

A1.4

G

378

Université de Montréal

L'influence des pratiques de gestion de carrière sur le succès de carrière des employés : une étude comparative selon le sexe

Par
Joëlle Vincent

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 maîtrise
en relations industrielles

décembre 2002

Centre de Documentation
Dép. de sciences économiques
Université de Montréal
C. P. 6128, Succ. "A"
Montréal, Qué., Canada H3T 3J7

©, Joëlle Vincent, 2002

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'influence des pratiques de gestion de carrière sur le succès de carrière des
employés : une étude comparative selon le sexe

Présenté par :

Joëlle Vincent

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux
Président-rapporteur

Tania Saba
Directeur de recherche

Victor Haines
Membre du jury

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'influence des pratiques de gestion des carrières sur le succès de carrière des employés et a pour but de vérifier s'il existe des différences entre les hommes et les femmes à ce sujet. L'étude a été réalisée auprès de 972 employés d'un ministère fédéral. Les données utilisées sont celles recueillies lors d'une enquête sur la gestion de carrière. Les résultats des analyses effectuées montrent principalement que les hommes et les femmes ne jouissent pas d'un niveau équivalent de succès de carrière. De plus, ils n'ont pas le même accès aux pratiques de gestion de carrière, les hommes ayant accès à plus de pratiques que leurs collègues féminins. En ce qui a trait à l'influence des pratiques sur le succès de carrière, il semble que les pratiques informelles de carrière favorisent plus le succès de carrière des hommes, alors que les femmes sont avantagées lorsque des pratiques formelles sont présentes dans l'organisation. En somme, on peut conclure que la mise en place d'un système formel de gestion des carrières a pour effet d'améliorer le sort des femmes dans l'organisation.

Mots-clés :

1. Succès objectif de carrière
2. Succès subjectif de carrière
3. Salaire
4. Promotions
5. Position hiérarchique
6. Satisfaction de carrière
7. Satisfaction en emploi
8. Différences sexuelles
9. Femmes
10. Hommes

Summary

This study examines the influence of career management practices on the career success and aims at verifying if there are differences between men and women on this subject. Based on data collected from 972 employees of a federal ministry, the results show mainly that men and women do not enjoy an equivalent level of success of career. Furthermore, they do not have the same access to career management practices since men revealed having access to more practices than their female colleagues. Furthermore, results show that informal career management practices have a greater influence on the career success of men, while women's career success is enhanced when formal career management practices are present in the organization. It is therefore important for organization to implement and give equal access to formal and informal career management practices in order to improve women's career success in the organization. Further implications of this research are also discussed.

Keys-words:

1. Objective career success
2. Subjective career success
3. Salary
4. Promotions
5. Position
6. Career satisfaction
7. Job satisfaction
8. Gender differences
9. Women
10. Men

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	p. 1
Chapitre 1: Revue de littérature et définition des concepts	p. 4
1.1. Contexte	p. 4
1.1.1. Les changements en ce qui a trait à la carrière organisationnelle	p. 5
1.1.2. Les écarts de succès de carrière entre les hommes et les femmes	p. 7
1.2. Notion de succès de carrière	p. 11
1.2.1. Définition du succès de carrière	p. 11
1.2.2. Les différences entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à la notion du succès de carrière	p. 14
1.2.3. Les théories permettant d'expliquer les différences entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à leur perception du succès de carrière	p. 15
1.3. Gestion des carrières	p. 20
1.3.1. Définitions de la carrière et des processus de gestion des carrières	p. 20
1.3.2. Les pratiques de gestion des carrières	p. 22
1.3.3. Les différences entre hommes et femmes quant à l'impact des pratiques sur leur succès de carrière	p. 26
1.4. Autres déterminants du succès de carrière	p. 38
1.4.1. Les déterminants du capital humain	p. 38
1.4.2. Les déterminants socio-démographiques	p. 40
1.4.3. Les déterminants motivationnels	p. 42
Chapitre 2: Problématique, modèle et questions de recherche	p. 44
2.1. Problématique	p. 44
2.2. Modèle de recherche	p. 46
2.2.1. Modèle conceptuel	p. 46
2.2.2. Le cadre opératoire	p. 49
2.3. Questions de recherche	p. 56
2.3.1. La question de recherche générale	p. 56
2.3.2. Les sous-questions de recherche	p. 57
2.3.3. Les hypothèses de recherche	p. 58

Chapitre 3: Méthodologie	p. 60
3.1. Plan d'observation	p. 60
3.2. Plan d'analyse	p. 62
Chapitre 4 : Les résultats	p. 63
4.1. Les statistiques descriptives	p. 63
4.1.1. Les variables dépendantes : les succès de carrière objectif et subjectif	p. 63
4.1.2. Les variables indépendantes : les pratiques de gestion de carrière	p. 66
4.1.3. Les caractéristiques individuelles des répondants	p. 74
4.2. Les tests statistiques de différences de moyennes (tests t)	p. 83
4.2.1. Les différences hommes/femmes pour le succès de carrière	p. 83
4.2.2. Les différences hommes/femmes relativement aux pratiques de gestion des carrières	p. 84
4.2.3. Les différences hommes/femmes relativement aux caractéristiques individuelles	p. 86
4.3. Les analyses bivariées et multivariées	p. 89
4.3.1. Les analyses bivariées	p. 89
4.3.2. Les analyses multivariées	p.102
Chapitre 5 : La discussion	p.111
5.1. Les résultats concernant le succès de carrière	p.112
5.2. Les résultats concernant l'accès aux pratiques et leur utilisation	p.113
5.3. L'influence des caractéristiques individuelles sur le succès de carrière	p.117
5.4. L'influence des pratiques de carrière sur le succès de carrière	p.118
5.5. Les limites de la recherche	p.123
Conclusion	p.125
Bibliographie	p.126

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I : TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS DE GESTION DES CARRIÈRES	p. 25
TABLEAU II : LA VARIABLE DÉPENDANTE	p. 50
TABLEAU III : LES VARIABLES INDÉPENDANTES	p. 51
TABLEAU IV : LES VARIABLES MOTIVATIONNELLES	p. 54
TABLEAU V : LES VARIABLES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES	p. 55
TABLEAU VI : LES VARIABLES DU CAPITAL HUMAIN	p. 55
TABLEAU VII : LA DESCRIPTION DU SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE (NIVEAU DE SALAIRE ET POSITION HIÉRARCHIQUE)	p. 64
TABLEAU VIII : LA DESCRIPTION DU SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE (NOMBRE DE PROMOTIONS)	p. 64
TABLEAU IX : LA DESCRIPTION DU SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE (SATISFACTION DE CARRIÈRE)	p. 65
TABLEAU X : LA DESCRIPTION DU SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE (SATISFACTION EN EMPLOI)	p. 66
TABLEAU XI : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (CENTRE DE CARRIÈRE)	p. 67
TABLEAU XII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE)	p. 68
TABLEAU XIII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (PLANIFICATION DE CARRIÈRE)	p.69
TABLEAU XIV : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (ACTIVITÉS DE FORMATION)	p. 69
TABLEAU XV : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (SOUTIEN À LA CARRIÈRE)	p. 70
TABLEAU XVI : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (RÉMUNÉRATION)	p. 70
TABLEAU XVII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (MOBILITÉ DE CARRIÈRE)	p. 71

TABLEAU XXVIII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (RÉTROGRADATIONS)	p. 71
TABLEAU XIX : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (GROUPE DE TRAVAIL)	p. 72
TABLEAU XX : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (TRANSFERTS)	p. 73
TABLEAU XXI : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (MOUVEMENTS DE CROISSANCE)	p. 73
TABLEAU XXII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (AFFECTATIONS TEMPORAIRES)	p. 74
TABLEAU XXIII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE MODÉRATRICE SEXE	p. 74
TABLEAU XXIV : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES : ÂGE)	p. 75
TABLEAU XXV : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES : ÉTAT CIVIL)	p. 75
TABLEAU XXVI : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES : PERSONNES À CHARGE)	p. 75
TABLEAU XXVII : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES : CONCILIATION TRAVAIL/FAMILLE)	p. 76
TABLEAU XXVIII : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (CAPITAL HUMAIN : NIVEAU DE SCOLARITÉ)	p. 77
TABLEAU XXIX : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (CAPITAL HUMAIN : ANNÉES DE SERVICE)	p. 77
TABLEAU XXX : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (MOTIVATIONNELLES : IMPORTANCE DU TRAVAIL)	p. 79
TABLEAU XXXI : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (MOTIVATIONNELLES : MOTIVATION AU TRAVAIL)	p. 81
TABLEAU XXXII : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (MOTIVATIONNELLES : AMBITION)	p. 82
TABLEAU XXXIII : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE (SOC)	p. 83
TABLEAU XXXIV : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE (SSC)	p. 84

TABLEAU XXXV : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES PRATIQUES TRADITIONNELLES DE CARRIÈRE	p. 85
TABLEAU XXXVI : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES ALTERNATIVES AUX PRATIQUES TRADITIONNELLES	p. 86
TABLEAU XXXVII : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES VARIABLES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES	p. 87
TABLEAU XXXVIII : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES VARIABLES DU CAPITAL HUMAIN	p. 87
TABLEAU XXXIX : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES VARIABLES MOTIVATIONNELLES	p. 88
TABLEAU XL : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES PRATIQUES TRADITIONNELLES ET LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE	p. 93
TABLEAU XLI : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES ALTERNATIVES DE CARRIÈRE ET LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE	p. 94
TABLEAU XLII : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES DE CONTRÔLE ET LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE	p. 95
TABLEAU XLIII : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES PRATIQUES TRADITIONNELLES ET LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE	p. 99
TABLEAU XLIV : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES ALTERNATIVES DE CARRIÈRE ET LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE	p. 100
TABLEAU XLV : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES DE CONTRÔLE ET LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE	p. 101
TABLEAU XLVI : L'INFLUENCE DES DIFFÉRENTES VARIABLES SUR LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE	p. 105
TABLEAU XLVII : L'INFLUENCE DES DIFFÉRENTES VARIABLES SUR LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE	p. 109

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : LE MODÈLE CONCEPTUEL

p. 47

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

Nb : Nombre

H : Hypothèse

É-T : Écart-type

% : Pourcentage

α : Alpha

p : Seuil de signification

SOC : Succès objectif de carrière

SSC : Succès subjectif de carrière

H : Homme

F : Femme

GOC : Gestion organisationnelle des carrières

REMERCIEMENTS

Je désire exprimer ma gratitude à mes parents, Donald et Yolande, principaux responsables de mes réussites. Je leur serais toujours reconnaissante de m'avoir si généreusement soutenue tout au long de mes études. Ils m'ont enseigné la vie en m'inculquant des valeurs et des principes qui ont fait l'adulte que je suis aujourd'hui.

J'aimerais aussi remercier ma directrice de maîtrise, Mme Tania Saba, de m'avoir accordé temps et énergie au cours de ce projet de longue haleine. Son support et ses connaissances ont contribué énormément à l'aboutissement de ce mémoire.

Je suis également reconnaissante à mon conjoint, Sylvain, pour sa patience et sa compréhension concernant mon indisponibilité. La grande confiance qu'il a envers mes aptitudes à réussir ce que j'entreprends m'a permise de persévérer et de mener à bien ce travail. Merci de croire en moi.

Introduction

De profonds changements sont survenus en ce qui a trait à la carrière organisationnelle au cours des dernières décennies. Plusieurs transformations radicales ont eu lieu dans les entreprises, rendant leur structure hiérarchique plus aplanie et diminuant par le fait même la disponibilité des promotions et la possibilité d'avancement vertical. Les individus et les organisations ont donc dû repenser leur conception du développement de carrière. D'abord, au niveau individuel, les employés se sont vus forcés de réajuster leur tir, de revoir leur propre perception face à leur succès de carrière et de retravailler leurs stratégies. Au niveau organisationnel, les entreprises ont modifié leur système de gestion des carrières en le rendant plus actuel et en ajoutant aux pratiques traditionnelles de carrière de nouvelles pratiques davantage adaptées au contexte, telles que les mouvements latéraux, la rotation d'emploi, la rétrogradation, etc.

D'un autre côté, les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché du travail et ont effectué une progression impressionnante dans les organisations en ce qui a trait au poste de gestion. Néanmoins, elles semblent toujours limitées dans leur développement et leur ascension par certaines barrières, ce qui a pour effet de les confiner dans des postes de bas niveau et peu rémunérés. Les femmes se retrouvant aux plus hauts échelons de la hiérarchie organisationnelle sont rares et souvent moins bien payées que les hommes occupant un poste équivalent.

Il semble que, parmi les pratiques de gestion des carrières implantées dans les entreprises, certaines favorisent, directement ou indirectement, davantage un sexe plutôt que l'autre, soit par sa facilité d'accès, soit par une influence plus importante sur le succès de carrière. L'intérêt de ce mémoire sera donc de découvrir s'il y a effectivement une influence des pratiques

organisationnelles de carrière sur le succès de carrière des employés selon que l'on est une femme ou un homme.

Ce sujet est particulièrement pertinent en relations industrielles puisqu'il touche des thèmes importants dans ce domaine, tels que la gestion organisationnelle des carrières, le succès de carrière (salaire, promotion, satisfaction) et les questions d'égalité en emploi. Les implications pour l'organisation sont nombreuses puisque celle-ci doit chercher à répondre le mieux possible aux besoins, tant individuels qu'organisationnels, en ce qui concerne la gestion des carrières et le fait de mieux comprendre ce que représente le succès de carrière pour ses employés ne peut que lui être utile. Dans un contexte de féminisation de la main-d'œuvre, la mise en lumière des différentes pratiques de carrière permettant d'aider les femmes à se développer et à progresser ne peut qu'améliorer le rendement d'une entreprise. D'autant plus qu'avec les départs à la retraite massifs qui s'annoncent au cours des prochaines années, une pénurie de main-d'œuvre est à prévoir dans plusieurs domaines d'activités. Les organisations doivent assurer la relève et retenir les employés à haut potentiel.

Ce mémoire comprendra cinq chapitres. Le premier est une revue de la littérature rassemblant les recherches effectuées sur le sujet qui nous intéresse. Tout d'abord, un constat de la situation actuelle dans les organisations, en ce qui a trait aux changements dans les structures de la carrière organisationnelle et à l'écart de succès de carrière entre les hommes et les femmes, sera établi. Dans un deuxième temps, la notion de succès de carrière sera clarifiée, en débutant par une définition de ce concept et en déterminant ensuite quelles sont les différences de perception entre les sexes à ce niveau. Troisièmement, la gestion organisationnelle des carrières sera exposée à son tour en trois étapes : le processus, les pratiques et les différences hommes/femmes. Finalement, les autres déterminants étant en mesure d'influencer le succès de carrière seront présentés.

Dans le deuxième chapitre, il sera question d'abord de la problématique de recherche afin de présenter les objectifs de cette étude. Ensuite, nous dévoilerons le modèle d'analyse, en débutant par le modèle conceptuel et en définissant en second lieu le cadre opératoire. La dernière partie de ce chapitre regroupera la question générale de recherche, les sous-questions ainsi que les hypothèses de recherche.

Un troisième chapitre abordera la méthodologie, comprenant le plan d'observation et le plan d'analyse qui permettront de décrire la population étudiée, l'instrument de mesure ainsi que l'analyse des données que nous avons effectuée.

Dans le chapitre quatre, nous présenterons les résultats obtenus suite aux analyses statistiques effectuées. Nous débuterons par une revue des statistiques descriptives de l'ensemble des variables du modèle. Par la suite, nous présenterons les résultats des différences de moyennes (tests t) indiquant si des différences significatives existent entre les hommes et les femmes au niveau du succès de carrière, des pratiques de carrière et des variables contrôles. Finalement, la dernière partie sera consacrée aux résultats des analyses bivariées et multivariées entre les variables dépendantes, à savoir le succès de carrière objectif et subjectif, et les variables indépendantes notamment les pratiques de gestion de carrière. Les analyses multivariées seront effectuées sur le succès de carrière objectif et subjectif en contrôlant l'effet de caractéristiques individuelles.

Finalement, dans le chapitre cinq nous discuterons d'abord des résultats de la recherche. Ensuite, nous exposerons les principales limites de cette étude. Nous concluons par quelques pistes de recherche future.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

Dans ce premier chapitre, nous présenterons les différentes études recensées dans la littérature concernant le succès de carrière des hommes et des femmes dans un contexte où la gestion des carrières représente un défi renouvelé, à la fois pour les organisations et les individus. À la lumière de ces lectures, il est possible de remarquer que les hommes et les femmes diffèrent sur de nombreux points quant à leur perception du succès de carrière ainsi qu'en ce qui a trait aux pratiques de gestion des carrières. La première partie de ce chapitre comprendra une description des changements survenus dans les structures et la nature de la carrière organisationnelle ainsi que des statistiques reflétant l'écart de succès de carrière entre les hommes et les femmes. La seconde partie aura pour but de définir la notion de succès de carrière et de rendre compte des divergences entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à leur perception du succès de carrière. En troisième lieu, il sera question de la gestion des carrières, de son évolution et des pratiques généralement utilisées par les organisations afin de répondre aux besoins organisationnels et individuels.

1.1 Contexte

Dans cette section, nous décrirons d'abord les changements qui ont été remarqués depuis quelques années en ce qui concerne la carrière organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous présenterons les écarts de succès de carrière entre les hommes et les femmes.

1.1.1 Les changements en ce qui a trait à la carrière organisationnelle

Des changements radicaux ont eu lieu dans les organisations au cours des dernières années. Celles-ci ont rationalisé, délégué et décentralisé leurs opérations afin de demeurer compétitives dans un environnement caractérisé par la mondialisation et l'augmentation de la concurrence. Il y a eu une augmentation des fusions, des acquisitions et une expansion des entreprises au-delà des frontières nationales. Une tendance générale dans le secteur privé et public a transformé les structures bureaucratiques en des organigrammes plus aplanis. On remarque aussi une décentralisation de l'autorité et une délégation des responsabilités des gros départements centraux vers les unités stratégiques, apportant ainsi statut et autorité habituellement associé aux hauts-gestionnaires au niveau intermédiaire où les femmes sont représentées en plus grand nombre (Edwards et al., 1999).

Une des conséquences de ces changements fut une révolution dans les structures des carrières organisationnelles ayant pour effet la diminution de la disponibilité du succès par avancement et par promotion (Arnold, 1997; Sturges, 1999). Étant donné ces modifications, la carrière traditionnelle, fondée sur une progression hiérarchique verticale, est de moins en moins possible (Saba, 2000). Auparavant, les gestionnaires progressaient dans la hiérarchie par une série de promotions, à la suite de l'expérience acquise dans des postes appartenant aux fonctions centrales. Dans les nouvelles organisations aplanies, la progression de carrière semble davantage caractérisée par l'acquisition d'un large éventail d'habiletés par le biais de mouvements latéraux, d'affectation à des projets spéciaux et par la rotation d'emplois (Edwards et al., 1999). La progression de carrière n'est plus caractérisée par de fréquentes promotions verticales octroyées selon l'ancienneté. L'avancement de carrière et la sécurité d'emploi dépendent maintenant de « l'employabilité » individuelle, c'est-à-dire la valeur d'un employé sur le marché du travail, caractérisée par les qualifications, les compétences et la performance. Les changements d'affectation, d'emploi et

de compagnie sont plus fréquents afin de diversifier son expérience et maintenir son « employabilité » élevée (Durcan et Oates, 1996; Herriot et Pemberton, 1995; Rajan, 1997).

Donc, le succès par avancement hiérarchique n'est plus possible que pour un faible pourcentage d'individus, comparé à ce qui était dans le passé (Arnold, 1997). Malgré cela, le modèle traditionnel de succès de carrière externe, représenté par la mobilité ascendante et les augmentations de salaire, persiste (Sturges, 1999). Les employés ont l'impression de plafonner de plus en plus tôt (Hall, 1985); ils se découragent et leur performance au travail en souffre (Near, 1984). Guérin et Wils (1992) suggèrent alors aux organisations d'encourager l'individu à changer sa perception du succès de carrière afin que ses attentes soient harmonisées aux possibilités actuelles et que sa carrière ne devienne pas source de frustration. La solution serait de modifier la culture organisationnelle en tentant de passer de la culture de la promotion à la culture du succès psychologique (Hall et Richter, 1990); l'employé ne doit plus vivre pour une progression hiérarchique ou salariale sans fin mais pour la recherche du travail le plus gratifiant et le mieux harmonisé à ses attentes (Kaye, 1982). Les organisations ont donc avantage à mieux comprendre comment leurs employés conçoivent le succès de carrière car elles pourront implanter des alternatives de carrière dans un environnement où le succès hiérarchique est moins disponible afin de s'assurer de la motivation et de l'engagement de leur force de travail (Mirvis et Hall, 1996; Sturges, 1999).

Plus particulièrement dans le cas des gestionnaires, les changements organisationnels et culturels ont entraîné une transformation dans la nature de leurs emplois, qui requéraient par le passé un style autocratique et contrôlant. Les gestionnaires d'aujourd'hui doivent favoriser le travail d'équipe et la participation (Peters, 1987). La définition de leur rôle en tant qu'expert technique qui dirige, coordonne et contrôle le travail d'autrui a été remplacée par celle du coach, du conseiller, du facilitateur et du chef d'équipe. La relation avec les

clients, les fournisseurs et les concurrents a aussi changé et met maintenant l'emphase sur le développement de coopération, d'alliances et de réseaux à l'intérieur et à l'extérieur de la compagnie (Cravens et al., 1996; Ferlie et Pettigrew, 1996). Les qualités requises en tant que gestionnaire « nouveau genre » serait donc le travail d'équipe, la capacité de motiver les autres et de développer des relations avec eux, des caractéristiques associées au style de leadership féminin (Seidler, 1994; Kanter, 1977a; Peters, 1987) : intuition, sensibilité, tolérance, orientation envers le groupe plutôt qu'individuelle, habileté à développer des relations interpersonnelles significatives avec les supérieurs, les subordonnées, les collègues et les clients (Edwards, 1999).

Depuis toujours, la gestion est un domaine à prédominance masculine. Mais plusieurs raisons portent à croire que les changements dans ce domaine ont entraîné des conséquences pouvant contrecarrer le monopole des hommes en gestion et favoriser l'avancement de carrière des femmes : féminisation des qualités requises, effondrement des structures de pouvoir établies, changements dans les patterns de carrière, diminution de l'importance de la mobilité, etc. Donc, il devrait y avoir une augmentation significative du nombre de femmes en haute-gestion. Par contre, on constate que statistiquement, il y a peu d'amélioration depuis le début des restructurations qui ont commencé au début des années 70.

1.1.2 Les écarts de succès de carrière entre les hommes et les femmes

On remarque, depuis quelques décennies, qu'il y a une féminisation de la main-d'œuvre. Depuis la fin des années 80, les femmes comptent pour environ 43% de la population active (Pigeon, 1988; Chênevert et Tremblay, 1998). En 1995, 63% de la force totale de travail était représentée par des femmes (Crampton et Mishra, 1999; Gunderson, 1998; Drolet, 2001). Ces dernières ne passent plus seulement quelques années sur le marché du travail comme

auparavant, mais une grande partie de leur vie active. Non seulement elles ont nettement augmenté leur niveau de compétences par rapport aux hommes (niveau de scolarité et expérience de travail) (Drolet, 2001; David-McNeil, 1992; Gagnon et Létourneau, 1997), mais elles retardent aussi leurs grossesses tant que leur carrière n'est pas assurée, ont moins d'enfants (Statistiques Canada, 1999) et retournent au travail plus rapidement (Gunderson, 1998; Drolet, 2001). Les femmes cherchent maintenant à faire carrière et aspirent à des postes de direction (Harel-Giasson et Marchis-Mouren, 1992; Gagnon et Létourneau, 1997).

Concernant ce dernier point, elles ont aussi fait un progrès significatif dans la gestion et détiendraient plus de 40% de tous les postes de gestionnaire (Jacobs, 1992; Chênevert et Tremblay, 1998; Crampton et Mishra, 1999), alors qu'en 1970, la proportion de gestionnaires féminins n'était que de 15% seulement (Crampton et Mishra, 1999). Par contre, malgré le fait que les femmes gestionnaires sont plus scolarisées et manifestent un fort désir de progresser dans leur carrière, peu d'entre elles atteignent le même statut ou salaire que leurs homologues masculins (Stroh et al., 1992; Chênevert et Tremblay, 1998). En effet, les recherches montrent qu'elles demeurent toujours concentrées dans les postes ayant peu d'autorité et de bas salaires (Morrison et Glinow, 1990; Kirchmeyer, 1998). Dans toutes les parties du monde, les femmes détenant des postes de hauts gestionnaires et particulièrement de PDG, sont extrêmement rares dans les grandes entreprises. Selon plusieurs études, elles détiendraient moins de 5% des postes de hauts-gestionnaires les mieux payés (Garland, 1991; Crampton et Mishra, 1999; Rosenblatt, 1995; Oakley, 2000) et moins de 0,5% des postes de PDG (Oakley, 2000). La situation semble la même pour les femmes en Europe. Le taux record appartient à la Belgique où il y a environ 8% des PDG qui sont des femmes. Au Japon, par contre, elles se dénombrent au compte-gouttes. En effet, les femmes ne sont présentes dans les postes de PDG que dans 0,3% des cas pour ce qui est des entreprises nippones (Adler, 1993). En 1997, il y avait seulement 2 femmes

PDG dans le Fortune 500. Et dans les 500 entreprises suivantes? Seulement 5! (Oakley, 2000).

À des postes de vice-présidence, une étude a révélé que les femmes gagnent 46% de moins que les hommes au Canada et 42% de moins aux États-Unis. De façon générale, les femmes gagnent moins et reçoivent moins en avantages sociaux et en temps payé pour la formation et pour l'éducation et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Les femmes en haut de la pyramide reçoivent aussi moins en options d'achat d'actions, en parachutes dorés et autres rémunérations au rendement (Fagenson et Jackson, 1993; Oakley, 2000). Au Québec, dans le secteur public, on a dénombré en 1987 seulement 7,2% de femmes détenant un poste de cadre supérieur. Suite à l'instauration par le gouvernement du Québec d'un Programme d'Accès à l'Égalité pour les femmes de la fonction publique, ce pourcentage est passé à 10,5% en 1990. L'objectif visé par le PAE, c'est-à-dire 12%, n'a été atteint qu'en 1992 (Gagnon et Létourneau, 1997).

En ce qui a trait à la rémunération, Chênevert et Tremblay (1998) soulignent que les femmes gestionnaires dans l'échantillon étudié, malgré le fait qu'elles aient le même âge et la même ancienneté à l'intérieur de l'organisation que leurs homologues masculins, gagnent significativement moins que les hommes. Elles obtiennent le même nombre de promotions et ce, à la même vitesse, mais sans toutefois égaler les hommes au niveau du salaire et de la position hiérarchique. Ceci suggère que les promotions n'ont pas la même signification pour les deux sexes. Chez les femmes, les promotions auraient une valeur souvent symbolique et ne contiendraient pas d'opportunité de développement. Aussi, les femmes qui réussissent à atteindre les mêmes niveaux hiérarchiques que les hommes ne sont pas nécessairement rémunérées autant qu'eux (Jaskolka et al., 1985). Plus de 25% des gestionnaires masculins gagnaient plus de 40,000\$ par année, comparé à seulement 6% des gestionnaires féminins.

Les résultats des recherches de Oakley (2000) semblent converger avec ceux de l'étude précédente. Au niveau des hauts-gestionnaires du Fortune 500, la rémunération moyenne pour les hommes était de 765,000\$ par année, et pour les femmes, 518,596\$, ce qui équivaut à une rémunération d'environ 68 cents pour chaque dollar gagné par les hommes (Lublin, 1998). En 1997, la rémunération moyenne des femmes gestionnaires américaines à tous les niveaux de gestion était de 69,2 cents par dollar comparée à la rémunération masculine (Gallese, 1991). Dans l'ensemble, le taux horaire moyen des femmes se situerait entre 84% et 89% du taux horaire moyen des hommes (Drolet, 2001).

Il apparaît donc évident qu'il existe un plafond de verre qui empêche les femmes de monter dans la hiérarchie organisationnelle vers les postes de haute gestion et de leadership et par conséquent, de bénéficier de salaires équivalents à ceux des hommes.

Paradoxalement, plusieurs études ont constaté, tel que nous le verrons plus loin, que les femmes ne sont pas moins satisfaites de leur salaire, de leur carrière et de leur emploi que les hommes et ce, malgré la présence de barrières freinant leur carrière ainsi qu'une différence à la baisse importante au niveau des salaires. Cela suggère que leurs attentes en ce qui concerne leur succès de carrière seraient différentes de celles des hommes et probablement moins élevées. La compréhension du concept de succès de carrière se révèle donc être d'une importance capitale dans la poursuite de cette recherche.

1.2 Notion de succès de carrière

Dans cette section, nous définirons d'abord la notion de succès de carrière. Ensuite, nous présenterons les différences entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à leur perception du succès de carrière. Finalement, les différentes théories que nous avons recensées permettant d'expliquer ces différences seront exposées.

1.2.1 Définition du succès de carrière

Nous avons constaté précédemment que les récents changements dans la structure organisationnelle des carrières ont eu pour effet de réduire la disponibilité du succès par avancement et par promotions. Les entreprises ont donc tout avantage à se renseigner sur ce que représente le succès de carrière pour leurs employés à l'heure actuelle afin de déterminer s'il s'avère possible de combler leurs attentes par d'autres voies que celle du succès traditionnel de carrière.

Guérin et Wils (1992) affirment que chaque individu s'engage périodiquement dans un processus d'évaluation de sa carrière. Il vérifie si sa progression a été conforme à son plan de carrière et si les attentes qu'il entretenait à ce propos ont été satisfaites; dans un tel cas, il conclut au succès de sa carrière. Plus précisément, de nombreux auteurs s'entendent sur une définition du concept de succès de carrière : « we define career success in terms of the positive psychological or work-related outcomes or achievements one accumulates as a result of one's work experiences » (London et Stumpf, 1982; Judge et al., 1995; Seibert et al., 1999).

Selon Judge et al. (1995), le succès de carrière est un concept évaluatif, donc les jugements de succès de carrière dépendent de qui portent ces

jugements (Jaskolka et al., 1985). La partie du succès de carrière jugée par les autres est déterminée sur la base de critères relativement visibles et objectifs. Il s'agit ici du succès objectif de carrière qui réfère à des résultats de carrière observables, tels que le salaire et l'historique de promotions (London et Stumpf, 1982; Judge et al., 1995; Seibert et al., 1999).

Les chercheurs ont souvent eu tendance à représenter le succès de carrière uniquement par ces critères objectifs et externes, tels que la progression à l'intérieur de l'organisation, la rémunération, le niveau hiérarchique et les promotions (O'Reilly et Chatman, 1994; Melamed, 1995; Gagnon et Létourneau, 1997; Pazy, 1987; Lyness et Thompson, 2000; Chênevert et Tremblay, 1998) et ce, malgré les résultats d'études montrant que les gestionnaires ne définissent pas leur propre succès de carrière seulement selon ces critères (Gattiker et Larwood, 1988; Korman et al., 1981). Par conséquent, il s'est avéré important de revoir le concept du succès de carrière ou à tout le moins, d'y faire quelques ajouts.

Ainsi, la conception personnelle du succès de carrière serait basée à la fois sur des critères objectifs externes ET subjectifs internes tels que les intérêts et la satisfaction au travail (Sturges, 1999; Gattiker et Larwood, 1990; Peluchette, 1993; Poole et al., 1993; Judge et al., 1995; Kirchmeyer, 1998). Le succès subjectif de carrière reflète les sentiments de satisfaction et d'accomplissement qu'une personne manifeste envers sa propre carrière (Judge et al., 1995; Seibert et al., 1999).

Parce que la carrière représente l'occupation séquentielle d'emplois reliés au cours de la vie d'un individu (London et Stumpf, 1982), Judge et al. (1995) incluent, dans le concept de succès subjectif de carrière, la satisfaction envers l'emploi actuel puisque la carrière comme telle comprend cet emploi. La satisfaction en emploi est définie par un état émotionnel positif résultant de l'évaluation que l'individu fait de son emploi ou de ses expériences au cours de

cet emploi (Locke, 1976). La satisfaction de carrière, quant à elle, représente la satisfaction que les individus retirent des aspects intrinsèques et extrinsèques de leur carrière, incluant le salaire, l'avancement et les opportunités de développement (Greenhaus et al., 1990). Donc, le succès subjectif de carrière comporte deux dimensions : la satisfaction en emploi et la satisfaction de carrière.

De plus, il est intéressant de constater que certaines personnes étant considérées comme ayant du succès objectif (ou extrinsèque) de carrière ne se sentent pas nécessairement satisfaites de leurs accomplissements (Korman et al., 1981). Voilà pourquoi il est important de considérer à la fois l'évaluation du succès objectif ET subjectif de carrière (Howard et Bray, 1988; Gattiker et Larwood, 1989; Judge et al., 1995; Seibert et al., 1999). Il y aurait tout de même un lien entre ces deux dimensions du succès qui seraient positivement mais modérément reliées (Bray et Howard, 1980; Harrell, 1969; Judge et Bretz, 1994).

Ceci offre un support à l'hypothèse d'Adam Smith (« compensating differentials », 1937) qui suppose que lorsqu'un emploi est davantage intéressant et offre plus de défis, l'employé sera plus satisfait et ce, avec un même niveau de rémunération. Dans un même ordre d'idée, Milkovich et Newman (1996) proposent une théorie de rémunération selon laquelle le fait d'offrir à l'employé un environnement comprenant des récompenses intrinsèques augmentera la probabilité pour un employeur d'attirer, de retenir cet employé et d'obtenir un niveau de satisfaction au travail plus élevé avec un même niveau de rémunération direct.

Par conséquent, les entreprises désirant attirer et retenir des employés performants doivent inévitablement tenir compte de l'aspect subjectif du succès de carrière afin de leur proposer des opportunités de carrière intéressantes malgré l'impossibilité d'offrir à tous une progression verticale constante. Le défi

serait alors de découvrir ce qui motive chacun d'entre eux outre la rémunération et les promotions. Étant donné l'importance grandissante des concepts d'équité et d'égalité ainsi que le fait que les femmes sont de plus en plus nombreuses dans les postes de gestion, les organisations ont intérêt à savoir ce que ces dernières recherchent en terme de succès de carrière, puisqu'il semble y avoir des divergences entre les sexes à ce niveau.

1.2.2 Les différences entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à la notion du succès de carrière

Les résultats des recherches semblent être contradictoires en ce qui concerne la différence entre les hommes et les femmes pour ce qui est de leur perception du succès de carrière. Tout d'abord, plusieurs recherches soulignent le fait que les femmes ont moins de succès objectif de carrière que les hommes, c'est-à-dire qu'elles ont des salaires moins élevés, qu'elles obtiennent moins de promotions et qu'elles atteignent des niveaux hiérarchiques moins élevés que leurs homologues masculins (Cox et Nkomo, 1991; Judge et al., 1995). Malgré ceci, plusieurs études ont constaté que les femmes ne sont pas moins satisfaites de leur salaire que les hommes et ce, peu importe le niveau de poste occupé (Crosby, 1982; Sauser et York, 1978; Smith et al. 1969; Keaveny et Inderrieden, 2000; Johnson et al., 1999). Quant à la satisfaction en emploi, les recherches n'ont pas décelé de différence significative entre les sexes (Johnson et al., 1999; Kirchmeyer, 1998). Donc, selon ces auteurs, les femmes auraient un niveau de succès subjectif de carrière équivalent à ceux des hommes malgré des dimensions du succès objectif de carrière inférieures pour celles-ci.

D'autres recherches ont découvert que les femmes rapportent plus d'insatisfaction quant à leurs opportunités de carrière futures et qu'elles affirment rencontrer plus d'obstacles (Lyness et Thompson, 1997, 2000). De plus, il semble qu'il y ait une différence significative entre les sexes pour ce qui

est de percevoir l'existence d'un plafond de verre nuisant aux femmes dans leur avancement de carrière. Environ 75% des femmes de l'étude de Johnson et al. (1999) ont affirmé qu'elles en percevaient les signes alors que seulement 33% des hommes interrogés le croyaient aussi.

Puisque les femmes semblent autant satisfaites que les hommes de leur emploi et de leur salaire malgré la présence de barrières freinant leur carrière ainsi qu'une différence à la baisse importante au niveau des salaires, cela suggère que leur conception du succès de carrière serait différente de celle des hommes. En effet, la notion conventionnelle de succès (salaire et promotions) ne correspond pas à la façon dont les femmes perçoivent ce concept (Sturges, 1999). Le succès subjectif interne serait pour elles plus important que le succès objectif (Powell et Mainiero, 1992). Le salaire et la position hiérarchique seraient corrélés avec la satisfaction de carrière pour les hommes (Russo et al., 1991), mais pas pour les femmes. Pour les gestionnaires féminins, le succès serait davantage associé à un processus de développement personnel (Hennig et Jardim, 1978; Nicholson et West, 1988) ainsi qu'à un travail intéressant offrant des défis (Asplund, 1988; Marshall, 1984) et s'intégrant à leur vie personnelle (Powell et Mainiero, 1992).

1.2.3 Les théories permettant d'expliquer les différences entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à leur perception du succès de carrière

Plusieurs théories expliquent le fait que les femmes perçoivent leur salaire et leur emploi comme étant aussi réussis que ceux des hommes ainsi que les différences constatées entre les deux sexes au niveau de leur perception du succès de carrière. La première d'entre elles est la théorie de la privation relative (*Relative deprivation theory*, Crosby, 1982). Cette théorie est basée sur la proposition que le sentiment de privation, d'insatisfaction ou de mécontentement est relatif et non absolu. Il n'est pas seulement fonction de la

situation objective d'un individu mais dépend d'une variété de facteurs. Il résulte d'une différence entre les attentes et les avoirs, entre ce qu'une personne veut et ce qu'elle a en réalité, le tout en relation avec un point de référence désiré. Selon le modèle de Crosby (1976), la privation sera ressentie si et seulement si 5 préconditions sont présentes : Pour se sentir privé d'un objet ou d'une opportunité (X), l'individu qui n'a pas X doit vouloir X; voir que d'autres ont X; sentir qu'il mérite X; penser que c'est possible d'obtenir X; et ne pas se sentir responsable de ne pas avoir X pour le moment.

Premièrement, Crosby (1982) suggère que les femmes ne sont peut-être pas aussi motivées par l'avancement de carrière que les hommes car elles ne veulent possiblement pas assumer les responsabilités et inconvénients y étant associés. Il y aurait donc une différence entre les sexes au niveau des valeurs et des motivations personnelles liées au succès de carrière (Schein et al., 1989; Chênevert et Tremblay, 1998). Sturges (1999) explique ces différences par la théorie de la socialisation. Les femmes seraient plus conformistes, plus compréhensives, moins indépendantes et auraient moins confiance en elles que les hommes. Elles valorisent davantage les relations avec les autres et elles ont moins tendance à être compétitives et individualistes afin d'atteindre leurs objectifs (Chodorow, 1974; Gilligan, 1982). Ceci influencerait les valeurs et motivations des femmes envers le travail et il serait plus difficile pour elles de concevoir leur propre succès d'un point de vue compétitif, représenté dans un contexte organisationnel par l'avancement hiérarchique. Donc, il est possible que les femmes ne veuillent pas nécessairement obtenir autant de succès de carrière que les hommes et ceci expliquerait, du moins en partie, pourquoi les femmes ne sont pas insatisfaites de leur niveau de succès de carrière.

Deuxièmement, selon la théorie de la privation relative, les femmes ne seraient peut-être pas conscientes de la différence de succès de carrière entre elles et les hommes ainsi que de la discrimination commise envers elles au travail. Nous avons constaté précédemment que ce n'était pas le cas. Elles

affirment rencontrer plus d'obstacles au niveau de leur avancement de carrière que les hommes (Lyness et Thompson, 1997, 2000) et elles perçoivent l'existence d'un plafond de verre nuisant aux femmes dans une plus grande proportion que les hommes (Johnson et al., 1999).

Troisièmement, il est possible que les gestionnaires féminins croient ne pas mériter un niveau de succès de carrière aussi élevé que leurs homologues masculins. Pour que cette proposition soit possible, il faudrait que les femmes se sentent inférieures aux hommes en ce qui concerne la valeur de leur apport à l'entreprise. Le modèle de Davis (1959) permettrait d'expliquer ceci. Tout d'abord, selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), les gens évaluent leur succès de carrière en comparant leur propre succès (« outcomes ») et leurs apports à l'entreprise (« inputs ») avec ceux d'un référent. Si les deux ratios sont équivalents, il en résultera un sentiment d'équité et de satisfaction par rapport à leur succès. Par contre, Davis (1959) distingue les comparaisons qu'un individu fait avec les gens de son groupe de référence (dans lequel il est inclus) et les comparaisons avec les gens à l'extérieur de son groupe de référence. Les individus s'attendent à recevoir ou posséder ce que les gens de leur propre groupe possèdent. S'il y a une différence à ce niveau, il en résultera de la gratification ou de l'insatisfaction, tout dépendant de la teneur positive ou négative du ratio. Ceci ne serait pas vrai pour les comparaisons avec les gens à l'extérieur du groupe. Ces comparaisons entraînent plutôt une distance sociale, soit de l'infériorité ou de la supériorité selon le sens du ratio. En résumé, le résultat d'une comparaison interne serait une évaluation des avoirs, alors qu'une évaluation de soi découle d'une comparaison externe.

Selon certains auteurs, les femmes auraient tendance à se comparer aux autres femmes dans l'entreprise plutôt qu'aux hommes lorsqu'elles se retrouvent dans un emploi dominé en nombre par ces derniers (Major, 1989; Kirchmeyer, 1998). Donc, les femmes ne seraient pas insatisfaites parce qu'elles effectuent une comparaison interne (entre femmes) afin d'évaluer leur

succès de carrière. Par contre, lorsqu'elles se comparent aux hommes (externe), il peut en résulter un sentiment d'infériorité sociale puisqu'elles constateront que ceux-ci ont effectivement davantage de succès qu'elles. En se sentant inférieures, il est possible que les femmes ne croient pas mériter un niveau de succès de carrière équivalent aux hommes. L'insatisfaction serait, par conséquent, absente.

Quatrièmement, les femmes croient peut-être qu'il leur est impossible d'atteindre un niveau de succès de carrière équivalent à celui des hommes car elles perçoivent des contraintes affectant leur carrière dans l'organisation. Kanter (1977a) tente d'expliquer l'origine de ces contraintes par la théorie de la masse critique (« tokenism »). Tout d'abord, les femmes en haut de la hiérarchie organisationnelle sont rares. Les postes de gestionnaires sont toujours fortement dominés en nombre par les hommes et cette distribution numérique des sexes dans les rangs les plus élevés crée un contexte interactionnel différent pour les femmes que pour les hommes. Les hommes (les dominants) sont majoritaires et toujours entourés de personnes du même sexe qu'eux. Les femmes (les « tokens »), quant à elles, sont souvent seules de leur genre parmi un groupe d'hommes. Elles ont parfois l'avantage de celui (ou celle) qui est différent mais la plupart du temps, elles font face à la solitude de l'étranger, de l'intrus. Leurs taux de roulement et d'échec sont beaucoup plus élevés que ceux de leurs homologues masculins dus aux nombreuses barrières les affectant.

Le « tokenism » est un cercle vicieux servant à renforcer la faible proportion de femmes en haut de la hiérarchie et à garder les femmes dans la position de « token », c'est-à-dire ayant peu de pouvoir. Les stéréotypes et les pressions affectant les femmes représentent des barrières rendant les opportunités plus rares et par conséquent, le succès hiérarchique de carrière leur semble davantage difficile d'accès (Davidson et Cooper, 1992; Poole et al., 1993). Alors, si les femmes se rendent compte que le modèle traditionnel de succès organisationnel de carrière, basé sur le niveau de salaire et la position

hiérarchique, leur est moins atteignable, elles choisissent peut-être de revoir leur concept de succès de carrière et d'adopter une conception moins tangible et plus interne qui leur semblera plus facilement atteignable (Sturges, 1999), créant ainsi moins d'insatisfaction.

Cinquièmement, Crosby suggère que les femmes se sentiraient peut-être responsables de leur insuccès puisqu'il est bien connu qu'elles ont tendance à se blâmer lorsque les choses vont mal (Crandall et al., 1965; Dwech et Reppucci, 1973; Hoffman, 1975; Nicholls, 1975).

Finalement, la satisfaction salariale est obtenue lorsque le salaire reçu correspond au salaire attendu (Lawler, 1971, 1981). Les femmes auraient donc des attentes concernant le salaire et les promotions moins élevées que les hommes (Jackson et Grabski, 1988; Major et Forcey, 1985; Tromski et Subich, 1990; Greenberg et McCarty, 1990), ce qui justifierait qu'elles soient autant satisfaites que les hommes avec un moins haut niveau de succès objectif de carrière qu'eux (Dreher et Ash, 1990) et qu'elles soient davantage satisfaites lorsqu'elles obtiennent un niveau de succès équivalent (Keaveny et Inderrieden, 2000; Kirchmeyer, 1998).

Plusieurs organisations ont pris conscience de l'importance de la carrière pour leurs employés et des divergences quant à la perception du succès de carrière à l'intérieur de leur main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. C'est pourquoi la gestion des carrières s'est avérée être un atout stratégique pour les entreprises.

1.3 Gestion des carrières

Cette partie présentera, dans un premier temps, certaines définitions de la carrière ainsi que des processus de gestion des carrières. En second lieu, les pratiques de gestion des carrières que nous avons recensées seront expliquées. Finalement, les différences entre les hommes et les femmes quant à l'impact de ces pratiques sur leur succès de carrière respectif seront exposées.

1.3.1 Définitions de la carrière et des processus de gestion des carrières

La notion de carrière semble être d'une importance primordiale en relations industrielles compte tenu du nombre d'auteurs s'y intéressant et de la quantité impressionnante d'articles traitant de ce sujet. La carrière permettrait de contribuer simultanément à l'atteinte des objectifs organisationnels et individuels (Jardillier, 1982). Selon Guérin et Wils (1993), l'augmentation du niveau de scolarité des employés et de leurs aspirations professionnelles ainsi que l'accroissement des besoins de compétences et de mobilisation des organisations, sont des facteurs qui amplifient l'importance de ce concept. De plus, il existe une grande variété de cheminements de carrière comme il existe une gamme étendue de besoins, individuels et organisationnels, sur lesquels repose la notion de succès de carrière. Les cheminements de carrière seront donc très variables d'un individu à l'autre. Ils différeront dans leur type, dans leur déroulement et dans leur rythme. La gestion de ces cheminements devra être individualisée. Par conséquent, les différents acteurs du système de relations industrielles tentent, depuis les dernières décennies, d'effectuer une gestion efficace de la carrière dans un contexte de féminisation et de diversification de la main-d'œuvre. Un système adéquat de gestion des carrières serait alors une source de motivation pour cette main-d'œuvre de plus en plus scolarisée (Guérin et Wils, 1992).

D'un point de vue général, la gestion organisationnelle des carrières (GOC) serait définie par « un système au cœur de la GRH qui constitue un mécanisme privilégié visant à gérer la mobilité du personnel, à planifier la relève et ayant une influence indéniable sur la rétention et la mobilisation des employés » (Saba, 2000). Il s'agit de politiques et de pratiques délibérément construites pour augmenter l'efficacité de carrière des employés et améliorer l'efficacité organisationnelle. Un système organisationnel de carrière permettrait donc d'identifier, de planifier, de développer et de gérer les ressources humaines à travers le cycle entier de la carrière (Schein, 1978).

Selon Pazy (1987), la gestion organisationnelle des carrières vise quatre buts. D'abord, elle se doit d'être rationnelle, c'est-à-dire basée sur de l'information et de la planification, utilisant des processus analytiques et systématiques plutôt que la tradition. Ensuite, l'objectivité est le second but de la GOC, en prônant l'utilisation de critères de décision reliés au travail, basés sur le mérite, de façon à dépolitiser la carrière organisationnelle, à la rendre explicite. Puis, ce système vise aussi à encourager la participation puisqu'il implique délibérément les employés dans les décisions touchant leur propre carrière en tenant compte de leurs besoins non-reliés au travail. Finalement, la GOC cherche à promouvoir le développement et considère que l'apprentissage est un élément essentiel de la carrière.

Le processus de gestion des carrières dans les organisations est constitué de trois étapes (London et Stumpf, 1982; Leibowitz et al., 1986; Guérin et Wils, 1992). Premièrement, la planification consiste à informer d'abord l'employé des opportunités de carrière dans l'organisation et, ensuite, à élaborer un plan de carrière. Deuxièmement, la mise en œuvre du processus de carrière consiste à identifier, d'une part, les problèmes particuliers de carrière et, d'autre part, à implanter des pratiques organisationnelles qui visent à aider les employés à développer leur carrière. Troisièmement, la vérification consiste à évaluer la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. En

prévoyant des critères de performance, il est possible d'évaluer si le système est en mesure, à la fois, de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève (Saba, 2000). Ce système doit donc être considéré comme le trait d'union entre les besoins stratégiques de l'organisation et les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines (London et Stumpf, 1982; Gutteridge et al., 1993).

1.3.2 Les pratiques de gestion des carrières

Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines impliquées dans la gestion organisationnelle des carrières sont nombreuses. Premièrement, une planification des ressources humaines s'impose afin d'exprimer les besoins, tant quantitatifs que qualitatifs. Les pratiques de planification des carrières favoriseront ensuite l'alignement des carrières individuelles sur les besoins organisationnels (London et Stumpf, 1982). Par la suite, les pratiques de formation et de développement ainsi que les pratiques d'évaluation (évaluation du rendement, mise sur pied de centre d'évaluation) permettront d'habiliter les employés à postuler et faciliteront les pratiques de dotation (recrutement et sélection), visant à déterminer qui sera admissible aux promotions et aux mouvements d'emplois. Ici, il est important que les décisions soient basées sur des critères objectifs, relié à l'emploi. Les pratiques de communication seront importantes afin de s'assurer que les informations concernant les plans organisationnels, les ouvertures de poste, les patterns de carrière et les opportunités de carrière soient disponibles pour tout le monde. Les pratiques d'organisation du travail favoriseront la création de possibilités de croissance dans l'emploi ou de mouvements entre les emplois. Finalement, les pratiques d'aide aux employés les aideront à résoudre leurs problèmes de carrière en tenant compte de leurs besoins familiaux et personnels (Guérin et Wils, 1993; Pazy, 1987).

La gestion des carrières en tant qu'activité de la gestion des ressources humaines a vu le jour dans les années 70 (Saba, 2000; Gosselin et al., 2000). Caractérisée par l'investissement organisationnel, elle était exprimée comme étant la conciliation entre les aspirations de carrière des employés et les opportunités de carrière offertes par l'employeur (London et Stumpf, 1982; Gutteridge et al., 1993) dans le but de permettre la satisfaction simultanée des besoins des deux parties. La carrière était l'objet d'une gestion conjointe où chacun considérait que la manière la plus sûre d'atteindre ses objectifs était de les choisir en tenant compte des besoins de l'autre (Guérin et Wils, 1993). Les systèmes de gestion de carrière se sont donc développés dans un esprit de gains mutuels.

Depuis les années 80, l'aplanissement de la structure hiérarchique des entreprises et le déclin des opportunités de promotion ont entraîné des changements dans la gestion du développement des potentiels et des carrières. La gestion des carrières est devenue de plus en plus individualisée (Wils et al., 1997; Lemire et al., 1999; Saba, 2000) et la capacité des entreprises à gérer les carrières de leurs employés fut remise en question (Cavanaugh et Noe, 1998; Sparrow, 2000; Turnley et Feldman, 1998; Saba, 2000). L'individu doit maintenant assumer la plus grande part de la responsabilité concernant son propre développement et son cheminement (Gutteridge et al., 1993).

Il a donc fallu revoir les emplois des gestionnaires et des professionnels afin que ceux-ci continuent à y voir du défi. Les entreprises ont été poussées à trouver des récompenses et des méthodes de reconnaissance autres que les promotions verticales. Des solutions permettant aux organisations de remplacer leur politique de gestion des carrières par d'autres pratiques sont apparues (Appelbaum et Finestone, 1994; Tremblay et Wils, 1995; Saba, 2000). Les mouvements de carrière ne se limitent plus aux mouvements verticaux mais incluent dorénavant les pratiques de mobilité horizontales ou latérales et inter-

fonctionnelles, c'est-à-dire les transferts, et même les mouvements vers le bas (rétrogradations) (Foucher, 1988; Bragg, 1989; Goddard, 1990; Gutteridge et al., 1993; Saba, 2000). On parle aussi de la création de projets spéciaux, de rotations périodiques, d'affectations temporaires, de mutations, d'échanges de postes entre deux employés et la progression dans des filières professionnelles (Saba, 2000). Également, il faut considérer les mouvements de croissance à l'intérieur d'un emploi, par l'élargissement du travail (activités ou rôles supplémentaires) ou par l'enrichissement des tâches (planification ou contrôle accru du travail) (Raelin et al., 1985; Gutteridge et al., 1993; Guérin et Wils, 1993). Le concept de carrière s'est donc grandement enrichi au cours des dernières décennies.

Les gens ont besoin de changement et de nouvelles stimulations pour se développer. Des changements d'emploi tels que les mouvements latéraux, le redesign de l'emploi actuel, des assignations temporaires, la participation à un projet d'équipe, une rétrogradation, etc. peuvent apporter un renouveau à une carrière (Goddard, 1990). Les mouvements de carrière sont aussi des formes de récompense qui tout en augmentant la satisfaction des employés, renforcent leur motivation et leur désir de s'impliquer davantage (Thévenet, 1992). Les mouvements exigés par les besoins organisationnels peuvent alors être réconciliés avec les besoins personnels de progression et de réalisation (Durand, 1990). Finalement, la rémunération basée sur les compétences acquises et non sur le poste occupé doit accompagner les efforts des personnes ayant pris la peine de développer de nouvelles connaissances (Saba, 2000).

Guérin et Wils (1992) ont regroupé les différentes pratiques de carrière afin d'élaborer une typologie tenant compte de deux variables de classification (voir tableau 1). Premièrement, ils ont considéré la distinction entre les différentes dimensions du processus de gestion soit la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. Deuxièmement, ils ont distingué les pratiques par lesquelles l'individu influence son cheminement de carrière de celles où celui-ci

est influencé par l'organisation, c'est-à-dire que l'individu gère sa propre carrière, alors que l'organisation se préoccupe d'établir une cohésion dans la gestion de l'ensemble des carrières individuelles.

TABLEAU I : TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS DE GESTION DES CARRIÈRES
(tiré de Guérin et Wils, 1992)

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Évaluation des carrières
Aide aux processus individuels	Aide à la planification individuelle de carrière	Aide à la résolution de problèmes individuels de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
Gestion des processus organisationnels	Plans de développement de carrière	Développement de carrière	Contrôle des carrières

Aide à la planification individuelle de carrière : ateliers de carrière; outils (brochures, guides, cahiers d'exercices, vidéos, fiches, logiciels, livres); counselling de carrière.

Plans de développement de carrière : l'entretien de carrière; formation des cadres en matière de carrière; planification de la relève.

Développement de carrière : politique de révision périodique du contenu de l'emploi ou de formation professionnelle continue; entretien de carrière; filière professionnelle ou d'emploi; mouvements de carrière (politiques de promotion interne, rotation d'emplois, affectations temporaires); familles d'emplois; réseaux d'emplois; affichage de poste; système d'appariement informatique individus-emplois; remboursement des frais de scolarité; banques de congé éducation ou congés d'étude; programme de formation sur mesure.

Aide à la résolution des problèmes individuels de carrière : pratique d'intégration; aide aux employés transférés ou promus; aide à la gestion du stress professionnel; counselling de carrière spécialisé; parrainage; congé

sabbatique; politique de développement professionnel continu; ateliers de prévention ou de gestion de la crise de mi-carrière; engagement clair des dirigeants en faveur de la main-d'œuvre âgée; politique de gestion individualisée des fins de carrière; programmes de préparation à la retraite.

Redéfinition du succès individuel de carrière : groupes de réflexion; documents de réflexion.

Contrôle des carrières : suivi de carrière; contrôle des progressions individuelles; évaluation des résultats obtenus et vérification de leur cohérence avec les besoins organisationnels.

1.3.3 Les différences entre hommes et femmes quant à l'impact des pratiques sur leur succès de carrière

Des études ont montré que certaines pratiques de carrière ont un impact différent sur le succès de carrière des hommes et des femmes. Ceci peut s'expliquer en partie par la théorie de la masse critique (« tokenism ») de Kanter (1977a). Comme nous l'avons précisé plus tôt, les ratios de genre aux plus hauts échelons de la hiérarchie organisationnelle affectent les interactions entre le groupe dominant (les hommes) et le groupe « token » (les femmes). Le « tokenism » entraîne trois types d'effet : la visibilité, le contraste et l'assimilation. L'augmentation de la visibilité a pour conséquence un accroissement des pressions de performance car les « tokens » sont constamment sous surveillance étroite. Les femmes doivent travailler deux fois plus pour prouver leur compétence. L'isolation découle du contraste créé lorsque les hommes, afin de renforcer la culture dominante, l'identité de leur groupe et leur solidarité, exagèrent les aspects de leur culture qui les distinguent des femmes. Les femmes sont alors isolées et exclues des réseaux informels. Finalement, les femmes ne sont pas reconnues en tant que gestionnaires mais

plutôt à travers les stéréotypes sexuels, en tant que femmes. Les hommes les catégorisent, leurs attribuent des caractéristiques reconnues comme étant féminines et ceci les défavorise dans un contexte où le style de gestion désiré est typiquement masculin.

Selon Lyness et Thompson (2000), les femmes seraient par conséquent plus dépendantes que les hommes du processus formel de gestion organisationnelle des carrières. D'autres auteurs affirment que les femmes dans les organisations tendent à mieux répondre à ce système formel que leurs homologues masculins, la réponse (ou réaction) au système de gestion des carrières étant définie par le degré auquel les résultats de carrière d'un individu sont affectés par sa perception que la gestion des carrières est formellement implantée dans l'organisation (Pazy, 1987).

Lors de la mise en place d'une *gestion organisationnelle formelle des carrières*, les hommes et les femmes en seront avantagés, mais davantage les femmes car elles sont habituellement désavantagées dans les organisations. Lorsque les femmes perçoivent que leur organisation s'intéresse à la carrière de leurs employés, leur performance, leurs attitudes envers la carrière, leur identité de carrière, leur adaptabilité et leur planification de carrière en sont améliorés. Ceci suggère qu'une intégration réussie des groupes spéciaux (ex. les femmes) dans un milieu de travail peut être accomplie par la création d'un système équitable et efficace de développement de carrière (Pazy, 1987).

Promotions et assignations basées sur des critères objectifs

Selon Pazy (1987), les femmes répondent mieux à l'option formelle pour trois raisons. Premièrement, il est rationnel et objectif donc il n'est pas biaisé par des décisions politiques. Plusieurs études ont constaté que les femmes sont souvent l'objet d'évaluation biaisée (Larwood et Wood, 1977; Pazy, 1986;

Terborg, 1977; Wallston et O'Leary, 1981). L'obtention d'assignations offrant des opportunités de développement, la transition à des situations nouvelles et la mobilité fonctionnelle et géographique sont tous des éléments reliés au succès de carrière (Lyness et Thompson, 2000). Les assignations-clés sont primordiales pour trois raisons. D'abord, elles prodiguent un développement professionnel et des possibilités d'apprentissage intéressantes. Ensuite, elles servent d'exercices, de pratiques pour de futurs postes exécutifs. Finalement, des assignations à haute visibilité donnent un accès critique aux preneurs de décisions importants et aux mentors influents dans la compagnie (Ragins et al., 1998).

Le fait d'être perçu de façon stéréotypée comme préférant éviter les risques rend l'obtention d'assignations-clés nécessaires à l'avancement de carrière plus difficile pour les femmes (Lyness et Thompson, 2000). Les emplois ont tendance à être sexués (Bielby et Baron, 1986; Blau et al., 1998; Reskin et Ross, 1990), et les politiques de promotion et de sélection semblent être biaisées en faveur du groupe dominant (Kanter, 1977a, 1982). Les hauts-gestionnaires sélectionnent plus souvent un homme qu'une femme ayant des qualifications comparables pour les postes de gestionnaire (Hitt et Barr, 1989) et pour les postes offrant des opportunités de développement et des possibilités de relever des défis intéressants. Les postes requérant de la mobilité géographique sont aussi moins offerts aux femmes (Adler, 1984), souvent parce que les décideurs prennent pour acquis que les femmes ne désirent pas déménager dû à leurs responsabilités familiales (Lyness et Thompson, 2000). Finalement, les femmes n'ont pas un accès égal à d'autres formes de développement qui peuvent être significatifs pour l'avancement de carrière, telles que la rotation d'emploi (Woodall, 1996; Truss, 1999).

Par contre, lorsque les décisions de carrière sont basées sur des informations et des critères directement reliés au travail, comme c'est le cas lorsqu'un système de gestion des carrières est en vigueur, les évaluations sont

davantage impartiales et ceci favorise les femmes. Par conséquent, les femmes gestionnaires dépendraient plus des procédures formelles telles que la considération des qualifications objectives dans l'obtention des promotions (Cannings et Montmarquette, 1991; Daley, 1996; Powell et Butterfield, 1994).

Équilibre travail/famille

La seconde raison pour laquelle les femmes tendent vers les systèmes formels est qu'elles ont plus de responsabilités familiales et de conflits travail/famille que les hommes (Hall, 1972; O'Leary, 1974; Terborg, 1977) et le système de gestion des carrières en tient compte. Le nombre de femmes travaillant et ayant des enfants de moins de 18 ans continue d'augmenter (U.S. Bureau of Labor Statistics, 1998, 1995). D'un autre côté, ce sont toujours celles-ci qui, généralement, assument la plus grande part des responsabilités familiales concernant les tâches ménagères et le soin des enfants (Goodman, 1999). Certaines organisations ont des programmes qui aident les employés à gérer leurs conflits travail/famille. Elles ont initialement implanté ces programmes pour répondre aux besoins des femmes qui sont entrées en grand nombre sur le marché du travail au début des années 70 et plus récemment, pour supporter les mères et les pères qui tentent de concilier leur travail et leurs responsabilités familiales (Whelan et Gordon, 2000).

L'équilibre travail/famille est défini comme une perception, un sentiment d'avoir atteint une solution satisfaisante concernant les multiples demandes dans les domaines du travail et de la famille (Bohen et Viveros-Long, 1981; Greenhaus et Beutell, 1985; Kahn et al., 1964). Maintenir un équilibre provient d'abord de choix, processus et discipline individuels. Mais il peut être supporté par les politiques, pratiques et culture organisationnelles. Sinon, les employés sont souvent forcés de choisir, suite à des attentes particulières d'un gestionnaire ou du non-respect des politiques établies, entre le travail et les

autres responsabilités. Donc, la possibilité de poursuivre une carrière tout en défiant les problèmes traditionnels du conflit travail/famille requiert un certain support organisationnel et la formalisation des avantages reliés au problème ainsi que l'établissement de programmes de ressources humaines (Whelan et Gordon, 2000).

Crampton et Mishra (1999) ont regroupé les pratiques visant à supporter les employés dans leurs doubles rôles en quatre catégories :

- « Time-based program » (horaire flexible, partage d'emploi, temps partiel, jours plus courts, semaine de travail compressée)
- « Attachment-based program » (congé parental et de maternité, journée parental ou familial, congé sabbatique pour événement familial, travail à la maison)
- « Assistance-based program » (assistance à la relocalisation, conselling, formation, plan de bénéfices « cafétéria »)
- « Child-care program » (garderie sur le site et à l'extérieur, listes de garderies fiables, subventions pour garde d'enfants).

Quand l'emphase est mise sur l'individu et que la femme est perçue comme un atout de valeur, les organisations sont plus enclines à introduire des avantages; tels que les horaires flexibles, les garderies en milieu de travail et les arrêts de carrière pour aider les femmes avec leur famille et leurs engagements familiaux (Truss, 1999). Par contre, la disponibilité de ces avantages a tendance à être limitée pour les femmes dans les postes de hauts niveaux (Steele, 1992). Dans un même ordre d'idée, d'autres avantages comme le temps partiel et le partage d'emploi ne sont peut-être pas disponibles pour toutes les femmes dans les postes de hauts-gestionnaires, ou le fait d'en bénéficier peut nuire à leur carrière (Woodall, 1996). En effet, une grosse charge de travail peut rendre difficile pour une femme de carrière (gestionnaire ou professionnelle) de quitter son travail à temps plein pour effectuer du temps partiel. Les femmes à temps partiel vont expérimenter plus d'interférences provenant de la famille dans le

travail, et non le contraire, car la réduction des heures de travail facilite la possibilité d'atteindre les buts familiaux (Hall et Gordon, 1973), mais cela va réduire leur acceptation dans la culture organisationnelle et leurs opportunités de poursuivre leurs intérêts liés au travail (Werbel, 1985). Ces femmes ont alors l'impression que leurs opportunités d'avancement en sont limitées (Higgins et al., 2000).

Depuis les 10 à 15 dernières années, on parle d'horaires flexibles, de partage d'emploi, de semaines de travail compressées et de possibilité de travailler à la maison. Mais plusieurs compagnies tiennent encore compte du temps passé au travail plutôt que les accomplissements et les résultats pour juger des compétences d'un employé (Whelan et Gordon, 2000). Si le temps au travail est utilisé comme mesure d'engagement et de loyauté, les femmes avec une charge de responsabilités familiales élevée peuvent être perçues comme moins engagées (Collinson et Hearn, 1994; Dickens, 1994; Bevan et Thompson, 1992). Celles qui veulent être perçues comme les plus performantes doivent arriver à concilier leurs responsabilités familiales sans que cela affecte leur travail et leur carrière (Gordon et Whelan, 1998; Hammonds, 1997). Voilà pourquoi le système de gestion des carrières doit tenir compte des conflits travail/famille des femmes et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle. Le support des hauts-dirigeants envers de tels programmes sera alors très important (Gagnon et Létourneau, 1997; Truss, 1999) et cela doit être intégré à la culture organisationnelle (Whelan et Gordon, 2000).

Accès équitable aux opportunités de développement et de formation

Finalement, les femmes ont de meilleurs résultats en terme de succès de carrière lorsqu'un système formel est présent car cela fournit un support individuel à leur développement. Ceci influence davantage les femmes car traditionnellement, elles reçoivent moins de rétroaction constructive et de

formation que les hommes (Corcoran et Duncan, 1979). La question des opportunités de formation est vitale pour comprendre le processus de progression de carrière dans une organisation. Il y a des recherches qui montrent que les femmes sont perdantes dans l'accès aux opportunités formelles de formation (Tharenou et al., 1994). Étant donné l'importance de la formation dans le développement de carrière, il semble que les femmes soient désavantagées comparées aux hommes et ceci peut être lié au faible nombre de femmes dans les postes de gestion (Truss, 1999).

La *gestion organisationnelle informelle des carrières* (tactiques) serait un important facteur de promotion et d'acquisition de pouvoir pour les deux sexes, surtout au niveau des postes élevés dans la hiérarchie organisationnelle. Ceci est donc crucial pour l'avancement de carrière mais les femmes semblent moins s'en servir que les hommes (Albrecht, 1976; Brass, 1985; Epstein, 1970, 1975; Hennig et Jardim, 1977; Kanter, 1977b). En effet, Pazy (1987) souligne qu'elles rapportent utiliser significativement moins de tactiques de carrière que leurs collègues masculins et sont moins enclines à agir de façon informelle dans le but de faire avancer leur carrière, alors que les hommes gestionnaires utilisent davantage les réseaux informels pour s'assurer d'une promotion (Lyness et Thompson, 2000). Il y aurait même une relation inverse entre l'utilisation que font les femmes des tactiques informelles de carrière et leur perception de la présence d'un système formel de gestion des carrières. Plus elles perçoivent que l'organisation met en place des mécanismes formels de développement de carrière, moins elles utilisent de leviers informels dans ce but. Ceci suggère que dans leur construction cognitive de la réalité organisationnelle, le formel et l'informel sont incompatibles. Pazy (1987) propose donc que les femmes se fient peut-être davantage que les hommes au système formel parce qu'elles sont exclues du système informel et qu'elles ne sont, par conséquent, pas conscientes de son existence. Peu importe la raison, l'utilisation de mécanismes informels dans l'organisation désavantage les femmes qui n'ont pas un accès aussi directe que les hommes aux réseaux de pairs à travers l'organisation,

surtout aux plus hauts niveaux organisationnels (Truss, 1999) et cette dépendance des femmes envers le processus formel nuit à leurs chances d'avancement (Cannings et Montmarquette, 1991).

Relations de parrainage ou de mentorat

Un autre inconvénient de la position de « token » des femmes dans l'organisation serait illustré par leur difficulté à bénéficier du parrainage (ou d'un parrainage efficace) comparativement aux hommes. Le parrainage est une relation privilégiée qui s'établit entre un mentor et un employé moins expérimenté, mais prometteur (Benabou, 2000). Un mentor est un individu avec une expérience et des connaissances avancées qui s'engage à prodiguer du support et de la mobilité à la carrière de son protégé (Hunt et Michael, 1983; Kram, 1985a). Les mentors aident leur protégé en leur prodiguant deux types généraux de comportements ou fonctions : les fonctions de développement de carrière qui visent à faciliter l'avancement du protégé dans l'organisation, et les fonctions psychosociales qui contribuent au développement professionnel et personnel du protégé (Kram, 1985a; Crampton et Mishra, 1999). Les mentors, reconnus pour leurs compétences, sont des sources essentielles de transmission de savoir. Ils le sont d'autant plus qu'ils constituent une solution de rechange « économique » à des formations structurées qui, au rythme où vont les changements, sont toujours en retard. Des mentors attribués à des employés talentueux facilitent leur acculturation et leur attachement à l'entreprise, ce qui, en retour, réduit le roulement du personnel (Benabou, 2000).

Les relations de parrainage sont des ressources critiques pour la carrière des employés dans les organisations (Ragins et Cotton, 1999). Les recherches montrent que le parrainage est relié au succès de carrière (Dreher et Ash, 1990). En effet, la présence d'un mentor est associée à plusieurs résultats de carrière positifs : plus de promotions (Dreher et Ash, 1990; Scandura, 1992), de

meilleures rémunérations (Chao et al., 1992; Dreher et Ash, 1990; Whitely et al., 1991), plus de mobilité (Scandura, 1992) et plus de satisfaction de carrière (Fagenson, 1989). Le parrainage aurait aussi un impact positif sur la socialisation organisationnelle (Ostroff et Kozlowski, 1993), la satisfaction en emploi (Koberg et al., 1994) et réduirait l'intention de quitter (Viator et Scandura, 1991).

De plus, le genre (féminin ou masculin) des participants composants la relation de parrainage est un facteur critique affectant les résultats (Ragins, 1997). Les mentors féminins sont plus sympathisantes et compréhensives en ce qui concerne les barrières auxquelles font face les femmes. Les mentors sont perçus comme un instrument important pour construire l'estime de soi, la confiance en soi et l'identité professionnelle du protégé et cela est particulièrement critique pour les femmes. Les femmes mentors seraient meilleures que les hommes pour ceci (Ragins et al., 1998). Les relations entre deux personnes du même sexe seraient plus faciles car les acteurs peuvent plus aisément s'identifier, percevoir leurs similarités et la communication en serait facilité (Ragins et Cotton, 1999). Donc, moins de bénéfices résulteraient des relations de parrainage entre un homme et une femme qu'entre deux hommes ou deux femmes (Ragins, 1997).

D'un autre côté, les mentors masculins ont plus d'influence et de pouvoir dans l'organisation dû à leur nombre majoritaire et peuvent donner à leur protégé un meilleur accès aux sources de pouvoir (Ragins et al. 1998). Donc, les protégés des mentors masculins seraient favorisés par rapport aux protégés des mentors féminins minoritaires (Ragins et Cotton, 1999). Ainsi, les relations de parrainage avec un mentor masculin sont associées à un plus haut niveau de succès de carrière (Dreher et Cox, 1996).

Les femmes rapportent plus de barrières que les hommes à obtenir l'appui d'un mentor parce que leur accès aux mentors potentiels est limité. Les

mentors féminins sont sous-représentés dans cet environnement fortement masculin et de toute façon, les mentors féminins seraient moins en mesure d'aider leur protégé que les mentors masculins car elles détiennent moins de pouvoir organisationnel (Ragins et Sundstrom, 1989). Les mentors masculins, quant à eux, sont peu enclins à vouloir entrer en relation de parrainage avec une femme de peur que les autres désapprouvent cette relation ou l'interprètent mal (Ragins et Cotton, 1991). Les mentors masculins sont alors plus prudents lorsqu'ils choisissent leur protégé (Gagnon et Létourneau, 1997) et préfèrent éviter de parrainer une femme qui, dû à sa visibilité accrue, attirerait un peu trop l'attention sur leur relation. Une autre des causes de leur difficulté à dénicher un mentor s'expliquerait par le fait que les relations de parrainage se développent souvent à partir des réseaux informels dans l'organisation. Selon Kanter (1977a), le groupe dominant a tendance à ériger des frontières en exagérant leur camaraderie, mettant l'emphase sur leurs différences avec les « tokens », ce qui a pour effet d'exclure les femmes de leurs interactions informelles où les informations critiques sont échangées et où les relations de parrainage sont formées (Lyness et Thompson, 2000).

Ironiquement, les femmes auraient davantage besoin de mentor que les hommes (Ragins et Cotton, 1991). Les mentors sont importants pour tout le monde, mais sont particulièrement critiques pour les femmes qui cherchent à briser le plafond de verre. Des mentors masculins influents, ayant un réseau préétabli et de la crédibilité, peuvent valoriser leur protégée dans le cercle des hauts-gestionnaires et lui prodiguer des informations internes généralement obtenu par le « old boy network ».

Voilà pourquoi de plus en plus de firmes établissent un programme de parrainage formel pour promouvoir le développement d'employés talentueux (Crampton et Mishra, 1999), c'est-à-dire que l'organisation tente de copier la relation de parrainage informel en créant un programme de parrainage formel (Burke et McKeen, 1989; Geiger-DuMond et Boyle, 1995; Zey, 1985). Environ le

tiers des grosses compagnies américaines auraient un tel programme (Bragg, 1989) et on s'attend à ce que cela continue d'augmenter (Murray, 1991). Cette situation touche particulièrement les intérêts des femmes puisqu'elles rencontrent plus de barrières que les hommes pour développer une relation de parrainage informel (Ragins et Cotton, 1991) et seront davantage visées pour les relations formelles comme un substitut aux premières. De plus, plusieurs organisations ciblent les femmes pour les programmes de parrainage formel afin de les aider à avancer dans l'organisation et à briser le plafond de verre (Catalyst, 1993; Herry, 1994; Kram et Hall, 1996; Scott, 1992).

Malheureusement, il y a plusieurs différences remarquées entre les deux types de parrainage : ils ne se développent pas de la même façon, ils ne durent pas le même temps, la motivation des acteurs sont différentes, etc. Les protégés qui ont un mentor informel auraient plus d'avantages (développement de carrière et psychosocial) que les protégés qui ont un mentor formel. Ils seraient aussi plus satisfaits de cette relation (Ragins et Cotton, 1999).

Par conséquent, les femmes sont d'une façon ou d'une autre désavantagées et bénéficient moins que les hommes du parrainage, puisqu'elles n'ont pas accès aussi facilement qu'eux aux mentors informels et parce que le parrainage formel provenant d'un programme mis sur pied par la direction n'est pas aussi profitable qu'une relation de parrainage développée naturellement.

Aide à la planification de carrière

Dans un autre ordre d'idées, les pratiques d'aide à la planification de carrière énumérées plus haut peuvent contribuer au succès de carrière des femmes puisque traditionnellement, les femmes seraient moins portées à planifier méticuleusement leur carrière puisque celle-ci sera davantage sujette à

des expériences imprévisibles telles que la grossesse, les barrières à leur avancement ou les déménagements dus à la carrière de leur conjoint (Scase et Goffee, 1989; Mavin, 2000). Ainsi, un système formel de gestion des carrières, tel que décrit par Pazy (1987), devrait être en mesure d'améliorer la planification de carrière des femmes.

Alternatives à la gestion des carrières

Finally, en ce qui a trait aux nouvelles pratiques de carrière mise en place suite aux transformations récentes au niveau de la gestion des carrières (Saba, 2000; Guérin, 1993; Goddard, 1990), les femmes auraient tendance à préférer et à vivre plus souvent les mouvements de carrière latéraux plutôt que verticaux. Elles expriment un plus grand besoin d'accomplissement et d'obtention progressive de défis et de postes satisfaisants que de progresser vers le haut de la hiérarchie organisationnelle, toujours en comparaison avec les hommes (White et al., 1992; Mavin, 2000).

En résumé, les femmes auraient tendance à emprunter davantage les pratiques formelles de gestion des carrières que les hommes, qui tendent plus vers les tactiques informelles. Ces pratiques choisies par les femmes auraient plus d'influences positives sur leur succès de carrière que si elles n'existaient pas, mais seraient moins avantageuses que les pratiques préférées par leurs homologues masculins.

1.4 Autres déterminants du succès de carrière

Certains chercheurs se sont appliqués à cerner les facteurs influençant le succès de carrière des cadres et des professionnels (Judge et al., 1995) alors que d'autres ont plutôt tenté de déterminer ceux pouvant expliquer la différence de succès de carrière notée entre les hommes et les femmes (Kirchmeyer, 1998; Chênevert et Tremblay, 1998; Dolet, 2001). Ces études serviront, dans le cadre de ce mémoire, à établir les déterminants du succès de carrière.

1.4.1 Les déterminants du capital humain

Les déterminants du capital humain représenteraient un des meilleurs prédicteurs de l'avancement de carrière (Dreher et Ash, 1990; Gattiker et Larwood, 1988; Jaskolka et al., 1985; Judge et al., 1995; Tharenou et Conroy, 1994; Whitely et al., 1991). Selon cette théorie, les organisations récompensent l'investissement qu'un individu fait concernant son niveau d'éducation, sa formation, son expérience professionnelle, etc. Ces variables seraient reliées à un plus haut niveau de succès objectif de carrière (Becker, 1964; Judge et al., 1995; Seibert et al., 1999). En effet, les recherches indiquent que les résultats en terme de salaire et de promotion concernant le niveau d'instruction sont positifs et significatifs (Jaskolka et al., 1985; Pfeffer et Ross, 1982; Whitely et al., 1991). Aussi, l'expérience professionnelle mesurée par l'ancienneté dans une organisation et le temps passé dans un emploi sont aussi positivement reliés au succès de carrière (Cox et Harquail, 1991; Jaskolka et al., 1985; Judge et Bretz, 1994; Pfeffer et Ross, 1982; Whitely et al., 1991). En plus de la quantité d'expérience, le type d'expérience serait aussi corrélé avec le succès de carrière, telles que les expériences internationales (Cava et Mayer, 1993; Ketz de Vries et Mead, 1992).

Par contre, ces déterminants auraient un impact plus significatif sur le succès de carrière des hommes que des femmes, c'est-à-dire que le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle et l'ancienneté influenceraient plus fortement la progression de carrière des hommes que celle des femmes (Tharenou et Conroy, 1994). En fait, cela permettrait d'expliquer environ 30% du différentiel de salaire entre les deux sexes (Hersh, 1991; Chênevert et Tremblay, 1998).

Au niveau de l'expérience, les femmes, à cause de leurs responsabilités familiales, ont des arrêts de travail plus fréquents et plus longs que les hommes, ce qui réduit la valeur professionnelle de leur capital humain (Kirchmeyer, 1998). Les hommes et les femmes ne consacrent pas le même nombre d'heures au travail et leur expérience de travail n'a pas la même continuité. Il est plus fréquent chez les femmes que chez les hommes d'alterner entre des périodes de travail rémunérées et des périodes de retrait pour des raisons familiales (Drolet, 2001).

Les femmes ont aussi moins d'années d'ancienneté chez un même employeur souvent dû aux fréquentes interruptions de carrière. Elles changent aussi plus souvent d'employeur, parfois à cause de problèmes de discrimination. Le fait de changer d'employeur, par contre, limite leur ancienneté et leur expérience dans une même organisation et ceci réduit leurs chances d'entrer dans un réseau influent. Il devient alors plus difficile par la suite d'atteindre de haut niveau de succès de carrière (Chênevert et Tremblay, 1998).

Aussi, le niveau d'éducation plus faible chez les femmes en général réduit leurs chances d'avancement de carrière considérablement (Chênevert et Tremblay, 1998). Il s'agit évidemment de la population en général et il est clair que maintenant, le niveau d'instruction des jeunes femmes est comparable à celui des jeunes hommes. Mais ici, il ne faut pas oublier que nous traitons de poste de haut gestionnaire requérant de nombreuses années d'expérience. La

population concernée est donc plus âgée et ces considérations ne touchent pas nécessairement les nouveaux diplômés. Il ne faut pas oublier que les femmes des générations précédentes avaient, en moyenne, un niveau d'éducation plus bas que la moyenne des hommes.

Certaines études, par contre, ont montré que les différentes composantes de la théorie du capital humain (expérience, ancienneté, scolarité) accorderaient un retour différentiel selon le sexe des individus. En effet, à compétence égale, c'est-à-dire le fait d'avoir le même nombre d'années d'expérience, la même ancienneté ou le même niveau de scolarité rapporterait moins en terme monétaire (rémunération globale) aux femmes qu'aux hommes (Kirchmeyer, 1998). Il serait donc moins payant pour les femmes d'investir dans leur propre capital humain (Drolet, 2001).

1.4.2 Les déterminants socio-démographiques

Les déterminants socio-démographiques seraient, eux aussi, en mesure d'influencer les résultats de carrière des employés, tels que le salaire et les promotions (Pfeffer, 1983; Judge et al., 1995; Seibert et al., 1999). Plusieurs études ont trouvé que ces déterminants expliquent une plus grande variance du succès de carrière que les autres ensembles de variables (Gattiker et Larwood, 1988, 1989; Gould et Penley, 1984). Premièrement, l'âge est positivement relié au succès de carrière objectif (Cox et Nkomo, 1991; Gattiker et Larwood, 1988, 1989; Gutteridge, 1973; Harrell, 1969; Jaskolka et al., 1985), probablement parce que les résultats de carrière (salaire, promotion, etc.) augmentent avec le temps (Judge et al., 1995).

Deuxièmement, les hommes mariés atteignent un plus haut niveau de succès objectif que les hommes non-mariés (Judge et Bretz, 1994; Pfeffer et Ross, 1982). Le mariage est un signal pour l'organisation que l'individu est

stable, responsable et mature (Bloch et Kuskin, 1978; Pfeffer et Ross, 1982). De plus, les épouses sont considérées comme des ressources importantes pour les cadres et professionnels parce qu'elles prennent en charge les responsabilités familiales et les tâches ménagères, offrent un certain support émotionnel, fournissent parfois des conseils en donnant leur avis sur des sujets liés à l'emploi et aident leur époux à s'investir dans sa carrière. Par contre, le fait que l'épouse travaille à l'extérieur de la maison diminue les effets positifs du mariage sur la carrière de l'individu (Pfeffer et Ross, 1982). Au contraire, pour les femmes, le mariage contribue généralement à limiter la carrière (Marini, 1989). La division inéquitable des tâches ménagères et des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes travaillant à l'extérieur serait responsable de cet effet (Ragins et Sundstrom, 1989).

Aussi, les recherches suggèrent que parce que les heures accordées au soin des enfants (ou dépendants) et aux autres responsabilités familiales (tâches ménagères) représentent du temps non-disponible pour le travail, le temps passé pour ce type de responsabilités affectent négativement le succès de carrière (Bielby et Bielby, 1988). Le nombre de dépendants aurait un impact positif sur l'avancement de carrière des hommes et un impact négatif sur l'avancement de carrière des femmes. Le nombre d'enfants, plus il est élevé, augmente la motivation au travail, l'engagement dans son travail pour un homme (Hersch, 1991). Au contraire, la grandeur de la famille a un effet négatif sur la carrière des femmes car elles accordent plus de temps aux responsabilités familiales (Crompton et Sanderson, 1990). Les femmes mariées avec des enfants tendent à investir plus de temps dans leur famille et moins dans leur capital humain et leur carrière (Neumark et McLennan, 1994).

1.4.3 Les déterminants motivationnels

En ce qui concerne les caractéristiques motivationnelles, plusieurs recherches ont montré une relation entre le nombre d'heures de travail par semaine et le succès objectif de carrière (Cox et Cooper, 1989; Judge et Bretz, 1994; Whitely et al., 1991). Le nombre de soirs travaillés seraient aussi à considérer car le fait de travailler tard démontre de la motivation puisque cela signifie des sacrifices au niveau de la famille et des loisirs et génère de bonnes impressions auprès des collègues et des supérieurs (Judge et Bretz, 1994). Le fait de désirer passer plus de temps au travail serait aussi un prédicteur du succès de carrière (Cox et Cooper, 1989; Judge et al., 1995). Donc, le degré d'importance du travail pour l'individu (centralité du travail) serait positivement corrélé au succès de carrière puisqu'un employé pour qui le travail représente une partie centrale dans sa vie sera plus enclin à s'investir dans son travail (England et Whitely, 1990; Judge et al., 1995). Finalement, l'ambition, ou le désir de grimper les échelons de la hiérarchie organisationnelle, serait une autre variable motivationnelle étant en mesure de prédire le succès objectif de carrière (Howard et Bray, 1988; Cannings et Montmarquette, 1991; Cox et Cooper, 1989; Judge et al., 1995). Ces variables semblent expliquer une partie de la différence dans le niveau de succès de carrière entre les hommes et les femmes (Jaskolka et al., 1985). Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les hommes et les femmes seraient motivés par différentes choses (Schein et al., 1989), les hommes recherchant davantage à obtenir du succès objectif de carrière, alors que le succès subjectif de carrière importerait plus pour leurs homologues féminins.

Peu d'études ont tenté d'identifier les déterminants du succès subjectif de carrière et celles qui l'ont fait ont obtenu des résultats mitigés. Par exemple, Judge et al. (1995) ont remarqué que les deux dimensions du succès subjectif de carrière (satisfaction de carrière et satisfaction en emploi) ne sont pas influencées par les mêmes facteurs. La satisfaction de carrière serait

positivement corrélée avec le succès objectif de carrière (salaire et promotions) et négativement reliée à l'âge, au temps accordé pour les soins aux dépendants et à l'ambition. Ceci signifie que plus un individu obtient une rémunération élevée et un nombre de promotion élevé, plus il est satisfait de sa carrière. Par contre, plus il est âgé, plus il accorde de temps aux enfants et plus il est ambitieux, plus il sera insatisfait vis à vis de sa carrière. En ce qui a trait à la satisfaction en emploi, il y aurait un lien négatif avec l'ambition (tel que c'était le cas pour la satisfaction de carrière), mais ce serait positivement relié au nombre de soirs travaillés et au nombre d'heures de travail désirées.

Il apparaît donc que les caractéristiques du capital humain seraient moins en mesure d'affecter le succès subjectif de carrière que le succès objectif et que les déterminants socio-démographiques et motivationnels soient de meilleurs prédicteurs de la satisfaction de carrière et en emploi. Par contre, peu de pistes nous permettent de préciser s'il y a un effet différent de ces facteurs selon le sexe. Le fait que le mariage soit associé à la satisfaction de carrière pour les deux sexes (Gattiker et Larwood, 1988) est le seul indice recueilli.

Chapître 2 : Problématique, modèle et questions de recherche

Dans ce deuxième chapitre, il sera question en premier lieu de la problématique de recherche qui se veut être une synthèse critique de la littérature et une élaboration de nos objectifs de recherche. Par la suite, le modèle de recherche ainsi que le cadre opératoire seront présentés et expliqués en détail. Finalement, nous concluons par l'énoncé des questions de recherche (générale et sous-questions) et des hypothèses de recherches.

2.1 Problématique

Dans le contexte économique difficile d'aujourd'hui, la gestion des carrières est devenue de plus en plus complexe. Pour demeurer compétitives et assurer leur survie, les entreprises ont réorganisé le travail en réduisant leurs effectifs et en diminuant le nombre de paliers hiérarchiques, ce qui a eu pour effet d'influencer les perspectives de carrière des individus. Il est maintenant évident que le succès par avancement et par promotion est beaucoup moins disponible qu'avant et pour beaucoup moins d'individus.

De plus, les femmes, malgré l'augmentation impressionnante de leur présence sur le marché du travail au cours des dernières décennies, sont toujours sous-représentées dans les postes importants et payants. Elles gagnent significativement moins que les hommes en terme de rémunération globale. Étant donné l'importance grandissante accordée aux droits de la personne et au concept de discrimination illégale, à l'égalité et à l'équité au niveau de l'emploi, l'écart de succès de carrière remarqué entre les hommes et les femmes est un sujet d'actualité.

À cela, il faut ajouter un élément important, à savoir la différence entre les sexes quant à leurs intérêts professionnels. Plusieurs études notent que les

femmes perçoivent leur succès de carrière différemment de leurs homologues masculins et vivent différemment leur épanouissement professionnel. Les organisations devront donc implanter des pratiques de carrière qui tiennent compte à la fois des contraintes organisationnelles et des différences entre hommes et femmes dans le but de maintenir à leur emploi des travailleurs motivés et performants.

Certaines études ont montré que les femmes, malgré un niveau de succès objectif de carrière inférieur aux hommes, ne sont pas moins satisfaites de leur salaire et de leur emploi que ces derniers. Certains auteurs (Crosby, 1982; Kanter, 1977a) ont suggéré des explications possibles à cette absence d'insatisfaction de la part des femmes à l'égard de leur emploi. Par contre, les femmes rapportent plus d'insatisfaction que les hommes quant à leurs opportunités de carrière futures et elles affirment rencontrer plus d'obstacles reliés au plafond de verre. Il y aurait donc une contradiction dans la littérature quant au niveau de succès subjectif de carrière des femmes, et plus précisément, de leur satisfaction de carrière. Par contre, peu d'études se sont appliquées à expliquer ceci. Il s'agit donc ici d'un point qu'il serait intéressant d'éclaircir.

En ce qui a trait à la gestion des carrières, les nombreuses recherches effectuées sur le sujet ont permis de découvrir que de nombreuses pratiques de gestion des carrières existent. Aux pratiques traditionnelles s'ajoutent des alternatives de carrière afin de permettre une plus grande flexibilité dans la gestion des carrières des individus. Certaines études suggèrent même que certaines pratiques favorisent davantage le succès de carrière d'un sexe plutôt que l'autre. En effet, la théorie de la masse critique (Kanter, 1977a) postule que les ratios de genre aux plus hauts échelons de la hiérarchie organisationnelle affectent les interactions entre les hommes et les femmes, rendant les différentes pratiques de carrière plus accessibles pour un groupe que pour l'autre. De plus, le contexte interactionnel différent pour les hommes et les

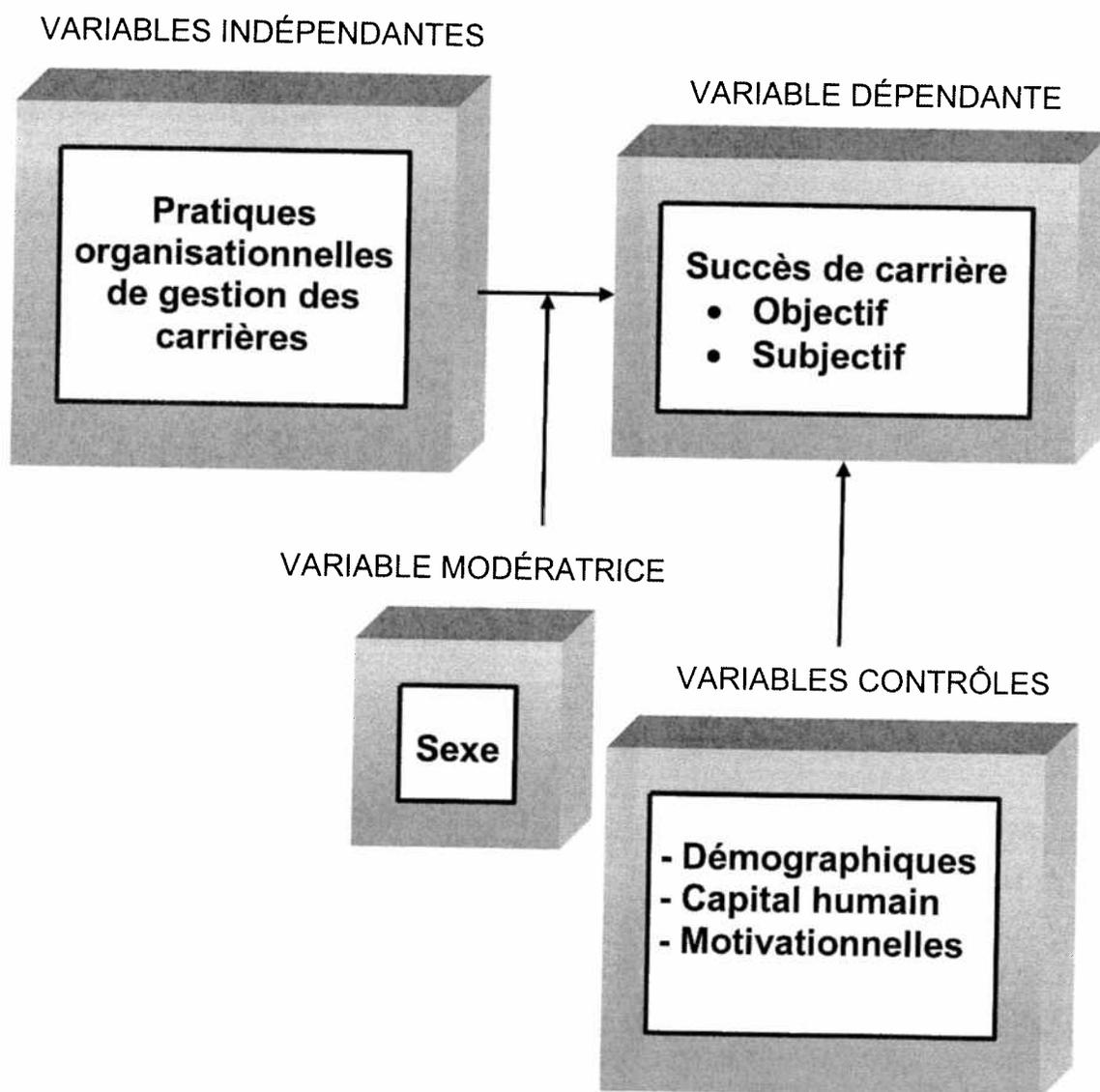
femmes, créé par cette distribution numérique des sexes, entraîne aussi une divergence entre eux quant à leurs préférences vis à vis des pratiques de gestion des carrières. Par conséquent, ces dernières sembleraient influencer le succès de carrière de façon différente selon que l'on est un homme ou une femme. Néanmoins, aucune étude, à notre connaissance, ne tente d'évaluer cette influence différentielle selon le sexe de l'ensemble des pratiques de gestion de carrière recensées dans la littérature. L'apport de cette recherche sera donc d'examiner l'impact de ces pratiques sur le succès de carrière des hommes et des femmes, et d'en faire une analyse comparative selon le sexe.

En résumé, les objectifs principaux de cette recherche seront donc de combler le vide perçu dans la littérature à ce sujet. Nous chercherons à vérifier s'il y a effectivement une différence de succès de carrière, objectif et subjectif (satisfaction), entre les hommes et les femmes dans l'organisation. Si tel est le cas, nous tenterons par la suite de déterminer quelles sont les pratiques de gestion des carrières qui diffèrent selon le sexe pour ce qui est de leur influence sur le succès de carrière des employés.

2.2 Modèle de recherche

2.2.1 Modèle conceptuel

Nous débuterons cette partie en présentant le modèle conceptuel de façon schématique (figure 1, p. 47), ce qui nous permettra de bien voir les liens entre les variables qui correspondront aux hypothèses de recherche.

FIGURE 1 : LE MODÈLE CONCEPTUEL

Dans ce modèle, il n'y a qu'une seule variable dépendante, c'est-à-dire le succès de carrière tel que défini par Judge et al. (1995) : « we define career success in terms of the positive psychological or work-related outcomes or achievements one accumulates as a result of one's work experiences ». De même que ces auteurs, nous avons divisé cette variable en deux dimensions : le succès objectif de carrière et le succès subjectif de carrière.

Les variables indépendantes correspondent ici aux pratiques organisationnelles de gestion des carrières. Il s'agit de pratiques empruntées par les organisations dans le cadre d'un système de gestion des carrières. Pour notre étude, nous en avons identifié quarante-neuf (49), définies dans la littérature comme des pratiques efficaces dans la gestion des carrières. Cela comprend les pratiques traditionnelles de gestion du développement de carrière (London et Stumpf, 1982) et les alternatives aux programmes traditionnels de gestion des carrières, ou les nouvelles pratiques de carrière (Hall et Isabella, 1985; Chao, 1990). Tel que prévu pour la variable dépendante, les différentes pratiques seront énumérées lors de l'opérationnalisation de ces variables. Nous supposons donc que celles-ci auront une influence, tel que démontré dans plusieurs recherches, sur la variable dépendante qui précède.

Le sexe sera modérateur dans la relation présumée entre les pratiques de carrière et le succès de carrière, puisque nous supposons que les pratiques de carrière ont une influence sur le succès de carrière des employés, mais que cette influence pourrait être différente selon que l'on est une femme ou un homme. Un exemple serait les pratiques de conciliation travail/famille. On peut facilement supposer que ces pratiques ont une influence positive sur le succès de carrière des gens, mais que cette influence favorable sera plus grande pour les femmes que pour les hommes puisque celles-ci assument encore une plus grande part des responsabilités familiales. Par conséquent, nous considérons le sexe comme une variable modératrice dans ce modèle.

Finalement, quelques autres variables seront contrôlées car leur effet confondant a déjà été démontré dans plusieurs études, soit les variables socio-démographiques, les variables du capital humain et les variables motivationnelles.

2.2.2 Le cadre opératoire

Dans cette partie, nous présenterons, sous forme de tableaux (tableau II à tableau VI, p.50 à p.55), chacun des indicateurs qui nous permettront de mesurer opérationnellement chacune des variables.

En ce qui concerne la variable dépendante, les échelles utilisées pour la mesurer proviennent de l'étude de Judge et al. (1995). Cette variable est subdivisée en deux dimensions : le succès objectif et le succès subjectif de carrière. La première comprend trois composantes, soit le niveau de salaire, la position hiérarchique et le nombre de promotions obtenues au cours des 15 dernières années. Les répondants n'avaient qu'à mentionner dans quelles catégories ils se retrouvent pour les deux premières composantes et à indiquer le nombre de promotion(s). Pour ce qui est du succès subjectif, les répondants devaient dire, sur une échelle de 1 à 7, qui correspondait à « Totalelement insatisfait » à « Totalelement satisfait », dans quelle mesure ils étaient satisfaits de leur carrière et ils devaient tout simplement répondre à la question posée concernant la satisfaction en emploi.

**TABLEAU II : LA VARIABLE DÉPENDANTE
CONCEPT : LE SUCCÈS DE CARRIÈRE**

DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Succès objectif de carrière	Niveau de salaire	Quel est votre niveau de salaire? 1) Moins de 30 000\$ 2) De 30 000\$ à 39 999\$ 3) De 40 000\$ à 49 999\$ 4) De 50 000\$ à 59 999\$ 5) De 60 000\$ à 69 999\$ 6) De 70 000\$ à 79 999\$ 7) 80 000\$ et plus
	Position hiérarchique	Quelle est votre catégorie d'emploi? 1) Personnel de soutien 2) Conseiller et agent 3) Consultant/expert 4) Cadre intermédiaire 5) Cadre supérieur
	Nombre de promotion(s)	Combien de promotion(s) avez-vous obtenues au cours de 15 dernières années?
Succès subjectif de carrière	Satisfaction de carrière	Du succès obtenu jusqu'à maintenant dans votre carrière?
		Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs de carrière?
		Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs salariaux?
		Du progrès réalisé pour vous permettre d'avancer dans votre carrière?
	Satisfaction en emploi	Du progrès réalisé pour le développement de nouvelles compétences?
		Êtes-vous satisfait de votre emploi?

Quant aux indicateurs des variables indépendantes, ils correspondent à quarante-neuf pratiques de carrière que l'on pourrait retrouver dans une organisation, regroupées en douze dimensions. Dans le cas des pratiques traditionnelles tirées de la recherche de Bernard et al. (1992), les répondants devaient dire si cette pratique existe dans leur organisation, alors qu'en ce qui concerne les alternatives de Hall et Isabella (1985), ils mentionnaient s'ils les avaient déjà acceptées jusqu'à maintenant.

TABLEAU III : LES VARIABLES INDÉPENDANTES
CONCEPT : LES PRATIQUES DE GESTION DE CARRIÈRE

DIMENSIONS	INDICATEURS
Centre de carrière	J'ai à ma disposition des documents de réflexion sur la croissance personnelle, le développement du potentiel, le succès de carrière, etc.
	Je peux assister à des ateliers de carrière favorisant une meilleure connaissance de soi (forces, faiblesses, habiletés, aspirations, etc.)
	J'ai à ma disposition des outils d'information adéquats pour m'aider à élaborer ma carrière (brochures, vidéos, logiciels, livres, etc.)
	Il existe un « centre de carrière » où je peux trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.
	Il existe des activités d'aide à la gestion du stress professionnel (forums d'expression, conditionnement physique, relaxation, etc.)
	Des spécialistes (externes/internes) sont à ma disposition pour m'aider à résoudre mes problèmes de carrière.
Développement de carrière	Il existe des programmes permettant à chacun de se bâtir un projet de carrière adapté à sa personnalité (objectifs, plan d'action, etc.)
	Il existe une ou des filière(s) de progression de carrière parallèle(s) à la filière managériale permettant aux individus d'atteindre des niveaux supérieurs de rémunération, de statut et d'autonomie.
	Il existe un programme d'évaluation des aptitudes managériale et procurant de la formation en vue d'accéder à des niveaux plus élevés de la filière managériale.
	J'ai une discussion périodique avec mon supérieur qui m'aide à préciser mon plan de carrière.
	Les cadres et employés d'expérience sont encouragés à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement.
	Je peux participer à des groupes de réflexion sur la carrière (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.)
	On diffuse de l'information (sur la philosophie de gestion, les pratiques organisationnelles, les filières d'emploi, etc.) permettant aux individus de mieux connaître les possibilités de carrière dans l'organisation.
	Avec le temps, les individus peuvent assumer de nouveaux rôles (conseil, formation, coordination, etc.)

DIMENSIONS	INDICATEURS
Planification de carrière	Le plan de carrière des individus (comprenant le plan de développement et les affectations souhaitées) est formellement enregistré.
	Il existe une politique de révision périodique du contenu de l'emploi pour faciliter la progression et le développement de carrière.
	Il existe un contrôle de la progression des individus pour assurer l'équité dans le déroulement des carrières.
	Il existe un système de planification de la relève (identification des postes clés et des individus, élaboration des plans de relève, etc.)
Activités de formation	Je suis encouragé à l'autoformation.
	J'ai accès à des activités de formation continue dans l'organisation.
	Mon supérieur contribue à l'élaboration de mes besoins de formation.
	Les coûts inhérents à la formation externe peuvent m'être remboursés (en totalité ou en partie).
Soutien à la carrière	Il existe un programme d'aide aux individus nouvellement transférés ou promus.
	Il existe un programme d'intégration et d'orientation des nouveaux employés.
	Il existe un programme de tutorat (mentoring, parrainage).
	Les cadres sont formés en matière de carrière (identification des rôles de chacun, développement d'habiletés et de techniques, etc.)
Rémunération	Il existe une pratique de partage des gains de productivités.
	Il existe une pratique de rémunération des compétences.
	Il existe une pratique de bonis (d'équipe ou individuels).
Mobilité de carrière	Il existe un système d'information interne sur les postes vacants (journal interne, affichage, système informatique, etc.)
	Les individus sont assurés d'une certaine sécurité d'emploi.
	Il existe une politique de mobilité interne favorisant la promotion et la mobilité latérale des individus.
	Les individus peuvent refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) qui leur est proposée.

DIMENSIONS	INDICATEURS
Rétrogradations	Une rétrogradation plutôt que la perte de votre emploi due à une restructuration.
	Une rétrogradation temporaire permettant de développer de nouvelles compétences et de récupérer par la suite votre statut actuel.
	Une rétrogradation sans diminution de salaire.
	Une rétrogradation plutôt que la perte de votre emploi due à des problèmes de performance au travail.
	Une rétrogradation avec diminution de salaire.
	Une rétrogradation volontaire en fin de carrière pour permettre à un jeune de progresser dans l'organisation.
Groupes de travail	De faire partie d'un groupe d'étude spécial.
	De faire partie d'une équipe de projet.
	D'être prêté dans le secteur public ou privé (pour être affecté à des projets spéciaux, à l'enseignement, à la recherche, etc.)
Transferts	Une mutation horizontale dans une autre région.
	Une promotion dans une autre région.
	Une mutation horizontale dans la même région.
Mouvements de croissance	Élargissement de vos responsabilités.
	Enrichissement de vos responsabilités.
Affectations temporaires	D'être affecté périodiquement d'un emploi à un autre selon un programme planifié de rotation de postes.
	De procéder à un « échange de fonctions » avec un collègue pour une période de temps donnée.

L'opérationnalisation de la variable SEXE se fait simplement par une question directe. Les répondants devaient indiquer s'ils étaient de sexe féminin ou masculin.

Parmi les autres variables contrôles se retrouvent trois variables qu'il est possible de regrouper sous un même thème : les variables motivationnelles. Il s'agit plus précisément de l'importance du travail dans la vie d'un individu, mesurée par l'échelle de Kanungo (1982); la motivation envers le travail, mesurée par l'échelle de Blais et al. (1993); l'ambition, mesurée par une question directe. Pour la première variable, les répondants devaient indiquer, sur une échelle de 1 à 7 (« Totallement en désaccord » à « Totallement en accord »), s'ils étaient en accord avec les énoncés formulés. Deuxièmement, en ce qui a trait à la motivation, les répondants devaient mentionner dans quelle

mesure chacun des énoncés correspondait à l'une des raisons pour lesquelles ils faisaient ce genre de travail, toujours sur une échelle de 1 à 7 (« Pas du tout » à « Totalelement »). Finalement, un seul item correspondait à la variable ambition et les répondants n'avaient qu'à répondre par oui ou non à la question.

TABLEAU IV : LES VARIABLES MOTIVATIONNELLES

CONCEPTS	INDICATEURS
Importance du travail	Le travail devrait occuper une place très importante dans la vie des individus.
	La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne.
	La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail.
	À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle.
	Le travail ne devrait représenter qu'une petite partie de la vie d'un individu.
	Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail.
Motivation	Parce que c'est le type de travail que vous avez choisi pour réaliser vos projets de carrière.
	Parce que votre travail, c'est votre vie et que vous ne voulez pas échouer.
	Pour la satisfaction que vous ressentez lorsque vous relevez des défis intéressants au travail.
	Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent votre curiosité à connaître davantage.
	Pour le plaisir intense que vous ressentez à faire des tâches intéressantes dans ce travail.
	Parce que ce type de travail vous procure une sécurité.
Ambition	En vous situant par rapport au poste que vous occupez présentement, aimeriez-vous vous retrouver éventuellement à un poste qui se situe à un niveau plus élevé?

Encore une fois, il est possible de regrouper certaines variables contrôles sous un thème plus général, c'est-à-dire les variables socio-démographiques. Il y a d'abord l'âge (question directe : nombre d'années), l'état civil (question directe : avec conjoint ou non), le nombre d'enfants (question directe) et la conciliation travail/famille, pour laquelle il y avait trois items dans le questionnaire, où les répondants devaient indiquer sur une échelle de 1 à 7 dans quelle mesure ils étaient en accord avec les affirmations. L'échelle utilisée pour cette dernière variable provient de l'étude de Gattiker et Larwood (1990).

TABLEAU V : LES VARIABLES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

CONCEPTS	INDICATEURS
Âge	Quel âge avez-vous?
État civil	Vivez-vous avec un conjoint? Oui ou Non
Nb d'enfants	Combien de personnes sont à votre charge?
Conciliation travail/famille	Mes responsabilités familiales ont rendu difficile la réalisation de mes aspirations de carrière.
	Ma carrière m'a obligé à négliger mes responsabilités familiales.
	Mes responsabilités familiales ont affecté négativement mes possibilités de promotion.

Finalement, le dernier regroupement de variables contrôles sont les variables du capital humain. Elles comprennent le niveau de scolarité et le nombre d'années de service chez l'employeur actuel, toutes deux mesurées par des questions directes.

TABLEAU VI : LES VARIABLES DU CAPITAL HUMAIN

CONCEPTS	INDICATEURS
Niveau de scolarité	Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu? 1) Secondaire 2) Collégial 3) Baccalauréat 4) Maîtrise 5) Doctorat
Années de service	Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel?

2.3 Questions de recherche

Dans cette section, nous présenterons d'abord la question de recherche générale de ce mémoire et nous expliquerons en quoi elle nous paraît pertinente au domaine des relations industrielles. Ensuite, nous détaillerons les différentes sous-questions qui découlent de la première et qui nous intéressent dans le cadre de cette étude.

2.3.1 La question de recherche générale

La question de recherche générale retenue pour la poursuite de la présente étude se formule de la façon suivante : « Les pratiques de gestion des carrières influencent-elles le succès de carrière des employés de la même manière selon que l'on est une femme ou un homme? »

Cette question nous paraît pertinente aux relations industrielles puisque ses différentes composantes se retrouvent dans le modèle du système de relations industrielles et ont trait plus particulièrement à la gestion des ressources humaines (Adams et Meltz, 1993). La gestion des carrières est une constituante de la gestion des ressources humaines et est considérée de plus en plus comme ayant une importance stratégique pour les entreprises. Elle est aussi directement reliée à plusieurs autres composantes de la gestion des ressources humaines telles que la planification des ressources humaines, l'analyse d'emploi, l'évaluation des employés, la rémunération, la formation et le développement, la dotation, etc. Le succès de carrière, quant à lui, fait partie des résultats (« outcomes ») du système de relations industrielles car il contient la rémunération et les avantages sociaux des employés, les promotions et la satisfaction des employés envers leur travail. Tout ceci aura une influence importante sur le taux de roulement, l'absentéisme, la productivité, etc. Puis, la différence entre les hommes et les femmes touche les droits des travailleurs,

l'égalité et l'équité en emploi, etc. Par conséquent, nous croyons que la question de départ est effectivement pertinente aux relations industrielles.

2.3.2 Les sous-questions de recherche

La question générale entraîne différentes sous-questions auxquelles il nous faudra s'attarder et s'appliquer à les éclaircir avant d'être en mesure de répondre à la première question qui nous importe.

1. « Y a-t-il une différence de succès de carrière entre les hommes et les femmes? »
2. « Y a-t-il une différence au niveau de l'accès aux pratiques traditionnelles de gestion des carrières ou de la tendance à utiliser les alternatives de carrière entre les hommes et les femmes? » Comme nous l'avons présenté plus tôt, quelques recherches ont découvert que c'était le cas pour certaines pratiques de carrière. Il sera donc intéressant de vérifier ceci en ce qui concerne l'ensemble des pratiques recensées.
3. « Y a-t-il une influence des pratiques de carrière sur le succès de carrière des hommes et des femmes, avant et après avoir contrôlé pour certains déterminants du succès de carrière? » Suite à la revue de littérature, il est possible de supposer que certaines pratiques influencent davantage le succès de carrière d'un sexe plutôt que l'autre. L'objectif sera donc de vérifier cette influence potentiellement différente selon le sexe pour l'ensemble des pratiques de carrière recensées.

2.3.3 Les hypothèses de recherche

Les hypothèses sont divisées en trois parties correspondant aux trois sous-questions de recherche, c'est-à-dire le succès de carrière, l'accès ou l'utilisation des pratiques de carrière et l'influence des pratiques de carrière.

A) Le succès de carrière

H1 : Les femmes ont un niveau de succès objectif de carrière moins élevé que celui des hommes.

H2 : Les femmes ont un niveau de succès subjectif de carrière équivalent à celui des hommes.

H3 : Les femmes ont un niveau de satisfaction à l'égard de leur emploi équivalent à celui des hommes.

H4 : Les femmes ont un niveau de satisfaction à l'égard de leur salaire équivalent à celui des hommes.

H5 : Les femmes ont un niveau de satisfaction à l'égard de leurs opportunités de carrière futures moins élevé que celui des hommes.

B) Accès aux pratiques de carrière et utilisation des alternatives

H6 : Les hommes ont plus facilement accès que les femmes aux pratiques informelles de gestion des carrières (assignments-clés favorisant la progression des carrières, aux opportunités de formation, aux réseaux informels de pairs, au parrainage).

H7 : Les femmes ont plus tendance que les hommes à utiliser les nouvelles pratiques de carrières telles que les mouvements latéraux et l'enrichissement des tâches.

C) Influence des pratiques de carrière

H8 : Les pratiques formelles de gestion des carrières, telles que les pratiques de sélection et de promotion, les pratiques de conciliation travail/famille, les pratiques de formation et développement, les pratiques de parrainage, les pratiques d'aide à la planification de carrière, influencent davantage le succès de carrière des femmes que celui des hommes.

Nous croyons que le succès de carrière des femmes sera davantage influencé par ces pratiques formelles de carrière car, en leur absence, elles sont désavantagées par rapport aux hommes. Ces derniers profitent plus des pratiques informelles de sélection et de promotion, leur donnant un accès direct aux assignations-clés importantes pour le développement. Ils accèdent aussi plus facilement aux opportunités de formation et au parrainage informel. De plus, comme les femmes assument toujours une plus grande part des responsabilités familiales, les pratiques de conciliation travail/famille leurs seront plus utiles qu'aux hommes. Finalement, puisque les femmes ont moins tendance à planifier méticuleusement leur carrière tel que le font les hommes, il est logique que les pratiques d'aide à la planification de carrière leurs soient plus profitables.

Chapitre 3 : Méthodologie

Cette partie du mémoire a pour but de préciser de quelle façon nous avons testé nos hypothèses. Elle sera divisée en deux sections. Tout d'abord, le plan d'observation visera à décrire la population étudiée ainsi que l'instrument de mesure. Puis, dans le plan d'analyse, nous détaillerons de quelle façon nous avons vérifié empiriquement nos hypothèses de recherche.

3.1 Plan d'observation

Les données utilisées pour cette recherche proviennent d'une enquête sur la gestion de carrière au sein d'un ministère fédéral. Cette enquête avait plusieurs objectifs : mesurer le niveau de plafonnement de carrière chez les employés de ce Ministère, tracer le profil de ceux qui ont le sentiment que leur carrière a atteint un plateau, identifier et mesurer les conséquences individuelles et organisationnelles du plafonnement de carrière et du niveau de satisfaction de carrière chez ces employés, identifier et mesurer le type de soutien organisationnel formel à la carrière offert par ce Ministère à ses employés et proposer des stratégies de gestion pour réduire leur plafonnement de carrière.

L'instrument de collecte de données utilisé pour cette enquête est un questionnaire élaboré par deux professeures : Louise Lemire, Ph.D., de l'École nationale d'administration publique, et Tania Saba, Ph.D., de l'Université de Montréal. Celui-ci contient 240 items divisés en quatre parties. La première partie comprend les pratiques de GRH liées à la carrière. La seconde fait référence aux opinions et perceptions personnelles, c'est-à-dire l'attachement au travail, l'attachement à l'organisation, l'attachement à la fonction publique québécoise, la satisfaction de carrière, la satisfaction générale, la satisfaction au travail, le déterminisme, l'état de la qualification professionnelle, la persévérance au travail, la satisfaction en emploi, l'étape de carrière, le cheminement de carrière, les ancres de carrière, l'influence de la famille sur la carrière, la

conciliation des objectifs individuels et organisationnels de carrière ainsi que les alternatives à la carrière traditionnelle. Troisièmement, il est question des attitudes, des comportements et du bien-être. Finalement, la quatrième partie correspond au profil du répondant.

L'enquête s'est déroulée au printemps 1997. Le questionnaire a été distribué à 5090 employés du ministère et 972 d'entre eux ont répondu et complété adéquatement les 240 items de l'instrument, ce qui donne un taux de 19,1% de répondants.

3.2 Plan d'analyse

Dans cette section, il s'agit de décrire la façon dont nous avons procédé pour la vérification empirique des hypothèses à partir des données recueillies à l'étape précédente, le but ultime étant de constater si les résultats observés correspondent aux résultats attendus.

Malgré les limites associées à cette méthode d'analyse, qui seront exposées plus en détail lors de la discussion, il convient d'utiliser l'analyse statistique des données. Il s'agit de la méthode qui convient le mieux au modèle de cette recherche, qui est davantage déductive qu'exploratoire. De plus, l'analyse statistique est la méthode complémentaire d'analyse des données qui est suggérée par Quivy et Campenhoudt (1995) lors de l'utilisation de données secondaires ou de collecte des données par l'entremise d'un questionnaire.

En premier lieu, des statistiques descriptives ont permis d'établir le profil des répondants et de mettre en évidence les caractéristiques de la distribution des variables (moyenne, écart-type, minimum-maximum, etc.). Ceci nous a permis de déterminer si la distribution des répondants pour chacune des variables suit une courbe normale. Nous avons aussi effectué des analyses comparatives (Tests T) en ce qui concerne les hypothèses sur le succès de carrière et l'accès aux pratiques, qui visent à déterminer s'il existe une différence entre les moyennes des hommes et des femmes à ces deux niveaux. Finalement, nous avons analysé les relations entre les variables afin de vérifier s'il y a effectivement une influence des pratiques de carrière sur le succès de carrière en tenant compte de l'effet modérateur du sexe et en contrôlant pour certaines variables mentionnées plus haut. Des analyses de régression multiples ont donc permis de voir si des corrélations existent entre les différentes variables à l'étude et s'il est possible de conclure à une covariation.

Chapitre 4 : Les résultats

Dans ce quatrième chapitre, nous procéderons à la présentation des résultats obtenus suite aux analyses statistiques. Nous débuterons par une revue des statistiques descriptives de l'ensemble des variables du modèle. Par la suite, nous présenterons les résultats des différences de moyennes (tests t) indiquant si des différences significatives existent entre les hommes et les femmes au niveau du succès de carrière, des pratiques de gestion des carrières et des diverses caractéristiques individuelles étudiées. Finalement, la dernière partie sera consacrée aux résultats des analyses bivariées et multivariées entre les variables dépendantes, à savoir le succès de carrière objectif et subjectif, et les variables indépendantes notamment les pratiques de gestion de carrière. Les analyses multivariées seront effectuées sur le succès de carrière objectif et subjectif en contrôlant l'effet des caractéristiques individuelles.

4.1 Les statistiques descriptives

Dans un premier temps, seront présentées les statistiques descriptives des variables dépendantes. Dans un second temps, nous dresserons un portrait de l'existence des pratiques dans l'organisation étudiée. Nous terminerons par broser le profil des répondants.

4.1.1 Les variables dépendantes : les succès de carrière objectif et subjectif

Rappelons que le succès objectif de carrière fait référence à trois composantes : le niveau de salaire, la position hiérarchique et le nombre de promotions. En ce qui a trait au niveau de salaire, nous pouvons constater que sur 963 personnes ayant répondu à cette question, la majorité des répondants (93,6%) gagnent moins de 50 000\$ par an. Ce résultat est cohérent avec celui obtenu concernant la catégorie d'emploi. En effet, une très grande partie des

gens (93,2%) se retrouve aux trois plus bas échelons de la hiérarchie organisationnelle, soit le personnel de soutien, les conseillers et agents ainsi que les consultants/experts. Il est également possible de constater que plus de la moitié des répondants (51,3%) sont des conseillers ou des agents (tableau VII).

**TABLEAU VII : LA DESCRIPTION DU SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE
(NIVEAU DE SALAIRE ET POSITION HIÉRARCHIQUE)**

COMPOSANTES	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Niveau de salaire	Moins de 30 000\$	224	23,0
	30 000\$ à 39 999\$	329	33,8
	40 000\$ à 49 999\$	348	35,8
	50 000\$ à 59 999\$	44	4,5
	60 000\$ à 69 999\$	7	0,7
	70 000\$ à 79 999\$	10	1,0
	80 000\$ et plus	1	0,1
	Total	963	99,1
Position hiérarchique	Personnel de soutien	209	21,5
	Conseiller et agent	499	51,3
	Consultant/expert	151	15,5
	Cadre intermédiaire	51	5,2
	Cadre supérieur	12	1,2
	Total	922	94,9

Pour ce qui est du nombre de promotions obtenues au cours des quinze dernières années, la moyenne est de 2,12 promotions (tableau VIII). En tenant compte de l'écart-type de 1,82, nous pouvons supposer que la majorité des gens ont obtenu entre 0 et 4 promotions en 15 ans.

**TABLEAU VIII : LA DESCRIPTION DU SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE
(NOMBRE DE PROMOTIONS)**

COMPOSANTES	NOMBRE	MINIMUM	MAXIMUM	MOYENNE	É-T
Nombre de promotions	955	0	15	2,12	1,82

La dimension du succès subjectif de carrière a été mesurée par deux composantes : la satisfaction de carrière et la satisfaction en emploi. En se référant aux tableaux IX et X, il est possible de constater que dans l'ensemble, les gens sont plutôt satisfaits de leur carrière et de leur emploi. Pour l'ensemble des indicateurs de la composante satisfaction de carrière, les moyennes varient entre 4,00 et 5,09 alors que la moyenne de la composante elle-même se situe à 4,57 avec un écart-type de 1,487 (tableau IX). La cohérence interne de l'échelle mesurant la satisfaction de carrière est de 0,90 (α de Cronbach).

**TABLEAU IX : LA DESCRIPTION DU SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE
(SATISFACTION DE CARRIÈRE)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%	MOYENNE	É-T
Du succès obtenu jusqu'à maintenant dans votre carrière	Totalement insatisfait	37	3,8	5,09	1,651
	Assez insatisfait	82	8,4		
	Un peu insatisfait	74	7,6		
	Ni insatisfait ni satisfait	66	6,8		
	Un peu satisfait	138	14,2		
	Assez satisfait	444	45,7		
	Totalement satisfait	126	13,0		
	Total	967	99,5		
Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs de carrière	Totalement insatisfait	42	4,3	4,87	1,672
	Assez insatisfait	89	9,2		
	Un peu insatisfait	89	9,2		
	Ni insatisfait ni satisfait	98	10,1		
	Un peu satisfait	169	17,4		
	Assez satisfait	377	38,8		
	Totalement satisfait	103	10,6		
	Total	967	99,5		
Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs salariaux	Totalement insatisfait	128	13,2	4,00	1,898
	Assez insatisfait	137	14,1		
	Un peu insatisfait	146	15,0		
	Ni insatisfait ni satisfait	104	10,7		
	Un peu satisfait	163	16,8		
	Assez satisfait	226	23,3		
	Totalement satisfait	63	6,5		
	Total	967	99,5		
Du progrès réalisé pour vous permettre d'avancer dans votre carrière	Totalement insatisfait	89	9,2	4,29	1,803
	Assez insatisfait	111	11,4		
	Un peu insatisfait	136	14,0		
	Ni insatisfait ni satisfait	117	12,0		
	Un peu satisfait	190	19,5		
	Assez satisfait	253	26,0		
	Totalement satisfait	71	7,3		
	Total	967	99,5		

Du progrès réalisé pour le développement de nouvelles compétences	Totalement insatisfait	58	6,0	4,61	1,702
	Assez insatisfait	83	8,5		
	Un peu insatisfait	130	13,4		
	Ni insatisfait ni satisfait	109	11,2		
	Un peu satisfait	193	19,9		
	Assez satisfait	313	32,2		
	Totalement satisfait	82	8,4		
	Total	968	99,6		

En ce qui a trait à la composante satisfaction en emploi, la moyenne est de 4,73 et l'écart-type se situe à 1,761. Plus de 44,3% des répondants se révèlent assez satisfaits et 7,3% sont totalement satisfaits en emploi (tableau X).

TABLEAU X : LA DESCRIPTION DU SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE (SATISFACTION EN EMPLOI)

INDICATEUR	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Êtes-vous satisfait de votre emploi?	Totalement insatisfait	29	3,0
	Assez insatisfait	164	16,9
	Un peu insatisfait	89	9,2
	Ni insatisfait ni satisfait	51	5,2
	Un peu satisfait	130	13,4
	Assez satisfait	431	44,3
	Totalement satisfait	71	7,3
	Total	965	99,3

4.1.2 Les variables indépendantes : les pratiques de gestion de carrière

Rappelons que 49 indicateurs ont servi à mesurer les pratiques organisationnelles de gestion des carrières; nos variables indépendantes. Nous avons regroupé les pratiques en ensemble pour en faciliter le traitement.

Les pratiques qui ont trait au centre de carrière sont accessibles dans leur ensemble à environ la moitié des répondants, exception faite de la pratique qui vise à mettre des spécialistes à la disposition des employés pour les aider à résoudre leurs problèmes de carrière. En effet, dans ce cas-ci, une forte proportion des répondants (77,2%) a affirmé que cette pratique existe (tableau XI).

**TABLEAU XI : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE
(CENTRE DE CARRIÈRE)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Documents de réflexion	N'existe pas	448	46,1
	Existe	508	52,3
	Total	956	98,4
Atelier de carrière/connaissance de soi	N'existe pas	488	50,2
	Existe	468	48,1
	Total	956	98,4
Outils de formation : brochures, vidéos, livres	N'existe pas	431	44,3
	Existe	522	53,7
	Total	953	98,0
Centre de carrière	N'existe pas	455	46,8
	Existe	494	50,8
	Total	949	97,6
Aide à la gestion du stress	N'existe pas	512	52,7
	Existe	449	46,2
	Total	961	98,9
Spécialistes pour les problèmes de carrière	N'existe pas	207	21,3
	Existe	750	77,2
	Total	957	98,5

En observant les résultats obtenus pour l'ensemble des pratiques visant le développement de carrière, il est possible de constater que les participants à l'étude perçoivent une existence moins fréquente de ces pratiques dans leur organisation que les pratiques précédentes. Mis à part les informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation, une pratique qui existe pour 62,4% des répondants, généralement la fréquence associée à la valeur « N'existe pas », pour toutes les autres pratiques, est toujours plus élevée que celle reliée à la valeur « Existe », passant d'un minimum de 52,1% à un maximum de 72,2% (tableau XII).

**TABLEAU XII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE
(DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Programme : projet de carrière personnalisé	N'existe pas	559	57,5
	Existe	403	41,5
	Total	962	99,0
Filière professionnelle parallèle à la filière managériale	N'existe pas	695	71,5
	Existe	249	25,6
	Total	944	97,1
Programme d'évaluation des aptitudes managériales	N'existe pas	506	52,1
	Existe	436	44,9
	Total	942	96,9
Discussion de carrière périodique avec le supérieur	N'existe pas	549	56,5
	Existe	416	42,8
	Total	965	99,3
Cadres et employés d'expérience conseillent les jeunes	N'existe pas	583	60,0
	Existe	373	38,4
	Total	956	98,4
Groupes de réflexion sur la carrière	N'existe pas	702	72,2
	Existe	247	25,4
	Total	949	97,6
Informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation	N'existe pas	349	35,9
	Existe	607	62,4
	Total	956	98,4
Assumer de nouveaux rôles	N'existe pas	147	15,1
	Existe	814	83,7
	Total	961	98,8

La fréquence des pratiques relatives à l'ensemble « Planification de carrière » est comparable à celle de la dimension précédente. Encore ici, les répondants avaient l'impression que les pratiques visant la planification de carrière ne sont pas très présentes dans leur organisation, indiquant dans une proportion variant de 56,8% à 79,1% que ces pratiques n'existent pas. Néanmoins, il serait important de noter qu'un système de planification de la relève serait présent dans l'organisation pour 52,1% des répondants (tableau XIII).

**TABLEAU XIII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE
(PLANIFICATION DE CARRIÈRE)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Plan de carrière formellement enregistré	N'existe pas	552	56,8
	Existe	399	41,0
	Total	951	97,8
Politique de révision périodique du contenu de l'emploi	N'existe pas	706	72,6
	Existe	232	23,9
	Total	938	96,5
Contrôle de la progression individuelle pour assurer l'équité	N'existe pas	769	79,1
	Existe	169	17,4
	Total	938	96,5
Système de planification de la relève	N'existe pas	440	45,3
	Existe	506	52,1
	Total	946	97,3

Faisant référence au tableau XIV, les activités de formation sont très présentes dans l'organisation selon l'avis des répondants. Tous les indicateurs ont obtenu des fréquences élevées pour la valeur « Existe », le plus bas résultat étant 65,5% pour la contribution du supérieur à l'élaboration des besoins de formation de ses subordonnés, et le résultat le plus élevé (94,2%) est associé au remboursement des frais de formation externe.

**TABLEAU XIV : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE
(ACTIVITÉS DE FORMATION)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
L'organisation encourage l'autoformation	N'existe pas	129	13,3
	Existe	833	85,7
	Total	962	99,0
Accès à des activités de formation continue dans l'organisation	N'existe pas	213	21,9
	Existe	745	76,6
	Total	958	98,6
Le supérieur contribue à l'élaboration des besoins de formation	N'existe pas	318	32,7
	Existe	637	65,5
	Total	955	98,3
Les frais de formation externe sont remboursés	N'existe pas	44	4,5
	Existe	916	94,2
	Total	960	98,8

Contrairement à la dimension précédente, les pratiques de soutien à la carrière ne semblent pas exister dans une forte proportion dans l'organisation. En effet, les pratiques visant le tutorat existent pour seulement 29,2% des répondants; le programme d'aide aux individus promus existe pour 38,5% des répondants; alors que le programme d'intégration existe pour 39,7% d'entre eux. Par ailleurs, ce n'était pas le cas pour la formation des cadres en matière de carrière; cette pratique existe pour 50,2% des répondants (tableau XV).

**TABLEAU XV : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE
(SOUTIEN À LA CARRIÈRE)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Programme d'aide aux individus nouvellement transférés ou promus	N'existe pas	565	58,1
	Existe	374	38,5
	Total	939	96,6
Programme d'intégration et d'orientation des nouveaux employés	N'existe pas	549	56,5
	Existe	386	39,7
	Total	935	96,2
Programme de tutorat (mentoring, parrainage)	N'existe pas	652	67,1
	Existe	284	29,2
	Total	936	96,3
Formation des cadres en matière de carrière	N'existe pas	410	42,2
	Existe	488	50,2
	Total	898	92,4

Selon le tableau XVI, il est très clair que l'ensemble des pratiques associées à la dimension rémunération ne semble exister dans l'organisation que pour une très faible proportion d'individus. En effet, 88% à 95% des répondants n'y ont pas accès.

**TABLEAU XVI : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE
(RÉMUNÉRATION)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Partage des gains de productivité	N'existe pas	917	94,3
	Existe	40	4,1
	Total	957	98,5
Rémunération des compétences	N'existe pas	855	88,0
	Existe	101	10,4
	Total	956	98,4
Bonis (d'équipe ou individuel)	N'existe pas	923	95,0
	Existe	34	3,5
	Total	957	98,5

Les répondants considérant que les pratiques reliées à la dimension mobilité de carrière existent dans l'organisation sont plus nombreux que ceux ne percevant pas leur présence. La fréquence de leur existence varie entre 55,6% et 88,5% (tableau XVII).

TABLEAU XVII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (MOBILITÉ DE CARRIÈRE)

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Système d'information interne sur les postes vacants	N'existe pas	105	10,8
	Existe	860	88,5
	Total	965	99,3
Sécurité d'emploi	N'existe pas	397	40,8
	Existe	540	55,6
	Total	937	96,4
Politique de mobilité interne	N'existe pas	325	33,4
	Existe	630	64,8
	Total	955	98,3
Refus sans préjudice d'une affectation	N'existe pas	173	17,8
	Existe	761	78,3
	Total	934	96,1

En ce qui a trait aux alternatives de carrière, les répondants devaient indiquer s'ils avaient ou non déjà accepté l'alternative qui leur était proposée. En ce qui concerne les rétrogradations, la très grande majorité des répondants (75,8% à 88,2%) n'en ont jamais accepté au cours de leur carrière (tableau XVIII).

TABLEAU XVIII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (RÉTROGRADATIONS)

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Une rétrogradation plutôt qu'une perte d'emploi due à une restructuration	Non	759	78,1
	Oui	160	16,5
	Total	919	94,5
Une rétrogradation temporaire pour développer de nouvelles compétences	Non	737	75,8
	Oui	197	20,3
	Total	934	96,1
Une rétrogradation sans diminution de salaire	Non	748	77,0
	Oui	182	18,7
	Total	930	95,7
Une rétrogradation plutôt qu'une perte d'emploi due à la performance	Non	838	86,2
	Oui	88	9,1
	Total	926	95,3

Une rétrogradation avec diminution de salaire	Non	806	82,9
	Oui	116	11,9
	Total	922	94,9
Une rétrogradation en fin de carrière pour favoriser la progression d'un jeune	Non	857	88,2
	Oui	61	6,3
	Total	918	94,4

Pour ce qui est des pratiques qui visent à former des groupes de travail, on constate que plusieurs personnes (55,1%) ont déjà accepté de faire partie d'un groupe d'étude spécial. Dans un même sens, un peu moins que la moitié des répondants (48,6%) ont fait partie, au cours de leur carrière, d'une équipe de projet. Néanmoins, très peu de gens (18,2%) ont par le passé donné leur approbation afin de faire l'objet d'un prêt de service dans le secteur public ou privé ou afin d'être affecté à des projets spéciaux (tableau XIX).

TABLEAU XIX : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE (GROUPES DE TRAVAIL)

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
De faire partie d'un groupe d'étude spécial	Non	536	55,1
	Oui	387	39,8
	Total	923	95,0
De faire partie d'une équipe de projet	Non	472	48,6
	Oui	451	46,4
	Total	923	95,0
D'être prêté dans le secteur public ou privé	Non	744	76,5
	Oui	177	18,2
	Total	921	94,8

Le tableau XX rapporte les fréquences des pratiques visant la dimension transferts. En général, les répondants ont assez rarement accepté des emplois dans une autre région que la leur, que ce soit pour une mutation horizontale (75,3%) ou pour une promotion (76,1%). Par contre, environ la moitié d'entre eux (48,0%) ont donné leur accord à une mutation horizontale dans la même région.

**TABLEAU XX : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE
(TRANSFERTS)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Une mutation horizontale dans une autre région	Non	732	75,3
	Oui	197	20,3
	Total	929	95,6
Une promotion dans une autre région	Non	740	76,1
	Oui	186	19,1
	Total	926	95,3
Une mutation horizontale dans la même région	Non	460	47,3
	Oui	467	48,0
	Total	927	95,4

En ce qui a trait aux pratiques visant les mouvements de croissance, la très grande majorité des répondants ont déjà accepté un élargissement (83,7%) ou un enrichissement (80,3%) de leurs responsabilités au cours de leur carrière (tableau XXI).

**TABLEAU XXI : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE
(MOUVEMENTS DE CROISSANCE)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Élargissement de vos responsabilités	Non	122	12,6
	Oui	814	83,7
	Total	936	96,3
Enrichissement de vos responsabilités	Non	153	15,7
	Oui	781	80,3
	Total	934	96,1

Les résultats reflétant la fréquence d'acceptation des pratiques visant les affectations temporaires sont compilés dans le tableau XXII. Les résultats indiquent qu'environ un tiers seulement des répondants ont déjà accepté une des pratiques comprises dans cette catégorie. En effet, 32,6% d'entre eux ont répondu « Oui » lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient déjà accepté une rotation de postes, et 34,0% ont déclaré avoir échangé de fonction temporairement avec un collègue.

**TABLEAU XXII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE
(AFFECTATIONS TEMPORAIRES)**

INDICATEURS	VALEURS	FRÉQUENCE	%
D'être affecté de façon périodique d'un emploi à un autre (rotation de postes)	Non	611	62,9
	Oui	317	32,6
	Total	928	95,5
De procéder à un échange de fonctions avec un collègue pour un temps	Non	595	61,2
	Oui	330	34,0
	Total	925	95,2

4.1.3 Les caractéristiques individuelles des répondants

a. *Les caractéristiques socio-démographiques*

Selon le tableau XXIII, sur les 964 répondants, 646 sont des femmes, soit 66,5%. L'échantillon est donc composé d'une majorité de femmes.

**TABLEAU XXIII : LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE MODÉRATRICE
SEXE**

CONCEPT	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Sexe	Féminin	646	66,5
	Masculin	318	32,7
	Total	964	99,2

Les répondants ont entre 21 et 64 ans. Leur moyenne d'âge est de presque 42 ans et la majorité d'entre eux sont âgés entre 35,18 ans et 48,78 ans si l'on tient compte de l'écart-type de 6,80 ans (tableau XXIV).

**TABLEAU XXIV: LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE
(SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES : ÂGE)**

CONCEPT	NOMBRE	MINIMUM	MAXIMUM	MOYENNE	É-T
Âge	959	21	64	41,98	6,80

La plupart des répondants vivaient avec un conjoint au moment de la collecte d'informations. En effet, 72,7% ont répondu par l'affirmative à la question « Vivez-vous avec un conjoint? » alors que seulement 26,6% des personnes ont répondu par la négative (tableau XXV).

**TABLEAU XXV : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE
(SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES : ÉTAT CIVIL)**

INDICATEUR	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Vivez-vous avec un conjoint?	Non	259	26,6
	Oui	707	72,7
	Total	966	99,4

Le nombre de personnes à charge des répondants se situe entre 0 et 7 personnes. La moyenne est de 1,22 personne et l'écart-type de 1,15 personne (tableau XXVI).

**TABLEAU XXVI : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE
(SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES : NOMBRE DE PERSONNES À CHARGE)**

CONCEPT	NOMBRE	MINIMUM	MAXIMUM	MOYENNE	É-T
Nombre de personnes à charge	955	0	7	1,22	1,15

La variable conciliation travail/famille a été mesurée par trois indicateurs. Environ 48,9% des répondants étaient plutôt ou totalement en désaccord avec le premier indicateur (« Mes responsabilités familiales ont rendu difficile la réalisation de mes aspirations de carrière »).

Dans le cas du second indicateur (« Ma carrière m'a obligé à négliger mes responsabilités familiales »), 42,4% des répondants étaient également totalement en désaccord avec cet énoncé.

Encore une fois, une grande proportion de répondants affirme être « totalement en désaccord » (44,5%) avec le dernier énoncé de la variable (« Mes responsabilités familiales ont affecté négativement mes possibilités de promotion »).

Il semble que les répondants en général croit que leur travail et leurs responsabilités familiales n'entrent pas du tout en conflit. D'ailleurs, la moyenne pour l'ensemble de la variable Conciliation travail/famille est de 2,76 sur 7 points et l'écart-type est de 1,520 (tableau XXVII). La cohérence interne de l'échelle est de 0,76 (α de Cronbach).

TABLEAU XXVII : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE (SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES : CONCILIATION TRAVAIL/FAMILLE)

INDICATEUR	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Mes responsabilités familiales ont rendu difficile la réalisation de mes aspirations de carrière	Totalement désaccord	318	32,7
	Assez désaccord	137	14,1
	Un peu désaccord	79	8,1
	Ni désaccord ni accord	120	12,3
	Un peu accord	161	16,6
	Assez accord	93	9,6
	Totalement accord	59	6,1
	Total	967	99,5
Ma carrière m'a obligé à négliger mes responsabilités familiales	Totalement désaccord	412	42,4
	Assez désaccord	175	18,0
	Un peu désaccord	88	9,1
	Ni désaccord ni accord	115	11,8
	Un peu accord	118	12,1
	Assez accord	41	4,2
	Totalement accord	17	1,7
	Total	966	99,4

Mes responsabilités familiales ont affecté négativement mes possibilités de promotion	Totalement désaccord	433	44,5
	Assez désaccord	153	15,7
	Un peu désaccord	74	7,6
	Ni désaccord ni accord	108	11,1
	Un peu accord	117	12,0
	Assez accord	53	5,5
	Totalement accord	24	2,5
	Total	962	99,0

b. Les variables du capital humain

Dans cette étude, deux variables mesurent le capital humain : le niveau de scolarité et les années de service. Les répondants, dans une proportion de 40,6%, ont complété un diplôme d'Études Secondaires. Environ 23,8 % détiennent un baccalauréat et seulement 3,9% ont complété un diplôme d'Études Supérieures (tableau XXVIII).

**TABLEAU XXVIII : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE
(CAPITAL HUMAIN : NIVEAU DE SCOLARITÉ)**

INDICATEUR	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?	Secondaire	395	40,6
	Collégial	298	30,7
	Baccalauréat	231	23,8
	Maîtrise	38	3,9
	Doctorat	0	0
	Total	962	99,0

Les répondants ont entre 2 mois et 383 mois (environ 32 ans) d'ancienneté. La moyenne est de 204,45 mois (environ 17 ans) et l'écart-type de 88,01 mois (7,33 ans) (tableau XXIX).

**TABLEAU XXIX : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE
(CAPITAL HUMAIN : ANNÉES DE SERVICE)**

CONCEPT	NOMBRE	MINIMUM	MAXIMUM	MOYENNE	É-T
Années de service	962	2	383	204,45	88,01

c. Les facteurs motivationnels

Les facteurs motivationnels comprennent trois variables : l'importance du travail, la motivation au travail et l'ambition. Le tableau XXX rapporte la fréquence des indicateurs qui ont mesuré l'importance du travail. On constate que la plupart des répondants sont plutôt d'accord avec le premier énoncé à savoir que le travail devrait occuper une place très importante dans la vie des individus puisque 78,3% d'entre eux estiment être en accord avec cet énoncé.

Dans le cas du second indicateur (« La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne »), les fréquences varient entre 9,9% et 18,9%, ce qui indique que les opinions sont très partagées en ce qui a trait à cet énoncé. Les répondants ont réagi au troisième énoncé (« La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail ») d'une manière comparable au deuxième énoncé.

Pour ce qui est du quatrième indicateur (« À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle »), la majorité des répondants (72,1%) semble être plutôt en désaccord avec l'énoncé qui leur a été présenté. Quant au cinquième indicateur (« Le travail ne devrait représenter qu'une petite partie de la vie d'un individu »), les opinions semblent encore une fois plutôt partagées relativement à cet énoncé.

Finalement, 62,1% des répondants ont paru plutôt en désaccord avec le dernier énoncé (« Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail »). La moyenne du facteur motivationnel « Importance du travail » est de 3,77 et l'écart-type est de 1,026. La cohérence interne de l'échelle mesurant cette variable est de 0,65 (α de Cronbach).

**TABLEAU XXX : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE
(MOTIVATIONNELLES : IMPORTANCE DU TRAVAIL)**

INDICATEUR	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Le travail devrait occuper une place très importante dans la vie des individus	Totalement désaccord	20	2,1
	Assez désaccord	38	3,9
	Un peu désaccord	63	6,5
	Ni désaccord ni accord	85	8,7
	Un peu accord	187	19,2
	Assez accord	377	38,8
	Totalement accord	197	20,3
	Total	967	99,5
	La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne	Totalement désaccord	163
Assez désaccord		100	10,3
Un peu désaccord		132	13,6
Ni désaccord ni accord		127	13,1
Un peu accord		167	17,2
Assez accord		184	18,9
Totalement accord		96	9,9
Total		969	99,7
La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail	Totalement désaccord	162	16,7
	Assez désaccord	131	13,5
	Un peu désaccord	199	20,5
	Ni désaccord ni accord	159	16,4
	Un peu accord	194	20,0
	Assez accord	102	10,5
	Totalement accord	21	2,2
	Total	968	99,6
À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle	Totalement désaccord	333	34,3
	Assez désaccord	178	18,3
	Un peu désaccord	190	19,5
	Ni désaccord ni accord	124	12,8
	Un peu accord	75	7,7
	Assez accord	41	4,2
	Totalement accord	21	2,2
	Total	962	99,0
Le travail ne devrait représenter qu'une petite partie de la vie d'un individu	Totalement désaccord	88	9,1
	Assez désaccord	164	16,9
	Un peu désaccord	223	22,9
	Ni désaccord ni accord	152	15,6
	Un peu accord	137	14,1
	Assez accord	125	12,9
	Totalement accord	77	7,9
	Total	966	99,4
Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail	Totalement désaccord	258	26,5
	Assez désaccord	184	18,9
	Un peu désaccord	162	16,7
	Ni désaccord ni accord	162	16,7
	Un peu accord	117	12,0
	Assez accord	67	6,9
	Totalement accord	17	1,7
	Total	967	99,5

En ce qui concerne la variable « Motivation », les répondants devaient indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés correspond à l'une des raisons pour lesquelles ils font leur travail. Au premier indicateur, 21,5% des répondants ont répondu qu'il correspondait moyennement au type de travail qu'ils ont choisi.

Pour le second indicateur (« Parce que votre travail, c'est votre vie et que vous ne voulez pas échouer ») la valeur « moyennement » fut la plus fréquemment choisie (26,5%).

Contrairement aux deux énoncés précédents, les répondants semblaient relativement en accord avec le fait de ressentir une satisfaction lorsqu'ils relèvent des défis intéressants au travail.

Pour le quatrième item, la très grande majorité d'entre eux ont affirmé être en accord avec le fait que plusieurs choses dans ce travail stimulent leur curiosité.

Quant au cinquième indicateur, la majorité des répondants ont semblé plutôt en accord avec le fait de ressentir un plaisir intense à faire des tâches intéressantes dans ce travail.

Finalement, un dernier indicateur mesure la motivation au travail. Les répondants affirment que leur travail leur procure une certaine sécurité et que ce fait a une influence sur leur décision d'effectuer ce genre de travail.

La moyenne de cette variable est de 4,70 et l'écart-type se situe à 1,125 (tableau XXXI). La cohérence interne de l'échelle mesurant la motivation au travail est de 0,77 (α de Cronbach).

**TABLEAU XXXI : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE
(MOTIVATIONNELLES : MOTIVATION AU TRAVAIL)**

INDICATEUR	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Parce que c'est le type de travail que vous avez choisi pour réaliser vos projets de carrière	Pas du tout	144	14,8
	Peu	65	6,7
	Plutôt peu	72	7,4
	Moyennement	209	21,5
	Plutôt beaucoup	177	18,2
	Beaucoup	189	19,4
	Totalement	104	10,7
	Total	960	98,8
Parce que votre travail, c'est votre vie et que vous ne voulez pas échouer	Pas du tout	163	16,8
	Peu	91	9,4
	Plutôt peu	103	10,6
	Moyennement	258	26,5
	Plutôt beaucoup	173	17,8
	Beaucoup	129	13,3
	Totalement	46	4,7
	Total	963	99,1
Pour la satisfaction que vous ressentez lorsque vous relevez des défis intéressants au travail	Pas du tout	25	2,6
	Peu	31	3,2
	Plutôt peu	30	3,1
	Moyennement	144	14,8
	Plutôt beaucoup	222	22,8
	Beaucoup	334	34,4
	Totalement	177	18,2
	Total	963	99,1
Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent votre curiosité à connaître davantage	Pas du tout	47	4,8
	Peu	39	4,0
	Plutôt peu	58	6,0
	Moyennement	182	18,7
	Plutôt beaucoup	189	19,4
	Beaucoup	262	27,0
	Totalement	188	19,3
	Total	965	99,3
Pour le plaisir intense que vous ressentez à faire des tâches intéressantes dans ce travail	Pas du tout	49	5,0
	Peu	30	3,1
	Plutôt peu	57	5,9
	Moyennement	180	18,5
	Plutôt beaucoup	209	21,5
	Beaucoup	268	27,6
	Totalement	171	17,6
	Total	964	99,2
Parce que ce type de travail vous procure une sécurité	Pas du tout	59	6,1
	Peu	39	4,0
	Plutôt peu	64	6,6
	Moyennement	221	22,7
	Plutôt beaucoup	201	20,7
	Beaucoup	239	24,6
	Totalement	138	14,2
	Total	961	98,9

Un seul indicateur mesure la variable « Ambition ». Les répondants devaient indiquer s'ils aimeraient se retrouver éventuellement à un poste plus élevé. Comme 77,7% d'entre eux ont répondu « oui », il est possible d'en déduire que plus de la moitié de l'échantillon fait montre d'ambition (tableau XXXII).

**TABLEAU XXXII : LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE
(MOTIVATIONNELLES : AMBITION)**

INDICATEUR	VALEURS	FRÉQUENCE	%
Aimeriez-vous vous retrouver éventuellement à un poste d'un niveau plus élevé?	Non	205	21,1
	Oui	755	77,7
	Total	960	98,8

4.2 Les tests statistiques de différences de moyennes (tests t)

Le but de cette section est de noter les différences entre les moyennes des hommes et des femmes, en ce qui a trait à la variable dépendante, aux variables indépendantes et aux variables de contrôle. Pour ce faire, nous utiliserons des tests statistiques de différences de moyennes (tests t). Le seuil de signification retenu est de 5%.

4.2.1 Les différences hommes/femmes pour le succès de carrière

Comme nous pouvons le constater, les trois dimensions du succès objectif de carrière présentent des différences significatives entre la moyenne des hommes et celle des femmes. Premièrement, en ce qui a trait au niveau de salaire, les hommes gagnent significativement plus que les femmes. Deuxièmement, les hommes détiennent des postes plus élevés dans la hiérarchie organisationnelle que les femmes et ce, de façon significative. Par contre, il semble qu'en moyenne les femmes aient obtenu significativement plus de promotions que les hommes au cours des 15 dernières années (tableau XXXIII).

TABLEAU XXXIII : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE (SOC)

COMPOSANTES DU SUCCÈS OBJECTIF	DIFFÉRENCE DE MOYENNE	VALEUR DE t	SEUIL DE SIGNIFICATION (p)
Niveau de salaire	-0,70	-11,099	0,000
Position hiérarchique	-0,48	-8,440	0,000
Nombre de promotions	0,58	4,673	0,000

Selon les résultats du tableau XXXIV, les femmes perçoivent davantage de succès subjectif de carrière que les hommes. En effet, les femmes sont significativement plus satisfaites de leur carrière et de leur emploi que ne le sont les hommes. Pour ce qui est du résultat concernant la satisfaction de carrière, il s'agit ici d'une mesure regroupant les cinq indicateurs de cette composante. Lorsque nous les observons un par un, nous constatons que trois items sur cinq présentent des différences significatives entre les hommes et les femmes. Plus particulièrement, les femmes sont plus satisfaites que les hommes pour ce qui touche le progrès réalisé quant aux objectifs de carrière ($t=2,858$; $p=0,004$), aux objectifs salariaux ($t=4,349$; $p=0,000$) et à l'avancement de carrière ($t=2,894$; $p=0,004$).

TABLEAU XXXIV: LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE (SSC)

COMPOSANTES DU SUCCÈS SUBJECTIF	DIFFÉRENCE DE MOYENNE	VALEUR DE t	SEUIL DE SIGNIFICATION (p)
Satisfaction de carrière	0,3225	3,180	0,002
Satisfaction en emploi	0,32	2,692	0,007

4.2.2 Les différences hommes/femmes relativement aux pratiques de gestion des carrières

En ce qui a trait aux pratiques de gestion des carrières, quatre pratiques traditionnelles ont présenté des résultats significativement différents entre la moyenne des hommes et celle des femmes. Tout d'abord, les hommes plus que les femmes semblent avoir accès à des documents de réflexion sur la carrière. Ensuite, les hommes croient plus que leurs homologues féminins qu'il existe, dans l'organisation, un programme d'évaluation des aptitudes managériales en vue d'accéder à des niveaux plus élevés de la filière managériale. Par ailleurs, il semble que les femmes perçoivent plus que les hommes qu'elles sont encouragées à l'autoformation par leur organisation. Finalement, les hommes

plus que les femmes ont révélé l'existence d'une certaine sécurité d'emploi dans leur milieu de travail (tableau XXXV).

TABLEAU XXXV : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES PRATIQUES TRADITIONNELLES DE CARRIÈRE

PRATIQUES TRADITIONNELLES	DIFFÉRENCE DE MOYENNE	VALEUR DE t	SEUIL DE SIGNIFICATION (p)
Disponibilité de documents de réflexion	-0,07120	-2,073	0,038
Évaluation des aptitudes managériales	-0,1316	-3,836	0,000
L'organisation encourage l'autoformation	0,05333	2,271	0,023
Assurance d'une certaine sécurité d'emploi	-0,1150	-3,360	0,001

Selon le tableau XXXVI, les moyennes sont significativement différentes entre les hommes et les femmes pour sept alternatives aux pratiques traditionnelles de carrières. Les hommes sont plus nombreux que les femmes à affirmer qu'ils seraient prêts à accepter une rétrogradation volontaire en fin de carrière pour permettre à un jeune de progresser dans l'organisation. Ensuite, les hommes plus que les femmes ont eu l'occasion de faire partie d'un groupe d'étude spécial. Il en est de même pour la possibilité de faire partie d'une équipe de projet. Pour ce qui est des mutations et promotions, les hommes plus que les femmes ont été mutés horizontalement dans une autre région, promus dans une autre région ou mutés horizontalement dans la même région. Finalement, les femmes plus que les hommes ont accepté d'être affectées périodiquement à un autre emploi en fonction d'un programme planifié de rotation de postes.

TABLEAU XXXVI : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES ALTERNATIVES AUX PRATIQUES TRADITIONNELLES

ALTERNATIVES	DIFFÉRENCE DE MOYENNE	VALEUR DE t	SEUIL DE SIGNIFICATION (p)
Rétrogradation en fin de carrière pour les jeunes	-0,0564	-3,238	0,001
Participation à un groupe d'étude spécial	-0,13	-3,885	0,000
Participation à une équipe de projet	-0,12	-3,549	0,000
Mutation horizontale dans une autre région	-0,0674	-2,363	0,018
Promotion dans une autre région	-0,12	-4,170	0,000
Mutation horizontale dans la même région	-0,0873	-2,502	0,013
Affectation périodique d'un emploi à un autre	0,084	2,543	0,011

4.2.3 Les différences hommes/femmes relativement aux caractéristiques individuelles

a. *Les caractéristiques socio-démographiques*

Plusieurs différences significatives ont été remarquées entre les moyennes des hommes et des femmes en ce qui a trait aux variables socio-démographiques. D'abord, les hommes sont en moyenne plus âgés que les femmes. Ensuite, ils vivent avec un conjoint dans une proportion plus grande que leurs homologues féminins. Aussi, les hommes ont plus de personnes à leur charge que les femmes.

Pour ce qui est de la conciliation travail/famille, les femmes sont plus que les hommes en accord avec les items affirmant que les responsabilités familiales ont rendu difficile la réalisation de leurs aspirations de carrière et ont affecté négativement leurs possibilités de promotion (tableau XXXVII).

TABLEAU XXXVII : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES VARIABLES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

CONCEPTS	DIFFÉRENCE DE MOYENNE	VALEUR DE t	SEUIL DE SIGNIFICATION (p)
Âge	-2,58	-5,618	0,000
Conjoint	-0,0713	-2,355	0,019
Nombre de personnes à charge	-0,2	-2,568	0,010
Conciliation travail/famille	0,38	3,613	0,000

b. Les variables du capital humain

Les deux variables mesurant le capital humain affichent des différences significatives entre la moyenne des hommes et celle des femmes. D'abord, les hommes ont un niveau de scolarité plus élevé que celui des femmes. Quant aux années de service, les hommes ont en moyenne une ancienneté organisationnelle plus grande que les femmes (tableau XXXVIII).

TABLEAU XXXVIII : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES VARIABLES DU CAPITAL HUMAIN

CONCEPTS	DIFFÉRENCE DE MOYENNE	VALEUR DE t	SEUIL DE SIGNIFICATION (p)
Niveau de scolarité	-0,56	-9,574	0,000
Années de service	-25,57	-4,274	0,000

c. Les facteurs motivationnels

Selon le tableau XXXIX, le travail semble avoir une importance plus grande pour les hommes que pour les femmes. Par ailleurs, contrairement au résultat obtenu pour l'importance du travail, les femmes ont, en moyenne, une motivation au travail plus élevée que celle des hommes. Quant à la troisième variable motivationnelle, l'ambition, aucune différence significative n'a été notée entre les hommes et les femmes.

TABLEAU XXXIX : LES DIFFÉRENCES HOMMES/FEMMES POUR LES VARIABLES MOTIVATIONNELLES

CONCEPTS	DIFFÉRENCE DE MOYENNE	VALEUR DE t	SEUIL DE SIGNIFICATION (p)
Importance du travail	-0,18	-2,532	0,011
Motivation	0,24	3,104	0,002
Ambition	-0,02	-0,882	0,378

4.3 Les analyses bivariées et multivariées

4.3.1 Les analyses bivariées

L'objectif visé dans cette section est de vérifier les pratiques de gestion des carrières qui sont corrélées avec le succès de carrière des hommes et des femmes. Nous traitons, dans un premier temps, de l'influence des pratiques de gestion des carrières et des variables de contrôle sur le succès objectif, ensuite de celles ayant un impact sur le succès subjectif.

a. Les corrélations entre le succès objectif de carrière et les pratiques de gestion des carrières

Tout d'abord, plusieurs pratiques de gestion des carrières sont positivement associées au succès objectif de carrière des femmes. En ce qui concerne leur salaire, il semble être lié de façon positive à quatre pratiques traditionnelles de carrière, à savoir l'existence dans l'organisation de documents de réflexion, d'ateliers de carrière, d'évaluations des aptitudes managériales ainsi que d'activités de formation continue (tableau XL). Dans un même ordre d'idée, les alternatives de carrière suivantes sont aussi corrélées positivement avec le salaire des femmes : accepter de faire partie d'un groupe d'étude spécial ou d'une équipe de projet, accepter une promotion dans une autre région, une mutation horizontale dans la même région, un élargissement et un enrichissement des responsabilités (tableau XLI).

Certaines pratiques sont associées négativement aux différentes dimensions du succès objectif de carrière. Tout d'abord, l'existence de certaines pratiques traditionnelles est négativement liée au niveau de salaire chez les femmes notamment, les plans de carrière enregistrés, la politique de révision du contenu de l'emploi, la pratique visant à contrôler la progression individuelle, la contribution du superviseur à l'identification des besoins de formation, d'un programme d'aide aux employés promus et transférés ainsi que d'une politique de partage des gains de productivité. Quant aux alternatives, quatre d'entre

elles sont négativement associées au salaire des femmes : accepter une rétrogradation plutôt qu'une perte d'emploi, une rétrogradation lors de problèmes de performance, une rotation de poste ainsi qu'un échange de fonctions.

Notons que l'existence de neuf pratiques traditionnelles est associée positivement à la position hiérarchique des femmes dans l'organisation : les documents de réflexion, les ateliers de carrière, les programmes de projet de carrière, les pratiques visant à encourager les employés expérimentés à conseiller les plus jeunes, les nouveaux rôles, un système de planification de la relève, l'autoformation, les programmes de parrainage ainsi que la diffusion d'informations internes sur les postes vacants. La position hiérarchique des femmes serait aussi liée positivement à quatre alternatives de carrière : avoir fait partie d'un groupe d'étude spécial ou d'une équipe de projet, un élargissement et un enrichissement des responsabilités.

Il est important de mentionner que chez les femmes, aucune des pratiques traditionnelles de carrière n'est négativement corrélée à la position hiérarchique. Pour ce qui est des alternatives de carrière, une seule pratique est négativement associée au poste occupé à savoir l'acceptation d'une rotation de poste.

La troisième composante mesurant le succès objectif de carrière des femmes, le nombre de promotions obtenues au cours des 15 dernières années, est également associée à certaines pratiques de gestion des carrières. Six pratiques traditionnelles de carrière ont permis aux femmes d'obtenir plus de promotions à travers les 15 dernières années : la présence de documents de réflexion, d'ateliers de carrière, de programmes d'évaluation des aptitudes managériales, de possibilités de discussion de carrière avec le superviseur, de possibilités d'assumer de nouveaux rôles et des activités de formation continue. Quant aux alternatives, le fait d'avoir déjà accepté de faire partie d'un groupe d'étude spécial ou d'une équipe de projet, une mutation horizontale dans une

même région, un élargissement ou un enrichissement des responsabilités serait positivement lié au nombre de promotions obtenues par les femmes.

Curieusement, l'existence dans l'organisation d'un plan de carrière enregistré ainsi qu'une politique de partage de gains de productivité est associée de façon négative au nombre de promotions des femmes. Du côté des alternatives de carrière, accepter une rétrogradation plutôt qu'une perte d'emploi serait aussi relié négativement au nombre de promotions.

Dans un deuxième temps, beaucoup de variables sont associées au succès objectif des hommes, et plus particulièrement ici à leur niveau de salaire. C'est le cas pour de nombreuses pratiques traditionnelles, telles que la perception de l'existence de documents de réflexion, d'ateliers de carrière, d'outils d'information, d'activités d'aide à la gestion du stress, de spécialistes pour aider à résoudre des problèmes de carrière, de programmes concernant les projets de carrière, de programmes d'évaluation des aptitudes managériales, de possibilités de discussion de carrière avec le superviseur, de pratiques de diffusion de l'information sur les possibilités de carrière, de possibilités d'assumer de nouveaux rôles, d'un système de planification de la relève, de programmes d'autoformation, d'activités de formation continue, de la contribution du superviseur quant à l'identification des besoins de formation, du remboursement des frais de formation externe, de programmes d'orientation pour un nouvel employé, de programme de parrainage ainsi que d'une pratique de rémunération des compétences. Les alternatives corrélées positivement au salaire des hommes sont l'acceptation de faire partie d'un groupe d'étude spécial ou d'une équipe de projet, d'une mutation horizontale dans une autre région, d'une promotion dans une autre région, d'une mutation horizontale dans la même région, d'un élargissement ou d'un enrichissement des responsabilités.

Chez les hommes, aucune pratique traditionnelle de carrière ne s'est avérée négativement corrélée avec le salaire, alors que ce fut le cas pour une seule alternative de carrière : l'acceptation d'une rotation de postes.

Il est possible de constater que la position hiérarchique chez les hommes est également associée à la présence de nombreuses pratiques traditionnelles, telles que des documents de réflexion, des spécialistes pour les problèmes de carrière, de programmes d'évaluation des aptitudes managériales, des occasions de discussion de carrière avec le superviseur, des pratiques visant à encourager les employés expérimentés à conseiller les plus jeunes, la diffusion d'informations sur les possibilités de carrière, de possibilités d'assumer de nouveaux rôles, de systèmes de planification de la relève, l'autoformation, des activités de formation continue, d'un programme de remboursement des frais de formation externe, d'un programme d'orientation d'un nouvel employé, d'un programme de parrainage, de pratiques de formation des cadres en matière de carrière et d'une pratique de rémunération des compétences. Les alternatives suivantes sont positivement corrélées avec la position hiérarchique des hommes : accepter de faire partie d'un groupe d'étude spécial ou d'une équipe de projet, une mutation horizontale dans une autre région, une promotion dans une autre région, une mutation horizontale dans la même région, un élargissement et un enrichissement des responsabilités.

Le nombre de promotions chez les hommes n'est relié positivement qu'à trois pratiques traditionnelles, c'est-à-dire la perception de l'existence de pratiques d'évaluation des aptitudes managériales, de la possibilité d'assumer de nouveaux rôles ainsi que de programmes de parrainage. Quant aux alternatives, six d'entre elles sont associées positivement aux nombres de promotions des hommes : accepter une rétrogradation plutôt qu'une perte d'emploi, une rétrogradation pour acquérir de nouvelles compétences, une rétrogradation sans diminution de salaire, une mutation horizontale dans une autre région, une promotion dans une autre région, une mutation horizontale dans la même région. Il est important de mentionner qu'aucune pratique traditionnelle et alternative n'est négativement corrélée à la position hiérarchique et au nombre de promotions chez les hommes.

TABLEAU XL : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES PRATIQUES TRADITIONNELLES ET LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE

PRATIQUES TRADITIONNELLES DE CARRIÈRE	SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE					
	SALAIRE		POSITION		PROMOTION	
	F	H	F	H	F	H
Documents de réflexion	0,096*	0,166**	0,098*	0,182**	0,083*	-
Ateliers de carrière	0,110**	0,117*	0,113**	-	0,128**	-
Outils d'information	-	0,122*	-	-	-	-
Centre de carrière	-	-	-	-	-	-
Aide à la gestion du stress	-	0,114*	-	-	-	-
Spécialistes problèmes de carrière	-	0,137*	-	0,115*	-	-
Programmes projet de carrière	-	0,111*	0,124**	-	-	-
Filières professionnelles	-	-	-	-	-	-
Évaluation aptitudes managériales	0,193**	0,190**	-	0,247**	0,212**	0,120*
Discussion de carrière superviseur	-	0,172**	-	0,197**	0,127**	-
Expérimenté conseille jeune	-	-	0,086*	0,185**	-	-
Groupes de réflexion de carrière	-	-	-	-	-	-
Information possibilités de carrière	-	0,145*	-	0,130*	-	-
Assumer de nouveaux rôles	-	0,125*	0,100*	0,175**	0,080*	0,120*
Plan de carrière enregistré	-0,140**	-	-	-	-0,113**	-
Politique révision contenu d'emploi	-0,102*	-	-	-	-	-
Contrôle progression individuelle	-0,088*	-	-	-	-	-
Système de planification de relève	-	0,166**	0,106**	0,216**	-	-
Encourager l'autoformation	-	0,123*	0,086*	0,140*	-	-
Activités de formation continue	0,131**	0,174**	-	0,176**	0,092*	-
Sup contribue élaboration besoins	-0,082*	0,138*	-	-	-	-
Remboursement frais formation ext	-	0,170**	-	0,153**	-	-
Prog d'aide transfert et promotion	-0,094*	-	-	-	-	-
Prog d'orientation nouvel employé	-	0,155**	-	0,187**	-	-
Prog tutorat/parrainage	-	0,174**	0,106**	0,174**	-	0,116*
Cadres formation en carrière	-	-	-	0,127*	-	-
Partage gains de productivité	-0,121**	-	-	-	-0,124**	-
Rémunération des compétences	-	0,131*	-	0,133*	-	-
Bonus	-	-	-	-	-	-
Information interne postes vacants	-	-	0,085*	-	-	-
Sécurité d'emploi	-	-	-	-	-	-
Politique mobilité interne	-	-	-	-	-	-
Refus d'affectation sans préjudice	-	-	-	-	-	-

Note : * p < 0.05, ** p < 0.01

TABLEAU XLI : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES ALTERNATIVES DE CARRIÈRE ET LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE

ALTERNATIVES DE CARRIÈRE	SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE					
	SALAIRE		POSITION		PROMOTION	
	F	H	F	H	F	H
Rétro plutôt que perte d'emploi	-0,138**	-	-	-	-0,110**	0,127*
Rétro nouvelles compétences	-	-	-	-	-	0,140*
Rétro sans diminution de salaire	-	-	-	-	-	0,199**
Rétro problèmes de performance	-0,092*	-	-	-	-	-
Rétro avec diminution de salaire	-	-	-	-	-	-
Rétro fin de carrière pour jeune	-	-	-	-	-	-
Groupe d'étude spécial	0,200**	0,336**	0,116**	0,364**	0,171**	-
Équipe de projet	0,198**	0,292**	0,105*	0,340**	0,144**	-
Prêté secteur public ou privé	-	-	-	-	-	-
Mutation horizontale autre région	-	0,199**	-	0,207**	-	0,139*
Promotion autre région	0,096*	0,245**	-	0,274**	-	0,191**
Mutation horizontale même région	0,106**	0,191**	-	0,203**	0,122**	0,196**
Élargissement responsabilités	0,130**	0,126*	0,080*	0,164**	0,090*	-
Enrichissement responsabilités	0,157**	0,197**	0,132**	0,259**	0,107**	-
Rotation de postes	-0,271**	-0,112*	-0,190**	-	-	-
Échange de fonctions	-0,146**	-	-	-	-	-

Note : * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

b. Les corrélations entre les variables de contrôle et le succès objectif de carrière

Les différentes dimensions du succès objectif de carrière sont corrélées de façon significative avec certaines variables de contrôle. Premièrement, l'importance du travail, la motivation au travail, l'état civil ainsi que le niveau de scolarité sont des variables ayant obtenues une corrélation positive avec le salaire des femmes. Par ailleurs, le nombre d'enfants est négativement lié au salaire chez les femmes.

Deuxièmement, l'importance du travail, la motivation au travail, l'état civil et le niveau de scolarité sont corrélés positivement à la position hiérarchique des femmes, alors que le nombre d'enfants y est lié négativement.

En ce qui a trait au nombre de promotions obtenues par les femmes, deux variables de contrôle y sont associées positivement : l'ambition et le niveau de scolarité. Une seule variable de contrôle a obtenu une corrélation négative dans ce cas-ci : l'importance du travail.

Quant au succès objectif chez les hommes, il semble que l'importance du travail, la motivation au travail, l'ambition, l'âge, l'état civil et le niveau de scolarité soient positivement liés à leur salaire. Par ailleurs, le nombre d'enfants est lié négativement au salaire chez les hommes.

Également, l'importance du travail, la motivation au travail, l'âge, l'état civil, le niveau de scolarité et le nombre d'années de service sont liées positivement à la position hiérarchique des hommes, alors qu'aucune d'entre elles n'a obtenu de lien négatif.

Finalement, aucune variable de contrôle n'est associée significativement au nombre de promotions chez les hommes (tableau XLII).

TABLEAU XLII : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES CONTRÔLES ET LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE

VARIABLES DE CONTRÔLE		SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE					
		SALAIRE		POSITION		PROMOTION	
		F	H	F	H	F	H
Motiva- tionnelles	Importance du travail	0,177**	0,449**	0,086*	0,266**	-0,128**	-
	Motivation	0,371**	0,274**	0,324**	0,242**	-	-
	Ambition	-	0,172**	-	-	0,087*	-
Socio- démogra- phiques	Âge	-	0,233**	-	0,161**	-	-
	État civil	0,338**	0,396**	0,208**	0,247**	-	-
	Nombre d'enfants	-0,155**	-0,165**	-0,085*	-	-	-
	Conciliation trav/fam	-	-	-	-	-	-
Capital humain	Niveau de scolarité	0,115**	0,223**	0,163**	0,248**	0,117**	-
	Années de service	-	-	-	0,180**	-	-

Note : * p < 0.05, ** p < 0.01

c. Les corrélations entre le succès subjectif de carrière et les pratiques de gestion des carrières

De nombreuses variables sont corrélées avec le succès subjectif de carrière. Parmi celles étant associées de façon positive à la satisfaction de carrière chez les femmes figurent les pratiques traditionnelles de carrière suivantes : l'existence de documents de réflexion, d'ateliers de carrière, d'outils d'information, d'un centre de carrière, de spécialistes pour les problèmes de carrière, de programmes de projet de carrière, de filières professionnelles, d'évaluations des aptitudes managériales, de discussions de carrière avec le superviseur, de pratiques visant à encourager les employés expérimentés à conseiller les plus jeunes, de groupes de réflexion de carrière, d'informations sur les possibilités de carrière, de possibilités d'assumer de nouveaux rôles, de plans de carrière enregistrés, d'une politique de révision du contenu de l'emploi, d'un contrôle des progressions individuelles, d'un système de planification de la relève, d'autoformation, d'activités de formation continue, de la contribution du superviseur dans la détermination des besoins de formation, de programmes d'aide aux employés transférés ou promus, de programmes d'orientation d'un nouvel employé, de formation des cadres en matière de carrière, de sécurité d'emploi, d'une politique de mobilité interne ainsi que de pouvoir refuser une affectation sans préjudice (tableau XLIII).

En ce qui a trait aux alternatives de carrière, seulement deux d'entre elles sont positivement corrélées avec la satisfaction de carrière chez les femmes : l'acceptation d'un élargissement des responsabilités et d'un enrichissement des responsabilités (tableau XLIV).

Par ailleurs aucune des pratiques traditionnelles de carrière et des alternatives de carrière à l'étude n'est reliée négativement à la satisfaction de carrière des femmes.

Pour ce qui est de la satisfaction en emploi chez les femmes, le nombre de variables positivement reliées est beaucoup plus restreint. En effet, seulement deux pratiques traditionnelles se retrouvent dans cette situation, soit la possibilité d'assumer de nouveaux rôles ainsi que le remboursement des frais de formation externe, alors qu'aucune alternative de carrière n'y est reliée de manière positive.

En ce qui a trait à la satisfaction en emploi, trois pratiques traditionnelles de carrière y sont négativement liées : l'existence d'une politique de révision du contenu de l'emploi, d'un contrôle de la progression individuelle ainsi que le partage des gains de productivité. Dans le cas des alternatives de carrière, l'acceptation d'une rétrogradation afin d'acquérir de nouvelles compétences est aussi associée négativement à la satisfaction en emploi des femmes.

Encore une fois, les pratiques traditionnelles de carrière positivement reliées à la satisfaction de carrière chez les hommes sont très nombreuses : l'existence de documents de réflexion, d'ateliers de carrière, d'outils d'information, d'un centre de carrière, d'aide à la gestion du stress, de spécialistes pour les problèmes de carrière, de programmes de projet de carrière, de filières professionnelles, d'évaluations des aptitudes managériales, de discussions de carrière avec le superviseur, de pratiques visant à encourager les employés expérimentés à conseiller les plus jeunes, de groupes de réflexion de carrière, d'informations sur les possibilités de carrière, de possibilités d'assumer de nouveaux rôles, de plans de carrière enregistrés, d'une politique de révision du contenu de l'emploi, d'un contrôle des progressions individuelles, d'un système de planification de la relève, d'autoformation, d'activités de formation continue, de la contribution du superviseur dans la détermination des besoins de formation, de programmes d'aide aux employés transférés ou promus, de programmes d'orientation d'un nouvel employé, de formation des cadres en matière de carrière, d'une politique de mobilité interne ainsi que de pouvoir refuser une affectation sans préjudice.

Trois alternatives de carrière sont également positivement corrélées à la satisfaction de carrière des hommes : une rétrogradation en fin de carrière pour laisser la place aux jeunes, une promotion dans une autre région ainsi que l'enrichissement des responsabilités.

Dans le cas des hommes, aucune pratique traditionnelle de carrière et aucune alternative de carrière ne serait négativement liée à leur satisfaction de carrière.

Contrairement à ce qui a été remarqué dans le cas des femmes, le nombre de pratiques traditionnelles étant positivement corrélées avec la satisfaction en emploi chez les hommes est très élevé. Il s'agit des pratiques suivantes : l'existence de documents de réflexion, d'outils d'information, d'un centre de carrière, de spécialistes pour les problèmes de carrière, de programmes de projet de carrière, de discussions de carrière avec le superviseur, de pratiques visant à encourager les employés expérimentés à conseiller les plus jeunes, de groupes de réflexion sur la carrière, de possibilités d'assumer de nouveaux rôles, de plans de carrière enregistrés, d'autoformation, de la contribution du superviseur dans l'identification des besoins de formation, de programmes d'aide aux employés transférés et promus ainsi que de programmes d'orientation d'un nouvel employé. Parmi les alternatives, accepter de faire partie d'une équipe de projet serait également lié de façon positive à la satisfaction de carrière des hommes.

Par ailleurs, aucune pratique traditionnelle et aucune alternative de carrière n'est associée de façon négative à la satisfaction en emploi chez les hommes.

TABLEAU XLIII : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES PRATIQUES TRADITIONNELLES ET LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE

PRATIQUES TRADITIONNELLES DE CARRIÈRE	SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE			
	SAT DE CARRIÈRE		SAT EN EMPLOI	
	F	H	F	H
Documents de réflexion	0,174**	0,330**	-	0,276**
Ateliers de carrière	0,138**	0,249**	-	-
Outils d'information	0,193**	0,265**	-	0,160**
Centre de carrière	0,148**	0,146**	-	0,132*
Aide à la gestion du stress	-	0,231**	-	-
Spécialistes problèmes de carrière	0,132**	0,266**	-	0,134*
Programmes projet de carrière	0,189**	0,291**	-	0,140*
Filières professionnelles	0,139**	0,177**	-	-
Évaluation aptitudes managériales	0,114**	0,264**	-	-
Discussion de carrière superviseur	0,229**	0,300**	-	0,118*
Expérimenté conseille jeune	0,242**	0,220**	-	0,171**
Groupes de réflexion de carrière	0,105**	0,275**	-	0,144*
Information possibilités de carrière	0,144**	0,236**	-	-
Assumer de nouveaux rôles	0,248**	0,266**	0,123**	0,175**
Plan de carrière enregistré	0,090*	0,191**	-	0,137*
Politique révision contenu d'emploi	0,157**	0,172**	-0,083*	-
Contrôle progression individuelle	0,161**	0,146*	-0,114**	-
Système de planification de relève	0,153**	0,232**	-	-
Encourager l'autoformation	0,240**	0,222**	-	0,120*
Activités de formation continue	0,206**	0,253**	-	-
Sup contribue élaboration besoins	0,239**	0,299**	-	0,193**
Remboursement frais formation ext	-	-	0,100*	-
Prog d'aide transfert et promotion	0,098*	0,267**	-	0,133*
Prog d'orientation nouvel employé	0,122**	0,208**	-	0,136*
Prog tutorat/parrainage	-	-	-	-
Cadres formation en carrière	0,125**	0,172**	-	-
Partage gains de productivité	-	-	-0,146**	-
Rémunération des compétences	-	-	-	-
Bonus	-	-	-	-
Information interne postes vacants	-	-	-	-
Sécurité d'emploi	0,101*	-	-	-
Politique mobilité interne	0,190**	0,145*	-	-
Refus d'affectation sans préjudice	0,152**	0,189**	-	-

Note : * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

TABLEAU XLIV : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES ALTERNATIVES DE CARRIÈRE ET LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE

ALTERNATIVES DE CARRIÈRE	SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE			
	SAT DE CARRIÈRE		SAT EN EMPLOI	
	F	H	F	H
Rétro plutôt que perte d'emploi	-	-	-	-
Rétro nouvelles compétences	-	-	-0,115**	-
Rétro sans diminution de salaire	-	-	-	-
Rétro problèmes de performance	-	-	-	-
Rétro avec diminution de salaire	-	-	-	-
Rétro fin de carrière pour jeune	-	0,155**	-	-
Groupe d'étude spécial	-	-	-	-
Équipe de projet	-	-	-	0,133*
Prété secteur public ou privé	-	-	-	-
Mutation horizontale autre région	-	-	-	-
Promotion autre région	-	0,164**	-	-
Mutation horizontale même région	-	-	-	-
Élargissement responsabilités	0,104**	-	-	-
Enrichissement responsabilités	0,089*	0,151**	-	-
Rotation de postes	-	-	-	-
Échange de fonctions	-	-	-	-

Note : * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

d. Les corrélations entre les variables de contrôle et le succès subjectif de carrière

En dernier lieu, il importe d'énumérer les variables de contrôle qui sont associées au succès subjectif de carrière des femmes et des hommes. Premièrement, le fait d'arriver à concilier travail et famille ainsi que le niveau de scolarité sont des variables corrélées positivement à la satisfaction de carrière chez les femmes. Par contre, le nombre d'enfants ainsi que le nombre d'années de service sont au contraire liés de façon négative à leur satisfaction de carrière.

Quant à la satisfaction en emploi des femmes, certaines variables telles que l'importance du travail et l'état civil y sont associées positivement. Par contre, aucune variable contrôle n'y est négativement liée.

En ce qui a trait au succès subjectif des hommes, l'importance du travail, le fait d'arriver à concilier travail et famille ainsi que le niveau de scolarité sont des variables corrélées positivement à leur satisfaction de carrière. Par contre, le nombre d'enfants y est négativement lié.

Finalement, les mêmes variables de contrôle sont associées positivement à la satisfaction en emploi des hommes qu'à leur satisfaction de carrière, à savoir l'importance du travail, le fait d'arriver à concilier travail et famille ainsi que le niveau de scolarité. La motivation au travail, quant à elle, aurait un lien négatif avec la satisfaction en emploi chez les hommes (tableau XLV).

TABLEAU XLV : LES CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES DE CONTRÔLE ET LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE

VARIABLES DE CONTRÔLE		SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE			
		SAT DE CARRIÈRE		SAT EN EMPLOI	
		F	H	F	H
Motiva- tionnelles	Importance du travail	-	0,123*	0,111**	0,116*
	Motivation	-	-	-	-0,111*
	Ambition	-	-	-	-
Socio- démogra- phiques	Âge	-	-	-	-
	État civil	-	-	0,254**	-
	Nombre d'enfants	-0,269**	-0,166**	-	-
	Conciliation trav/fam	0,091*	0,138*	-	0,188**
Capital humain	Niveau de scolarité	0,393**	0,436**	-	0,345**
	Années de service	-0,118**	-	-	-

Note : * p < 0.05, ** p < 0.01

4.3.2 Les analyses multivariées

L'objectif des analyses multivariées est d'identifier les variables indépendantes (pratiques et alternatives) ayant un pouvoir explicatif sur la variable dépendante, en l'occurrence le succès de carrière, après avoir contrôlé l'influence de certaines variables individuelles que nous avons identifiées comme ayant un effet confondant.

a. Le succès objectif de carrière chez les femmes

Débutons avec les variables ayant une influence affectant le succès objectif de carrière des femmes. Tout d'abord, les variables de contrôle influençant positivement le salaire des femmes sont la motivation au travail, l'état civil, le niveau de scolarité ainsi que les années de service alors que l'importance du travail semble l'influencer négativement. L'ensemble de ces variables de contrôle est en mesure d'expliquer 35% de la variance ($Dr^2=0,350$) du niveau de salaire chez nos participantes féminines (tableau XLVI).

Après avoir mesuré l'effet des variables de contrôle, il est possible d'identifier les pratiques et alternatives ayant une influence positive sur le salaire des femmes. En effet, l'existence dans l'organisation de documents de réflexion et d'activités de formation continue, la possibilité de pouvoir refuser une affectation sans préjudice, le fait d'avoir déjà accepté une rétrogradation sans diminution de salaire, d'avoir travailler dans une équipe de projet, d'avoir eu une promotion dans une autre région et d'avoir eu un enrichissement des responsabilités expliquent un niveau de salaire plus élevé chez les femmes. Les pratiques ayant une incidence négative sur leur salaire sont l'existence d'un plan de carrière enregistré, d'une pratique de partage des gains de productivité, le fait d'avoir déjà accepté une rétrogradation plutôt qu'une perte d'emploi ainsi qu'une rotation de postes. Les pratiques et alternatives de carrière ont un pouvoir explicatif sur le salaire des femmes d'environ 14% ($Dr^2=0,140$).

En ce qui a trait à la position hiérarchique pour les femmes, les variables de contrôle ayant une influence positive sont la motivation au travail, le niveau de scolarité ainsi que le nombre d'années de service. Les variables de contrôle expliquent 21% ($Dr^2=0,210$) de la variance dans la position hiérarchique des femmes.

Quant aux pratiques et alternatives, l'existence d'une pratique d'évaluation des aptitudes managériales, de discussion de carrière avec le superviseur et le fait d'avoir déjà accepté de participer à un groupe d'étude spécial influencent positivement la position hiérarchique des répondantes, alors que la perception de la présence d'un plan de carrière enregistré, de partage des gains de productivité ainsi que le fait d'avoir déjà accepté une rotation de poste l'influencent négativement. Ces variables sont en mesure d'expliquer environ 10% de la variance de la position hiérarchique des femmes ($Dr^2=0,103$).

Pour ce qui est du nombre de promotions obtenues par les femmes au cours des quinze dernières années, la motivation au travail, la conciliation travail/famille et le nombre d'année de service ont une influence positive, alors que l'âge affecte la progression de carrière négativement. Le pouvoir explicatif des variables de contrôle dans ce cas-ci est d'un peu plus de 5% ($Dr^2=0,052$).

En ce qui concerne les pratiques et alternatives, quatre d'entre elles exercent une influence positive sur le nombre de promotions obtenues par les femmes : la présence d'un programme de projet de carrière, la possibilité de contrôler la progression individuelle, le fait d'avoir déjà accepté une rétrogradation sans diminution de salaire ainsi qu'un enrichissement des responsabilités. Aucune pratique ou alternative n'affecte négativement cette composante. Le pouvoir explicatif des pratiques et alternatives de gestion de carrière est d'un peu plus de 6% ($Dr^2=0,064$).

b. Le succès objectif de carrière chez les hommes

Dans cette section, nous identifions quelles sont les variables étant en mesure d'expliquer le succès objectif de carrière des hommes. Premièrement, la motivation au travail, l'état civil, le niveau de scolarité ainsi que les années de service sont les variables de contrôle affectant positivement leur niveau de salaire, alors que l'ambition exerce une influence négative. L'ensemble de ces variables explique près de 41% de la variance du niveau de salaire chez les hommes ($Dr^2=0,405$) (tableau XLVI).

Les pratiques et alternatives de carrière exerçant une influence positive sur cette composante sont l'existence dans l'organisation de discussions de carrière avec le superviseur, d'un système de planification de la relève, d'un programme de tutorat/parrainage, d'un programme de rémunération des compétences, le fait d'avoir déjà accepté de participer à un groupe d'étude spécial ainsi qu'une promotion dans une autre région. Par ailleurs, certaines pratiques affectent négativement le salaire des hommes : l'existence d'une politique de révision du contenu de l'emploi, d'un contrôle de la progression individuelle, d'un programme de partage des gains de productivité, d'une politique de mobilité interne ainsi que le fait d'avoir déjà accepté une rotation de postes. Ces variables expliquent environ 17% de la variance ($Dr^2=0,172$) du salaire chez l'homme.

Les variables de contrôle influençant positivement la position hiérarchique des hommes sont la motivation au travail, l'état civil, le niveau de scolarité ainsi que le nombre d'années de service. Les variables de contrôle expliquent presque 25% ($Dr^2=0,249$) de la position hiérarchique chez l'homme.

Quant aux pratiques et alternatives, la présence de pratiques de discussions de carrière avec le superviseur, d'un système de planification de la relève, d'une politique de rémunération des compétences, le fait d'avoir déjà accepté de participer à un groupe d'étude spécial ainsi qu'une promotion dans

une autre région affectent positivement la position hiérarchique des répondants. Celles ayant une influence négative sont l'existence d'une politique de révision du contenu de l'emploi, d'un partage des gains de productivité ainsi que le fait d'avoir déjà accepté une rotation de postes. Ces variables expliquent environ 22% ($Dr^2=0,222$) de la variance de la position hiérarchique des hommes.

Pour ce qui est du nombre de promotions chez les hommes, il semble qu'aucune variable de contrôle n'ait d'influence, positive ou négative. Par contre, ce n'est pas le cas pour les pratiques et alternatives, la perception que l'autoformation est encouragée, le fait d'avoir déjà accepté une rétrogradation sans diminution de salaire ou avec diminution de salaire ainsi qu'une mutation horizontale dans une autre région étant des variables exerçant une influence positive sur cette composante. La présence d'une politique de révision du contenu de l'emploi, d'un programme d'orientation d'un nouvel employé ainsi que le fait d'avoir déjà accepté d'être prêté au secteur public ou privé sont des pratiques et alternatives affectant négativement le nombre de promotions des hommes. Le pouvoir explicatif de celles-ci est de 20,5% ($Dr^2=0,205$).

TABLEAU XLVI : L'INFLUENCE DES DIFFÉRENTES VARIABLES SUR LE SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE

VARIABLES DE CONTRÔLE		SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE					
		SALAIRE		POSITION		PROMOTION	
		F	H	F	H	F	H
Motiva- tionnelles	Importance du travail	-0,075	-	-	-	-	-
	Motivation	0,133	0,194	0,110	0,205	0,090	-
	Ambition	-	-,0163	-	-	-	-
Socio- démogra- phiques	Âge	-	-	-	-	-0,215	-
	État civil	0,077	0,159	-	0,078	-	-
	Nombre d'enfants	-	-	-	-	-	-
	Conciliation trav/fam	-	-	-	-	0,097	-
Capital humain	Niveau de scolarité	0,417	0,322	0,314	0,234	-	-
	Années de service	0,369	0,352	0,215	0,208	0,152	-
Dr²		0,350	0,405	0,210	0,249	0,052	0

PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES	SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE					
	SALAIRE		POSITION		PROMOTION	
	F	H	F	H	F	H
Documents de réflexion	0,076	-	-	-	-	-
Ateliers de carrière	-	-	-	-	-	-
Outils d'information	-	-	-	-	-	-
Centre de carrière	-	-	-	-	-	-
Aide à la gestion du stress	-	-	-	-	-	-
Spécialistes problèmes de carrière	-	-	-	-	-	-
Programmes projet de carrière	-	-	-	-	0,101	-
Filières professionnelles	-	-	-	-	-	-
Évaluation aptitudes managériales	-	-	-0,124	-	-	-
Discussion de carrière superviseur	-	0,136	0,159	0,184	-	-
Expérimenté conseille jeune	-	-	-	-	-	-
Groupes de réflexion de carrière	-	-	-	-	-	-
Information possibilités de carrière	-	-	-	-	-	-
Assumer de nouveaux rôles	-	-	-	-	-	-
Plan de carrière enregistré	-0,117	-	-0,149	-	-	-
Politique révision contenu d'emploi	-	-0,146	-	-0,159	-	-0,316
Contrôle progression individuelle	-	-0,125	-	-	0,095	-
Système de planification de relève	-	0,131	-	0,165	-	-
Encourager l'autoformation	-	-	-	-	-	0,180
Activités de formation continue	0,105	-	-	-	-	-
Sup contribue élaboration besoins	-	-	-	-	-	-
Remboursement frais formation ext	-	-	-	-	-	-
Prog d'aide transfert et promotion	-	-	-	-	-	-
Prog d'orientation nouvel employé	-	-	-	-	-	-0,152
Prog tutorat/parrainage	-	0,127	-	-	-	-
Cadres formation en carrière	-	-	-	-	-	-
Partage gains de productivité	-0,101	-0,120	-0,126	-0,156	-	-
Rémunération des compétences	-	0,172	-	0,217	-	-
Bonus	-	-	-	-	-	-
Information interne postes vacants	-	-	-	-	-	-
Sécurité d'emploi	-	-	-	-	-	-
Politique mobilité interne	-	-0,085	-	-	-	-
Refus d'affectation sans préjudice	0,075	-	-	-	-	-

ALTERNATIVES DE CARRIÈRE	SUCCÈS OBJECTIF DE CARRIÈRE					
	SALAIRE		POSITION		PROMOTION	
	F	H	F	H	F	H
Rétro plutôt que perte d'emploi	-0,129	-	-	-	-	-
Rétro nouvelles compétences	-	-	-	-	-	-
Rétro sans diminution de salaire	0,105	-	-	-	0,145	0,176
Rétro problèmes de performance	-	-	-	-	-	-
Rétro avec diminution de salaire	-	-	-	-	-	0,140
Rétro fin de carrière pour jeune	-	-	-	-	-	-
Groupe d'étude spécial	-	0,179	0,129	0,253	-	-
Équipe de projet	0,114	-	-	-	-	-
Prêté secteur public ou privé	-	-	-	-	-	-0,172
Mutation horizontale autre région	-	-	-	-	-	0,193
Promotion autre région	0,123	0,180	-	0,218	-	-
Mutation horizontale même région	-	-	-	-	-	-
Élargissement responsabilités	-	-	-	-	-	-
Enrichissement responsabilités	0,098	-	-	-	0,122	-
Rotation de postes	-0,226	-0,106	-0,161	-0,131	-	-
Échange de fonctions	-	-	-	-	-	-
Dr²	0,140	0,172	0,103	0,222	0,064	0,205
r² TOTAL	0,490	0,577	0,313	0,471	0,116	0,205

c. Le succès subjectif de carrière chez les femmes

Le même exercice a été effectué pour le succès subjectif de carrière. Premièrement, en ce qui a trait à la satisfaction de carrière chez les femmes, la seule variable contrôle l'influençant positivement est la motivation au travail. L'ambition et le nombre d'années de service ont, au contraire, une influence négative. Ces trois variables expliquent 23,5% de la variance de la satisfaction de carrière des femmes ($Dr^2=0,235$) (tableau XLVII).

Quant aux pratiques et alternatives de carrière, l'existence d'une pratique encourageant les employés plus expérimentés à conseiller les plus jeunes, la possibilité d'assumer de nouveaux rôles, l'autoformation ainsi que la contribution

du superviseur dans l'élaboration des besoins de formation affectent positivement la satisfaction de carrière des femmes, alors que le partage des gains de productivité l'influence négativement, ces pratiques expliquant seulement 7,3% ($Dr^2=0,073$) de la variance de cette composante du succès subjectif de carrière.

Seule la motivation au travail a un effet positif sur la satisfaction en emploi des femmes et explique 9,6% ($Dr^2=0,096$) de la variance de celle-ci.

Du côté des pratiques et alternatives, la perception de la présence d'outils d'information, de programmes de projet de carrière ainsi que d'informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation influent positivement sur la satisfaction en emploi des répondantes. Une seule pratique influence négativement cette composante : l'existence dans l'organisation de groupes de réflexion de carrière. L'ensemble de ces pratiques n'explique que 6,2% de la variance de leur satisfaction en emploi.

d. *Le succès subjectif de carrière chez les hommes*

Chez les hommes, en ce qui concerne les variables de contrôle, la satisfaction de carrière est affectée positivement par la motivation, et négativement par l'ambition, ces deux variables ayant un pouvoir explicatif de 22,2% ($Dr^2=0,222$) (tableau XLVII).

Pour ce qui est de l'influence des pratiques et alternatives, ce sont celles visant la discussion de carrière avec le superviseur, la possibilité d'assumer de nouveaux rôles, la planification de la relève ainsi que le fait d'avoir déjà accepté une rétrogradation en fin de carrière afin de permettre à des employés plus jeunes de progresser qui influencent positivement la satisfaction de carrière des hommes. Ces pratiques expliquent la satisfaction de carrière des hommes dans une proportion de près de 17% ($Dr^2=0,169$).

Finalement, la motivation au travail est la seule variable de contrôle exerçant une influence sur la satisfaction en emploi des répondants. Elle a un pouvoir explicatif de près de 12% ($Dr^2=0,117$). Une seule alternative influence la satisfaction en emploi des hommes. Il s'agit du fait d'avoir déjà accepté de participer à une équipe de projet, une alternative affectant positivement cette composante et permettant de l'expliquer dans une proportion de seulement 3% ($Dr^2=0,030$).

TABLEAU XLVII : L'INFLUENCE DES DIFFÉRENTES VARIABLES SUR LE SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE

VARIABLES DE CONTRÔLE		SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE			
		SAT DE CARRIÈRE		SAT EN EMPLOI	
		F	H	F	H
Motiva-tionnelles	Importance du travail	-	-	-	-
	Motivation	0,328	0,377	0,284	0,329
	Ambition	-0,259	-0,135	-	-
Socio-démogra- phiques	Âge	-	-	-	-
	État civil	-	-	-	-
	Nombre d'enfants	-	-	-	-
	Conciliation trav/fam	-	-	-	-
Capital humain	Niveau de scolarité	-	-	-	-
	Années de service	-0,123	-	-	-
Dr²		0,235	0,222	0,096	0,117
PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES					
Documents de réflexion		-	-	-	-
Ateliers de carrière		-	-	-	-
Outils d'information		-	-	0,150	-
Centre de carrière		-	-	-	-
Aide à la gestion du stress		-	-	-	-
Spécialistes problèmes de carrière		-	-	-	-
Programmes projet de carrière		-	-	0,126	-
Filières professionnelles		-	-	-	-
Évaluation aptitudes managériales		-	-	-	-
Discussion de carrière superviseur		-	0,187	-	-
Expérimenté conseiller jeune		0,111	-	-	-
Groupes de réflexion de carrière		-	-	-0,124	-
Information possibilités de carrière		-	-	0,145	-

Assumer de nouveaux rôles	0,110	0,189	-	-
Plan de carrière enregistré	-	-	-	-
Politique révision contenu d'emploi	-	-	-	-
Contrôle progression individuelle	-	-	-	-
Système de planification de relève	-	0,192	-	-
Encourager l'autoformation	0,105	-	-	-
Activités de formation continue	-	-	-	-
Sup contribue élaboration besoins	0,102	-	-	-
Remboursement frais formation ext	-	-	-	-
Prog d'aide transfert et promotion	-	-	-	-
Prog d'orientation nouvel employé	-	-	-	-
Prog tutorat/parrainage	-	-	-	-
Cadres formation en carrière	-	-	-	-
Partage gains de productivité	-0,107	-	-	-
Rémunération des compétences	-	-	-	-
Bonus	-	-	-	-
Information interne postes vacants	-	-	-	-
Sécurité d'emploi	-	-	-	-
Politique mobilité interne	-	-	-	-
Refus d'affectation sans préjudice	-	-	-	-
ALTERNATIVES DE CARRIÈRE				
Rétro plutôt que perte d'emploi	-	-	-	-
Rétro nouvelles compétences	-	-	-	-
Rétro sans diminution de salaire	-	-	-	-
Rétro problèmes de performance	-	-	-	-
Rétro avec diminution de salaire	-	-	-	-
Rétro fin de carrière pour jeune	-	0,166	-	-
Groupe d'étude spécial	-	-	-	-
Équipe de projet	-	-	-	0,175
Prêté secteur public ou privé	-	-	-	-
Mutation horizontale autre région	-	-	-	-
Promotion autre région	-	-	-	-
Mutation horizontale même région	-	-	-	-
Élargissement responsabilités	-	-	-	-
Enrichissement responsabilités	-	-	-	-
Rotation de postes	-	-	-	-
Échange de fonctions	-	-	-	-
Dr²	0,073	0,169	0,062	0,030
r² TOTAL	0,308	0,391	0,158	0,147

Chapitre 5 : La discussion

Le but de ce mémoire a été d'étudier l'effet des différentes pratiques de gestion des carrières recensées dans la littérature sur le succès de carrière objectif et subjectif des individus, en comparant les femmes et les hommes. L'effet de ces pratiques a été mesuré tout en contrôlant l'effet de certains facteurs individuels, tels que les variables socio-démographiques, du capital humain et motivationnels. Nous avons émis huit hypothèses de recherche, dont les cinq premières visent à déterminer s'il existe des différences significatives entre les hommes et les femmes en ce qui a trait au succès objectif et subjectif de carrière. L'hypothèse 6 porte sur l'identification des différences entre les hommes et les femmes pour ce qui est de l'accès aux pratiques traditionnelles, alors que l'hypothèse 7 concerne une différence entre les sexes quant à l'utilisation des alternatives de carrière. Finalement, l'hypothèse 8 postule une influence différente des pratiques de gestion des carrières sur le succès de carrière, selon que l'on est un homme ou une femme.

Dans ce chapitre, nous allons discuter des résultats de la recherche. Dans la première section, il sera question des résultats obtenus pour chacune des hypothèses de recherche concernant le succès de carrière. Dans la section suivante, nous discuterons des résultats obtenus pour les hypothèses de recherche concernant l'accès aux pratiques ainsi que leur utilisation. Dans la troisième section, il sera question des résultats obtenus relativement à l'influence des pratiques de gestion des carrières sur le succès de carrière. En dernier lieu, nous terminerons par un bref exposé des limites de la recherche et nous proposerons quelques pistes de recherche futures.

5.1 Les résultats concernant le succès de carrière

La première hypothèse ayant trait au succès de carrière postule que les femmes ont un niveau de succès objectif de carrière moins élevé que celui des hommes. Lorsque nous observons de plus près les résultats concernant les trois composantes du succès objectif, il est possible d'en conclure que cette hypothèse est partiellement confirmée. Tel que prévu, nous avons remarqué des différences entre les sexes pour ce qui est du niveau de salaire, les hommes ayant des salaires significativement plus élevés que leurs homologues féminins. Nous avons également constaté que les hommes détiennent également des postes plus élevés dans la hiérarchie organisationnelle que les femmes.

Par ailleurs, il a été observé que les femmes ont obtenu davantage de promotions au cours des 15 dernières années que les hommes. Il est possible d'expliquer ce résultat par l'émergence de Programmes d'accès à l'égalité mis de l'avant dans la fonction publique au cours des dernières années afin d'effectuer un rattrapage et ainsi d'accroître la représentation des femmes dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur (Gagnon et Létourneau, 1997). De plus, malgré le fait que les femmes ont obtenu plus de promotions que les hommes, elles demeurent toujours confinées dans des postes de niveau hiérarchique inférieur accompagnés par de bas salaires, tel que démontré par les résultats précédents. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par Chênevert et Tremblay (1998). Ces auteurs suggèrent que les promotions n'ont pas la même signification pour les hommes que pour les femmes, ces dernières obtenant des promotions à caractère symbolique plutôt que des assignations profitables pour leur carrière, réduisant ainsi leurs chances d'obtenir des postes intéressants et bien rémunérés dans le futur.

Les hypothèses de recherche 2, 3 et 4 postulent que les femmes ont un niveau de succès subjectif de carrière, de satisfaction à l'égard de leur emploi et de leur salaire équivalent à celui des hommes, en lien avec la théorie de la

privation relative de Crosby (1982) qui affirme que malgré des niveaux de succès objectif de carrière moins élevé que ceux des hommes, les femmes ne sont pas moins satisfaites de leur carrière et de leur emploi actuel. Ces hypothèses sont donc en quelque sorte confirmées puisque non seulement les femmes ne sont pas moins satisfaites, mais elles démontrent un niveau de satisfaction significativement plus élevé que leurs homologues masculins par rapport à leur emploi actuel ainsi qu'en ce qui a trait aux progrès réalisés quant aux objectifs de carrière et aux objectifs salariaux.

Par ailleurs, l'hypothèse 5, appuyée par les recherches de Lyness et Tompson (1997,2000), postule que les femmes ont un niveau de satisfaction à l'égard de leurs opportunités de carrière futures moins élevé que celui des hommes puisqu'elles sont confrontées à plus d'obstacles. Selon les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire, cette hypothèse est infirmée puisque les femmes démontrent un niveau de satisfaction plus élevé que les hommes par rapport aux progrès réalisés leur permettant d'avancer dans leur carrière. Ce résultat est peut-être dû au fait que les femmes ont obtenu de nombreuses promotions au cours des dernières années, du moins, dans la fonction publique. Une autre explication possible serait que les femmes ont débuté leur carrière à des niveaux moins élevés que les hommes, leur permettant d'obtenir davantage de promotions sans pour autant atteindre un niveau hiérarchique équivalent aux hommes. Ceci leur donnerait l'impression de progresser rapidement dans leur carrière.

5.2 Les résultats concernant l'accès aux pratiques et leur utilisation

L'hypothèse 6 concerne les différences reliées aux sexes quant à l'accès aux pratiques traditionnelles de gestion des carrières. Plus spécifiquement, cette hypothèse propose que les hommes ont plus facilement accès que les femmes aux pratiques informelles de gestion des carrières (aux assignations-clés favorisant la progression des carrières, aux opportunités de formation, aux

réseaux informels de pairs, au parrainage). Les résultats suivants démontrent que cette hypothèse est confirmée.

Les hommes et les femmes auraient un accès significativement différent à 4 des 49 pratiques traditionnelles de carrière à l'étude. Tout d'abord, les hommes plus que les femmes semblent avoir accès à des documents de réflexion sur la croissance personnelle, le développement du potentiel, le succès de carrière, etc. Lorsqu'aucun système formel de gestion des carrières n'est implanté dans l'organisation, les hommes, par l'entremise de leur relations informelles et leur réseau de pairs, reçoivent davantage d'informations et de documentations sur la carrière que les femmes. De plus, tel qu'abordé précédemment, les hommes sont plus enclins que les femmes à planifier méticuleusement leur carrière et par conséquent, cherchent davantage à s'informer à ce sujet.

Dans un même ordre d'idée, les hommes ont plus accès que leurs homologues féminins à des programmes d'évaluation des aptitudes managériales et à des pratiques de formation en vue d'accéder à des niveaux plus élevés de la filière managériale. Ces résultats suggèrent que dans l'organisation, les politiques de promotion et de sélection pour les assignations clés ainsi que les pratiques visant le développement de carrière des hauts potentiels par la formation ne font pas partie d'un système formel puisqu'il semble que les femmes ne sont pas conscientes de leur présence autant que les hommes.

Par ailleurs, il semble que les femmes perçoivent plus que les hommes qu'elles sont encouragées à l'autoformation par leur organisation. Ceci indique que les femmes ne sont peut-être pas autant encadrées dans leur développement de carrière et quelque peu laissées à elles-mêmes. Elles doivent investir dans leur carrière par leurs propres moyens, alors que les hommes perçoivent davantage des opportunités offertes par l'organisation visant leur formation et leur développement.

Finalement, les hommes plus que les femmes ont révélé l'existence d'une certaine sécurité d'emploi dans leur milieu de travail, un résultat qui peut être lié aux réseaux de pairs et aux tactiques informelles dont usent les hommes, un important facteur d'acquisition de pouvoir. Il a été démontré que les mentors aident à l'avancement de carrière, mais ils protègent certainement leur poulain lors de moments difficiles vécus par l'organisation. Cette protection assurée par les relations informelles, davantage développées chez les hommes, leur procure probablement un certain sentiment de sécurité vis-à-vis de leur emploi. Les femmes peuvent également plus que les hommes se retrouver dans des postes d'entrée à statut précaire et y demeurer plus longtemps.

L'hypothèse 7, postulant que les femmes ont plus tendance que les hommes à accepter de nouvelles pratiques de gestion des carrières telles que les alternatives, est partiellement infirmée. Sept alternatives de carrière ont obtenu des résultats significativement différents entre les hommes et les femmes.

Tout d'abord, les hommes sont plus nombreux que les femmes à affirmer qu'ils ont déjà accepté une rétrogradation volontaire en fin de carrière pour permettre à un jeune de progresser dans l'organisation. Ce résultat peut être lié aux différences sexuelles en ce qui a trait au cycle de carrière. En effet, les hommes, lorsqu'ils sont en fin de carrière, préparent leur retraite, se désengagent par rapport à leur emploi et leur carrière. Leur vie familiale et leurs loisirs prennent de plus en plus de place dans leur vie, alors que le travail occupe une part de moins en moins importante. Au contraire, la carrière des femmes en est à son apogée lorsqu'elles arrivent près de leur retraite car leur cheminement de carrière a été retardé par les arrêts de travail dus aux grossesses.

Ensuite, les hommes plus que les femmes ont eu l'occasion de faire partie d'un groupe d'étude spécial ou d'une équipe de projet. Ces assignations temporaires peuvent être comparées à des opportunités de développement et à

des expériences enrichissantes pour la carrière. Il a déjà été démontré que les hommes, lorsqu'il n'y a pas de politique formelle de sélection, basée sur des critères objectifs, afin de déterminer les participants à ces projets, sont toujours favorisés par rapports aux femmes.

Dans un même ordre d'idée, les hommes ont plus souvent que les femmes été mutés horizontalement ou promus dans une autre région, les postes requérant de la mobilité géographique étant davantage offerts aux hommes (Adler, 1984), les gestionnaires prenant pour acquis que les femmes ne désirent pas déménager dû à leurs responsabilités familiales.

De plus, les hommes ont plus souvent été mutés horizontalement dans la même région que les femmes. Dans un contexte économique où les promotions verticales sont rares, les mouvements horizontaux sont davantage considérés qu'avant comme des possibilités d'étendre ses connaissances et d'élargir son éventail d'expériences afin d'enrichir son bagage d'employabilité et d'augmenter ses chances d'être ultérieurement promu. En l'absence d'un système formel de gestion des carrières et d'une politique objective et équitable de sélection, il est possible que ces opportunités n'aient pas été offertes autant aux femmes qu'aux hommes.

Finalement, les femmes ont plus que les hommes accepté d'être affectées périodiquement à un autre emploi en fonction d'un programme planifié de rotation de postes. Ce programme formel étant offert à tous, les femmes ont eu l'opportunité de postuler et d'obtenir la possibilité d'y participer, puisque la sélection était fort probablement basée sur des critères objectifs.

Ceci suggère que la création d'un système formel, équitable et efficace de développement de carrière serait en mesure de favoriser l'accessibilité des femmes aux différentes pratiques de gestion des carrières profitables à leur succès de carrière et leur donnerait la chance d'accepter ces pratiques et alternatives (Pazy, 1987).

5.3 L'influence des caractéristiques individuelles sur le succès de carrière

Selon les résultats des analyses multivariées, il est possible de constater que certaines caractéristiques individuelles sont en mesure d'expliquer le succès de carrière des employés, peu importe leur sexe. Conformément aux résultats de plusieurs recherches précédentes, les données de cette étude montrent que le niveau de scolarité et le nombre d'année de service sont des facteurs ayant une influence positive sur le succès objectif de carrière des répondants, que la motivation au travail a un effet positif sur leur succès de carrière objectif et subjectif, alors que l'ambition affecte négativement leur satisfaction de carrière. Le fait de vivre avec un conjoint est aussi un facteur qui exerce une influence positive sur le succès de carrière. Dans le cas des hommes, c'est bel et bien ce qui nous avons supposé. Par contre, les résultats attendus pour les femmes allaient plutôt dans le sens contraire. En effet, selon de nombreux auteurs, chez la femme, le fait de vivre avec un conjoint a un effet négatif sur son succès de carrière. Il semble qu'en ce qui concerne l'échantillon étudié, ce ne soit pas le cas.

Nous avons obtenu peu de différences entre les sexes quant à l'influence des caractéristiques individuelles sur le succès de carrière. Tout d'abord, il semble que l'importance du travail ait une influence négative sur le salaire des femmes. Lorsqu'on regarde les résultats des différences de moyenne de plus près, on constate qu'il y a une différence significative entre les sexes à ce niveau, le travail occupant une place plus importante dans la vie des répondants que dans celle de leurs homologues féminins. On peut penser que les femmes vivent d'autres événements dans leur vie personnelle (comme le fait d'avoir des enfants et d'en prendre soin) qui viennent concurrencer la centralité du travail dans leur vie, contrairement aux hommes qui passent la plus grande partie de leur vie active sur le marché du travail sans vivre d'interruptions volontaires. Dans cette optique, le travail peut être perçu comme plus central pour les hommes et ce fait a pu affecté les résultats à ce niveau.

Ensuite, les résultats montrent que l'âge a un effet négatif sur le nombre de promotions obtenues par les femmes. Il est possible qu'au moment où les répondantes les plus âgées ont débuté leur emploi dans l'organisation, les femmes étaient rarement promues à des postes supérieurs au leur et qu'elles demeuraient durant toute leur vie active dans la même catégorie d'emploi, les modes de penser de l'époque limitant encore plus qu'aujourd'hui l'ascension des femmes dans la hiérarchie organisationnelle.

Par ailleurs, les répondantes qui ont plus de facilité à concilier travail et famille ont obtenu davantage de promotions. On peut comprendre que la possibilité de bien harmoniser les tâches reliées au travail et les responsabilités familiales a un impact plus important pour les femmes que les hommes, puisque le fardeau de la double carrière est encore aujourd'hui plus lourd pour elles.

Finalement, le nombre d'années de service affecte de façon négative la satisfaction de carrière des répondantes. Il semble que plus les femmes passent d'années dans l'organisation, moins elles sont satisfaites de leur carrière. Peut-être que celles ayant plus d'ancienneté organisationnelle avaient des aspirations au début de leur carrière qui ne se sont pas concrétiser après plusieurs années, alors que leurs consœurs en emploi depuis moins de temps sont toujours pleines d'espoir. Cette influence de l'ancienneté sur la satisfaction de carrière ne se retrouve pas chez les hommes puisque leurs aspirations de carrière se sont concrétisées.

5.4 L'influence des pratiques de gestion des carrières sur le succès de carrière

Selon les résultats obtenus suite aux analyses multivariées, nous avons trouvé que plusieurs pratiques et alternatives influencent favorablement le succès de carrière des femmes. Les organisations ont donc tout intérêt à

favoriser l'accessibilité de ces pratiques pour les employées féminines si un de leur objectif est de promouvoir leur succès de carrière tant objectif que subjectif.

Tout d'abord, les pratiques suivantes affectent de façon positive leur succès objectif de carrière : l'accessibilité de documents de réflexion sur la carrière, l'existence de programmes de projet de carrière, la possibilité de discuter au sujet de la carrière avec le superviseur, le contrôle de la progression individuelle, les activités de formation continue, la possibilité de refuser une affectation sans préjudice, la rétrogradation sans diminution de salaire, la chance de pouvoir participer à un groupe d'étude spécial ou à une équipe de projet, les promotions dans une autre région ainsi que l'enrichissement des responsabilités.

De plus, de nombreuses pratiques favorisent également leur succès subjectif de carrière, telles que la présence dans l'organisation d'outils d'information sur la carrière, l'existence de programmes de projet de carrière, la possibilité pour les employés plus expérimentés de conseiller les plus jeunes, l'accessibilité d'informations sur les possibilités de carrière, la possibilité d'assumer de nouveaux rôles, l'autoformation ainsi que la contribution du superviseur dans l'élaboration des besoins de formation.

Ces dernières pratiques augmentant la satisfaction de carrière et en emploi des femmes sont à envisager encore plus attentivement si l'on considère que le succès subjectif de carrière revêt une importance plus grande pour les femmes, par rapport au succès objectif. Il serait donc avantageux pour les organisations de tenir compte de ces résultats afin de satisfaire leur main-d'œuvre féminine de plus en plus importante et ainsi favoriser leur rétention au sein de l'organisation.

Les pratiques concernant la formation semblent être particulièrement favorables aux femmes, tant en ce qui a trait à leur succès de carrière objectif que subjectif. Dans le cas de l'autoformation, les femmes ont un accès

supérieur à celui des hommes pour cette pratique. Il s'agirait ici de s'assurer que leur accès est facilité quant aux autres pratiques visant leur formation et leur développement. La solution serait d'intégrer ces pratiques dans un plan formel de développement de carrière.

Il importe également d'améliorer la possibilité pour les femmes de profiter des pratiques ayant une incidence positive sur leur succès de carrière, particulièrement dans les cas où l'accessibilité à ces pratiques est moindre pour les femmes que pour les hommes. Par exemple, les pratiques suivantes, lorsqu'elles sont accessibles aux femmes, favorisent leur succès de carrière : les documents de réflexion sur la carrière, la participation à un groupe d'études spécial ou à une équipe de projet et une promotion dans une autre région. Par ailleurs, les résultats ont démontré que les femmes ont moins accès à ces pratiques que les hommes dans l'organisation.

Dans certains cas, les femmes ont un meilleur accès que les hommes à des pratiques qui influencent de façon négative leur succès de carrière, telle qu'un programme de rotation d'emplois. Il serait donc opportun de repenser l'utilité et l'intérêt d'offrir aux femmes ce genre de pratique, d'autant plus qu'elles en ont un accès privilégié.

Quelques pratiques ont une incidence positive sur le succès de carrière des hommes alors qu'elles n'ont aucun impact sur celui des femmes. C'est le cas des pratiques visant la mise en place d'un système de planification de la relève. On peut penser que, dans la grande majorité des entreprises, ce genre de plans est plutôt confidentiel et discuté entre les hauts-dirigeants seulement. Nous avons vu lors de la revue de littérature que les réseaux de pairs parmi lesquels les hommes ont une place privilégiée comparativement aux femmes, favorisent la création de relations mentor/protégé qui sont fort utiles à l'avancement de carrière des hommes lors de discussions informelles concernant la relève. Dans un même ordre d'idée, lorsque les plans de carrière des employés sont enregistrés, cela a un impact négatif sur le succès de

carrière des femmes. Encore ici, on peut supposer que ces plans de carrière ne sont pas explicites, et les personnes responsables de ces plans ont tendance à penser en premier aux hommes lors de la mise en place de ce type de planification. Une solution pour remédier à cette inéquité serait de rendre ces pratiques formelles, dans le cadre d'un programme ouvert et explicite, incluant des critères de sélection préétablis et objectifs.

Tel qu'observé auparavant par de nombreux chercheurs, le parrainage est une pratique qui a impact positif sur le succès de carrière des hommes, et plus précisément sur leur niveau de salaire, alors qu'il n'a aucune influence dans le cas des femmes. Une des solutions souvent proposée est d'établir un programme de parrainage formel. Il semble que de tels programmes ont pour effet d'améliorer les retombées positives sur le succès de carrière des femmes, habituellement défavorisées lorsque les relations de parrainage se forment uniquement de manière informelle. Par contre, les recherches ont montré que malgré une augmentation des effets bénéfiques du parrainage formel pour les femmes, ce système n'est pas aussi favorable que n'est le parrainage informel pour les hommes.

Nous avons aussi trouvé que la satisfaction de carrière des hommes est influencée positivement par le fait d'avoir déjà accepté une rétrogradation en fin de carrière pour permettre à un employé plus jeune de progresser, alors que cette pratique de carrière n'a aucun impact sur le succès de carrière tant objectif que subjectif des femmes. Nous avons pu observer précédemment que les hommes avaient plus tendance que les femmes à accepter ce genre de pratique en lien avec les cycles de carrière différents selon le sexe. En supposant que les hommes sont heureux se retirer en fin de carrière afin de profiter davantage de la vie, il est fort plausible qu'avoir l'opportunité de céder leur place et de diminuer leurs responsabilités influence à la hausse leur satisfaction de carrière.

De plus, le fait d'avoir été muté horizontalement dans une autre région, une alternative accessible plus facilement pour les hommes que pour les

femmes, a une influence positive sur le nombre de promotions obtenus par les répondants masculins. Pour ce qui est des femmes, une pratique à laquelle elles n'ont pas accès peut difficilement avoir un impact quelconque sur leur carrière. Encore une fois, la solution serait d'établir des critères de sélection formels et explicites pour tous les types d'assignations, y compris les transferts dans une autre région que celle d'origine. En prenant pour acquis que les femmes refuseront ces assignations à cause de leurs responsabilités familiales, les dirigeants risquent de ne pas choisir le meilleurs candidats possibles pour le poste.

Parmi les pratiques de rémunération à l'étude, une seule a obtenu des résultats positifs, la rémunération des compétences, et seulement en ce qui a trait au succès de carrière (salaire et position hiérarchique) des hommes. Aucune pratique de rémunération n'a d'influence positive sur le succès de carrière des femmes. Par ailleurs, les pratiques visant le partage des gains de productivité semblent affecter de façon négative le succès de carrière des employés, peu importe leur genre.

Finalement, on peut tirer une conclusion intéressante en observant l'influence négative de certaines pratiques sur le succès de carrière des hommes. En effet, lorsqu'on applique davantage de contrôle en ce qui a trait à la mobilité interne et à la distribution des tâches et responsabilités, que l'on formalise les politiques de sélection en vue d'attribuer une affectation ou une promotion, cela affecte négativement le succès objectif des hommes.

Par exemple, lorsqu'il existe dans l'organisation une politique de révision du contenu de l'emploi, le niveau de salaire, la position hiérarchique ainsi que le nombre de promotions obtenues par les hommes en sont négativement influencés. Dans un même ordre d'idée, la présence de pratique visant le contrôle de la progression individuelle crée une pression à la baisse sur le salaire des hommes alors que cela augmente le nombre de promotions chez les

femmes. De plus, lorsque l'organisation adopte une politique de mobilité interne, un impact négatif est remarqué sur le salaire des répondants masculins.

Ces résultats renforcent donc la proposition que la carrière des hommes est avantagée par les pratiques informelles de gestion des carrières alors que les femmes récoltent davantage de bénéfices lorsque l'organisation met en place un système formel, objectif et explicite de gestion des carrières, limitant ainsi les décisions politiques défavorisant habituellement les femmes. Il est donc possible de conclure que l'hypothèse 8, qui postulait un impact positif plus important pour les femmes que pour les hommes des pratiques formelles de carrière, est confirmée.

5.5 Les limites de la recherche

En ce qui a trait aux limites de l'étude, l'utilisation de données secondaires restreint le choix des facteurs qu'il est possible d'évaluer. Il aurait été intéressant d'étudier l'effet de plusieurs autres facteurs du succès de carrière cités dans la littérature. Ainsi, bien que l'utilisation de données secondaires ait des bénéfices importants en terme de temps, elle comporte des limites quant au contenu du modèle conceptuel.

Ensuite, la recherche est limitée quand à la possibilité de généraliser les résultats étant donné l'homogénéité de l'échantillon. En effet, l'ensemble des répondants proviennent d'un seul milieu de travail, un ministère fédéral. Néanmoins, il s'agit d'un échantillon très vaste, plus de 900 répondants parmi lesquels les femmes sont particulièrement bien représentée et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle.

La méthode de collecte des données utilisée, le questionnaire, représente aussi une limite. Bien qu'il s'agit d'un moyen privilégié de rejoindre une quantité importante de répondants, de vérifier des relations présumées

entre plusieurs variables, cette méthode comporte aussi quelques inconvénients. D'abord, les gens qui se donnent la peine de répondre aux questions sont ceux qui ont quelque chose à dire, ceux ayant une opinion plus neutre demeurant muets. De plus, les réponses obtenues à l'aide d'un questionnaire sont quelque peu superficielles, ne permettant pas dans le cas présent d'expliquer les différences d'accès entre les sexes.

Finalement, le type d'analyses retenu, les régressions hiérarchiques séparées, crée un milieu artificiel où il y aurait seulement des hommes ou seulement des femmes, ce qui ne correspond évidemment pas à la réalité. Par contre, ceci nous permet d'identifier les pratiques qui fonctionnent bien entre les hommes, tel que le parrainage, et celles qui sont plus efficaces dans le cas des femmes, par exemple les pratiques de formation.

Conclusion

Cette étude a permis d'identifier les différences entre les sexes quant à l'accès aux pratiques de gestion des carrières, traditionnelles et alternatives. Toutefois, il serait intéressant d'expliquer les raisons de ces différences d'accessibilité. Par exemple, est-ce que les répondantes ont moins accès à certaines pratiques telle que la disponibilité de documents de réflexion sur la carrière parce qu'elles ont moins tendance que leurs collègues masculins à planifier leur carrière et qu'elles ne font pas l'effort de chercher des informations à ce sujet, ou est-ce réellement de la discrimination à leur égard? Une étude qualitative à ce sujet permettrait de répondre à ces interrogations.

Il a également été possible, dans le cadre de cette recherche, de cibler les pratiques de gestion des carrières ayant une influence sur le succès de carrière des hommes et des femmes, dans un contexte où nous ne retrouverions que des personnes du même sexe. Éventuellement, des analyses statistiques plus élaborées (interactions) permettraient de vérifier si les relations identifiées dans cette étude sont également présentes dans un contexte mixte.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, R. J., MELTZ, N. M. (1993). Industrial Relations Theory, Its nature, scope, and pedagogy, *The Scarecrow Press Inc.*, 166-167.
- ADAMS, R. P. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (eds.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, Academy Press, New York.
- ADLER, N. J. (1984). Expecting international success : Female managers overseas, *Colombia Journal of World Business*, 19 : 3, 79-85.
- ADLER, N. J. (1993). Competitive frontiers : Women managers in the triad, *International Studies of Management and Organization*, 23 : 2, 3-23.
- ALBRECHT, S. L. (1976). Informal interaction patterns of professional women. In M. Gerrard, J. Oliver, A. Williams (Eds.), *Women in management Proceedings of the conference, Women and men – Colleagues in management?* Center for Social Work Research, University of Texas, Austin.
- APPELBAUM, S. H., FINESTONE, D. (1994). Revisiting career plateauing : Same old problem – Avant-garde solutions, *Journal of Managerial Development*, 9 : 5, 12-21.
- ARNOLD, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*, Paul Chapman, London.
- ASPLUND, G. (1988). *Women managers : Changing organizational cultures*, John Wiley, Chichester.
- BECKER, G. (1964). *Human capital : A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Columbia University Press, New York.
- BENABOU, C. (2000). Le mentorat structuré, *Effectif*, 48-52.
- BERNARD, R., WILS, T., GUÉRIN, G., LABELLE, C. (1992). La gestion des carrières dans les entreprises québécoises, *Gestion*, 17 : 3, septembre, 91-99.
- BEVAN, S., THOMPSON, M. (1992). *Merit pay, Performance Appraisal and Attitudes to Women's Work*, IMS Report 234, Institute of Manpower Studies, Brighton.
- BIELBY, W. T., BARON, J. N. (1986). Men and women at work : Sex segregation and statistical discrimination, *American Journal of Sociology*, 91, 739-799.

- BIELBY, D. D., BIELBY, W. T. (1988). Women's and men's commitment to paid work and family, In A. H. Stromberg, L. Larwood, B. Gutek (Eds.), *Women and Work*, 249-263, Sage, Beverly Hills.
- BLAIS, M. R., BRIÈRE, N. M., LACHANCE, L., RIDDLE, A.S., VALLERAND, R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais, *Revue Québécoise de Psychologie*, 14, 185-215.
- BLAU, F. D., FERBER, M. A., WINKLER, A. E. (1998). *The economics of women, men and work*, 3ème édition, Prentice Hall, Saddle River.
- BLOCH, F. E., KUSKIN, M. S. (1978). Wage determination in the union and nonunion sectors, *Industrial and Labor Relations Review*, 31, 183-192.
- BOHEN, H., VIVEROS-LONG, A. (1981). *Balancing jobs and family life*, Temple University Press, Philadelphie.
- BRAGG, A. (1989). Should you make a lateral move? *Sales and Marketing Management*, 141, 70-75.
- BRASS, D. J. (1985). Men's and women's networks : A study of interaction patterns and influence in an organization, *Academy of Management Journal*, 28, 327-343.
- BRAY, D. W., HOWARD, A. (1980). Career success and life satisfactions of middle-aged managers, *Competence and coping during adulthood*, University Press of New England, Hanover, 258-287.
- BURKE, R. J., McKEEN, C. A. (1989). Developing formal mentoring programs in organizations, *Business Quarterly*, 53, 76-99.
- CANNINGS, K., MONTMARQUETTE, C. (1991). Managerial momentum : A simultaneous model of the career progress of male and female managers, *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 212-228.
- CATALYST. (1993). *Mentoring : A guide to corporate programs and practices*, Author, New York.
- CAVA, A., MAYER, D. (1993). Gender discrimination abroad, *Business and Economic Review*, 40, 13-16.
- CAVANAUGH, M. A., NOE, R. A. (1998). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.

CHAO, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau : A comparative analysis, *Journal of Management*, 16 :1, 181-193.

CHAO, G. T., WALZ, P. M., GARDNER, P. D. (1992). Formal and informal mentorships : A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts, *Personnel Psychology*, 45, 619-636.

CHÊNEVERT, D., TREMBLAY, M. (1998). Managerial career success in canadian organisations : Is gender a determinant? *Centre interuniversitaire de recherché en analyse des organisations*, 1-40.

CHODOROW, N. (1974). Family structure and feminine personality, *Women, culture and society*, Stanford University Press, Palo Alto.

COLLINSON, D., HEARN, J. (1994). Naming men as men : Implications for work, organization and Management, *Gender, Work and Organization*, 1 : 1, 2-22.

CORCORAN, M., DUNCAN, G. J. (1979). Work history, labor force attachment and earnings : Differences between races and sexes, *Journal of Human Resources*, 14, 3-20.

COX, C. J., COOPER, C. L. (1989). The making of the British CEO : Childhood, work experience, personality, and management style, *Academy of Management Executive*, 3, 241-245.

COX, T. H., HARQUAIL, C. V. (1991). Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs, *Journal of Vocational Behavior*, 39, 54-75.

COX, T. H., NKOMO, S. M. (1991). A race and gender-group analysis of the early career experience of MBA's, *Work and Occupations*, 18, 431-446.

CRAMPTON, S. M., MISHRA, J. M. (1999). Women in management, *Public Personnel Management*, 28 : 1, 87-106.

CRANDALL, V. D., KATKOVSKY, W., CRANDALL, V. J. (1965). Children's beliefs in their own control of reinforcement in intellectual-academic achievement situations, *Child Development*, 36, 91-109.

CRAVENS, D., PIERCY, N., SHIPP, S. (1996). New organizational forms for competing in highly dynamic environments, *British Journal of Management*, 7 : 3, 203-218.

CROMPTON, R., SANDERSON, K. (1990). Credentials and career, In G. Payne, P. Abbott (Eds.), *The social mobility of women : Beyond male mobility models*, The Falmer Press, 83-100.

CROSBY, F. J. (1982). *Relative deprivation and working women*, Oxford University Press, New York, 268p.

DALEY, D. M. (1996). Paths of glory and the glass ceiling : Differing patterns of career advancement among women and minority federal employees, *Public Administration Quarterly*, 20, 143-162.

DAVID-MCNEIL, J. (1992). La diversification des ressources humaines québécoises, *Gestion*, 17 : 2, 38-48.

DAVIDSON, M., COOPER, C. (1992). *Shattering the glass ceiling : The women manager*, Paul Chapman, London.

DAVIS, J. A. (1959). A formal interpretation of the theory of relative deprivation, *Sociometry*, 22, 280-296.

DEX, S. (1984). *Women's occupational mobility : A lifetime perspective*, Macmillan, London.

DICKENS, L. (1994). The business case for women's equality : Is the carrot better than the stick? *Employee Relations*, 16 : 8, 5-18.

DREHER, G. F., ASH, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions, *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-545.

DREHER, G. F., COX, T. H. Jr. (1996). Race, gender and opportunity : A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationship, *Journal of Applied Psychology*, 81, 297-308.

DROLET, M. (2001). L'écart persistant : Nouvelle evidence empirique concernant l'écart salarial entre les hommes et les femmes au Canada, *Direction des études analytiques (Statistique Canada)*, 157, 1-19.

DURAND, C. (1990). *L'aspiration à la mobilité au travail en situation de plafonnement de carrière*, Université Libre, Bruxelles.

DURCAN, J., OATES, D. (1996). *Career paths for the 21st century : How to beat job insecurity*, Random House, London.

DWECK, C. S., REPPUCCI, N. D. (1973). Learned helplessness and reinforcement responsibility in children, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 109-116.

EDWARDS, C., ROBINSON, O., WELCHMAN, R., WOODALL, J. (1999). Lost opportunities? Organizational restructuring and women managers, *Human Resource Management Journal*, 9 : 1, 55-64.

ENGLAND, G. W., WHITELEY, T. (1990). Cross-national meanings of working, In A. P. Brief, W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work*, 65-106, Lexington Books, Lexington.

EPSTEIN, C. F. (1970). *Woman's place*, University of California Press, Californie.

EPSTEIN, C. F. (1975). Institutional barriers : What keeps women out of the executive suite? In F. E. Gordon, M. H. Strober (Eds.), *Bringing women into management*, McGraw-Hill, New York.

FAGENSON, E. A. (1989). The mentor advantage : Perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés, *Journal of Organizational Behavior*, 10, 309-320.

FAGENSON, E. A., JACKSON, J. J. (1993). The status of women managers in the United States, *International Studies of Management and Organization*, 23 : 3, 88-107.

FERLIE, E., PETTIGREW, A. (1996). Managing through networks : Some issues for the NHS', *British Journal of Management*, 7, 81-99.

FOUCHER, R. (1988). La gestion des mouvements internes de personnel, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Gaétan Morin, Montréal.

GAGNON, Y., LÉTOURNEAU, F. (1997). Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs, *Gestion*, 44 : 4, 37-43.

GARLAND, S. B. (1991). Throwing stones at the glass ceiling, *Business Week*, August, p. 29.

GALLESE, L. R. (1991). Why women aren't making it to the top, *Across the Board*, April, 19-22.

GATTIKER, U. E., LARWOOD, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction, *Human Relations*, 41, 569-591.

GATTIKER, U. E., LARWOOD, L. (1989). Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers, *Social Science Journal*, 26, 75-92.

GATTIKER, U. E., LARWOOD, L. (1990). Predictors for career advancement in the corporate hierarchy, *Human Relations*, 43 : 8, 703-726.

GEIGER-DuMOND, A. H., BOYLE, S. K. (1995). Mentoring : A practitioner's guide, *Training and Development*, 49, 51-54.

GILLIGAN, C. (1982). *In a different voice*, Harvard University Press, Cambridge.

GODDARD, R. W. (1990). Lateral moves enhance careers, *HRMagazine*, 69-74.

GOFFEE, R., SCASE, R. (1992). Organizational change and the corporate career : The restructuring of managers job aspirations, *Human Relations*, 45 : 4, 363-384.

GOODMAN, E. (1999). Bill could pit nation's parents against others, *Boston Globe*, 9 mai, p.6.

GORDON, J. R., WHELAN, K. S. (1998). Successful professional women in midlife : How organizations can more effectively understand and respond to the challenges, *Academy of Management executive*, 12 : 1, 8-24.

GOSSELIN, E., TREMBLAY, J., BÉNARD, M. (2000). La nouvelle gestion organisationnelle des carrières : Et si ce n'était qu'une fable? *Effectif*, 40-44.

GOULD, S., PENLEY, L. E. (1984). Career strategies and salary progression : A study of their relationship in a municipal bureaucracy, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.

GRANDROSE, C. S., PORTWOOD, J. D. (1987). Matching individual career plans and organizational career management, *Academy of Management Journal*, 30 : 4, 699-720.

GREENBERG, J., McCARTY, C. L. (1990). Comparable worth : A matter of justice, *Research in personnel and human resources management*, JAI Press, Greenwich, 8, 265-301.

GREENHAUS, J. H., BEUTELL, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

GREENHAUS, J. H., PARASURAMAN, S., WORMLEY, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes, *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.

GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992). La gestion des carrières : une typologie des pratiques, *Gestion*, 48-63.

GUÉRIN, G. et WILS, T. (1993). La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 5/6, 13-30.

- GUNDERSON (1998). Données tirées du Recensement du Canada dans Gunderson, p.24-26.
- GUTTERIDGE, T. G. (1973). Predicting career success of graduate business school alumni, *Academy of Management Journal*, 16, 129-137.
- GUTTERIDGE, T. G., LEIBOWITZ, Z. B., SHORE, J. E. (1993). *Organizational career development*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- HALL, D. (1972). A model of coping with role conflict : The role behavior of college educated women, *Administrative Science Quarterly*, 17, 471-486.
- HALL, D. (1985). Project work as an antidote to career plateauing in a declining engineering organization, *Human Resource Management*, 24 : 3, 271-292.
- HALL, D. (1996). *The career is dead-long live the career : a relational approach to careers*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- HALL, D., GORDON, F. (1973). Career choices of married women : Effects on conflict, role behavior and satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 58 : 1, 42-48.
- HALL, D., ISABELLA, L. A. (1985). Downward movement and career development, *Organizational Dynamics*, été, 5-23.
- HALL, D., RICHTER, J. (1990). Career gridlock : Baby boomers hit the wall, *Academy of Management Executive*, 4 : 3, 7-22.
- HAMMONDS, K. H. (1997). Work and family : Juggling both is an endless struggle – and companies aren't helping much, *Business Week*, 15 septembre, 96-100.
- HAREL-GIASSON, F., MARCHIS-MOUREN, M. F. (1992), Gérer la carrière des femmes, *Gestion*, 17 : 1, 50-59.
- HARREL, T. W. (1969). The personality of high earning MBA's in big business, *Personnel Psychology*, 22, 457-463.
- HENNIG, M., JARDIM, A. (1977). *The managerial women*, Anchor, New York.
- HENNIG, M., JARDIM, A. (1978). *The managerial woman*, Marion Boyars, London.
- HERRIOT, P., PEMBERTON, C. (1995). *New Deals : The revolution in managerial careers*, Wiley, Chichester.

- HERRY, W. (1994). Corporate mentoring can break the glass ceiling, *HRFocus*, 71, 17.
- HERSCH, J. A. (1991). Male-Female differences in hourly wages : The role of human capital, working conditions and housework, *Industrial and Labor Relations Review*, 44 : 4, Juillet, 746-759.
- HIGGINS, C., DUXBURY, L., JOHNSON, K. L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family? *Human Resources Management*, 39 : 1, 17-32.
- HITT, M. A., BARR, S. H. (1989). Managerial selection decision models : Examination of configural cues processing, *Journal of Applied Psychology*, 74, 53-61.
- HOFFMAN, L. W. (1975). Psychological factors, In L. W. Hoffman, F. I. Nye (Eds.), *Working mothers*, Jossey-Bass, San Francisco.
- HOWARD, A., BRAY, D. (1988). *Managerial lives in transition : Advancing age and changing times*, Guilford Press, New York.
- HUNT, D. M., MICHAEL, C. (1983). Mentorship : A career training and development tool, *Academy of Management Review*, 8, 475-485.
- JACKSON, L. A., GRABSKI, S. V. (1988). Perceptions of fair pay and the gender wage gap, *Journal of Applied Social Psychology*, 73, 606-625.
- JACOBS, J. A. (1992). Women's entry into management : Trends in earnings, authority, and values among salaried managers, *Administrative Science Quarterly*, 37, 282-301.
- JARDILLIER, P. (1982). *La maîtrise de l'emploi*, PUF, Paris.
- JASKOLKA, G., BEYER, J. M., TRICE, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success, *Journal of Vocational Behavior*, 26, 189-205.
- JOHNSON, J. C., McCLURE, D. J, SCHNEIDER, K. C. (1999). Job satisfaction of logistics managers : Female versus male perspectives, *Transportation Journal*, 39 : 1, 5-19.
- JUDGE, T. A., BRETZ, R. D. Jr. (1994). Political influence behavior and career success, *Journal of Management*, 20, 43-65.
- JUDGE, T. A., CABLE, D. M., BOUDREAU, J. W., BRETZ, R. D. Jr. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success, *Personnel Psychology*, 48 : 3, 485-513.

KAHN, R. L., WOLFE, D. M., QUINN, R., SNOEK, J. D., ROSENTHAL, R. A. (1964). *Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley & Sons, New York.

KANTER, R. M. (1977a). *Men and Women of the corporation*, Basic Books, Inc., New York, 348p.

KANTER, R. M. (1977b). Some effects of proportions on group life : Skewed sex ratios and responses to token women, *American Journal of Sociology*, 82, 965-990.

KANTER, R. M. (1982). The impact of hierarchical structures on the work behavior of women and men. In R. Kahn-Hut, A. K. Daniels et R. Colvard (Eds.), *Women and work : Problems and perspectives* (p.234-247), Oxford University Press, New York.

KANUNGO, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, 67 : 3, 341-349.

KAYE, B. (1982). *Up is not the only way*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

KEAVENY, T. J., INDERRIEDEN, E. J. (2000). Gender differences in pay satisfaction and pay expectations, *Journal of Managerial Issues*, 12 : 3, 363-379.

KETS DE VRIES, M. F. R., MEAD, C. (1992). The development of the global leader within the multinational corporation, In V. Pucik, N. M. Tichy, C. K. Barnett (Eds.), *Globalizing management : Creating and leading the competitive organization*, 187-205, Wiley, New York.

KIRCHMEYER, C. (1998). Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences, *Journal of Management*, 24 : 6, 673-692.

KOBERG, C. S., BOSS, R. W., CHAPPELL, D., RINGER, R. C. (1994). Correlates and consequences of protégé mentoring in a large hospital, *Group and Organization Management*, 19, 219-239.

KORMAN, A. K., WITTIG-BERMAN, U., LANG, D. (1981). Career success and personal failure : Alienation in professionals and managers, *Academy of Management Journal*, 24 : 2, 342-360.

KRAM, K. E. (1985). *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life*, Scott Foresman, Glenview.

KRAM, K. E., HALL, D. T. (1996). Mentoring in a context of diversity and turbulence, In E. E. Kossek, S. A. Lobel (Eds.), *Managing diversity : Human*

resource strategy for transforming the workplace, 108-136, Blackwell, Cambridge.

LARWOOD, L., WOOD, M. M. (1977). *Women in Management*, Lexington Books, Lexington.

LAWLER, E. E. III. (1971). *Pay and organizational effectiveness : A psychological review*, McGraw-Hill, New York.

LAWLER, E. E. III. (1981). *Pay and Organizational development*, Addison-Wesley, Massachusetts.

LEIBOWITZ, Z. B., FARREN, C., KAYE, B. L. (1986). *Designing career development systems*, Jossey Bass, San Francisco.

LEMIRE, L., SABA, T., GAGNON, Y. C. (1999). Managing career plateauing in the Quebec public sector, *Public Personnel Management*, 28 : 3, 375-390.

LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1297-1343.

LONDON, M., STUMPF, S.A. (1982). *Managing careers*, Addison-Wesley, Massachusetts.

LUBLIN, J. S. (1998). Even top women earn less, *Wall Street Journal*, Nov 10, B2.

LYNESS, K. S. et THOMPSON, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives, *Journal of Applied Psychology*, 82, 359-375.

LYNESS, K. S. et THOMPSON, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route?, *Journal of Applied Psychology*, 85 : 1, 86-101.

MAJOR, B. (1989). Gender differences in comparisons and entitlement : Implications for comparable worth, *Journal of Social Issues*, 45, 99-115.

MAJOR, B., FORCEY, B. (1985). Social comparisons and pay evaluations : Preferences for same-sex and same job wage comparisons, *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 393-405.

MARINI, M. M. (1989). Sex differences in earnings in the United States, *Annual Review of Sociology*, 15, 343-380.

MARSHALL, J. (1984). *Women managers : Travelers in a male world*, John Wiley, Chichester.

- MAVIN, S. (2000). Approaches to careers in management: Why UK organizations should consider gender, *Career Development International*, 5 : 1, 13-20.
- MELAMED, T. (1995). Career success: The moderating effect of gender, *Journal of Vocational Behaviour*, 47, 35-60.
- MILKOVICH, G. T., NEWMAN, J. M. (1996). *Compensation*, 5th edition, Richard D. Irwin, Chicago.
- MIRVIS, P., HALL, D. (1996). New organizational forms and the new career, *The career is dead – long live the career : a relational approach to careers*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MORRISON, A. M., GLINOW, M. A. V. (1990). Women and minorities in management, *American Psychologist*, 45, 200-208.
- MURRAY, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring : How to facilitate an effective mentoring program*, Jossey-Bass, San Francisco.
- NEAR, J. (1984). Reactions to the career plateau, *Business Horizons*, 27 : 4, 75-79.
- NEUMARK, D., McLENNAN, M. (1994). Sex discrimination and women's labor market outcomes, *Journal of Human Resources*, 30 : 4, 713-740.
- NICHOLLS, J. C. (1975). Causal attributions and other achievement related cognitions : Effects of test outcomes, attainment values, and sex, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 379-389.
- NICHOLSON, N., WEST, M. A. (1988). *Managerial job changes : Men and women in transition*, Cambridge University Press, Cambridge.
- OAKLEY, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs, *Journal of Business Ethics*, 27 : 4, 321-334.
- O'LEARY, V. E. (1974). Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women, *Psychological Bulletin*, 81, 809-826.
- O'REILLY, C. A., CHATMAN, J. A. (1994). On managing mid-life transitions in career and family, *Human Relations*, 40 : 12, 799-816.
- OSTROFF, C., KOZLOWSKI, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization, *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.

PAZY, A. (1986). The persistence of pro-male bias despite identical information regarding causes of success, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

PAZY, A. (1987). Sex differences in responsiveness to organizational career management, *Human Resource Management*, 26 : 2, 243-256.

PELUCHETTE, J. VAN E. (1993). Subjective career success :The influence of individual difference, family and organizational variables, *Journal of Vocational Behaviour*, 43, 198-208.

PETERS, T. (1987). *Thriving on Chaos*, Knof, New York.

PFEFFER, J. (1983). Organizational demography, In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 299-357, JAI Press, Greenwich.

PFEFFER, J., ROSS, J. (1982). The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment, *Administrative Science Quarterly*, 27, 66-80.

PIGEON, G. (1988). L'égalité des chances dans les entreprises : Le temps des solutions, *Courants*, février-mars, 22-26.

POOLE, M. E., LANGAN-FOX, J., OMODEI, M. (1993). Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success : A longitudinal study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 39-54.

POWELL, G. N., BUTTERFIELD, D. A. (1994). Investigating the glass ceiling phenomenon : An empirical study of actual promotions to top management, *Academy of Management Journal*, 37, 68-86.

POWELL, G. N., MAINIERO, L. A. (1992). Cross-currents in the river of time : Conceptualizing the complexities of women's careers, *Journal of Management*, 18, 215-237.

QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris.

RAELIN, J. (1985). *The clash of cultures*, Harvard Business School Press, Boston.

RAGINS, B . R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations : A power perspective, *Academy of Management Review*, 22, 482-521.

- RAGINS, B. R., COTTON, J. L. (1991). Easier said than done : Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor, *Academy of Management Journal*, 34, 939-951.
- RAGINS, B. R., COTTON, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes : A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology*, 84 : 4, 529-550.
- RAGINS, B. R., SUNDSTROM, E. (1989). Gender and power in organizations : A longitudinal perspective, *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.
- RAGINS, B. R., TOWNSEND, B., MATTIS, M. (1998). Gender gap in the executive suite : CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling, *Academy of Management Executive*, 12 : 1, 28-42.
- RAJAN, A. (1997). Employability in the finance sector : Rhetoric vs reality, *Human Resource Management Journal*, 7 : 1, 67-78.
- RESKIN, B., ROOS, P. (1990). *Job queues, gender queues*, Temple University Press, Philadelphie.
- ROSENBLATT, R. A. (1995). Glass ceiling still too hard to crack, U.S. panel finds, *Los Angeles Times*, March 16, A1-A18.
- RUSSO, N., KELLY, R. M., DEACON, M. (1991). Gender and success-related attribution : Beyond individualistic conceptions of achievement, *Sex Roles*, 25 : 5-6, 331-350.
- SABA, T. (2000). La gestion des carrières : Un vrai défi pour les années 2000? *Effectif*, 20-26.
- SAUSER, W. I., YORK, C. M. (1978). Sex differences in job satisfaction : A re-examination, *Personnel Psychology*, 31, 537-547.
- SCANDURA, T. A. (1992). Mentorship and career mobility : An empirical investigation, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- SCASE, R., GOFFEE, R. (1989). *Reluctant Managers : Their work and lifestyles*, Unwin Hyman, London.
- SCHEIN, E. (1978). *Careers dynamics : Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley, Massachussets.
- SCHEIN, V. E., MUELLER, R., JACOBSON, C. (1989). The relationship between, sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students, *Sex Roles*, 20 : 1-2, 103-110.

- SCOTT, M. E. (1992). Designing effective mentoring programs : Historical perspectives and current issues, *Journal of Humanistic Education and Development*, 30, 167-177.
- SEIBERT, S. E., CRANT, J. M., KRAIMER, M. L. (1999). Proactive personality and career success, *Journal of Applied Psychology*, 84 : 3, 416-427.
- SEIDLER, V. J. (1994). *Unreasonable men : Masculinity and social theory*, Routledge, London.
- SMITH, A. (1937). *The wealth of nations : Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Random House, New York.
- SMITH, P. C., KENDALL, L. M., HULIN, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, Chicago.
- SPARROW, P. R. (2000). New employee behaviours, work designs and forms of work organization, what is in store for the future of work, *Journal of Managerial Psychology*, 15 : 3, 202-218.
- STATISTIQUE CANADA (1999). *L'emploi et le revenu en perspective*, no 75-0001-XPF au catalogue.
- STEELE, M. (1992). Human resource management: An opportunity for women?, In Towers, B. (Ed.) *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, Oxford.
- STROH, L. K., BRETT, J. M., REILY, A. H. (1992). All the right stuff : A comparison of female and male managers' career progression, *Journal of Applied Psychology*, 77 : 3, 251-260.
- STURGES, J. (1999). What it means to succeed : personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages, *British Journal of Management*, 10, 239-252.
- TERBORG, J. R. (1977). Women in management : A research review, *Journal of Applied Psychology*, 62, 647-664.
- THARENOU, P., CONROY, D. (1994). Men and women manager's advancement : Personal or situational determinants? *Applied Psychology : An International Review*, 43 : 1, 5-31.
- TREMBLAY, M., WILS, T. (1995). Les plateaux de carrière : Analyse d'un phénomène complexe et sensible, *Gestion 2000*, juin, 177-193.

TROMSKI, J. E., SUBICH, L. M. (1990). College students' perceptions of the acceptability of below average salary offers, *Journal of Vocational Behavior*, 37, 196-208.

TRUSS, C. (1999). Human resource management : Gendered terrain? *The International Journal of Human Resource Management*, 10 : 2, 180-200.

TURLEY, W. H., FELDMAN, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring, *Human Resources Management*, 37 : 1, 71-83.

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS (1995). *Handbook of Labor Statistics*, Bulletin 2340, Decembre.

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS (1998). *Telephone conversations with department representatives*.

VEIGA, J. F. (1981). Plateaud versus nonplateaud managers : Career patterns, attitudes, and path potential, *Academy of Management Journal*, 24 : 3, 566-578.

VIATOR, R. E., SCANDURA, T. A. (1991). A study of mentor-protégé relationships in large public accounting firms, *Accounting Horizons*, 5, 20-30.

WALLSTON, B. S., O'LEARY, V. E. (1981). Sex makes a difference : Differential perceptions of women and men. In. L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and social psychology*, Vol. 2, Sage, Beverly-Hills.

WERBEL, J. (1985). The impact of primary life involvements on turnover : A comparison of part-time and full-time employees, *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 251-258.

WHELAN-BERRY, K. S., GORDON, J. R. (2000). Strengthening human resource strategies : Insights from the experiences of midcareer professional women, *Human Resource Planning*, 23 : 1, 26-37.

WHITE, B., COX, C., COOPER, C. L. (1992). *Women's career development : A study of high flyers*, Blackwell Business, Oxford.

WHITELY, W., DOUGHERTY, T. W., DREHER, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress, *Academy of Management Journal*, 34, 331-351.

WILS, T., TREMBLAY, M., GUÉRIN, G. (1997). Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière, *Gestion* 2000, 13 : 1, 151-164.

WOODALL, J. (1996). Human resource management and women : The vision of the gender-blind? In Towers, B. (ed) *The Handbook of Human Resource Management*, 2ème edition, Blackwell, Oxford.

WOODD, M. (2000). The move towards a different career pattern : are women better prepared than men for a modern career? *Career Development International*, 5 : 2, 99-105.

ZEY, M. G. (1985). Mentor programs : Making the right moves, *Personnel Journal*, 64, 53-57.

