctions, elles étaient réparties de la façon suivante : deux au ministère de la Santé et des Services sociaux et une dans chacun des ministères ou des organismes suivants : ministère de la Justice, conseil Exécutif, ministère du Revenu, ministère des Affaires internationales, conseil du Trésor, ministère de l'Industrie et du Commerce, commission des Affaires sociales et commission de la Santé et de la Sécurité au travail.

Alors qu'un salaire plus élevé pour les diplômés en droit aurait pu aussi être expliqué par leur niveau hiérarchique, des analyses statistiques ont montré que c'est le cas chez les hommes mais non chez les femmes puisque seules les diplômées dans un domaine «autre» ont un niveau hiérarchique plus élevé que les diplômés en administration, en éducation, en sciences de la santé ou en sciences humaines. La répartition des diplômées en droit dans les classes hiérarchiques était la suivante:

Hommes

Classe I	5,9 %	(2)
Classe II	32,4 %	(11)
Classe III	47,1 %	(16)
Classe IV	14,7 %	(5)

Femmes

Classe II	20 %	(2)
Classe III	10 %	(1)
Classe IV	70 %	(7)

Alors que les classes V et VI sont identifiées comme les premiers niveaux de gestion (Ebnoether, 1990), la majorité des hommes diplômés en droit se trouvent aux échelons hiérarchiques plus élevés, puisque 79,5 % sont aux échelons III et II et 5,9 % à l'échelon I, soit la plus haute classe de cette catégorie.

La classification des femmes diplômées en droit est inférieure puisque 70% d'entre elles sont au niveau IV.

Ancienneté à la fonction publique du Québec

Alors que chez les femmes, l'ancienneté à la fonction publique québécoise affecte les trois composantes de la progression de carrière, chez les hommes cette variable affecte leur mobilité verticale et horizontale mais non leur salaire. Chênevert (1993) avait aussi constaté que le nombre d'années d'ancienneté influençait seulement le salaire des femmes mais dans son étude cette variable indépendante n'avait pas d'effet sur la mobilité des hommes. Cannings (1991b) avait suggéré que l'ancienneté dans l'organisation avait un effet positif sur le salaire et la mobilité verticale des hommes et des femmes.

Il semble normal que les hommes et les femmes ayant travaillé dans la fonction publique un plus grand nombre d'années, aient fait plus de changements d'emploi et ce, autant pour des promotions que pour des changements latéraux. Ce qui est un peu plus difficile à expliquer est le fait que chez les femmes, la force de la relation entre l'ancienneté à la fonction publique et la mobilité verticale ($\beta = .351$) est presque identique à celle entre l'ancienneté et la mobilité horizontale ($\beta = .399$) tandis que chez les hommes, la force de la relation semble beaucoup plus forte entre l'ancienneté à la fonction publique et la mobilité horizontale ($\beta = .406$) qu'entre l'ancienneté et la mobilité verticale ($\beta = .197$). Comme les hommes ont plus d'ancienneté, ils ont peut-être diversifié davantage leur expérience en faisant des changements latéraux.

Ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel

Alors que l'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel n'a aucun effet sur la progression de carrière des femmes, cette variable a un effet négatif sur le salaire et la mobilité horizontale des hommes.

Les hommes qui travaillent plus longtemps dans le même ministère ou le même organisme sont peut-être moins versatiles quant aux tâches à effectuer et leurs expériences sont peut-être moins variées que celles des cadres avec moins d'ancienneté dans ce ministère ou cet organisme, et cela pourrait expliquer le lien négatif entre l'ancienneté dans le ministère et l'organisme actuel et le salaire. Nous n'avons aucun moyen de vérifier cette supposition mais certaines études ont souligné l'importance de la diversité de l'expérience à la fonction publique québécoise (Létourneau, 1994, Savoie, 1990, Gascon et Melançon, 1993).

Les hommes ayant accumulé plus d'années d'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel ont un niveau d'engagement organisationnel plus élevé, ce qui explique possiblement pourquoi ils sont moins mobiles horizontalement : En effet, les personnes avec un haut niveau d'engagement organisationnel hésitent probablement davantage à quitter leur organisme actuel pour un poste de même niveau hiérarchique et c'est sûrement d'ailleurs la raison pour laquelle les personnes les plus engagées ont aussi eu significativement moins de mutations, soit un transfert latéral dans un autre ministère ou organisme.

Expérience comme cadre supérieur à la fonction publique québécoise

L'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique semble influencer le salaire et la mobilité verticale des hommes, alors que cette variable influence, à un degré moindre, le salaire des femmes. Que l'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique québécoise ait plus d'impact sur la progression de carrière des hommes que sur celle des femmes s'explique peut-être par le fait qu'on reconnaît moins le capital humain de ces dernières. De plus, le type d'expérience acquis est peut-être différent, certains auteurs ayant proposé que les hommes semblent davantage profiter d'occasions d'apprendre et de développer leurs aptitudes et leurs connaissances par la formation en emploi et la participation à des projets stimulants et enrichissants (Tharenou, Latimer et Conroy, 1994; Van Velson et Hughes, 1990; Marini, 1989). On doit mentionner ici qu'un minimum d'années d'expérience dans l'exercice d'activités de niveau professionnel ou d'encadrement est requis pour accéder aux échelons hiérarchiques supérieurs et qu'il y a un lien significatif entre le niveau hiérarchique et le nombre d'années d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique québécoise.

Autre expérience à la fonction publique québécoise

Non seulement les femmes sont significativement plus nombreuses que les hommes à avoir débuté leur carrière à la fonction publique québécoise dans un poste «autre» que celui de cadre supérieur mais celles ayant ce type d'expérience ont aussi un salaire plus bas. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que ces femmes ayant débuté à des échelons hiérarchiques inférieurs, ont aussi débuté avec un salaire plus bas. Comme les augmentations salariales sont généralement proportionnelles au salaire de base, il semble normal que les femmes ayant plus d'expérience dans ces postes reçoivent un salaire plus bas, comparativement à leurs collègues du même sexe ayant débuté leur carrière à la fonction publique québécoise dans un poste de cadre supérieur et qui ont peut-être d'ailleurs plus d'années d'expérience aux échelons supérieurs. À cet effet, on constate qu'il y a un lien négatif chez les femmes (-.17) et chez les hommes (-.18) entre le fait d'avoir de l'expérience dans d'autres postes et le nombre d'années d'expérience comme cadre supérieur. De plus, même si le salaire reçu lors de l'entrée en fonction comme cadre supérieur ne peut-être inférieur au minimum de l'échelle de la classe d'emploi assignée, ce montant est tout de même influencé par le salaire reçu avant le recrutement ou la promotion à un tel poste. Ainsi, en vertu de la Directive concernant la classification et la gestion des emplois des cadres supérieurs et de leur titulaire (C.T. 174950 du 25 septembre 1990 : voir ACSGQ, 1993) :

Lors du **recrutement** à un emploi d'une classe d'emploi de la classification des cadres supérieurs, le traitement attribué à un fonctionnaire correspond au traitement du fonctionnaire avant son entrée en fonction majoré d'un montant pouvant représenter jusqu'à 10 % du maximum de l'échelle de traitement de la classe d'emploi à laquelle il est recruté, sans toutefois que ce traitement majoré excède le traitement maximum de cette échelle.

Lors de la **promotion** à un emploi d'une classe d'emploi de la classification des cadres supérieurs, le traitement attribué à un fonctionnaire correspond au traitement

du fonctionnaire avant la promotion majoré d'un montant représentant 10 % du traitement maximum de l'échelle de traitement de la classe d'emploi à laquelle il est promu lorsqu'il s'agit d'une promotion à un premier emploi d'encadrement ou de 5 % du traitement maximum de l'échelle de traitement de la classe d'emploi à laquelle il est promu lorsque le fonctionnaire fait l'objet d'une promotion ultérieure dans un autre emploi d'encadrement, sans toutefois que ce traitement majoré excède le traitement maximum de cette échelle.

Le profil familial

On note que lors des régressions par catégorie de variables, la variance expliquée par le profil familial était relativement faible puisqu'elle oscillait entre .05 et .17. Cette catégorie de variables expliquerait davantage le salaire des hommes et la mobilité des femmes. Dans les régressions finales, mis à part le conjoint sans emploi qui influence la mobilité verticale des hommes, seul l'état civil affecte la progression de carrière des hommes et des femmes.

État civil

On peut d'abord souligner que plus d'hommes que de femmes semblent avoir un profil familial traditionnel. En fait, 85,1 % des hommes sont mariés, 11,4 % sont séparés ou divorcés et seulement 2,3 % sont célibataires, tandis que chez les femmes, ces proportions sont de 69,1 %, 18,3 % et 12,6 % respectivement. Comme il n'y a pas de lien entre l'état civil et l'âge des femmes, le fait qu'elles soient plus jeunes que les hommes n'est pas la raison pour laquelle la proportion de célibataires est plus élevée chez ces dernières. Une explication possible à cette situation est que ces femmes auraient fait passer leur carrière en premier plan soit avant leur vie personnelle et ce, en croyant peut-être que leur liberté leur permettrait de progresser davantage dans leur carrière. On note cependant qu'il n'y a pas de lien non plus entre l'état civil et les deux

composantes de la personnalité soit le type A et l'engagement organisationnel et contrairement à ce que certains pourraient le croire, les personnes célibataires ne sont pas plus engagées dans leur travail et il n'y a pas plus de divorces chez les personnes de type A que chez les personnes de type B.

Chez les hommes comme chez les femmes, les célibataires ont les salaires les plus bas. Alors que chez les hommes, les célibataires ont un salaire plus bas que les hommes séparés ou divorcés, chez les femmes, les différences sont significatives entre celles qui sont mariées et celles qui sont séparées ou divorcées, ces dernières ayant aussi les salaires les plus élevés. Selon certains auteurs, la vie de couple a un effet positif sur le bien-être physique et psychologique (Austrom, Baldwin et Macy, 1988) ainsi que sur la vie professionnelle (Sekaran, 1992). De plus, Austrom, Baldwin et Macy (1988) ont mentionné que les célibataires sont victimes de préjugés pouvant nuire à leur progression de carrière.

Korenman et Neumark (1990) avaient aussi conclu que les hommes mariés avaient un salaire plus élevé que les célibataires. Cependant, alors que ces auteurs avaient aussi suggéré que les hommes mariés avaient plus de chances de promotions, notre étude indique que l'état civil n'affecte ni la mobilité des hommes ni celles des femmes.

Que les hommes et les femmes cadres supérieurs séparés ou divorcés aient un salaire plus élevé s'explique peut-être par le fait que ces personnes ont déjà comblé leur besoin d'estime de soi et ceux reliés au mariage et à la famille et que même si leur vie de couple s'est soldée par un échec,

ils ont tout de même conservé un certain niveau de satisfaction face à la vie et à leur travail. Comme le divorce est une pratique courante dans la société actuelle, les personnes séparées ou divorcées ne sont pas non plus mal vues par leurs collègues et supérieurs comme ils l'auraient peut-être été il y a trente ans.

Conjoint sans emploi

Une proportion de 95,5 % des hommes, comparativement à seulement 64 % des femmes, ont une conjointe à la maison et ce, même si les femmes ont plus d'enfants âgés de 11 ans et moins. Cette situation explique probablement le fait que 41,9 % des femmes, comparativement à 25 % des hommes, ont utilisé au moins une pratique d'équilibre travail-famille. Les femmes sont donc relativement plus nombreuses que leurs collègues masculins à devoir concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Aussi, le fait que les hommes soient plus âgés explique probablement que leur couple soit plus conventionnel.

Avoir un conjoint sans emploi affecte légèrement ($\beta = .096$) la mobilité verticale des hommes et c'est le seul cas où il y a un lien entre cette variable et la progression de carrière. Les hommes dont la conjointe est sans emploi peuvent probablement poser leur candidature et travailler dans un plus grand nombre de ministères ou d'organismes ou même de régions que ceux dont la conjointe a un emploi, ce qui pourrait en partie expliquer leur plus grande mobilité verticale. Ces résultats n'appuient pas ceux de Le Louarn, Thériault et Toulouse (1984) qui ont proposé que le salaire des cadres masculins dont la conjointe travaille était inférieur au salaire de leurs collègues du même sexe. De plus, même si Chênevert (1993) a suggéré que les femmes reçoivent moins

de promotions quand leur conjoint travaille, le fait d'avoir un conjoint à la maison n'affecte pas la progression de carrière des femmes ayant participé à notre étude. Ces résultats sont partiellement compatibles avec ceux de Veiga (1983, p. 80) qui a proposé que :

Although the dual career couple is an emerging phenomenon in management today, less than 20 % of the managers in the maturity stage indicated that their spouses' work was an obstacle in their relocation decision - suggesting that dual career are not yet pervasive in middle management.

Suite à la conjoncture économique actuelle et aux changements survenus au niveau du marché du travail, il n'est pas rare de nos jours de rencontrer des couples «de fin de semaine» où chacun des membres travaillent dans différentes régions durant la semaine pour se rejoindre les fins de semaine. Ces changements de mentalité et cette plus grande flexibilité expliquent sans doute le fait que les cadres supérieurs dont le conjoint ou la conjointe travaille ne semblent pas autant désavantagés qu'on pourrait le croire.

Enfants

Comme 71,3 % des hommes et 67 % des femmes avaient des enfants qui vivaient avec eux la majorité du temps, les cadres supérieures ne semblent pas s'empêcher d'avoir des enfants à cause de leur carrière. Qu'une proportion plus élevée de femmes aient des enfants de 11 ans et moins pourrait s'expliquer partiellement par les pratiques d'équilibre travail-famille (ÉTF) offertes à la fonction publique du Québec, tels le complément au salaire (93 %) et le congé parental sans solde ou partiel sans traitement d'une durée maximale de deux ans. Ces pratiques leur permettent de mieux concilier leurs obligations familiales et professionnelles puisqu'elles peuvent rester un peu

plus longtemps à la maison avec leurs enfants pour ensuite revenir au poste qu'elles occupaient avant leur absence.

Comme dans le questionnaire les répondants devaient identifier la présence d'enfants **qui vivaient avec eux** la majeure partie du temps, les données ne nous permettent malheureusement pas de savoir si les cadres supérieurs plus âgés ont eu ou non des enfants et de faire une comparaison entre les hommes et les femmes.

Nos résultats appuient partiellement ceux de Cannings (1991a) à l'effet que les hommes ayant des responsabilités parentales avaient un salaire inférieur à leurs collègues du même sexe sans enfant. Plus précisément, le nombre d'enfants de 5 ans et moins a un effet négatif sur le salaire de notre échantillon global mais ce n'est pas le cas lorsque les échantillons d'hommes et de femmes sont séparés.

De plus, on note que lors des régressions avec seulement les variables du profil familial, les hommes avec plus d'enfants de 17 ans et moins avaient un salaire moins élevé que leurs collègues du même sexe. Les femmes avec plus d'enfants de 12 à 17 ans étaient plus mobiles horizontalement et ceci est peut-être dû au fait que les enfants de cette catégorie d'âge commencent à être plus autonomes et que le transfert latéral implique un changement d'horaire ou un déplacement et qu'il est alors plus facile de faire les ajustements. Donc, les femmes ont peut-être attendu que leurs enfants atteignent cet âge avant de faire des demandes de changement d'emploi.

L'influence des variables reliées au nombre d'enfants a cependant disparu chez les hommes et les femmes dans notre modèle global.

Les femmes sans enfant ayant participé à l'étude de Roskies et Carrier (1992), ne recevaient pas non plus un salaire plus élevé que leurs collègues avec des enfants et ce, peut-être à cause des effets positifs de la vie familiale sur le bien-être des personnes (Andrews et Withney, 1976; Campbell, Converse et Rodgers, 1976; Rice, 1984 ; Lee, 1992) et en particulier des femmes (Repetti et Crosby, 1984; Valdez et Gutek, 1987; Lee, 1992). Suite à ces résultats, les personnes qui sacrifient leurs aspirations d'avoir des enfants pour ne pas nuire à leur progression de carrière font peut-être une erreur puisque ce sacrifice fera probablement plus de différence sur leur vie personnelle que sur leur vie professionnelle.

La personnalité

La personnalité est la catégorie de variables qui explique le moins la progression de carrière et c'est peut-être pour cela, comme l'ont mentionné Kilduff et Day (1994), que peu de chercheurs se sont intéressés à l'effet de la personnalité sur la progression de carrière.

Alors que certains auteurs ont trouvé peu de différences entre la personnalité des hommes et celle des femmes (Donnel et Hall, 1980; Steinberg et Shapiro, 1982) et que d'autres ont suggéré qu'il y a des différences importantes (Brenner, 1982; Henning et Jardim, 1977; Kidwell, 1987), nos résultats suggèrent des différences en ce qui a trait au type A mais non en ce qui a trait à l'engagement organisationnel.

Selon Brenner (1982), la personnalité varie davantage en fonction du niveau d'éducation qu'en fonction du sexe. Plus précisément, alors que les femmes moins scolarisées étaient moins autoritaires et plus maternelles que leurs collègues masculins ayant un niveau de scolarité similaire, les différences entre les hommes et les femmes s'amenuisaient lorsque l'auteur comparait les hommes et les femmes avec un niveau d'éducation supérieur.

Cette proposition de Brenner (1982) a permis de constater que la personnalité des femmes cadres supérieures de la fonction publique québécoise varie effectivement selon leur niveau d'études. En effet, alors que le niveau d'études n'est pas lié à la personnalité des hommes, les femmes plus scolarisées sont plus de type A et ont un niveau d'engagement organisationnel moins élevé que celui de leurs collègues du même sexe.

Type A

Les femmes ayant participé à notre étude sont plus de type A que les hommes et même si elles ne progressent pas plus selon qu'elles soient ou non de type A, il est possible que chez ces dernières le fait d'être de type A soit essentiel pour qu'elles puissent atteindre les échelons hiérarchiques supérieurs mais qu'une fois parvenues à ces échelons, cette variable n'ait plus d'effet. D'ailleurs, Brenner (1982), Klarreich (1988) et Price (1992) ont affirmé que les organisations choisissent davantage les individus de type A pour les emplois comportant les caractéristiques des postes de cadre : être de type A serait donc un atout très important ou même essentiel pour réussir à atteindre les échelons hiérarchiques supérieurs.

Dans notre étude, le fait d'être de type A n'a pas d'impact sur la progression des femmes tandis que les hommes de type A ont un classement hiérarchique, un salaire et un nombre de promotions plus élevé; cela s'explique peut-être par la suggestion de Price (1982) à l'effet que les femmes de type A ont des standards de réussite aussi élevés que ceux de leurs collègues masculins, sauf si elles sont en compétition avec une personne de performance exceptionnelle. Comme la performance des collègues de même niveau augmente généralement lorsqu'on gravit les échelons hiérarchiques supérieurs, il se peut que les femmes deviennent un peu moins compétitives au fur et à mesure qu'elles gravissent elles-mêmes les échelons hiérarchiques supérieurs et qu'elles se retrouvent avec des personnes aussi performantes qu'elles, tandis que les hommes de type A continuent à compétitionner.

Engagement organisationnel

Comme il n'y avait pas de différence significative entre le niveau d'engagement organisationnel des hommes et celui des femmes, nos résultats appuient ceux de Bruning et Snyder (1983) à l'effet que les différences entre l'engagement organisationnel des femmes et celui des hommes ne sont pas aussi prononcées que la documentation le suggère.

Les hommes ayant un plus haut niveau d'engagement envers leur organisation semblent en retirer profit puisque leur salaire et leur nombre de promotion est plus élevé. La fonction publique québécoise semble donc reconnaître et récompenser la loyauté et l'effort supplémentaire des hommes les plus engagés mais cela ne semble pas être le cas chez les femmes et ce, peut-être à

cause des préjugés à l'effet que ces dernières sont moins engagées au travail que les hommes (Cannings, 1989; Bruning et Snyder, 1983 et Schwartz, 1989).

Alors que Julien (1992) a proposé que l'engagement organisationnel augmentait dans le même sens que le rang hiérarchique des cadres supérieurs, ce n'est pas le cas dans la présente étude car il n'y a pas de différence significative entre l'engagement organisationnel des cadres supérieurs de différentes classes d'emploi.

L'environnement social

La variance expliquée par l'environnement social est plus élevée chez les femmes que chez les hommes et ce, tant au niveau du salaire qu'au niveau de la mobilité verticale et de la mobilité horizontale, d'où la nécessité d'informer les femmes des effets positifs que peuvent avoir un *mentor* et les réseaux de contacts sur la progression de leur carrière.

Mentorat

Tout comme dans les études de Morrison, White et Van Velsor (1977), Hennig et Jerdim (1977), Northcutt (1991), Jeruchim et Shapiro (1992), la majorité des femmes de notre étude, soit 55,5 % ont eu un *mentor* pour les aider à progresser dans leur carrière. Le fait que cette proportion descende à 30,5 % chez les hommes s'explique peut-être par le fait que ces derniers paraissent avoir moins besoin d'encouragement (Tharenou, 1994, Latimer et Conroy; Fitt et Newton, 1981) et d'assistance (Morrison, White et Von Velsor (1987) que les femmes. Il est d'ailleurs à noter que dans l'échelle de mentorat, la différence la plus élevée entre les hommes et les femmes se

situait à l'énoncé «*mon mentor m'encourage à avancer professionnellement*» et que les femmes avaient alors un *score* plus élevé que les hommes.

Alors que Godin et Le Louarn (1986) avaient remarqué qu'une différence d'échelon hiérarchique plus grande entre le *mentor* et le protégé a des conséquences positives sur la réussite de ce dernier, lors de l'analyse bivariée le fait d'avoir eu un *mentor* haut dirigeant avait un effet positif sur le salaire des hommes ainsi que sur le salaire et la mobilité horizontale des femmes.

En ce qui a trait au sexe du *mentor*, le fait qu'en 1994 seulement 14,1 % des cadres supérieurs et 14,4 % des hauts dirigeants de la fonction publique québécoise étaient de sexe féminin et que les femmes étaient aussi minoritaires dans les postes de direction dans les autres secteurs, explique probablement que 91,4 % des *mentors* étaient de sexe masculin. Il est aussi à noter que presque quatre fois plus de femmes (17,1 %) que d'hommes (4,3 %) ont eu un mentor de sexe féminin. Comme les femmes *mentors* sont reconnues pour fournir surtout un soutien émotif et des conseils reliés autant à la vie personnelle qu'à la vie professionnelle (Jeruchim et Shapiro, 1992) elles se sont probablement avérées plus compréhensives pour les femmes cadres supérieures, ces dernières étant plus jeunes et plus nombreuses à concilier des obligations familiales et professionnelles.

Réseaux de communication (*networking*)

Les cadres supérieurs ayant participé à notre étude consacraient seulement 7,17 heures/mois aux contacts informels. Si on se fie au nombre d'heures que les femmes consacraient au «*networking*»,

elles ne semblaient pas, à première vue, en faire moins que les hommes. Par contre, lorsqu'on regarde de plus près les contacts des hommes et ceux des femmes, on s'aperçoit que, par rapport aux hommes, les femmes ont significativement moins de contacts masculins et plus de contacts féminins, plus de contacts à l'intérieur de la fonction publique québécoise et moins de contacts à l'extérieur. De plus, dans leur poste actuel, elles ont été moins impliquées dans des associations professionnelles et dans des fondations et dans leur poste précédent, moins impliquées dans des associations professionnelles. Aussi, dans leur poste actuel comme dans leur poste précédent, les femmes étaient membres d'un nombre moins élevé de groupes sociaux et professionnels. Par conséquent, comme l'avaient suggéré Hennig et Jardim (1977), Kanter (1977), Taylor (1988) ainsi que Cannings et Montmarquette (1991), les hommes semblent effectivement profiter plus du «*networking*» que leurs collègues féminins.

Le fait que les femmes ont significativement moins de contacts masculins montre aussi qu'elles ne sont pas intégrées aux «*gangs*», comme l'avait mentionné un des sous-ministres interviewés par Létourneau (1994). Les stéréotypes sexistes et le fait que les femmes soient encore minoritaires expliquent probablement ce phénomène. Les femmes de notre échantillon ont plus d'obligations familiales que les hommes, ce qui explique peut-être aussi qu'elles ont significativement moins de contacts à l'extérieur de la fonction publique du Québec.

Nous devons cependant interpréter ces résultats sous toute réserve, étant donné que dans le questionnaire on demandait l'endroit où s'établissaient les contacts, sans toutefois répéter que les contacts à considérer devaient être informels. De plus, les résultats peuvent avoir été influencés

par le fait que plus ils ont un poste élevé dans la hiérarchie, et conséquemment, un salaire plus élevé, plus les cadres supérieurs ont des possibilités d'avoir, dans le cadre de leurs fonctions, à transiger avec des gens à l'extérieur de la fonction publique québécoise. Il y a d'ailleurs un lien significatif chez les hommes entre le rang hiérarchique et la quantité des contacts qu'ils ont à l'extérieur.

La proposition de Cannings (1988a) à l'effet que les réseaux informels peuvent être un déterminant du salaire s'avère juste seulement chez les femmes ayant plus de contacts masculins et chez les hommes ayant des contacts à l'extérieur de la fonction publique du Québec.

Finalement, comme le nombre de groupes dont ils sont membres dans le poste actuel a un effet positif sur la mobilité verticale de l'ensemble des cadres supérieurs, on peut aussi proposer que les cadres les plus impliqués dans des réseaux de communication voient effectivement leur carrière progresser davantage que leurs collègues moins impliqués dans ces réseaux. (Labrecque, 1990; Russo, Maekelly et Deacon, 1991; Kilduff et Day, 1994; Chenêvert, 1993; Beattie, Désy et Longstaff, 1972).

CONCLUSION

Les résultats de cette étude permettent d'identifier des déterminants de la progression de carrière des cadres supérieurs dans la fonction publique québécoise et de confirmer qu'il existe un modèle de progression de carrière différent chez les hommes et chez les femmes.

Les déterminants de progression de carrière proposés sont les suivants :

Les déterminants de progression de carrière chez les hommes cadres supérieurs

Quels sont les facteurs qui influencent la progression de carrière à la fonction publique québécoise?

Salaire

- un niveau de scolarité plus élevé
- un diplôme en droit
- moins d'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel
- plus d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique du Québec
- être séparé ou divorcé
- être de type A
- un niveau d'engagement organisationnel plus élevé
- un *mentor* haut dirigeant
- plus de contacts à l'extérieur de la fonction publique québécoise

Mobilité verticale

- être plus jeune
- plus d'ancienneté à la fonction publique québécoise
- plus d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique québécoise
- conjoint sans emploi
- être de type A
- un engagement organisationnel plus élevé

Mobilité horizontale

- être plus jeune
 - plus d'ancienneté à la fonction publique québécoise
 - moins d'ancienneté dans le ministère ou organisme actuel
 - diplômes «autres» qu'un diplôme en droit
-

Les déterminants de progression de carrière chez les femmes cadres supérieurs

Quels sont les facteurs qui influencent la progression de carrière à la fonction publique québécoise?

Salaire	<ul style="list-style-type: none"> - un diplôme en droit ou dans un domaine «autre» que ceux énoncés - plus d'ancienneté à la fonction publique québécoise - plus d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique québécoise - début à la fonction publique québécoise dans un poste de cadre supérieur - être séparée ou divorcée - un <i>mentor</i> haut dirigeant - plus de contacts masculins
Mobilité verticale	<ul style="list-style-type: none"> - Un niveau de scolarité moins élevé - plus d'ancienneté à la fonction publique québécoise
Mobilité horizontale	<ul style="list-style-type: none"> - être plus jeune - un niveau de scolarité plus élevé - plus d'ancienneté à la fonction publique québécoise - un <i>mentor</i> haut dirigeant

Alors que certains de nos résultats sont conformes à ceux de recherches précédentes, d'autres sont plutôt contradictoires. Cependant, nous croyons, par la présente étude, avoir raffiné le modèle traditionnel de progression de carrière en incluant la mobilité horizontale comme composante de la progression de carrière, et ce, afin de tenir compte de la carrière non-linéaire, des changements survenant dans la société actuelle ainsi que de l'évolution de la fonction publique québécoise.

Tel que mentionné au début de cette étude, tandis que la progression de carrière a été surtout associée à une augmentation du salaire et/ou à la mobilité verticale, la rationalisation des effectifs,

l'aplatissement des structures hiérarchiques et la précarisation des emplois font que de plus en plus de personnes atteignent un plateau de carrière soit :

Une étape dans la carrière, temporaire ou permanente, où il devient plus difficile, sinon improbable, d'obtenir une promotion, une mutation et même un accroissement des responsabilités actuelles à la suite d'un jugement porté par un ou plusieurs décideurs de l'organisation ou par l'individu lui-même. (Tremblay, 1991, p. 39)

Selon une étude effectuée par Wolf et ses collègues (1987; voir Tremblay, 1992) à la fonction publique américaine, le taux de plafonnement de carrière variait entre 31 % et 50 % selon le niveau et les secteurs étudiés. Ce résultat est alarmant lorsqu'on considère les effets négatifs du plateau de carrière sur les individus et sur les organisations qui les emploient comme par exemple le *burn-out*, la baisse d'estime de soi, de motivation et de productivité (Bardwick, 1986).

En ce qui a trait à la fonction publique québécoise, le taux de mobilité est très bas puisque selon nos résultats, il faudrait 9,8 ans pour obtenir une promotion, soit 9,2 ans chez les femmes et 10 ans chez les hommes et que les fonctionnaires feraient un transfert latéral après 7,58 ans en moyenne, 6,10 ans chez les femmes et 8,20 ans chez les hommes. De plus, alors que la norme arbitraire de plafonnement établie par certains chercheurs se situe entre cinq et huit ans dans l'emploi (Tremblay, 1991), le nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel des cadres supérieurs ayant participé à notre étude est de 5,15 ans chez les hommes et de 4,76 ans chez les femmes.

Même si les réalités de la situation économique et du marché du travail ont amené un certain changement de mentalités relativement à la notion de réussite professionnelle, on se trouve encore davantage, comme l'a noté Tremblay (1992), dans une «culture de promotion» que dans une «culture de succès psychologique». En effet, même si plus de 10 ans se sont écoulés depuis la constatation suivante de Driver (1985), elle ne semble pas moins vraie aujourd'hui :

Il faut maintenant des cadres avec un concept de carrière non-linéaire, mais les tendances démontrent toutefois une réapparition du concept linéaire chez les étudiants et les jeunes qui se joignent au marché du travail. Une solution pourrait inclure une réorientation vers des modèles de carrière non-linéaire au niveau de l'individu, de l'entreprise et du système scolaire.

Pour diminuer les conséquences du plateau de carrière mais aussi pour répondre aux aspirations des personnes qui désirent continuer à progresser dans leur carrière sans nécessairement devenir cadre, la mobilité horizontale s'avère une alternative intéressante puisqu'elle permet généralement à l'individu de relever de nouveaux défis et de développer de nouvelles connaissances. Suite à la réduction des effectifs à la fonction publique québécoise, cette forme de mobilité se révèle particulièrement importante, voire même essentielle, et ce, surtout chez les cadres intermédiaires et les professionnels, puisque une proportion de moins en moins élevée d'entre eux réussira à atteindre les échelons hiérarchiques supérieurs. De plus, si elle est encouragée et valorisée, la mobilité horizontale peut parfois même s'avérer plus satisfaisante qu'une promotion à un poste de cadre supérieur pour les professionnels qui désirent progresser dans leur carrière sans toutefois devenir gestionnaires. Julien (1994, p. 366) a d'ailleurs souligné que :

D'après Plante (1976, p. 62), le système de carrière en usage dans la fonction publique québécoise incite les professionnels à postuler des

emplois de cadre supérieur, sans qu'ils aient forcément un intérêt pour la gestion. En effet, le professionnel qui a gravi tous les échelons de son corps d'emploi et qui veut continuer de progresser dans sa carrière, d'élargir ses responsabilités ou d'augmenter ses revenus n'a qu'un seul débouché : devenir cadre supérieur.

De plus, selon Bird (1994, p. 341) : *«The motivation behind career moves may not be more money or higher status but instead may be because people are able to learn new things.»*

Mis-à-part la mobilité horizontale, la formation pourrait aussi diminuer les effets négatifs du plateau de carrière. À cet effet, Julien (1994) a aussi déclaré que :

Selon Bernier (1990, p. 14), la plupart des gestionnaires n'ont pas été recrutés ou promus en raison de leur compétence administrative, mais plutôt à cause de leur compétence technique dans un champ d'activités professionnelles. Depuis leur entrée en fonction, ils n'ont pas ressenti le besoin de faire des études en gestion des ressources humaines. Les autorités administratives ne les ont pas non plus incités à acquérir une telle formation, en optant presque pour une politique de laisser-faire en matière de développement des ressources humaines.

Aussi, tel que mentionné précédemment, Parenteau (1994) a proposé une formation spécifique à chacune des trois étapes de la carrière typique du fonctionnaire.

Parmi les autres récompenses non-matérielles ou non-relées à la promotion mais qui peuvent diminuer ou même éliminer les conséquences négatives du plateau de carrière, on trouve l'enrichissement des tâches et la participation aux prises de décision. Ces mécanismes permettent en outre aux individus de relever de nouveaux défis et de développer de nouvelles aptitudes. À cet effet, Hall (1985, p. 273) affirme : *«Growth refers to the development and ability of new skills*

and attitudes, and growth does not necessarily means promotions.» Aussi, selon Bardwick (1986, p. 72) : *«Basically, human being like to learn. Therefore, learning is a positive experience and the opportunity to learn is a reward».*

Finalement, les personnes plafonnées ayant souvent atteint un certain niveau de connaissance et d'expertise au sein de l'organisation, il serait profitable de les encourager à assumer de nouveaux rôles, comme celui de *mentor*. Tel que l'affirme Tremblay (1992, p. 78) à ce sujet :

Être un *mentor* peut accroître également le sentiment d'accomplissement et de valeur personnelle et donner l'occasion d'assurer un rôle qui peut contribuer à long terme au succès de l'organisation. L'entreprise démontre ainsi aux membres de son personnel que leurs connaissances et leur expériences sont importantes.

Quant à la progression de carrière des femmes à la fonction publique québécoise, même si le nombre de femmes cadres supérieurs a augmenté ces dernières années, cette proportion était encore très basse en 1994, soit 13,9 % ou 14,1 % si on inclut les cadres juridiques, et ce, en dépit du programme d'accès à l'égalité pour les femmes en vigueur depuis 1987.

Notre étude a fait ressortir les différences entre les caractéristiques des hommes et des femmes cadres supérieurs ainsi qu'entre les déterminants de leur progression de carrière. De plus, on a noté que les femmes ne semblent pas profiter autant que les hommes de certains de leurs attributs de départ, comme par exemple le nombre d'années d'expérience comme cadre supérieur à la fonction publique québécoise ou le fait d'être de type A.

Comme c'est le cas pour la perception de la carrière, la place des femmes aux échelons hiérarchiques supérieurs dépend avant tout de l'évolution de la société dans sa façon de voir et de reconnaître le potentiel de ces dernières. Le fait que le gouvernement Bouchard ait élu, en juillet 1996, cinq femmes sous-ministres d'un seul coup et que huit femmes sur vingt-trois occupent maintenant les plus hauts échelons hiérarchiques de la fonction publique québécoise montre une certaine volonté d'égalité et de reconnaissance de la contribution des femmes à la fonction publique et dans la société, et comme l'a d'ailleurs déclaré le premier ministre Lucien Bouchard : «Beaucoup de femmes n'ont pas toujours eu la chance d'être jugées à leur mérite. Ces nominations ont une valeur de symbole pour que tout le monde se rappelle qu'il y a au Québec de plus en plus de femmes compétentes.» (Gagnon, p. A-2)

Même si la présente étude a contribué à l'avancement des connaissances dans le domaine de la carrière et qu'elle ouvre la voie à d'autres recherches, on y note certaines limites.

Limites de l'étude

Premièrement, comme notre échantillon est composé exclusivement de cadres supérieurs de la fonction publique du Québec, il serait risqué de proposer que les résultats s'appliquent aussi aux cadres supérieurs d'autres secteurs. À cet effet, Parenteau (1994) a fait ressortir les différences importantes entre le management public et privé en citant les comparaisons faites par Allison (1983) soit : les différences d'horizon, de la durée d'occupation du poste, de la mesure de la performance, des contraintes de gestion, de l'équité et de l'efficacité (universalité des services

versus la rentabilité et la concurrence), du caractère public des processus, du rôle des médias, de la persuasion et de l'orientation, des contraintes législatives et judiciaires et enfin, de la rentabilité.

Deuxièmement, étant donné qu'elle n'est pas longitudinale, notre étude peut être considérée par certains comme incomplète. En effet, selon Powell et Mainiero (1992), les études sur la carrière sont incomplètes lorsqu'elles ne sont pas longitudinales et ce, surtout parce qu'elles ne tiennent pas compte du cheminement particulier des femmes. Même si nous avons ajouté l'âge comme référence temporelle, les cadres supérieurs qui ont participé à notre étude sont à des étapes différentes de leur carrière, ce qui peut amener une nuance dans l'interprétation des résultats. En outre, les personnes ayant participé à notre étude étant déjà cadres supérieurs, les déterminants identifiés n'expliquent peut-être pas de manière satisfaisante le fait que ceux qui ne sont pas cadres supérieurs atteignent ce niveau hiérarchique; cet élément représente donc aussi une certaine faiblesse.

Troisièmement, le questionnaire distribué aux cadres supérieurs comprend beaucoup de questions ouvertes où on a fait appel à la mémoire des répondants pour décrire le cheminement de carrière, ce qui peut avoir rendu les résultats moins précis. Nous aurions pu utiliser le Système automatisé de gestion de l'information sur le personnel (SAGIP) pour valider nos résultats mais nous avons choisi de ne pas le faire pour des raisons de confidentialité.

Quatrièmement, la variance expliquée par notre modèle n'est pas tellement élevée et ce, surtout pour la mobilité verticale (.18 chez les hommes et .25 chez les femmes) et la mobilité horizontale

(.29 chez les hommes et .23 chez les femmes). La progression de carrière des cadres supérieurs de la fonction publique serait donc expliquée en grande partie par une autre combinaison de déterminants, incluant peut-être ceux qui ont été éliminés dans les premières étapes de notre analyse.

Cinquièmement, le fait que la taille de l'échantillon de femmes soit relativement petit peut avoir influencé à la hausse la variance expliquée.

Finalement, cette étude a été effectuée dans une période de grand changement organisationnel à la fonction publique. En plus de la rationalisation de ses effectifs, la fonction publique vit d'autres changements, tels la diminution des dépenses gouvernementales, une plus grande préoccupation de la qualité des services offerts, une implication accrue dans les relations internationales, etc. De plus, la société et ses valeurs changent aussi. Alors qu'on fait davantage la promotion de la place des femmes et des minorités visibles, d'autres changements apparaissent : les nouvelles technologies, l'internationalisation des marchés, les nouvelles formes et conditions de travail, le vieillissement de la population, la mentalité des jeunes qui entrent sur le marché du travail et qui est différente de celle des *baby boomers*, etc. Toutes ces transformations font en sorte que les déterminants de la progression de carrière identifiés dans cette étude sont peut-être différents de ceux qui seront importants dans quelques années.

Recherches futures

En ce qui a trait aux recherches futures, la première suggestion serait d'effectuer une étude longitudinale où on examinerait la carrière à différents stades et où on comparerait la progression de carrière des femmes et des hommes situés au même stade de leur carrière. On pourrait aussi comparer les caractéristiques des hommes et des femmes cadres supérieurs avec celles des cadres intermédiaires et des professionnels puisque ces derniers constituent le principal bassin de recrutement pour les postes de cadres supérieurs.

Ensuite, comme nous avons exclu les cadres juridiques de cette étude pour des raisons opérationnelles, leur progression de carrière devrait aussi être étudiée.

Tout comme l'ont déclaré Austrom, Baldwin et Macy (1988), malgré le fait que les travailleurs célibataires représentent plus du tiers de la main-d'oeuvre nord-américaine, peu de chercheurs se sont intéressés à leur situation. Par conséquent, des recherches ultérieures pourraient aussi se concentrer sur ce groupe afin d'améliorer sa situation professionnelle et son bien-être personnel, ce qui pourrait avoir des effets positifs sur sa productivité et sur ses comportements au travail.

Aussi, même si les résultats présentés dans cette étude ont permis d'identifier des déterminants de la progression de carrière chez les hommes et les femmes cadres supérieurs de la fonction publique québécoise, en plus de nous renseigner, ils soulèvent d'autres interrogations quant aux liens entre les différentes variables indépendantes entre elles et l'effet de ces liens sur la progression de carrière. Sans qu'il y ait de problème de multicollinéarité, il semble que certaines variables

indépendantes aient un effet sur d'autres. Par exemple, chez les femmes, le type A est négativement lié à l'âge tandis que chez les hommes, il y a un lien positif entre l'ancienneté dans le ministère ou l'organisme actuel et l'engagement organisationnel. Il serait donc intéressant d'enrichir le modèle présenté en utilisant le «*Structural Equation Modeling*» avec le programme LISREL (Jöreskog, 1989 : voir Tharenou, Latimer et Conroy, 1994).

Enfin, ce projet de recherche constitue un premier pas à la fonction publique du Québec pour favoriser l'élaboration future d'un programme de planification de la relève qui tiendrait compte des différences entre les cheminements de carrière des hommes et celui des femmes et d'autres recherches devraient pouvoir s'en inspirer pour aller plus loin et l'adapter aux changements survenant au sein de la fonction publique, et aussi, au sein de la société.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAM, K. et J.L., MEDOFF (1985). «Length of Service and Promotions in Union and Nonunion Work Group», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 38, n° 3, 408-420.

ANDREW, C. et coll. (1989). «La bureaucratie à l'épreuve du féminin: essai sur les trajectoires familiales de gestionnaires québécoises et ontariennes», *Recherches féministes*, vol. 2, n° 2, 54-77.

ANDREW, C. et coll. (1988a) «Entre les libertés et les contraintes», dans F. Harel Giasson et Jeanine Robichaud (dir.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*, Montréal, Presses HEC, 13-51.

ANDREW, C. et coll. (1988b). «Les études universitaires: un atout pour les femmes gestionnaires dans les grandes entreprises», *Gestion*, vol. 13, n° 2, 68-72.

ANDREW, F.M. et S.B. WITHEY (1976). *Social Indicators of Well-being*, New York: Plenum Press.

ARSENAULT, A. et S. L. DOLAN (1983). *Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation*, notes et rapports scientifiques et techniques, Montréal.

ARTHUR, B.A., D. HALL et B. LAWRENCE (1989). «Generating New Directions in Career Theory: the Case for a Transdisciplinary Approach» dans B.A. ARTHUR, D. HALL et B. LAWRENCE (ed.), *Handbook of Career Theory*, 7-25.

ARTHUR, M. B. (1984). The Career Concept: Challenge and opportunity for its Further Application, dans M.B. ARTHUR, *Working with Careers*. Center for Research in Career Development, Graduate School of Business, New York: Columbia University, 3-24.

ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1993), *Recueil des conditions de travail*.

AUBRY, N. (1994). *Étude des attitudes et perceptions des cadres masculins et féminins québécois au fil des stades de carrière*, mémoire de maîtrise, HEC.

AUSTROM, D., T. T. BALDWIN, et G.I. MACY (1988). «The Single Worker: An Empirical Exploration of Attitudes, Behavior, and Well Being», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 5, n° 4, 22-29.

BARDWICK, J.M. (1986). *The Plateauing Trap : How to Avoid It in your Career ... and your Life*, New York : AMACOM.

- BECKER, B.E. et G.A. OLSON (1983). «Sex Discrimination in the Promotion Process», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 36, n° 4, 624-641.
- BELOUT, A. (1994). *L'évaluation des Directions des ressources humaines dans le milieu hospitalier québécois par l'approche multiple constituency: une étude empirique*, thèse de doctorat, Université de Montréal.
- BENABOU, C. (1995). «Mentors et protégés dans l'entreprise vers une gestion de la relation». *Gestion*, vol. 20, n° 4, 18-24.
- BIANCHI, S.M. et D. SPAIN (1986). *American Women in Transition*, New York: Sage.
- BIRD, A. (1994). «Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 4, 325-344.
- BLAU, F. D. et M.A. FERBER (1986). *The Economics of Women, Men and Work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BORDELEAU, Y. (1992). *Gestionnaires performants: Comment expliquent-ils leur succès?*, Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- BOSSÉ, S. (1993). *Étude du mentoring dans un cadre organisationnel ecclésiastique*, mémoire de maîtrise, HEC.
- BOUCHER, R. C., E. GAGNÉ et P. POIRIER (Septembre 1990a). «Pourquoi la femme se cantonne-t-elle dans des choix de carrière traditionnels?», *Info Ressources Humaines*, vol. 14, n° 1, 22-25.
- BOUCHER, R. C., E. GAGNÉ et P. POIRIER (Octobre 1990b). «Le choix de carrière de la femme (Partie II)», *Info Ressources humaines*, vol. 14, n° 2, 10-11.
- BOWEN, D.D. (1985). «Where Men Meant to Mentor Women», *Training and Development Journal*, vol. 39, n° 2, 31-34.
- BRENNER, O.C. (1982). «Relationship of Education to Sex, Managerial Status and the Managerial Stereotype», *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 3, 380-383.
- BRUNING, N. et R. SNYDER (1983). «Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 3, 485-491.
- BURKE, R.J. et C.A. MCKEEN (1992). «Women in Management», dans C.L. COOPER et I.T. ROBERTSON, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 7, 245-283.

BURKE, R.J. et C.A. MCKEEN (1990). «Mentoring in Organizations: Implications for Women», *Journal of Business Ethics*, vol. 9, 317-332.

CAMPBELL, A., P.E. CONVERSE et W.L. RODGERS (1976). *The Quality of American Life: Perception, Evaluations, and Satisfaction*, New York: Russel Sage Foundation.

CANNINGS, K. (Hiver 1988a). «The Earning of Female and Male Managers: A Canadian Case Study», *Journal of Human Resources*, vol. 23, n° 1, 34-56.

CANNINGS, K. (1988b). «Managerial Promotion: The Effects of Socialization, Specialization and Gender», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, n° 1, 78-88.

CANNINGS, K. (1988c). «L'engagement familial et la réussite professionnelle: leur impact sur la rémunération des hommes et femmes cadres», dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (dir.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*, Montréal, Presses HEC, 195-202.

CANNINGS, K. (1989). «An Exit-Voice Model of Managerial Attachment», *Journal of Economics Behavior and Organization*, vol. 12, n° 1, 107-129.

CANNINGS, K. (1991a). «Family Commitments and Career Success: Earnings of Male and Female Managers», *Relations Industrielles*, vol. 46, n° 1, 141-158.

CANNINGS, K. (1991b). «An Interdisciplinaty Approach to Analyzing the Managerial Gender Gap», *Human Relations*, vol. 44, n° 7, 679-695.

CANNINGS, K. et C. MONTMARQUETTE (1991). «Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, n° 2, 212-228.

CHANLAT, J.-F. (1992). «Peut-on encore faire carrière?», *Gestion*, vol. 17, n° 3, 100-110.

CHAREST, J.-P. (1992). *Exploration des indices de non-progression de carrière tels qu'identifiés par des gestionnaires*, mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.

CHÈNEVERT, D. (1993). *Étude des prédicteurs du succès de carrière chez les cadres masculins et féminins au Québec*, mémoire de maîtrise, HEC.

CHIPLIN, B. et P.J. SLOANE (1976). «Personal Characteristics and Sex Differentials in Professional Employment», *The Economic Journal*, vol. 86, 729-745.

CHUSMIR, L. H. et D. E. DURAND (1987). «The Female Factor», *Training and Development Journal*, vol. 41, n° 8, 32-37.

CLAWSON, J. G. et K. E. KRAM (1984). «Managing Cross-Gender Mentoring», *Business Horizons*, vol. 27, n° 3, 22-32.

COMMISSION CONCERNANT LES BESOINS DE LA RELÈVE DES GESTIONNAIRES POUR LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC (Université du Québec) (Juin 1993). *L'ENAP au service des gestionnaires publics*, Québec, ENAP.

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (1994). *Rapport annuel 1993-1994*, Québec : Les Publications du Québec.

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (Gouvernement du Québec) (1993). *L'Équité en emploi pour les femmes*, Québec: Les Publications du Québec.

CÔTÉ, M., M. DEGUISE et F. MEDSO (1994). *Composition et évolution des principaux bassins de recrutement des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise*, Office des ressources humaines du gouvernement du Québec, Québec.

COUSINEAU, J.-M. (1985). *La formation de l'emploi et des salaires dans une économie de marché*, École de Relations Industrielles, Université de Montréal.

DAVIS, J. et M. EASTERBY-SMITH (1984). «Learning and Developing from Managerial Work Experiences», *Journal of Management Studies*, vol. 21, n° 2, 169-183.

DESROCHERS, L. (1993). *Femmes et pouvoir: la révolution tranquille*, Conseil du Statut de la femme, Québec: Les Publications du Québec.

DESROCHES, J. (1987). *Modélisation des concepts d'attachement et de satisfaction au travail et impact respectif sur la performance et le «turnover»*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

DEX, S. (1990). «Occupational Mobility of Women's Lifetime», dans G. PAYNE et P. ABBOTT (ed.), *The Social Mobility of Women Beyond Male Mobility Models*, New York: Falmer Press, 121-138.

DION, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations de travail*, Québec: Presses de l'Université Laval.

DOLAN, S.L. et R.S. SCHULER (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, St-Laurent: Édition du renouveau pédagogique.

DOLAN, S.L. et T. GRÉGORIADES (1994). *Étude sur l'efficacité des services de ressources humaines dans l'industrie québécoise des pâtes et papiers*. Rapport de l'analyse de données pour les usines participantes et l'association canadienne des pâtes et papiers.

DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX et E. GOSSELIN (1996). *Initiation à la psychologie du travail*, Boucherville: Gaëtan Morin éditeur.

DONNEL, S. M. et J. HALL (1980). «Men and Women as Managers: A Significant Case of No Significant Difference», *Organizational Dynamics*, vol. 8, 60-76.

DREHER, G. F. et R. A. ASH (1990). «A Comparative Study of Mentoring among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical positions», *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 5, 539-546.

DRIVER, M. J. (1979). «Career Concepts and Career Management in Organizations», dans C. L. Cooper (ed.), *Behavioral Problems in Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 79-139.

DRIVER, M. J. (1985). «Demographic and Societal Factors Affecting the Linear Career Crisis», *Revue Canadienne des sciences de l'administration*, vol. 2, n° 2, 245-263.

DUHAMEL, P. (1993). «Les inégalités persistent: Les femmes sont encore loin du pouvoir. C'est la faute aux bébés!», *Magazine Affaires Plus*, vol. 16, n° 42-45.

DURAND, C. (1989). *Les aspirations à la mobilité au travail chez les professionnels du secteur public*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

DURAND, C. (1993). *L'aspiration à la mobilité en emploi chez les professionnels, diverses formes, différents déterminants*, thèse de doctorat, Université de Montréal.

DURIVAGE, A. et J. BARETTE (1992). «Savoir choisir son cheminement de carrière», *Gestion*, vol. 17, n° 3, 11-17.

EBERTS, R. W. et J. A. STONE (1985). «Male and Female Differences in Promotions: EEO in Public Education», *The Journal of Human Resources*, vol. 20, n° 4, 504-521.

EBNOETHER, N. (1990). *La carrière des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise*, mémoire de maîtrise, Université Laval.

ECCLES, J. (1987). «Gender Roles and Women's Achievement-related Decisions», *Psychology of women quarterly*, vol. 11, 135-172.

ERICKSON, E.H. (1963). *Childhood and Society*, 2nd ed., New York: Norton.

FIELD, R.H.G. et R.J. HOUSE (1995). *Human Behavior in Organizations*, Scarborough: Prentice-Hall.

FITT, L. W. et D. A. NEWTON (1981). «When the Mentor Is a Man and the Protégé a Women», *Harvard Business Review*, 56-60.

FOX, L.K. (1995). *Forsaking the Practice of Law : A case Study Among Non-Practising Female Members of Le Barreau du Québec*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

GAGNON, K. (1996) «Le pouvoir rose prend du galon: Lucien Bouchard nomme cinq femmes sous-ministres», *La Presse*, 11 juillet, A1-2.

GAGNON, Y. C. et C. PROVENCHER (1994). «Le vieillissement des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise. Y aura-t-il une relève?», dans G. Hétier (dir.), *L'administration publique, diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 327-343.

GALLOS, J.V. (1989). «Exploring Women's Development», dans M.B. ARTHUR, D.T. HALL and B.S. LAWRENCE (ed.), *Handbook of Career Theory*, New York: Cambridge University Press, 110-132.

GASCON, H. (1994). «La mobilité et les cheminements de carrière chez le personnel d'encadrement du secteur public québécois», *UQUAR-INFO*, 25^{me} année, 6.

GASCON, H. et S. MELANÇON (1993). *Étude sur le profil du cadre supérieur de l'avenir dans la fonction publique québécoise*, Office des ressources humaines du gouvernement du Québec, Québec.

GATTIKER, U. E. (1990). «Predictors for Career Achievement in the Corporate Hierarchy», *Human Relations*, volume 43, n° 8, 703-726.

GODIN, J. et J.Y. LE LOUARD (1986). «Les mentors ont-ils un effet sur la progression de carrière?», *Relations Industrielles*, vol. 4, n° 3, 505-518.

GOMEZ-MEJIA, L. et D. BALKIN (1992). «Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 5, p. 921-955.

GOSELIN, A. (1992). «Bâtir sa carrière sur son expérience», *Gestion*, vol. 17, n° 3, 43-47.

GOULD, S. et L.E. PENLEY (1984). «Career Strategie and Salary Progression: A Study of their Relationship in a Municipal Bureaucracy», *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 34, n° 2, 244-265.

GUÉRIN, G. et coll. (1994a). *Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (ÉTF): Nature, caractéristiques et effets*, Document de recherche 94-03, École de relations industrielles, Université de Montréal.

GUÉRIN, G. et coll. (1994b). «Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion d'équilibre travail-famille: la situation au Québec», *Gestion*, vol. 19, n° 2, 74-82.

GUÉRIN, G. et T. WILS (1992a). *La carrière: point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*. Document de recherche 92-02, Université de Montréal, École de Relations Industrielles, Montréal.

GUÉRIN, G. et T. WILS (1992b). «La gestion des carrières: une typologie des pratiques». *Gestion*, vol. 17, n° 3, 48-63.

GUILLET, M. et L. GUILBAULT (1993). *Vieillesse et taux prévus de départ chez les cadres supérieurs de la fonction publique du Québec*, Office des ressources humaines du gouvernement du Québec, Québec.

HALCOMB, R. (1980). «Mentors and Successful Women», *Across the Board*, vol. 17, 13-18.

HALL, D.T. (1985). «Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization», *Human Resources Management*, vol. 24, n° 3, page 271-292.

HALL, D.T. (1976). *Careers in Organizations*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Cie.

HALL, D.T. et J.G. GOODALE (1986). *Human Resource Management, Strategy, Design and implementation*, Scott, Foresman and company: Glenview, Illinois.

HALL, D.T. et K. NOUGAIM. (1968). «An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organization Setting», *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 3, 12-35.

HALL, F.S. et D.T. HALL (1979). *The Two-career Couple*, Reading, MA: Addison-Wesley.

HARREL-GIASSON, F. (1981). *Perception et actualisation des facteurs de promotion chez les femmes cadres*, thèse de doctorat, HEC.

HARLAND, A. et C. L. WEISS (1982). «Sex Differences in Factors Affecting Managerial Career Advancement», dans P.A. Wallace (ed.), *Women in the Workplace*, Boston: Auburn House, 59-100.

HARLAND, A. et C. WEISS (1981). *Moving up: Women in Managerial Careers, Final Report*, Working paper n° 86, Wellesley.

HEISLER, W (1978). «Promotion: What does it take to get ahead», *Business Horizon*, vol. 21, n° 2, 57-63.

HENNIG, M. et A. JARDIM (1977). *The Managerial Woman*, New York: Anchor Press/Doubleday.

HIGGINS, C.A. et L.E. DUXBURY (1992). «Work-Family Conflict: A comparison of Dual-Career and Traditional-Career Men», *Journal of Organizational Behavior*, n° 13, 389-411.

HORGAN, D. et R.J. SIMEON (1990). «Gender, Mentoring and Tacit Knowledge», *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 5, n° 4, 453-471.

JERUCHIM, J. et P. SHAPIRO (1992). *Women, Mentors and Success*, New York: Fawcett Columbine.

JULIEN, G. (1994). «Devenir cadre supérieur dans la fonction publique québécoise: une affaire de compétence administrative ou d'affinité culturelle?», dans G. Éthier, (dir.), *L'administration publique: diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 345-370.

JULIEN, G. (1992). *Les valeurs de gestion de l'administration publique québécoise*, vol. 1, Rapport de recherche, École nationale d'administration publique.

KANTER, R. M. (1987). «Men and Women of the Corporation Revisited», *Management Review*. vol. 76, n° 3, 14-16.

KANTER, R.M. (1989). «Career and the Wealth of Nations: a Macro-perspective of the Structure and Implications of Career Forms» dans M.B. ARTHUR, D.T. HALL et B.S. LAWRENCE (ed.), *Handbook of Career Theory*, New York : Cambridge University Press, 506-521.

KANTER, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.

KELLY, R. M. (1991). *The Gendered Economy*, California: SAGE Publications Inc.

KEENAN A. et G.D.M. MCBAIN (1979). «Ambiguity, and Locus of Control on the Relationship between Role Stress Locus of Control and Work Related Outcomes», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 52, 277-285.

KENNEDY, P. (1992). *A Guide to Econometrics*, 3rd edition, Oxford : Basil Blackwell Ltd.

KILDUFF, M. et D.V. DAY (1994). «Do Chameleons get ahead? The effect of Self-monitoring on Managerial Careers», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4, 1047-1060.

KLARREICH, S. H. (1988). *The Stress Solution: A Rational Approach to Increasing Corporate and Personnel Effectiveness*, Toronto: Key Porter Books Ltd.

KONRAD, A.M. et K. CANNINGS (1990). «Sex Segregation in the Workplace and the Mommy Track: Sex Differences in Work Commitment or Statistical Discrimination?», *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 369-373.

KORENMAN, S. et D. NEUMARK (1990). «Does Marriage Really Make Men More Productive?», *The Journal of Human Resources*, XXVI, 2, 282-307.

KRAM, K. E. (1985). «Improving the Mentoring Process», *Training and Development Journal*, Avril 1985, vol. 39, n° 4, 40-43.

LABONTÉ, N. (1994). «Trouver un emploi dans la fonction publique: des perspectives bien peu encourageantes», *Revue Dire*, vol. 4, n° 1, 14-15.

LABRECQUE, C. (1990). «L'influence des réseaux: recrutement aux niveaux supérieurs», *Info Ressources Humaines*, vol. 14, n° 3, 24-27.

LAPOINTE, D. (1988). *La carrière dans la fonction publique du Québec. Les systèmes, les mécanismes et les programmes pouvant l'influencer*. Office des ressources humaines du gouvernement du Québec, Québec.

LAUZON, L.P. (1992a). *Place des femmes à titre d'officiers et d'administrateurs dans les compagnies ouvertes du Québec: Comparaison avec le reste du Canada, Année 1990*, Document 1, Montréal: Université du Québec à Montréal.

LAUZON, L.P. (1992b). *Place des femmes à titre d'officiers et d'administrateurs dans les entreprises canadiennes: Comparaison avec 1986 et 1985, Année 1990*, Document 2, Montréal: Université du Québec à Montréal.

LEE, G. (1981). *Who Gets to the Top*, Hampshire: Gower Publishing Company.

LEE, M.D. (1992). *Women's Involvement in Professional Careers and Family Life: Theme and Variations*. Centre national de recherche et développement en administration, Working series n° 92-J005, Western Business School, University of Western Ontario.

LEE, R.A. et J. PIPER (1989). «The Graduate Promotion Process: Understanding the "Soft" Side», *Personnel Review*, vol. 18, n° 3, 36-47.

LEE, T. et coll. (1992). «Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes», *Journal of Management*, vol. 18, n° 1, 15-32.

LE LOUARN, J.Y. (1984). «Les couples à deux carrières et la gestion des ressources humaines», *Gestion*, vol. 9, n° 1, 36-50

LE LOUARN, J.Y., R. THÉRIAULT et J.M. TOULOUSE (1984). «Le travail des deux conjoints: effet sur la progression de carrière du cadre», *Relations Industrielles*, vol. 39, n° 1, 36-49.

LEPINE, I. et C. SIMARD (1991). *Prendre sa place! Les femmes dans l'univers organisationnel*, Montréal: Éditions Agence d'Arc inc.

LESSARD, D. (18 mars 1994). «Un discours inaugural inspiré du concept travail, famille, patrie». *La Presse*, A-8.

LÉTOURNEAU, F. (1994). *La présence des femmes dans les emplois de cadres supérieurs dans la fonction publique québécoise*, mémoire de maîtrise en Administration publique, ENAP.

LEVINSON D. et coll. (1978). *Seasons of a man's life*, New York : Knof.

LEWIS, G.B. (1986). «Gender and Promotions, Promotions Chances of White Men and Women in Federal White-Collar Employment», *The Journal of Human Resources*, vol. 21, n° 3, 406-419.

LOBEL, S. et L. ST-CLAIR (1992). «Effects of Family Responsibilities, Gender, and Career Identity Salience on Performance Outcomes», *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 5, 1057-1069.

LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC (1992). L.R.Q., chapitre F-3.1.1.

MARCHIS-MOUREN, M.F. (1989). *Women in Management Worldwide: A Research Review*, Centre d'étude en administration internationale, HEC.

MARINI, M.M. (1989). «Sex differences in Earnings in the United States», dans W.R. SCOTT (ed.), *Annual Review of Sociology*, vol. 15, 343-380, Palo Alto, CA.: Annual Review.

MARSHALL, J. (1984). *Women Managers: Travellers in a Male World*, John Willey and Sons: New York.

MCCALL, M. Jr., M. M. LOMBARDO et A. M. MORRISON (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

MERCIER, L. (1991). «La vie quotidienne des femmes: entre famille et travail», *L'action Nationale*. Vol. LXXXI, n° 1, 44-68.

MERCURE D., BOURGEOIS, R. P. et T. WILS. (1991). «Analyse critique de la typologie des choix de carrière», *Relations industrielles*, vol. 46, n° 1, 120-140.

METHOT, A.L. et L. VANDELAC (Octobre 1993). *Concilier l'inconciliable*. Étude exploratoire sur la conciliation des professionnelles dans trois milieux de travail. Rapport présenté au Service de la condition féminine de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec, à l'association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, au syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et aux travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce par le Centre pour l'étude des interactions biologiques entre la santé et l'environnement (CINBIOSE-UQAM).

MILLS, Q.D. (1985). «Seniority vs Ability in Promotion Decisions», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 38, n°3, 421-425.

MILLER, D. C. et W.H. FORM (1951). *Industrial Sociology*, New York: Harper.

MILKOVITCH G.T. et J.C. ANDERSON (1982). «Career Planning and Development Systems», dans K.M. Rowland et G.R. FERRES, *Personnel Management*, Boston, M.A.: Allyn et Bacon.

MORAZAIN, J. (1990a). «La révolution rose: quand les femmes s'en mêlent», *Le devoir économique*, vol. 6, n° 2, 33-38.

MORAZAIN, J. (Avril 1990b). «La révolution rose (2): cahin-caha sur la route de l'égalité au travail», *Le devoir économique*, vol. 6, n° 3, 23-33.

MORAZAIN, J. (1990c). «La révolution rose (3): Le défi de la différence», *Le devoir économique*, vol. 6, n° 4, 27-36.

MORAZAIN, J. (1995). «Réussite scolaire: aurait-on forcé la note?», *La Gazette des femmes*, conseil du Statut de la femme.

MORGAN, D. D. et R. J. SIMEON (1990). «Gender, Mentoring and Tacit Knowledge», *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 5, n° 4, 453-471.

MORRISON, A, R. WHITE et VAN VELSON (1987). *Breaking the Glass Ceiling*, Mass.: Addison-Wesley, Reading-Mass.

MOWDAY, R.T., R.M. STEERS et L.W. PORTER (1979). «The Measurement of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, 224-247.

NADEAU, C. L. (1993). «Concilier Travail et famille: Une mission possible?». *La Gazette des femmes*, vol. 15, n° 4, 13-21.

NEAR, J. (1985). «A Discriminant Analysis of Plateaued versus Non Plateaued Managers», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 26, 177-188.

NIE N.H. et coll. (1975). *Statistical Package for Social Sciences*, New York: McGraw Hill Book Co.

NOE, R. A. (1988). «Women and Mentoring: A Review and Research Agenda», *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, 65-78.

NORTHCUTT, C. A. (1991). *Successful Career Women: Their Professional and Personal Characteristics*, Connecticut: Northcutt Greenwood Press.

O'C. GOLD, U. et J.K. PRINGLE (1989). «Management Promotions Gender Specific Factors», *Women in Management Review & Abstract*, vol. 4, n° 3, 5-10.

OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES (Gouvernement du Québec) (1992). *Portrait statistique des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique*. Office des ressources humaines du gouvernement du Québec.

OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES (Gouvernement du Québec) (1994). *Portrait statistique des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique*, Office des ressources humaines du gouvernement du Québec.

OLSON, C. et B. E. BECKER (1983). «Sex Discrimination in the Promotion Process», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 36, n° 4, 624-641.

O'REILLY, C. A et D. F. CALDWELL (1981). «The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, 597-616.

PAQUEROT, S. (1986). *Genre féminin et participation à la gestion de la société, une étude de cas: les femmes de la haute fonction publique québécoise*, mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.

PARENTEAU, R. (1994). «Peut-on parler de management public?» dans G. ÉTHIER (dir.), *L'administration publique: diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 3-20.

PARIS, H. (1989). *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*, Rapport du Conference Board du Canada préparé par le Centre de recherche sur la rémunération, rapport 43-89-F, Ottawa.

PELLETIER, M. (1994). *Rapport d'échantillonnage et de cueillette des données. Sondage sur le cheminement de carrière des cadres supérieurs et des cadres juridiques de la fonction publique du Québec*, Direction de la recherche, Office des ressources humaines, Gouvernement du Québec.

PERRYMAN, M. (1993). «Les défis des ressources humaines: à l'aube des années 2000!», *Info Ressources Humaines*, vol. 17, n° 1.

PIERCE, J. L. (1987). «Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experience», *Journal of Management*, vol. 13, n° 1, 163-178.

PLASSE, M. et C. SIMARD (1989). *Gérer au féminin: Actes du colloque tenu à Montréal le 2 juin*, Montréal: éditions Agence d'Arc inc.

POIRIER, M. (1992). «Les entreprises et la carrière des femmes», *Gestion*, vol. 17, n° 1, 68-76.

POLACHEK, S.W. (1975). «The Potential Biases in Measuring Male-Female Discrimination», *The Journal of Human Resources*, vol. 10, 205-229.

PORTER, L.W. et coll. (1974). «Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnovers among Psychiatric Technicians», *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

POWELL, G.N. et L.A. MAINIERO (1992). «Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers», *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, 215-237.

PRÉVOST, N. et coll. (1988). *Les femmes sur le chemin du pouvoir*, Conseil du Statut de la femme du gouvernement du Québec, Québec: Les publications du Québec.

PRICE, J. L. et C. W. MUELLER (1986). *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield: Pitman Publishing Inc.

PRICE, V. A. (1982). *Type A Behavior Pattern: A model for Research and Practice*, San Francisco: Academic Press.

PRINGLE, J. K. et U. O'C. GOLD (1990). «Women in Management: Strategies for Survival or Success?», *Women in management Review & Abstracts*, vol. 5, n° 4, 5-14.

PROULX, C. (1995). *Étude des déterminants de l'orientation de carrière et des désirs de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieur*, mémoire de maîtrise, HEC.

RAGINS, B. R. et T.A. SCANDURA (1994). «Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationship», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4, 957-971.

RAGINS, B. R. (1989). «Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma», *Human Relations*, vol. 42, n° 1, 1-22.

RAGINS, B. R. et J. L. COTTON (1991). «Easier said than done: Gender Differences in perceived Barriers to gaining a mentor», *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 4, 939-951.

- RANCOURT, G. (1991). «Comportements professionnels et perception de l'avancement des femmes gestionnaires», *L'Orientalion*, vol. 5, n° 3, 6-7 et 33.
- REPETTI, R. L. et F. CROSBY (1984). «Gender and Depression; Exploring the Adult Role Explanation», *Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 2, 57-70.
- RICE, R.W. (1984). «Organizational Work and the Overall Quality of Life», dans S. OSKAMP (ed.), *Applied Social Psychology Annual*, vol. 5: Applications in Organizational settings, Beverley Hills, CA: Sage.
- ROSENMAN, R.H. et coll. (1964). «A Predictive Study of the Coronary Heart Disease: The Western Collaborative Group Study», *Journal of the American Medical Association*, vol. 189, 15-22.
- ROCHE, G. (1979). «Much Ado About Mentors», *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 1, 14-28.
- ROSIN, H. (1988). «Men in Two Career Families: Consequences for Careers, Marriage, and Family Life», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 5, n° 4, 9-13.
- ROSKIES, E. et S. CARRIER (1992). *Marriage and Children for Professional Women: Asset or Liability?*, Rapport présenté à la APA/NIOSH Conference «Stress in the 90's», Washington.
- RUSSEL, J. E. et M. C. RUSH (1987). «A Comparative Study of Age Related Variation in Women's Views of a Career in Management», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 30, n° 3, 280-294.
- RUSSO, N., R. MAEKELLY et M. DEACON (1991). «Gender and Success Related Attributions: Beyond Individualistic Conceptions of Achievement», *Sex Roles*, vol. 25, n° 5/6, 331-350.
- SALES, S.M. (1969). «Organizational Role as a Risk Factor in Coronary Heart Disease», *Administrative Science Quarterly*, 14, 325-336.
- SARTIN, P. (1971). *La réussite professionnelle*, Paris: Centre d'Étude et de Promotion de la Lecture.
- SAVOIE, D. J. (1990). «Former des chefs pour le secteur public: résumé des discussions», *Administration publique du Canada*, Toronto, vol. 33, n° 3, 287-305.
- SCANDURA, T. A. (1992) «Mentorship and Career Mobility: an Empirical Investigation», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, 169-174.
- SCHEIN, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Readings, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- SCHEIN, V. E. (1978). «Sex Role Stereotyping, Ability and Performance: Prior Research and New Direction», *Personnel Psychology*, vol. 31, n° 1, 259-268.

SCHNEER, J. A. et F. REITMAN (1990). «Effects of Employment Gaps on the Careers of M.B.A.'s: More Damaging for Men than for Women», *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, 391-406.

SCHWARTZ, F. N. (1989). «Management Women and the New Facts of Life», *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, 65-76.

SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE (Gouvernement du Québec) (1993a). *La politique en matière de condition féminine*, Ministère du Conseil exécutif du gouvernement du Québec.

SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE (Gouvernement du Québec) (1993b). *Femmes des années 1990: Portrait statistique*, Ministère du Conseil exécutif du gouvernement du Québec.

SEKARAN, U. (1992). «Relation travail-famille, dynamique de couple et design organisationnel», *Gestion*, vol. 17, n° 3, 27-34.

SLOCUM, J.W., W. HANSEN et S. RAWLINGS (1985). «Business Strategy and the Management of the Plateaued Employees», *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 1, 133-154.

SOLOMON, C. M. (1994). «Work/Family's Failing Grade: Why Today's Initiatives Aren't Enough?», *Personnel Journal*, 72-87.

ST-ONGE, S. et coll. (1994a). «La responsabilité des organisations en matière d'équilibre travail-famille», *Info Ressources Humaines*, vol. 17, n° 5, 9-11.

ST-ONGE, S. et coll. (1994b). «L'équilibre travail-famille: un nouveau défi pour les organisations», *Gestion*, vol. 19, n° 2, 64-73.

STATISTIQUE CANADA (1995). *Portrait statistique des femmes au Canada*, 3^e édition, Catalogue 89-503F, Ottawa: Ministère de l'Industrie Canada.

STATISTIQUE CANADA (1993) *Gains des hommes et des femmes, 1991*. Catalogue 13-217 annuel. Ottawa: Approvisionnement et Services Canada.

STEERS, R. (1977). «Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, 46-57.

STEINBERG, R. et S. SHAPIRO (1982). «Sex Differences in Personality Traits of Female and Male M.B.A. Students», *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 3, 306-310.

STEWART, L. et W. B. GUDYKUNST (1982). «Differential Factors affecting managerial career advancement», dans P.A. Wallace (ed.), *Women in the Workplace*, Boston, Auburn House, 59-100.

STROH, L., J.M. BRETT, et A.H. REILY (1992). «All the Right Stuff: A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression», *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, n° 3, 251-260.

TARRAB, G. (1986). *Une Gestion au féminin*, Boucherville: éditions G. Vermette inc.

TAYLOR, P. A. (1988). «Women in Organizations: Structural Factors in Women's Work patterns», dans A. H. STROMBERG, A. H. et S. HARKNESS (ed.), *Women Working: Theories and Facts in Perspective*, (2nd edition), California: Mayfield Publishing Company.

TERREL, K. (1992). «L'écart de rémunération entre les sexes et la structure des professions», *Revue Internationale du travail*, vol. 131, n° 4-5, 411-428.

THARENOU, P., S. LATIMER et D. CONROY (1994). «How do you make it to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4, 899-931.

TREMBLAY, M. et D. CHÊNEVERT (1993). «Les caractéristiques influençant la progression hiérarchique des cadres féminins et masculins», *Info Ressources Humaines*, vol. 17, n° 1, 26-28.

TREMBLAY, M., D. CHÊNEVERT et J. LECK (1992). *Analyse des prédicteurs de la progression hiérarchique chez les cadres masculins et féminins: Une étude empirique*, Cahier de recherche 92-28, HEC, Montréal.

TREMBLAY, M. (1992). «Comment gérer le blocage des carrières», *Gestion*, vol. 17, n° 3, 73-82.

TREMBLAY, M., A. ROGER et J.M. TOULOUSE (1991). *Individual Familial and Organizational Determinants of Career Plateau*, Cahier de recherche 91-24, HEC, Montréal.

TREMBLAY, M. (1991). «Le plafonnement de carrière chez les cadres», *Gestion*, vol. 16, n° 2, 38-49.

TREMBLAY, M. (1990). «De l'avancement hiérarchique au développement professionnel», *Info Ressources Humaines*, vol. 14, n° 3, 6-9.

VALDEZ, R.L. et B. GUTER (1987). «Family Roles: A Help or a Hindrance for Working Women», dans B.A. GUTEK et L. LARWOOD (eds.), *Women's Career Development*, Sage Publications.

VAN MAANEN, J. et E. SHEIN (1977). «Career Development», dans R. HACKMAN et L. SUTTLE (dir.), *Improving Life at Work*, Santa Monica: Goodyear Publishing.

VAN VELSON, E. et M. HUGHES (1990). *Differences in the Development of Managers: How women Managers learn from Experience*, Greensborow: Centre for Creative Leadership.

WHITE, M.C., G. DESANCTIS et M.D. CRINO (1981). «Achievement, Self-Confidence, Personality Traits and Leadership Ability: A Review of the Literature on Sex Differences», *Psychological Reports*, vol. 48, 547-569.

WHITELY, W., T. W. DOUGHERTY et F. DREHER (1991). «Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress», *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 2, 331-351.

ZEILIG, P. (1993). *The Effects of Mentoring on the Emotional Exhaustion and Propensity to Quit of Female Accountants*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

ZEY, M. (1988). «A Mentor for All Reasons», *Personnel Journal*, 46-51.

ZEY, M. (1985). «Mentor Program: Making the Right Moves», *Personnel Journal*, 53-57.

ZUKEWICH-GHALAM, N. (1993). *Les femmes sur le marché du travail*, deuxième édition. Projet des groupes cibles, Document n° 71-534F, Ottawa: Statistique Canada.

APPENDICE A

**RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DE L'EFFECTIF RÉGULIER ET DES CADRES
SUPÉRIEURS PAR MINISTÈRES ET ORGANISMES, SELON LE SEXE,
À LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC, MARS 19994**

APPENDICE A

TABLEAU III

RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DE L'EFFECTIF RÉGULIER ET DES CADRES SUPÉRIEURS
PAR MINISTÈRES ET ORGANISMES, SELON LE SEXE, MARS 1994

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
AFFAIRES INTERNATIONALES	CADRES SUPÉRIEURS	68	85,0	12	15,0	80
	TOTAL MIN. OU ORG.	316	51,6	296	48,4	612
AFFAIRES MUNICIPALES	CADRES SUPÉRIEURS	33	91,7	3	8,3	36
	TOTAL MIN. OU ORG.	263	57,4	195	42,6	458
AGRICULTURE, PÊCHERIES ET ALIMENT.	CADRES SUPÉRIEURS	105	93,8	7	6,3	112
	TOTAL MIN. OU ORG.	1593	63,7	906	36,3	2499
APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES	CADRES SUPÉRIEURS	15	88,2	2	11,8	17
	TOTAL MIN. OU ORG.	114	50,7	111	49,3	225
ASSEMBLÉE NATIONALE	CADRES SUPÉRIEURS	14	77,8	4	22,2	18
	TOTAL MIN. OU ORG.	178	48,0	193	52,0	371

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	1	100,0	-	-	1
	TOTAL MIN. OU ORG.	48	39,3	74	60,7	122
BUREAU AUDIENCES PUBLIQUES ENVIRONNEMENT	CADRES SUPÉRIEURS	1	100,0	-	-	1
	TOTAL MIN. OU ORG.	13	39,4	20	60,6	33
COMM. ADM. RÉGIMES RETRAITE ET ASS.	CADRES SUPÉRIEURS	25	80,6	6	19,4	31
	TOTAL MIN. OU ORG.	217	47,6	239	52,4	456
COMM. APPEL MATIÈRE LÉSIONS PROF.	CADRES SUPÉRIEURS	5	100	-	-	5
	TOTAL MIN. OU ORG.	57	28,2	145	71,8	202
COMM. D'ACCÈS À L'INFORMATION	CADRES SUPÉRIEURS	2	100,0	-	-	2
	TOTAL MIN. OU ORG.	12	35,3	22	64,7	34
COMM. FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	5	100,0	-	-	5
	TOTAL MIN. OU ORG.	23	59,0	16	41,0	39
COMM. PROTEC.TERR. AGRIC. DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	4	80,0	1	20,0	5
	TOTAL MIN. OU ORG.	48	46,6	55	53,4	103

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
COMM. SANTÉ ET SÉC. TRAVAIL DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	90	81,1	21	18,9	111
	TOTAL MIN. OU ORG.	1603	50,0	1603	50,0	3206
COMM. VALEURS MOBILIÈRES DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	8	72,7	3	27,3	11
	TOTAL MIN. OU ORG.	63	50,4	62	49,6	125
COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES	CADRES SUPÉRIEURS	2	100,0	-	-	2
	TOTAL MIN. OU ORG.	19	25,0	57	75,0	76
COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL	CADRES SUPÉRIEURS	15	93,8	1	6,3	16
	TOTAL MIN. OU ORG.	225	52,9	200	47,1	425
COMMISSION DES TRANSPORTS DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	4	80,0	1	20,0	5
	TOTAL MIN. OU ORG.	59	35,8	106	64,2	165
COMM. CULTURELLES ET IMMIGRATION	CADRES SUPÉRIEURS	12	54,5	10	45,5	22
	TOTAL MIN. OU ORG.	310	36,5	539	63,5	849
COMMUNICATIONS	CADRES SUPÉRIEURS	26	74,3	9	25,7	35
	TOTAL MIN. OU ORG.	185	41,4	262	58,6	447

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
CONSEIL COMMUN. CULTUR. ET IMMIGR.	CADRES SUPÉRIEURS	1	100,0	-	-	1
	TOTAL MIN. OU ORG.	5	71,4	2	28,6	7
CONSEIL DE LA LANGUE FRANÇAISE	CADRES SUPÉRIEURS	2	100,0	-	-	2
	TOTAL MIN. OU ORG.	13	44,8	16	55,2	29
CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	3	100,0	3
	TOTAL MIN. OU ORG.	2	3,0	65	97,0	67
CONSEIL DU TRÉSOR	CADRES SUPÉRIEURS	35	79,5	9	20,5	44
	TOTAL MIN. OU ORG.	165	51,1	158	48,9	323
CONSEIL EXÉCUTIF	CADRES SUPÉRIEURS	58	84,1	11	15,9	69
	TOTAL MIN. OU ORG.	278	50,5	272	49,5	550
CULTURE	CADRES SUPÉRIEURS	44	78,6	12	21,4	56
	TOTAL MIN. OU ORG.	354	49,0	368	51,0	722
CURATEUR PUBLIC	CADRES SUPÉRIEURS	4	80,0	1	20,0	5
	TOTAL MIN. OU ORG.	75	37,5	125	62,5	200

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
DIR. GÉN. DES ÉLECTIONS	CADRES SUPÉRIEURS	13	86,7	2	13,3	15
	TOTAL MIN. OU ORG.	73	47,7	80	52,3	153
ÉDUCATION	CADRES SUPÉRIEURS	68	84,0	13	16,0	81
	TOTAL MIN. OU ORG.	548	48,0	594	52,0	1142
ÉNERGIE ET RESSOURCES	CADRES SUPÉRIEURS	53	85,5	9	4,5	62
	TOTAL MIN. OU ORG.	746	63,7	426	36,3	1172
ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SCIENCE	CADRES SUPÉRIEURS	36	83,7	7	16,3	43
	TOTAL MIN. OU ORG.	335	52,7	301	47,3	636
ENVIRONNEMENT	CADRES SUPÉRIEURS	51	82,3	11	17,7	62
	TOTAL MIN. OU ORG.	1086	63,6	622	36,4	1708
FINANCEMENT FORESTIER	CADRES SUPÉRIEURS	1	100,0	-	-	1
	TOTAL MIN. OU ORG.	10	90,9	1	9,1	11
FINANCES	CADRES SUPÉRIEURS	70	90,9	7	9,1	77
	TOTAL MIN. OU ORG.	513	61,7	318	38,3	831

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
FONDS BUR. AIDE VICTIMES ACTES CRIM.	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	1	100,0	1
	TOTAL MIN. OU ORG.	-	-	3	100,0	3
FONDS D'INF. GÉOGRAPHIQUE ET FONCIÈRE	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	-	-	-
	TOTAL MIN. OU ORG.	17	70,8	7	29,2	24
FONDS DE DÉVEL. INTERNATIONAL	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	-	-	-
	TOTAL MIN. OU ORG.	1	100	-	-	1
FONDS DE GESTION TPS	CADRES SUPÉRIEURS	17	94,4	1	5,6	18
	TOTAL MIN. OU ORG.	690	49,9	692	50,1	1382
FONDS DE LA FORMATION À DISTANCE	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	2	100,0	2
	TOTAL MIN. OU ORG.	15	27,8	39	72,2	54
FONDS DES APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES	CADRES SUPÉRIEURS	4	80,0	1	20,0	5
	TOTAL MIN. OU ORG.	40	57,1	30	42,9	70
FONDS DES MOYENS DE COMMUNICATION	CADRES SUPÉRIEURS	2	100,0	-	-	2
	TOTAL MIN. OU ORG.	21	58,3	15	41,7	36

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
FONDS DES PUBLICATIONS DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	4	100,0	-	-	4
	TOTAL MIN. OU ORG.	62	55,9	49	44,1	111
FONDS DES REGISTRES DU MIN. DE LA JUSTICE	CADRES SUPÉRIEURS	6	75,0	2	25,0	8
	TOTAL MIN. OU ORG.	225	36,8	386	63,2	611
FONDS DES SERVICES INFORMATIQUES	CADRES SUPÉRIEURS	9	90,0	1	10,0	10
	TOTAL MIN. OU ORG.	133	68,6	61	31,4	194
FONDS DU BSQ	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	-	-	-
	TOTAL MIN. OU ORG.	3	30	7	70	10
FONDS DU COURRIER ET DE LA MESSAGERIE	CADRES SUPÉRIEURS	1	100,0	-	-	1
	TOTAL MIN. OU ORG.	99	91,7	9	8,3	108
FONDS DU FINANCEMENT REGROUPE	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	-	-	-
	TOTAL MIN. OU ORG.	7	58,3	5	41,7	12
FONDS D'ENTRETIEN DES ÉQUIPEMENTS BUREAUTIQUES	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	-	-	-
	TOTAL MIN. OU ORG.	16	88,9	2	11,1	18

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
FONDS FOURNITURES ET AMEUBLEMENT	CADRES SUPÉRIEURS	1	100,0	-	-	1
	TOTAL MIN. OU ORG.	26	74,3	9	25,7	35
FONDS GESTION DES IMMEUBLES DU QUÉ. À L'ÉTRANGER	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	-	-	-
	TOTAL MIN. OU ORG.	1	25,0	3	75,0	4
FONDS POUR ÉQUIPEMENT INFORMATIQUES	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	-	-	-
	TOTAL MIN. OU ORG.	1	50,0	1	50,0	2
FONDS RÉFORME DU CADASTRE QUÉBÉCOIS	CADRES SUPÉRIEURS	4	80,0	1	20,0	5
	TOTAL MIN. OU ORG.	55	65,5	29	34,5	84
FONDS REPROGRAPHIE GOUVERNE-MENTALE	CADRES SUPÉRIEURS	3	100,0	-	-	3
	TOTAL MIN. OU ORG.	59	69,4	26	30,6	85
FONDS SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL	CADRES SUPÉRIEURS	2	100,0	-	-	2
	TOTAL MIN. OU ORG.	154	88,5	20	11,5	174

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
FONDS SERVICE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS	CADRES SUPÉRIEURS	7	100,0	-	-	7
	TOTAL MIN. OU ORG.	81	66,9	40	33,1	121
FORÊTS	CADRES SUPÉRIEURS	53	93,0	4	7,0	57
	TOTAL MIN. OU ORG.	1236	70,0	530	30,0	1766
INDUSTRIE, COMMERCE ET TECHNOLOGIE	CADRES SUPÉRIEURS	50	84,7	9	15,3	59
	TOTAL MIN. OU ORG.	412	60,1	273	39,9	685
INSP. GÉN. INSTITUTIONS FINANCIÈRES	CADRES SUPÉRIEURS	17	85,0	3	15,0	20
	TOTAL MIN. OU ORG.	169	46,8	192	53,2	361
INST. TOURISME ET HÔTELL. DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	5	100,0	-	-	5
	TOTAL MIN. OU ORG.	118	62,4	71	37,6	189
JUSTICE	CADRES SUPÉRIEURS	67	77,9	19	22,1	86
	TOTAL MIN. OU ORG.	970	32,0	2058	68,0	3028
LOISIR, CHASSE ET PÊCHE	CADRES SUPÉRIEURS	39	90,7	4	9,3	43
	TOTAL MIN. OU ORG.	1373	75,4	448	24,6	1821

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
MAIN-D'OEUVRE, SÉC. REVENU ET FORM. PROF.	CADRES SUPÉRIEURS	53	85,5	9	14,5	62
	TOTAL MIN. OU ORG.	1353	39,8	2049	60,2	3402
O.R.H. CARREFOUR TRANSIT	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	-	-	-
	TOTAL MIN. OU ORG.	98	71,0	40	29,0	138
OFF. PERSONNES HANDICAPÉES DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	6	75,0	2	25,0	8
	TOTAL MIN. OU ORG.	49	39,2	76	60,8	125
OFFICE DE LA LANGUE FRANÇAISE	CADRES SUPÉRIEURS	16	84,2	3	15,8	19
	TOTAL MIN. OU ORG.	127	40,7	185	59,3	312
OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	2	66,7	1	33,3	3
	TOTAL MIN. OU ORG.	17	44,7	21	55,3	38
OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES	CADRES SUPÉRIEURS	13	81,3	3	18,8	16
	TOTAL MIN. OU ORG.	124	41,6	174	58,4	298
OFFICE PROTECTION DU CONSOMMATEUR	CADRES SUPÉRIEURS	7	100,0	-	-	7
	TOTAL MIN. OU ORG.	93	42,9	124	57,1	217

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
OFFICE SERVICES GARDE À L'ENFANCE	CADRES SUPÉRIEURS	2	40,0	3	60,0	5
	TOTAL MIN. OU ORG.	24	25,0	72	75,0	96
RÉGIE ASSURANCE-MALADIE DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	40	87,0	6	13,0	46
	TOTAL MIN. OU ORG.	417	37,4	697	62,6	1114
RÉGIE ASSURANCE-AGRICOLE DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	16	100	-	-	16
	TOTAL MIN. OU ORG.	152	56,3	118	43,7	270
RÉGIE DE LA SÉCURITÉ DANS LES SPORTS	CADRES SUPÉRIEURS	-	-	-	-	-
	TOTAL MIN. OU ORG.	8	33,3	16	66,7	24
RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	29	85,3	5	14,7	34
	TOTAL MIN. OU ORG.	392	51,0	377	49,0	769
RÉGIE DES TÉLÉ-COMMUNICATIONS	CADRES SUPÉRIEURS	2	100,0	-	-	2
	TOTAL MIN. OU ORG.	14	51,9	13	48,1	27
RÉGIE DU BÂTIMENT DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	24	96,0	1	4,0	25
	TOTAL MIN. OU ORG.	404	64,7	220	35,3	624

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
RÉGIE DU CINÉMA	CADRES SUPÉRIEURS	2	66,7	1	33,3	3
	TOTAL MIN. OU ORG.	29	51,8	27	48,2	56
RÉGIE DU LOGEMENT	CADRES SUPÉRIEURS	5	71,4	2	28,6	7
	TOTAL MIN. OU ORG.	62	26,5	172	73,5	234
REVENU	CADRES SUPÉRIEURS	129	87,2	19	12,8	148
	TOTAL MIN. OU ORG.	2183	52,5	1974	47,5	4157
SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX	CADRES SUPÉRIEURS	75	85,2	13	14,8	88
	TOTAL MIN. OU ORG.	517	52,9	461	47,1	978
SECRÉT. À LA POLITIQUE LINGUISTIQUE	CADRES SUPÉRIEURS	2	100,0	-	-	2
	TOTAL MIN. OU ORG.	4	66,7	2	33,3	6
SÉCURITÉ PUBLIQUE	CADRES SUPÉRIEURS	42	91,3	4	8,7	46
	TOTAL MIN. OU ORG.	2609	69,1	1164	30,9	3773
SOCIÉTÉ ASS. AUTOMOBILE DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	40	81,6	9	18,4	49
	TOTAL MIN. OU ORG.	1218	51,2	1162	48,8	2380

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	22	91,7	2	8,3	24
	TOTAL MIN. OU ORG.	254	60,9	163	39,1	417
SOCIÉTÉ DE DÉV. INDUSTRIEL DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	19	100,0	-	-	19
	TOTAL MIN. OU ORG.	111	59,4	76	40,6	187
SOCIÉTÉ DE FINANCEMENT AGRICOLE	CADRES SUPÉRIEURS	20	90,9	2	9,1	22
	TOTAL MIN. OU ORG.	189	56,3	147	43,8	336
SÛRETÉ DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	12	70,6	5	29,4	17
	TOTAL MIN. OU ORG.	398	34,9	744	65,1	1142
TOURISME	CADRES SUPÉRIEURS	17	89,5	2	10,5	19
	TOTAL MIN. OU ORG.	87	41,6	122	58,4	209
TRANSPORTS	CADRES SUPÉRIEURS	172	93,5	12	6,5	184
	TOTAL MIN. OU ORG.	5054	81,3	1164	18,7	6218
TRAVAIL	CADRES SUPÉRIEURS	12	85,7	2	14,3	14
	TOTAL MIN. OU ORG.	144	48,8	151	51,2	295

MINISTÈRE OU ORGANISME	CATÉGORIE D'EMPLOI	HOMMES		FEMMES		TOTAL
		Nombre	%	Nombre	%	
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	CADRES SUPÉRIEURS	22	88,0	3	12,0	25
	TOTAL MIN. OU ORG.	125	53,9	107	46,1	232

Source : Office des Ressources humaines (Gouvernement du Québec) (1994). *Portrait statistique des effectifs réguliers et occasionnels de la fonction publique du Québec*, tableau 2.1.4, pp. 56 à 70.

APPENDICE B

**ÉCHELLE DE TRAITEMENT DES CADRES SUPÉRIEURS
DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC**

ÉCHELLE DE TRAITEMENT DE CHAQUE CLASSE D'EMPLOI
À COMPTER DU 1^{er} AVRIL 1993

Classe d'emploi	Minimum	Maximum
Classe V	51 458 \$	63 691 \$
Classe IV	57 823 \$	70 396 \$
Classe III	63 850 \$	77 733 \$
Classe II	71 242 \$	86 734 \$
Classe I	74 322 \$	96 567 \$

Association des cadres supérieurs du Gouvernement du Québec (1993), *Recueil des conditions de travail*.

APPENDICE C

QUESTIONNAIRE ET LETTRES D'INTRODUCTION

**LES CHEMINEMENTS DE CARRIÈRE
DES CADRES SUPÉRIEURS ET JURIDIQUES
DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC**

QUESTIONNAIRE

Août 1994



Bureau du président

Québec, le 24 août 1994

Madame, Monsieur,

Vous trouverez ci-joint un questionnaire sur les cheminements de carrière des cadres supérieurs et juridiques de la fonction publique du Québec.

Vous vous souvenez peut-être qu'en 1989, le sous-comité du Forum des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, avec la collaboration de l'Office des ressources humaines, avait fait un sondage auprès des cadres supérieurs en vue de fournir des données permettant d'avoir une vue d'ensemble de leur mobilité et de leur perfectionnement.

Les résultats de ce sondage ont mené à la création d'une banque de mobilité à l'Office des ressources humaines, banque connue sous le nom de Reper-cadre, de programmes de formation pour les nouveaux cadres supérieurs et juridiques et à l'adoption de formules pour le perfectionnement des cadres en exercice, telles que les rencontres entre pairs, les cercles de gestion et les ateliers thématiques.

Par la suite, le Groupe conseil sur la recherche et le développement en gestion des ressources humaines à l'Office des ressources humaines, dont faisaient partie des sous-ministres et des dirigeants d'organisation, a identifié la question des cheminements de carrière comme l'une des priorités de recherche. Un projet de recherche a donc été initié à l'Office des ressources humaines à l'été 1993 par madame Hélène Gascon, alors employée de l'Office et qui fait maintenant partie du corps professoral de l'Université du Québec à Rimouski. Une subvention de

la Fondation de cette université a permis de poursuivre ce projet que nous estimons encore très valable actuellement, à un point tel que madame Gascon s'est associée à d'autres chercheurs qui vont participer à l'étude. L'Office des ressources humaines contribue à cette recherche et en recevra les résultats de façon à les faire connaître dans la fonction publique et à proposer des pistes d'action conformes à la réalité d'aujourd'hui.

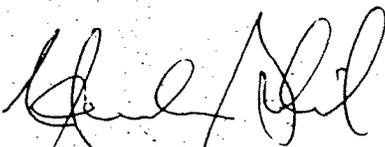
Le questionnaire actuel reprend des thèmes de 1989 mais en ajoute de nouveaux: la gestion de la carrière, l'équilibre entre le travail et la famille, le rôle d'un mentor et les réseaux de contacts informels. Ce questionnaire vise à établir des profils de cheminements de carrière et à identifier des facteurs organisationnels et individuels qui peuvent les influencer.

Les résultats de ce sondage pourront servir à trouver des moyens d'adaptation aux changements socio-économiques actuels qui interpellent la fonction publique, compte tenu du contexte de rationalisation.

Vous faites partie d'un échantillon d'environ 1 300 cadres supérieurs et juridiques de la fonction publique et nous vous invitons à participer à cette recherche en remplissant le questionnaire et en le retournant à l'Office des ressources humaines, à l'attention de madame Hélène Gascon. Les chercheurs universitaires compileront les données qui leur seront acheminées d'ici le 16 septembre 1994. Votre collaboration est essentielle pour obtenir des résultats représentatifs et sachez que la confidentialité de cette enquête sera assurée.

Vous remerciant à l'avance de l'attention toute particulière que vous accorderez à cette activité, je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le président,



Claude R. Beausoleil



ASSOCIATION
DES CADRES
SUPÉRIEURS DU
GOUVERNEMENT
DU QUÉBEC

SONDAGE SUR LES CHEMINEMENTS DE CARRIÈRE
DES CADRES SUPÉRIEURS

Que vient faire un sondage sur les cheminements de carrière dans la fonction publique quand des réductions additionnelles de postes viennent s'ajouter à celles déjà prévues par la Loi 198 et par l'opération réalignement? Simplement, nous aider.

Malgré toutes ces diminutions de postes, il y a eu de la mobilité, il y en a et il y en aura encore.

C'est pourquoi il est important que l'on identifie périodiquement les facteurs qui favorisent la mobilité mais surtout ceux qui la restreignent ou l'enrayent.

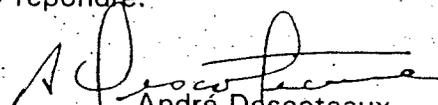
Cette connaissance nous permettra espère-t-on d'augmenter ou de bonifier les incitatifs et de faire disparaître ou d'atténuer les "désincitatifs".

Répondre à un tel questionnaire durant la période actuelle assurera, croyons-nous, des réponses différentes de celles obtenues lors du sondage de 1989. La réalité est tout autre et notre lecture de la situation devrait en témoigner.

Enfin, quand un ensemble de facteurs viennent perturber le cheminement de notre carrière, quand on appréhende des changements sur lesquels nous n'avons que peu de contrôle, quand on se cherche une affectation, une mutation, on devient beaucoup plus sensible à l'importance de la mobilité qui demeure un outil de développement des individus et des organisations.

Il est donc pertinent que nous apportions toute notre collaboration à cette étude.

En conséquence, nous vous invitons à y répondre.


André Descoteaux
Président

94-08-11

Avant-propos

Nous sommes un chercheur et deux chercheuses affiliés à l'Université de Montréal et à l'Université du Québec à Rimouski. En collaboration avec l'Office des ressources humaines, plus précisément avec la Direction de la recherche à la Vice-présidence au développement des personnes et des organisations (VPDPO), nous menons présentement une étude sur les chemine-ments de carrière des cadres supérieur(e)s et juridiques de la fonction publique du Québec.

Une démarche confidentielle

Vous remarquerez que le questionnaire que vous recevez aujourd'hui est numéroté. Il s'agit d'une mesure visant à assurer la bonne gestion du sondage, par exemple en faisant un rappel aux personnes qui n'auraient pas répondu au questionnaire. *Nous vous assurons que toutes les données individuelles de cette enquête seront traitées uniquement par les chercheuses et chercheur universitaires et de manière strictement confidentielle.*

L'importance de votre collaboration

Nous sollicitons aujourd'hui votre collaboration afin que vous répondiez à ce questionnaire. Cet exercice devrait prendre environ 45 minutes de votre temps. Lorsque vous aurez rempli le questionnaire, faites-le parvenir par courrier interne dans l'enveloppe ci-jointe, scellée, avec la mention «CONFIDENTIEL», à Hélène Gascon qui reçoit son courrier à l'Office des ressources humaines. Expédiez donc le tout à :

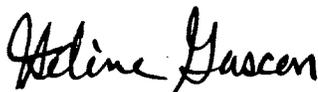
Hélène Gascon
a/s Direction de la recherche
Office des ressources humaines
1039, De La Chevrotière, 29^e étage
Édifice Marie-Guyart
Québec (Québec) G1R 5E9

Les résultats seront communiqués dans la fonction publique du Québec ultérieurement.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration et demeurons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire. À cet effet, n'hésitez pas à communiquer avec madame Hélène Gascon à Rimouski au (418) 724-1447 ou avec monsieur Jean Desrochers à l'Office des ressources humaines au (418) 649-3329.



Shimon Dolan
Chercheur
Université de Montréal



Hélène Gascon
Chercheuse
Université du Québec à Rimouski



Manon St-Michel
Chercheuse juniore
Université de Montréal

1. De quel sexe êtes-vous? ₁ Féminin ₂ Masculin
2. Quelle est l'année de votre naissance? 19 ____
3. a) Quel est le niveau d'études le plus élevé pour lequel vous avez obtenu un diplôme?
(cochez une seule case)
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ₁ Secondaire | <input type="checkbox"/> ₄ Bacc. universitaire |
| <input type="checkbox"/> ₂ Collégial ou équivalent | <input type="checkbox"/> ₅ Maîtrise ou diplôme de deuxième cycle |
| <input type="checkbox"/> ₃ Universitaire (certificat) | <input type="checkbox"/> ₆ Doctorat ou post-doctorat |
- b) Spécifiez le domaine du diplôme le plus élevé :
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ Sciences de la santé | <input type="checkbox"/> ₆ Sciences de l'administration |
| <input type="checkbox"/> ₂ Sciences appliquées ou sciences pures | <input type="checkbox"/> ₇ Droit |
| <input type="checkbox"/> ₃ Sciences humaines | <input type="checkbox"/> ₈ Lettres ou langues |
| <input type="checkbox"/> ₄ Sciences sociales | <input type="checkbox"/> ₉ Arts |
| <input type="checkbox"/> ₅ Sciences de l'éducation | <input type="checkbox"/> ₁₀ Autre (précisez) _____ |
- c) Quelle est l'année d'obtention du diplôme le plus élevé? 19 ____
4. En quelle année avez-vous obtenu votre premier emploi à titre de cadre supérieur ou de cadre juridique à la fonction publique du Québec?
19 ____
5. Combien d'année(s) d'expérience avez-vous en gestion comme cadre supérieur, cadre juridique, cadre intermédiaire ou professionnel en situation de gestion? (si aucune ou moins d'un an, écrivez 0)
- a) Dans la fonction publique du Québec ____ an(s)
- b) À l'extérieur de la fonction publique du Québec ____ an(s)
6. Combien d'année(s) d'ancienneté avez-vous? (si moins d'un an, écrivez 0)
- a) Dans la fonction publique du Québec ____ an(s)
- b) Dans votre ministère ou organisme actuel ____ an(s)
(un changement d'appellation ou une fusion n'interrompt pas le calcul de l'ancienneté)
7. Quel est votre état civil actuel?
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ₁ Marié(e) ou en union libre | <input type="checkbox"/> ₃ Célibataire (jamais marié(e)) |
| <input type="checkbox"/> ₂ Séparé(e) ou divorcé(e) | <input type="checkbox"/> ₄ Veuf(ve) |

8. Si vous avez un(e) conjoint(e), occupe t-il(elle) un emploi?

[]₁ Oui []₂ Non []₃ Ne s'applique pas

9. a) Avez-vous des enfants qui vivent avec vous la majeure partie du temps?

[]₁ Oui, le nombre ____ []₂ Non (*passez à la question 10*)

b) Précisez le nombre de vos enfants vivant avec vous la majeure partie du temps qui sont âgé(e)s de :

5 ans et moins ____ 6 à 11 ans ____ 12 à 17 ans ____ 18 ans et plus ____

ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

10. De quelles pratiques organisationnelles *d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille* avez-vous bénéficié depuis le début de votre carrière en gestion?

(*cochez tous les choix qui s'appliquent lorsque vous avez utilisé ces pratiques pour des raisons familiales reliées à la présence d'enfants vivant avec vous la majeure partie du temps*)

[]₁ Service de garderies

[]₂ Complément au salaire et congé à la naissance et à l'adoption d'enfant(s)

[]₃ Congé parental sans solde (durée : ____ ans ____ mois)

[]₄ Programme d'aide aux employés

[]₅ Horaire flexible ou variable

[]₆ Horaire comprimé volontaire

[]₇ Travail à temps partiel volontaire (durée : ____ ans ____ mois)

[]₈ Travail partagé volontaire

[]₉ Travail à domicile

[]₁₀ Congé sans traitement

[]₁₁ Aide aux familles des employés déplacés géographiquement

[]₁₂ Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales

[]₁₃ Je n'ai pas eu à utiliser ces pratiques depuis le début de ma carrière en gestion

11. Voici neuf énoncés se rapportant à vous-même. En vous référant aux échelles de mesure fournies, encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre façon d'agir. Vous pouvez utiliser n'importe laquelle des sept catégories de réponses.

Utilisez l'échelle ci-bas pour répondre aux deux premiers énoncés

	1	2	3	4	5	6	7						
	Cela me ressemble beaucoup		Cela me ressemble plus ou moins			Cela ne me ressemble pas du tout							
a.	Je déteste abandonner avant d'être absolument sûr(e) que je n'ai plus aucune chance						1	2	3	4	5	6	7
b.	Parfois j'ai l'impression que je ne devrais pas travailler si fort, mais je m'y sens poussé(e)						1	2	3	4	5	6	7

Pour les sept énoncés suivants, référez-vous à l'échelle ci-bas

	1	2	3	4	5	6	7						
	Très juste pour moi			Ni très juste ni pas du tout juste pour moi		Pas du tout juste pour moi							
c.	Je recherche les défis. Plus il y en a, mieux c'est						1	2	3	4	5	6	7
d.	Comparativement à la plupart des gens que je connais, je suis très impliqué(e) dans mon travail						1	2	3	4	5	6	7
e.	Cela me prendrait des journées de trente heures pour terminer ce que j'ai à faire						1	2	3	4	5	6	7
f.	En général, je prends mon travail plus au sérieux que la plupart des gens que je connais						1	2	3	4	5	6	7
g.	Je pense qu'il y a certaines personnes qui peuvent être nonchalantes au travail, mais ce n'est pas mon cas						1	2	3	4	5	6	7
h.	Ma performance est de loin considérée supérieure à celle de la plupart des gens que je connais						1	2	3	4	5	6	7
i.	On m'a souvent demandé d'être responsable d'un ou de plusieurs groupes						1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
	Fortement en désaccord						Fortement en accord
e. Je trouve que mes valeurs et les valeurs de cette organisation sont très similaires	1	2	3	4	5	6	7
f. Je suis fier(ère) de dire aux gens que je fais partie de cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
g. Je pourrais envisager de travailler pour d'autres organisations en autant que le type d'emploi soit similaire	1	2	3	4	5	6	7
h. Cette organisation me pousse vraiment à donner le meilleur de moi-même en termes de rendement au travail	1	2	3	4	5	6	7
i. Si je devais quitter cette organisation, cela affecterait très peu ma situation actuelle	1	2	3	4	5	6	7
j. Je suis très heureux(se) d'avoir choisi spécifiquement cette organisation pour travailler parmi toutes les organisations que j'avais considérées dans mes choix préalables	1	2	3	4	5	6	7
k. Il n'y a pas beaucoup de gains à demeurer indéfiniment au service de cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
l. Souvent, je trouve difficile d'être en accord avec les politiques de l'organisation sur des points importants ayant trait aux employés	1	2	3	4	5	6	7
m. Je suis réellement préoccupé(e) par le sort de cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
n. Pour moi c'est la meilleure de toutes les organisations pour lesquelles on peut travailler	1	2	3	4	5	6	7
o. Décider de travailler pour cette organisation a définitivement été une erreur de ma part	1	2	3	4	5	6	7

Le mentor est une personne d'expérience, en général de rang plus élevé que le vôtre, qui s'intéresse (ou qui s'est déjà intéressé) personnellement à vous et à votre carrière, qu'il soit situé dans votre organisation ou dans une autre.

Un **mentor formel** est une personne, dans votre organisation ou dans une autre organisation, à qui on a assigné un(e) employé(e) afin de l'aider dans sa carrière et de l'appuyer.

Un **mentor informel** est quelqu'un qui vous soutient (ou vous a soutenu) et vous oriente (ou vous a orienté) dans votre cheminement de carrière, par exemple, un(e) professeur(e), un(e) conseiller(ère), un(e) ami(e) ou un(e) supérieur(e) sans mandat formel à cette fin.

_____ Cette section nous permettra d'énumérer les caractéristiques _____
de votre mentor et la fréquence de vos contacts
avec cette personne, durant la période de mentorat.

Si vous n'avez pas bénéficié de la présence d'un mentor pendant une période minimale d'une année complète, passez à la question 23.

Si vous avez bénéficié de la présence de plusieurs mentors, choisissez celui qui a été le plus proche de vous.

Si la relation entre vous et ce mentor est terminée, veuillez décrire les situations telles qu'elles étaient durant la période de mentorat.

14. En vous référant aux définitions fournies au début de la question, choisissez le type de mentor qui s'applique le mieux dans votre cas (durant la période de mentorat) :

[]₁ Mentor formel []₂ Mentor informel

15. Période de mentorat (pour le mentor choisi; période minimale d'une année) :

De : 19 _____ À : 19 _____

16. Quel est le sexe de votre mentor? []₁ Masculin []₂ Féminin

17. Quel est ou quel était l'âge approximatif de votre mentor durant la période de mentorat?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>] ₁ Moins de 35 ans | <input type="checkbox"/>] ₅ 50 à 54 ans |
| <input type="checkbox"/>] ₂ 35 à 39 ans | <input type="checkbox"/>] ₆ 55 à 59 ans |
| <input type="checkbox"/>] ₃ 40 à 44 ans | <input type="checkbox"/>] ₇ 60 à 64 ans |
| <input type="checkbox"/>] ₄ 45 à 49 ans | <input type="checkbox"/>] ₈ 65 ans et plus |

18. Quel(s) poste(s) occupe-t-il ou occupait-il durant la période de mentorat? (cochez une ou plusieurs cases)

-]₁ Membre d'un Conseil d'administration (CA)
]₂ Membre d'organisme
]₃ Sous-ministre ou président(e) d'organisme
]₄ Sous-ministre adjoint(e) ou associé(e) ou vice-président(e) d'organisme
]₅ Cadre supérieur(e) (précisez la classe ____)
]₆ Cadre juridique
]₇ Autre (précisez) _____

19. Quel est ou quel était votre lien hiérarchique avec votre mentor (durant la période de mentorat) :

- Mon mentor est un(e) :]₁ Supérieur(e) hiérarchique
]₂ Supérieur(e) immédiat(e)
]₃ Ne s'applique pas (précisez) _____

20. Quelle est ou quelle était en moyenne la fréquence de vos contacts (rencontres ou conversations téléphoniques) avec votre mentor (durant la période de mentorat)?

-]₁ 1 fois par semaine ou plus
]₂ 2-3 fois par mois
]₃ 1 fois par mois
]₄ Trimestriellement
]₅ 2-3 fois par an
]₆ 1 fois par an
]₇ Autre (précisez) _____

21. Votre mentor :

- a) vous a-t-il confié un emploi]₁ Oui]₂ Non
b) a-t-il fait des démarches pour vous aider à obtenir un emploi]₁ Oui]₂ Non

22. En vous référant à l'échelle ci-bas, veuillez indiquer le chiffre correspondant au niveau de probabilité ou de fréquence de chacune des situations suivantes dans vos relations avec votre mentor.

	1	2	3	4	5	6	7
	Très probable ou fréquent			Plus ou moins fréquent		Très improbable ou non fréquent	
a. Mon mentor m'encourage à avancer professionnellement	1	2	3	4	5	6	7
b. Mon mentor me suggère des stratégies pour atteindre mes buts professionnels	1	2	3	4	5	6	7
c. Mon mentor partage ses idées avec moi	1	2	3	4	5	6	7
d. Mon mentor me donne du «feed-back» informel sur ma performance au travail	1	2	3	4	5	6	7
e. Mon mentor m'encourage à changer ma conduite professionnelle	1	2	3	4	5	6	7
f. Mon mentor me respecte	1	2	3	4	5	6	7
g. J'imité la conduite professionnelle de mon mentor	1	2	3	4	5	6	7
h. Je respecte et j'admire mon mentor	1	2	3	4	5	6	7
i. Durant la période de mentorat, j'aimerais ou j'aurais aimé atteindre le rang hiérarchique de mon mentor	1	2	3	4	5	6	7
j. Mon mentor démontre des qualités d'écoute exceptionnelles	1	2	3	4	5	6	7
k. Mon mentor et moi discutons souvent de questions concernant mes compétences, mes possibilités d'avancement, ma relation avec mes supérieur(e)s, ainsi que mes conflits familiaux et professionnels	1	2	3	4	5	6	7
l. Mon mentor partage des expériences personnelles pour m'aider à résoudre mes problèmes	1	2	3	4	5	6	7
m. Mon mentor m'encourage à partager mes inquiétudes ainsi que mes peurs qui m'empêchent d'exécuter mes tâches	1	2	3	4	5	6	7
n. Mon mentor démontre de l'empathie pour mes préoccupations et sentiments pendant nos discussions	1	2	3	4	5	6	7
o. Mon mentor garde nos conversations personnelles confidentielles	1	2	3	4	5	6	7
p. Mon mentor m'aide à terminer des projets ou à respecter mes échéances ou encore à atteindre des objectifs qui n'auraient pas pu être réalisés sans elle/lui	1	2	3	4	5	6	7
q. Mon mentor m'invite à dîner avec elle/lui	1	2	3	4	5	6	7
r. Je partage des sorties sociales avec mon mentor	1	2	3	4	5	6	7

23. a) Quel est le nombre d'heures que vous consacrez en moyenne à chaque mois au développement et au maintien de réseaux de contacts informels?

Nombre d'heures _____

b) D'après vos connaissances, quelle proportion de ces contacts sont avec
(le total des proportions devrait être égal à 100%)

des hommes? _____ % des femmes? _____ %

_____ Pour les questions 24 à 26, référez-vous à l'échelle ci-bas
et encerclez le chiffre qui correspond le mieux à la probabilité
ou à la fréquence des situations suivantes :

1	2	3	4	5	6	7
Très probable ou fréquent		Plus ou moins fréquent			Très improbable ou non fréquent	

24. Mes contacts se retrouvent (répondez à tous les items) :

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a. à l'intérieur de mon ministère ou organisme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| b. dans un autre ministère ou organisme de la fonction publique du Québec | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| c. autre fonction publique que celle du Québec | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| d. dans le secteur parapublic ou péripublic | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| e. dans le secteur privé | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| f. autre(s) (précisez) _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

25. À l'intérieur de la fonction publique du Québec, mes contacts sont des (répondez à tous les items) :

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| a. Ministres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| b. Sous-ministres ou dirigeant(e)s d'organisme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| c. Cadres supérieur(e)s ou juridiques | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| d. Cadres intermédiaires | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| e. Professionnel(le)s | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| f. De professions libérales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| g. Autre(s) (précisez) _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

1	2	3	4	5	6	7
Très probable ou fréquent			Plus ou moins fréquent		Très improbable ou non fréquent	

26. À l'extérieur de la fonction publique, les gens avec qui j'ai des contacts professionnels occupent un poste de (répondez à tous les items) :

a. Dirigeant(e)	1	2	3	4	5	6	7
b. Cadre supérieur(e) ou juridique	1	2	3	4	5	6	7
c. Cadre intermédiaire	1	2	3	4	5	6	7
d. Professionnel(le)	1	2	3	4	5	6	7
e. Profession libérale	1	2	3	4	5	6	7
f. Député(e)	1	2	3	4	5	6	7
g. Autre(s) (précisez) _____	1	2	3	4	5	6	7

27. Au cours de la durée d'occupation de votre poste actuel et de votre poste précédent, faites-vous ou faisiez-vous partie des groupes suivants, que ce soit relié à votre poste ou à un autre titre? (cochez toutes les cases appropriées)

GROUPES	POSTE ACTUEL	POSTE PRÉCÉDENT
a) Associations professionnelles	[] ₁	[] ₁
b) Chambres de commerce	[] ₂	[] ₂
c) Conseils d'administration	[] ₃	[] ₃
d) Fondations	[] ₄	[] ₄
e) Autre(s) (précisez) _____	[] ₅	[] ₅

28. a) Dans quel ministère ou organisme travaillez-vous actuellement?

Voir la liste 1 en annexe

Autre ministère ou organisme n'apparaissant pas dans la liste 1
(précisez) _____

b) Depuis combien d'année(s) travaillez-vous comme cadre supérieur(e) ou juridique dans ce ministère ou cet organisme? (un changement d'appellation ou une fusion n'interrompent pas le calcul du nombre d'année(s)) _____ an(s)

c) Combien de promotion(s) avez-vous eue(s) dans ce ministère ou cet organisme? _____

29. a) Dans quelle région administrative travaillez-vous actuellement?

Voir la liste 2 en annexe

b) Depuis combien d'année(s) travaillez-vous dans cette région en tant que cadre supérieur(e) ou juridique à la fonction publique du Québec? _____ an(s)

30. Depuis quelle année occupez-vous cet emploi? 19 _____

31. Dans quel domaine d'activités exercez-vous principalement vos tâches de gestion actuellement? (dans le cas où vous travaillez dans plus d'un domaine, indiquez le principal; vous pouvez vous référer aux activités qu'exerce votre personnel)

Voir la liste 3 en annexe

Si autres domaines d'activités (code 28), précisez _____

32. Quel est votre classement actuel? (cochez une seule case)

[]₁ Classe 1

[]₅ Classe 5

[]₂ Classe 2

[]₆ Classe des cadres juridiques

[]₃ Classe 3

[]₇ Autre classement (précisez) _____

[]₄ Classe 4

33. De quelle façon avez-vous obtenu cet emploi?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>] ₁ Affectation | <input type="checkbox"/>] ₆ Réorientation de carrière |
| <input type="checkbox"/>] ₂ Mutation | <input type="checkbox"/>] ₇ Reclassement |
| <input type="checkbox"/>] ₃ Promotion avec concours | <input type="checkbox"/>] ₈ Attribution d'un nouveau classement
à la baisse |
| <input type="checkbox"/>] ₄ Promotion sans concours | <input type="checkbox"/>] ₉ Autre (<i>précisez</i>) _____ |
| <input type="checkbox"/>] ₅ Recrutement | |

34. Quel a été votre salaire brut comme cadre supérieur(e) ou juridique pour la dernière année financière (avril 1993 à mars 1994)?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/>] ₁ 50 000 \$ - 53 999 \$ | <input type="checkbox"/>] ₅ 66 000 \$ - 70 999 \$ | <input type="checkbox"/>] ₈ 81 000 \$ - 85 999 \$ |
| <input type="checkbox"/>] ₂ 54 000 \$ - 57 999 \$ | <input type="checkbox"/>] ₆ 71 000 \$ - 75 999 \$ | <input type="checkbox"/>] ₉ 86 000 \$ - 90 999 \$ |
| <input type="checkbox"/>] ₃ 58 000 \$ - 61 999 \$ | <input type="checkbox"/>] ₇ 76 000 \$ - 80 999 \$ | <input type="checkbox"/>] ₁₀ 91 000 \$ et plus |
| <input type="checkbox"/>] ₄ 62 000 \$ - 65 999 \$ | | |

**DERNIER EMPLOI OCCUPÉ À TITRE DE CADRE SUPÉRIEUR(E)
OU JURIDIQUE AVANT VOTRE EMPLOI ACTUEL
À LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC**

Les renseignements demandés aux questions qui suivent portent sur le dernier emploi que vous avez occupé à titre de cadre supérieur(e) ou juridique à la fonction publique du Québec *AVANT VOTRE EMPLOI ACTUEL*. Si vous occupez présentement votre premier poste de cadre supérieur(e) ou juridique à la fonction publique du Québec, s'il vous plaît, passez à la question 43.

35. Avant votre emploi actuel, dans quel ministère ou organisme travailliez-vous?

Voir la liste 1 en annexe

Autre ministère ou organisme n'apparaissant pas dans la liste 1, compte tenu des fusions et des changements d'appellations

(précisez) _____

36. Dans quelle région administrative travailliez-vous?

Voir la liste 2 en annexe

**DERNIER EMPLOI OCCUPÉ À TITRE DE CADRE SUPÉRIEUR(E)
OU JURIDIQUE AVANT VOTRE EMPLOI ACTUEL
À LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC (suite)**

15

37. Quel était votre classement? (cochez une seule case)

-]₁ Classe 1]₅ Classe 5
]₂ Classe 2]₆ Classe des cadres juridiques
]₃ Classe 3]₇ Autre classement (précisez) _____
]₄ Classe 4

38. De quelle façon aviez-vous obtenu cet emploi?

-]₁ Affectation]₆ Réorientation de carrière
]₂ Mutation]₇ Reclassement
]₃ Promotion avec concours]₈ Attribution d'un nouveau classement
]₄ Promotion sans concours à la baisse
]₅ Recrutement]₉ Autre (précisez) _____

39. Au cours de quelle période avez-vous occupé cet emploi? Début 19 ____ Fin 19 ____

40. Dans quel domaine d'activités exerciez-vous principalement vos tâches de gestion? (vous pouvez vous référer aux activités qu'exerçait votre personnel)

Voir la liste 3 en annexe

--	--

Si autres domaines d'activités (code 28), précisez _____

41. Au plan de votre cheminement de carrière, dans quelle mesure le changement de cet emploi antérieur à votre emploi actuel a-t-il représenté un mouvement favorable pour vous?

-]₁ Très favorable
]₂ Assez favorable
]₃ Peu favorable
]₄ Pas du tout favorable

**DERNIER EMPLOI OCCUPÉ À TITRE DE CADRE SUPÉRIEUR(E)
OU JURIDIQUE AVANT VOTRE EMPLOI ACTUEL
À LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC (suite)**

42. Quel est ou quels sont les principaux facteurs qui ont motivé le changement de cet emploi antérieur à votre emploi actuel? (cochez une ou plusieurs cases)

- []₁ Offre d'emploi faisant appel à ma compétence (excluant la promotion)
 []₂ Occasion d'obtenir une promotion
 []₃ Besoin de nouvelles expériences de travail, de nouveaux défis
 []₄ Depuis trop longtemps dans le même emploi (fatigue, usure, besoin de changement)
 []₅ Réorganisation administrative
 []₆ Difficulté de communication avec les supérieur(e)s ou les pairs
 []₇ Réduction des effectifs d'encadrement
 []₈ Autre facteur (précisez) _____

**EXPÉRIENCE DE TRAVAIL À TITRE DE CADRE SUPÉRIEUR(E)
OU JURIDIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC**

43. Depuis que vous êtes cadre supérieur(e) ou juridique dans la fonction publique du Québec : (si vous êtes resté(e) dans le même emploi lors d'un changement d'appellation ou d'une fusion de ministères ou d'organismes, ou lors d'un changement de titre de votre emploi, considérez que vous n'avez pas changé d'organisation ni d'emploi)

a) Combien d'emploi(s) de cadre supérieur(e) ou juridique avez-vous occupé(s) en incluant l'actuel? _____

b) Dans combien de ministère(s) ou d'organisme(s) avez-vous travaillé en incluant l'actuel? _____

c) Dans combien de région(s) avez-vous travaillé en incluant l'actuelle? _____

d) Pour ces emplois de cadre supérieur(e) ou juridique que vous avez occupés dans la fonction publique du Québec en incluant l'actuel, combien ont été obtenus par : (indiquez le nombre; si aucun, écrivez 0)

- | | |
|--|--|
| [] ₁ Affectation | [] ₆ Réorientation de carrière |
| [] ₂ Mutation | [] ₇ Reclassement |
| [] ₃ Promotion avec concours | [] ₈ Attribution d'un nouveau classement à la baisse |
| [] ₄ Promotion sans concours | [] ₉ Autre (précisez) _____ |
| [] ₅ Recrutement | |

**EXPÉRIENCE DE TRAVAIL À TITRE DE CADRE SUPÉRIEUR(E)
OU JURIDIQUE HORS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC**

17

44. Avez-vous déjà occupé un ou des emplois *de cadre supérieur(e) ou juridique hors de la fonction publique du Québec*?
[]₁ Oui []₂ Non (*prenez la question 48*)
45. Quand avez-vous obtenu *votre premier emploi de cadre supérieur(e) ou juridique hors de la fonction publique du Québec*?
19 ____
46. Combien d'emplois de cadre supérieur(e) ou juridique avez-vous occupés hors de la fonction publique du Québec?
Indiquez le nombre _____
47. Dans quels secteur(s) avez-vous travaillé dans votre ou vos emplois antérieurs hors de la fonction publique du Québec? (*cochez une ou plusieurs cases*)
- []₁ Autre fonction publique que celle du Québec
 - []₂ Secteur parapublic (Affaires sociales ou Éducation)
 - []₃ Secteur péripublic (Sociétés d'État, universités)
 - []₄ Secteur privé (pour un employeur ou à votre compte)

**EXPÉRIENCE DE TRAVAIL DANS LA
FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC AUTRE QUE CELLE
DE CADRE SUPÉRIEUR(E) OU JURIDIQUE**

48. Avez-vous travaillé dans d'autres catégories d'emploi que celle de cadre supérieur(e) ou juridique dans la fonction publique du Québec?

[]₁ Oui []₂ Non (*passez à la question 50*)

49. a) De quel(s) groupe(s) d'emploi autre(s) que celui de cadre supérieur(e) ou juridique avez-vous fait partie dans la fonction publique du Québec? (*cochez une ou plusieurs cases*)

- []₁ Professionnel(le)
 []₂ Cadre intermédiaire
 []₃ Membre d'organisme
 []₄ Sous-ministre adjoint(e) ou associé(e) ou vice-président(e) d'organisme
 []₅ Sous-ministre ou président(e) d'organisme
 []₆ Autre (*précisez*) _____

Pour répondre aux questions suivantes : si vous êtes resté(e) dans le même emploi lors d'un changement d'appellation ou d'une fusion de ministères ou d'organismes, ou lors d'un changement de titre de votre emploi, considérez que vous n'avez pas changé d'organisation ni d'emploi.

b) Combien avez-vous occupé d'emplois qui n'étaient pas dans la catégorie de cadre supérieur(e) ou juridique? _____

c) Quel est le nombre de ministère(s) et d'organisme(s) que cela représente? _____

d) Quel est le nombre de région(s) que cela représente? _____

e) Pour ces emplois occupés dans la fonction publique du Québec, combien ont été obtenus par : (*indiquez le nombre; si aucun, écrivez 0*)

- | | |
|--|---|
| [] ₁ Affectation | [] ₆ Réorientation de carrière |
| [] ₂ Mutation | [] ₇ Reclassement |
| [] ₃ Promotion avec concours | [] ₈ Attribution d'un nouveau classement
à la baisse |
| [] ₄ Promotion sans concours | [] ₉ Autre (<i>précisez</i>) _____ |
| [] ₅ Recrutement | |

50. Au cours de la dernière année financière (avril 1993 à mars 1994), avez-vous assisté à des activités de développement telles que des cours de perfectionnement, des sessions de formation de courte ou de longue durée, des rencontres entre cadres, des colloques, des congrès ou des conférences?

- []₁ Oui Nombre d'activité(s) : _____ Nombre total d'heures : _____
 []₂ Non

51. Si vous avez participé à des activités de développement, précisez dans quel(s) domaine(s) étaient ces activités et indiquez pour chaque domaine le nombre d'heures. (si vous n'avez pas participé à une ou à des activités dans le domaine mentionné, écrivez 0 dans le nombre d'heures)

- []₁ Domaine de la gestion des ressources humaines Nombre d'heures : _____
 []₂ Autre domaine de la gestion (financière, matérielle, gestion du temps, gestion de projet, etc.) Nombre d'heures : _____
 []₃ Domaine d'activités du personnel que je supervise actuellement Nombre d'heures : _____
 []₄ Autre domaine, précisez _____ Nombre d'heures : _____

52. Si vous avez eu de la formation en emploi (ex.: utilisation de la bureautique) au cours de la dernière année financière (avril 1993 à mars 1994), précisez dans quel(s) domaine(s) était cette formation et indiquez le nombre d'heures.

- | [] ₁ Oui | Domaine(s) de la formation en emploi | Nombre d'heures |
|----------------------|--------------------------------------|-----------------|
| | _____ | _____ |
| | _____ | _____ |
| | _____ | _____ |
- []₂ Non

53. Au cours de la dernière année financière (avril 1993 à mars 1994), avez-vous assisté à des colloques, à des congrès ou à des conférences?

- | [] ₁ Oui | Domaine(s) des colloques, congrès et conférences | Nombre d'heures |
|----------------------|--|-----------------|
| | _____ | _____ |
| | _____ | _____ |
| | _____ | _____ |
- []₂ Non

54. Est-ce que le temps (nombre total d'heures ou de jours) que vous avez consacré à vos activités de développement durant la dernière année financière (avril 1993 à mai 1994) se compare à celui des quatre années antérieures?

-]₁ Oui, c'est comparable
-]₂ Non, pendant les quatre dernières années, j'en ai eu plus
-]₃ Non, pendant les quatre dernières années, j'en ai eu moins

55. Une ou plusieurs raisons peuvent expliquer le fait que vous n'avez pas ou peu assisté à des activités de développement pendant la dernière année financière, telles que décrites à la question 50. (indiquez la ou les raisons principales; cochez une ou plusieurs cases)

-]₁ Je considère que j'ai assisté à suffisamment d'activités de développement
-]₂ Je n'ai pas vraiment besoin de développement
-]₃ Je ne suis pas intéressé(e) à ce genre d'activités
-]₄ Je n'avais pas d'attentes signifiées à l'égard du développement
-]₅ Je ne suis pas évalué(e) en regard de mon développement
-]₆ Mes priorités au travail ne me laissent pas de temps pour du développement
-]₇ Malgré le fait que j'aie été inscrit(e) à des activités de développement, mes supérieurs ont requis ma présence au travail
-]₈ J'aurais à faire face à une surcharge de travail au retour
-]₉ Les activités de développement n'étaient pas dispensées dans ma région
-]₁₀ On accorde peu d'importance au développement dans mon milieu de travail
-]₁₁ Il n'y a pas de disponibilités budgétaires pour le développement
-]₁₂ J'ai eu de la formation en emploi (ex.: utilisation de la bureautique)
-]₁₃ J'estime que l'apprentissage que je fais quotidiennement comme gestionnaire convient à mes besoins de développement
-]₁₄ J'estime que les lectures que je fais régulièrement dans le domaine de la gestion conviennent à mes besoins de développement
-]₁₅ Autre raison majeure (*précisez*) _____

56. Pour chacun des quatre énoncés suivants, indiquez le code qui décrit votre niveau d'accord face à l'affirmation suggérée.

1	2	3	4	5	6	7						
Tout à fait d'accord			Ni en accord ni en désaccord			Totalement en désaccord						
a.	La fonction publique du Québec encourage la progression de carrière du personnel					1	2	3	4	5	6	7
b.	La fonction publique du Québec encourage la diversité de carrière du personnel					1	2	3	4	5	6	7
c.	Les possibilités de carrière au sein de la fonction publique du Québec, les exigences de postes et les critères de promotion sont bien connus					1	2	3	4	5	6	7
d.	Je reçois des informations et des conseils appropriés sur la gestion de ma carrière au sein de la fonction publique du Québec					1	2	3	4	5	6	7

57. D'après votre expérience personnelle, les aspects suivants constituent-ils des incitatifs à la mobilité des cadres supérieur(e)s ou juridiques *À L'INTÉRIEUR DE VOTRE MINISTÈRE OU DE VOTRE ORGANISME ACTUEL?* Indiquez le code qui décrit votre niveau d'accord selon les choix suggérés.

1	2	3	4	5	6	7						
Tout à fait d'accord			Ni en accord ni en désaccord			Totalement en désaccord						
a)	la spécialisation de contenu					1	2	3	4	5	6	7
b)	le fait d'être généraliste					1	2	3	4	5	6	7
c)	le manque d'expérience variée en gestion des ressources (humaines, financières, etc.)					1	2	3	4	5	6	7
d)	le plan de développement des ressources humaines					1	2	3	4	5	6	7
e)	le plan personnalisé de développement de la carrière					1	2	3	4	5	6	7
f)	les possibilités d'avancement					1	2	3	4	5	6	7
g)	la réduction des effectifs d'encadrement					1	2	3	4	5	6	7
h)	la rémunération à la baisse					1	2	3	4	5	6	7
i)	les mesures administratives (ex.: paiement des coûts de déménagement)					1	2	3	4	5	6	7
j)	le changement de région					1	2	3	4	5	6	7
k)	l'incertitude face à l'inconnu					1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait d'accord			Ni en accord ni en désaccord			Totalement en désaccord
l) la perspective de la retraite ou de la préretraite dans quelques années	1	2	3	4	5	6 7
m) la famille avec enfant(s)	1	2	3	4	5	6 7
n) le couple à double carrière	1	2	3	4	5	6 7
o) autre(s) (précisez) _____	1	2	3	4	5	6 7

58. D'après votre expérience personnelle, les aspects suivants constituent-ils des incitatifs à la mobilité des cadres supérieur(e)s ou juridiques *À L'INTÉRIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC*? Indiquez le code qui décrit votre niveau d'accord selon les choix suggérés.

1	2	3	4	5	6	7
Tout à fait d'accord			Ni en accord ni en désaccord			Totalement en désaccord
a) la spécialisation de contenu	1	2	3	4	5	6 7
b) le fait d'être généraliste	1	2	3	4	5	6 7
c) le manque d'expérience variée en gestion des ressources (humaines, financières, etc.)	1	2	3	4	5	6 7
d) le plan de développement des ressources humaines	1	2	3	4	5	6 7
e) le plan personnalisé de développement de la carrière	1	2	3	4	5	6 7
f) les possibilités d'avancement	1	2	3	4	5	6 7
g) la réduction des effectifs d'encadrement	1	2	3	4	5	6 7
h) la rémunération à la baisse	1	2	3	4	5	6 7
i) les mesures administratives (ex.: paiement des coûts de déménagement)	1	2	3	4	5	6 7
j) le changement de région	1	2	3	4	5	6 7
k) l'incertitude face à l'inconnu	1	2	3	4	5	6 7
l) la perspective de la retraite ou de la préretraite dans quelques années	1	2	3	4	5	6 7
m) la famille avec enfant(s)	1	2	3	4	5	6 7
n) le couple à double carrière	1	2	3	4	5	6 7
o) autre(s) (précisez) _____	1	2	3	4	5	6 7

59. Dans l'ensemble de la fonction publique du Québec, à votre avis, y-a-t-il trop, assez ou pas assez de mobilité de personnel au niveau des cadres supérieur(e)s ou juridiques.
- a) dans votre ministère ou organisme actuel]₁ Trop]₂ Assez]₃ Pas assez
- b) dans l'ensemble de la fonction publique]₁ Trop]₂ Assez]₃ Pas assez
du Québec
60. Pendant combien de temps jugez-vous préférable pour un(e) cadre supérieur(e) ou juridique d'occuper un même emploi? _____ an(s)
61. En regard de votre cheminement de carrière, quelles sont vos perspectives d'avenir d'ici cinq ans? (cochez ici dans une ou plusieurs cases)
-]₁ Orienter ma carrière dans un nouveau domaine d'activités à la fonction publique du Québec
-]₂ Exercer de nouvelles fonctions avec le même niveau de responsabilités qu'actuellement dans mon ministère ou organisme
-]₃ Exercer de nouvelles fonctions avec le même niveau de responsabilités qu'actuellement dans un autre ministère ou organisme
-]₄ Avoir des responsabilités de niveau plus élevé dans mon ministère ou organisme
-]₅ Avoir des responsabilités de niveau plus élevé dans un autre ministère ou organisme
-]₆ Quitter la fonction publique pour le secteur privé ou un autre secteur
-]₇ Quitter la fonction publique pour retourner aux études à temps complet
-]₈ Accepter l'attribution d'un nouveau classement à la baisse à un niveau de responsabilités inférieur à l'emploi que j'occupe présentement
-]₉ Réorienter ma carrière à un niveau de responsabilités inférieur à l'emploi que j'occupe présentement (pour des raisons de santé, pour accorder plus de temps à ma famille, à d'autres activités, etc.)
-]₁₀ Prendre une retraite ou une préretraite
-]₁₁ Continuer d'exercer mon emploi avec un minimum de changement
-]₁₂ Actuellement indécis(e) face à mon cheminement de carrière

Liste des ministères et organismes et codes correspondants

Affaires internationales, Immigration et Communautés culturelles (030)
Affaires municipales (050)
Agriculture, Pêcheries et Alimentation (080)
Assemblée nationale (370)
Bibliothèque nationale du Québec (308)
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (256)
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (240)
Commission d'accès à l'information (408)
Commission d'appel en matière de lésions professionnelles (414)
Commission de la fonction publique du Québec (430)
Commission de la santé et de la sécurité du travail (703)
Commission de protection du territoire agricole du Québec (328)
Commission des affaires sociales (423)
Commission des normes du travail (702)
Commission des transports (830)
Commission des valeurs mobilières du Québec (404)
Conseil de la langue française (690)
Conseil des communautés culturelles et de l'immigration (214)
Conseil du statut de la femme (660)
Conseil du trésor (160)
Conseil exécutif (140)
Culture et Communications (010)
Curateur public (560)
Directeur général des élections (630)
Éducation (350)
Emploi (075)
Environnement et Faune (380)
Financement forestier (610)
Finances (210)
Fonds de gestion de la TPS (871)
Fonds de la formation à distance (864)
Fonds de la réforme du cadastre québécois (890)
Fonds de reprographie gouvernementale (861)
Fonds des approvisionnements et services (879)
Fonds des fournitures et de l'ameublement (863)
Fonds des moyens de communications (898)
Fonds des publications du Québec (897)
Fonds des registres du ministère de la Justice (878)

Liste des ministères et organismes et codes correspondants

Fonds des services informatiques (891)
Fonds du Bureau d'aide aux victimes d'actes criminels (872)
Fonds du courrier et de la messagerie (880)
Fonds du Service des télécommunications (893)
Fonds du Service aérien gouvernemental (873)
Industrie, Commerce, Science et Technologie (280)
Inspecteur général des institutions financières (369)
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (547)
Justice (400)
Office de la langue française (710)
Office de la protection du consommateur (344)
Office des personnes handicapées du Québec (538)
Office des professions du Québec (360)
Office des ressources humaines (342)
Office des services de garde à l'enfance (431)
Promotion et développement de l'industrie du tourisme (887)
Régie de l'assurance-maladie du Québec (064)
Régie des assurances agricoles du Québec (090)
Régie des rentes du Québec (063)
Régie des télécommunications (130)
Régie du bâtiment du Québec (366)
Régie du cinéma (352)
Régie du logement (510)
Ressources naturelles (600)
Revenu (440)
Santé et Services sociaux (060)
Secrétariat à la politique linguistique (896)
Sécurité du revenu (700)
Sécurité publique (095)
Services gouvernementaux (886)
Société d'habitation du Québec (730)
Société de développement industriel du Québec (537)
Société de financement agricole (100)
Société de l'assurance automobile du Québec (320)
Sûreté du Québec (390)
Tourisme (071)
Transports (850)
Vérificateur général du Québec (374)

Liste des régions administratives et codes correspondants

Abitibi-Témiscamingue	08
Bas-St-Laurent	01
Chaudière-Appalaches	12
Côte-Nord	09
Estrie	05
Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine	11
Lanaudière	14
Laurentides	15
Laval	13
Mauricie-Bois-Francs	04
Montérégie	16
Montréal	06
Nord-du-Québec	10
Outaouais	07
Québec	03
Saguenay-Lac-Saint-Jean	02

Liste des domaines d'activités et codes correspondants

Aide financière	05
Communications	21
Comptabilité et finances	18
Conservation et mise en valeur	11
Construction et entretien	10
Contrôle et surveillance	15
Documentation, bibliothèques et fichiers	24
Fiscalité et gestion de capitaux	13
Formation et enseignement	06
Gestion des ressources humaines	19
Gestion des ressources matérielles	20
Implantation et suivi de programmes sociaux et culturels	17
Indemnisation et versement de prestations	07
Information, systèmes et méthodes	04
Marketing et promotion industrielle	09
Perception et recouvrement	08
Planification, programmation et évaluation	02
Promotion des droits et adaptation sociale	12
Recherche et études socio-économiques	01
Règlements et normes	03
Relations extraministérielles, animation et coordination	25
Secrétariat et greffe	22
Sécurité publique	14
Services juridiques	23
Services scientifiques et techniques	26
Traitement de griefs	16
Vérification interne et opérationnelle	27
Autres domaines d'activités	28

APPENDICE D

LETTRE DE RAPPEL



Université du Québec à Rimouski

Centre d'études universitaires de la Rive-Sud
56, rue du Mont-Marie, Lévis
Québec, Canada
G5V 8R9
Téléphone : (418) 833-9800
Télécopieur : (418) 833-1113

Québec, le 12 septembre 1994

Madame,
Monsieur,

Je vous faisais parvenir récemment, en collaboration avec mes collègues de l'Université de Montréal, un questionnaire sur les cheminements de carrière des cadres supérieurs et des cadres juridiques de la fonction publique du Québec. Ce questionnaire inclut des lettres d'appui du président de l'Office des ressources humaines, monsieur Claude R. Beausoleil, et du président de l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec, monsieur André Descoteaux.

Une vérification nous indique que vous n'avez pas encore retourné le vôtre. C'est pourquoi je vous demanderais de bien vouloir répondre avant le 23 septembre.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance que nous attachons à cette recherche, car elle nous fournira des informations essentielles qui permettront d'établir des cheminements de carrière et d'identifier des facteurs organisationnels et individuels qui peuvent les influencer. Plusieurs sections du questionnaire n'ont jamais fait l'objet d'une enquête auparavant dans la fonction publique du Québec : équilibre travail-famille, rôle d'un mentor, réseaux de contacts, gestion de la carrière.

Je vous rappelle que, même si pour des raisons de commodité, mon adresse postale est à l'Office des ressources humaines, la confidentialité des renseignements nominatifs que vous nous fournirez est complètement assurée. Aussitôt reçus, les questionnaires sont acheminés à notre centre de traitement universitaire à Montréal et les renseignements nominatifs servent strictement à des fins de compilations statistiques ou de publications en données regroupées. L'Office des ressources humaines recevra plus tard les résultats globaux qui seront diffusés dans la fonction publique. Puisque vous pourrez bénéficier de la connaissance de ces résultats, nous vous invitons à y contribuer dès maintenant.

Nous vous remercions de votre collaboration. Veuillez ignorer ce rappel si vous avez déjà posté votre questionnaire.

Hélène Gascon
Chercheuse

1

2