

Université de Montréal

Les facteurs explicatifs de la mobilité ascendante selon le sexe  
dans le secteur bancaire au Canada

par

Marie-Claude Vallée

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences (M.Sc.)

en relations industrielles

Juin 2003

© Marie-Claude Vallée, 2003



HD  
4815  
U54  
2003  
V.014

**Identification du jury**

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les facteurs explicatifs de la mobilité ascendante  
selon le sexe dans le secteur bancaire au Canada

Présenté par :  
Marie-Claude Vallée

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Bernard Brody	<u>Président-rapporteur</u>
Stéphane Renaud	<u>Directeur de recherche</u>
Jean-Michel Cousineau	<u>Membre du jury</u>

Mémoire accepté le 17 juin 2003

## SOMMAIRE

Mots clés : - facteurs - mobilité ascendante - différences sexuelles - secteur bancaire - Canada

Malgré les efforts déployés par les employeurs pour faire respecter l'égalité des sexes en milieu de travail, les femmes sont toujours peu nombreuses à occuper des positions hiérarchiques supérieures, comparativement aux hommes. Une situation d'iniquité en emploi peut entraîner des coûts économiques et sociaux pour les entreprises. Pour aider à résoudre de manière efficace le problème de la sous-représentativité des femmes au sein des échelons hiérarchiques, il est intéressant d'examiner les facteurs qui influencent la mobilité ascendante des travailleurs. Ce faisant, les gestionnaires pourront davantage être en mesure d'instaurer un ensemble de politiques et de pratiques qui viseront à accroître la présence des femmes dans les différents niveaux hiérarchiques. La présente étude a pour objet de cerner les facilitateurs et les barrières à la mobilité ascendante des hommes et à celle des femmes au sein du secteur bancaire canadien. Il est pertinent de mener une étude dans le secteur des services financiers puisque celui-ci est le secteur d'activité qui embauche le plus grand nombre de femmes, qui demeurent souvent concentrées au niveau des échelons hiérarchiques inférieurs.

Nous utilisons la littérature et les postulats de base des théories du capital humain et de la discrimination systémique afin d'énoncer des propositions et des hypothèses. D'une part, nous cherchons à vérifier si la probabilité des femmes d'obtenir une promotion hiérarchique est plus faible ou est la même que celle des hommes, toute chose étant égale par ailleurs. D'autre part, nous voulons vérifier si l'effet des facteurs de mobilité ascendante varie selon le sexe. En d'autres termes, si ceux-ci ont une incidence plus favorable pour les hommes que pour les femmes, en terme de promotions hiérarchiques.

Dans un premier temps, les propositions et hypothèses sont vérifiées à l'aide d'une analyse de différence de moyennes basée sur le test-t. Celle-ci est effectuée sur des données fournies par une institution financière canadienne et ce, pour les années 1996, 1997 et 1998. À cet effet, nous comparons la probabilité de promotion des femmes à celle des hommes afin de vérifier si celles-ci sont statistiquement différentes. Nous effectuons par la suite des analyses multivariées en recourant à la régression logistique selon le modèle du capital humain et celui de la discrimination systémique afin d'isoler les effets des facteurs sur la mobilité ascendante des travailleurs. La population à l'étude est composée des employés du secteur bancaire canadien. Notre échantillon est composé de 1732 travailleurs oeuvrant au sein du siège social de l'organisation ainsi que dans ses différents établissements à travers le Canada.

Notre analyse de différence de moyennes démontre que les femmes possèdent la même probabilité que les hommes d'être promus à une position hiérarchique plus élevée. Par ailleurs, cette analyse bivariée comporte certaines limites et n'est qu'une première étape. Par conséquent, l'analyse multivariée est utilisée afin de vérifier l'impact propre de chacun des facteurs sur la mobilité ascendante des hommes et des femmes. Nos résultats multivariés indiquent que selon le modèle du capital humain, la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est la même que celle des hommes, lorsque les autres variables de capital humain sont tenues constantes. Notre hypothèse qui émane du modèle du capital humain s'est vue confirmée. Toutefois, selon le modèle de la discrimination systémique, la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est plus élevée que celle des hommes. En d'autres termes, nous observons que les chances des femmes d'être promues à une position hiérarchique supérieure est plus grande que celles de leurs homologues masculins. Ce résultat surprenant est venu infirmer notre hypothèse qui découle du

modèle de la discrimination systémique à l'effet que les femmes ont moins de chances que les hommes de recevoir une promotion hiérarchique de la part de leur employeur. D'autre part, nos résultats révèlent que le statut temps plein, le niveau de scolarité, le fait de posséder peu d'ancienneté et le niveau de performance en emploi constituent de bons prédicteurs de mobilité ascendante des femmes. Pour les hommes, les meilleurs prédicteurs sont le fait de posséder peu d'ancienneté et le nombre d'heures de formation suivies à l'interne. Nous terminons le mémoire par une discussion plus approfondie des résultats, par la présentation des limites de notre étude et des pistes de recherche futures.

## ABSTRACT

Key words : - upward mobility – promotion - gender differences - bank sector – Canada

In most North-American organizations, men are often more likely to occupy a managerial position than women. This study aims at explaining this disparity and suggests strategies for facilitating women's upward mobility. Using data from a large Canadian financial institution, this research investigates the influence of gender on bank employees' upward mobility. It identifies barriers to women' upward mobility and suggests facilitative policies for upward mobility for women and men.

Using Human capital theory and the systematical discrimination approach, this research advances several hypotheses and propositions. Results from the human-capital model show that the women' likelihood of being promoted is equal to those of men. However, when variables of discrimination model are added and held constant, the findings indicated that women were more likely to be promoted than men during the period under study. This last result is not consistent with the body of literature on sex and upward mobility reviewed in this study. Subsequent analyses also revealed that the determinants of promotion vary for women and men. Women are not promoted on the same criteria than men. Criteria that determined women' upward mobility are their job status, level of education, tenure with the financial institution and their performance score. Differently, men are promoted at the bank on the basis of their tenure and the fact that they cumulate several job training hours. In closing, the implications of the results are discussed and guideline for future research are exposed.

## REMERCIEMENT

Je tiens à remercier particulièrement mon directeur de recherche, M. Stéphane Renaud, pour son soutien et son encouragement tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je lui témoigne toute ma reconnaissance et ma gratitude pour son expertise, son dynamisme et son dévouement qui furent pour moi une véritable source de motivation. Je tiens aussi à souligner l'aide de M. Bernard Brody, M. Jean-Michel Cousineau et de M. Jean-Guy Bergeron. Enfin, je remercie du fond du cœur, mon père André et ma mère Irène, pour le soutien moral qu'ils m'ont apporté durant la réalisation de cette recherche.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire.....</b>	<b>p. i</b>
<b>Remerciement.....</b>	<b>p. v</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>p. vi</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>p. viii</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>p. ix</b>
<b>Chapitre 1 : Introduction : Problématique et questions de recherche.....</b>	<b>p. 1</b>
<b>Chapitre 2 : Contexte théorique.....</b>	<b>p. 9</b>
2.1 Définition de la mobilité ascendante.....	p. 10
2.2 Définition des niveaux de cadres hiérarchiques.....	p. 13
2.3 Facteurs explicatifs de la mobilité ascendante.....	p. 15
2.3.1 <i>Facteurs individuels</i> .....	p. 15
2.3.2 <i>Facteurs de capital humain</i> .....	p. 24
2.3.3 <i>Facteurs reliés à l'emploi</i> .....	p. 31
2.3.4 <i>Facteurs du milieu de travail</i> .....	p. 40
2.3.5 <i>Facteurs organisationnels</i> .....	p. 41
2.3.6 <i>Facteurs externes</i> .....	p. 44
2.4 Travaux empiriques sur les impacts du sexe sur la mobilité ascendante.....	p. 45
2.5 Théories explicatives.....	p. 49
2.5.1 <i>Théorie du capital humain</i> .....	p. 50
2.5.2 <i>Théorie de la discrimination systémique</i> .....	p. 53
2.5.3 <i>Autres théories explicatives</i> .....	p. 55
2.6 Limites de la littérature.....	p. 57
<b>Chapitre 3 : Modèle d'analyse.....</b>	<b>p. 58</b>
3.1 Cadre théorique.....	p. 59
3.2 Modèles d'analyse.....	p. 59
3.2.1 <i>Modèle du capital humain</i> .....	p. 59
3.2.2 <i>Modèle de la discrimination systémique</i> .....	p. 60
3.3 Cadre opératoire.....	p. 62
3.3.1 <i>Variable dépendante</i> .....	p. 62
3.3.2 <i>Autres variables à l'étude</i> .....	p. 63
3.4 Propositions exploratoires et hypothèses.....	p. 64
3.4.1 <i>Propositions et hypothèses relatives au modèle du capital humain</i> .....	p. 64
3.4.1.1 <i>Proposition générale</i> .....	p. 64
3.4.1.2 <i>Hypothèses secondaires</i> .....	p. 64
3.4.2 <i>Propositions et hypothèses relatives au modèle de la discrimination systémique</i> .....	p. 65
3.4.2.1 <i>Proposition générale</i> .....	p. 65
3.4.2.2 <i>Propositions et hypothèses secondaires</i> .....	p. 65

<b>Chapitre 4 : Méthodologie</b> .....	<b>p. 67</b>
4.1 Structure de preuve.....	p. 68
4.2 Plan d'observation.....	p. 68
4.3 Opérationnalisation des variables.....	p. 69
4.4 Plan d'analyse.....	p. 72
<b>Chapitre 5 : Présentation et discussion des résultats</b> .....	<b>p. 74</b>
5.1 Analyse descriptive.....	p. 75
5.2 Analyse de différence de moyennes (test-t) sur la mobilité ascendante.....	p. 80
5.3 Analyse multivariée.....	p. 81
5.3.1 <i>Modèle du capital humain et ses facteurs de mobilité ascendante</i> .....	p. 82
5.3.2 <i>Modèle de discrimination systémique et ses facteurs de mobilité ascendante</i> .....	p. 89
<b>Chapitre 6 : Conclusion</b> .....	<b>p. 100</b>
6.1 Portrait général des résultats.....	p. 104
<b>Bibliographie</b> .....	<b>p. 108</b>
<b>Annexe A</b> .....	<b>p. 112</b>
<b>Annexe B</b> .....	<b>p. 123</b>
<b>Annexe C</b> .....	<b>p. 133</b>
<b>Annexe D</b> .....	<b>p. 143</b>
<b>Annexe E</b> .....	<b>p. 146</b>
<b>Annexe F</b> .....	<b>p. 150</b>
<b>Annexe G</b> .....	<b>p. 153</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau I: Effets des facteurs individuels sur la mobilité ascendante.....	p. 16
Tableau II : Effets des facteurs de capital humain sur la mobilité ascendante.....	p. 24
Tableau III : Effets des facteurs reliés à l'emploi sur la mobilité ascendante.....	p. 32
Tableau IV : Effets des facteurs du milieu de travail sur la mobilité ascendante.....	p. 40
Tableau V : Effets des facteurs organisationnels sur la mobilité ascendante.....	p. 42
Tableau VI : Effets des facteurs externes sur la mobilité ascendante.....	p. 44
Tableau VII : Effets individuels du sexe sur la mobilité ascendante.....	p. 46
Tableau VIII : Définitions, moyennes, minima, maxima et écarts-types des facteurs explicatifs de la mobilité ascendante.....	p. 79
Tableau IX : Test de différence de moyennes (test-t) sur la mobilité ascendante.....	p. 81
Tableau X : Régressions logistiques selon le modèle du capital humain sur la mobilité ascendante.....	p. 82
Tableau XI : Régressions logistiques selon le modèle de la discrimination systémique sur la mobilité ascendante.....	p. 90
Tableau XII : Profil des employés les plus susceptibles d'obtenir une promotion.....	p.104

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Schématisation des scénarios de mobilité intraorganisationnelle.....	p. 11
Figure 2 : Schématisation des scénarios de mobilité ascendante.....	p. 14
Figure 3 : Courbe éducation-salaire.....	p. 51
Figure 4 : Courbe expérience-salaire.....	p. 51
Figure 5 : Modèle d'analyse du capital humain.....	p. 60
Figure 6 : Modèle d'analyse de la discrimination systémique.....	p. 61

**CHAPITRE I :**  
**INTRODUCTION :**  
**PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

Au Canada, la participation des femmes au marché du travail s'est accrue considérablement dans les dernières décennies. Selon le rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi paru dans le DRHC (1998), la proportion moyenne des femmes était environ de 44 % dans les secteurs d'activité assujettis à la Loi sur l'équité en emploi tels que le secteur bancaire, le secteur des transports et le secteur des communications. La représentation des femmes qui exerçaient un emploi permanent dans les secteurs des transports et des communications s'établissait à 25 % entre 1997 et 1998 alors que dans le secteur bancaire, celle-ci se situait à 73 %. Le rapport indique qu'en 1998, 55 % des salariés de l'effectif visé par la Loi qui ont obtenu une promotion étaient des femmes. À cet effet, le nombre total d'occasions d'emploi (recrutements et promotions) offertes aux femmes a augmenté de 16 p. 100; une hausse qui se compare à celle qui a été observée chez les hommes. Le pourcentage des femmes dans les catégories des cadres intermédiaires et des professionnels a connu un accroissement considérable pour tous les secteurs d'activité. Les employeurs visés par la Loi ont fait également des efforts importants pour recruter des femmes à des postes de cadres supérieurs. Enfin, durant l'année 1997-1998, l'écart salarial entre les hommes et les femmes s'est amoindri dans l'ensemble de ces secteurs d'activité (DRHC, 1998).

En dépit des efforts poursuivis par les employeurs dans l'application du principe d'égalité en emploi, la situation des femmes demeure encore défavorable, en regard à celle des hommes. Il suffit pour s'en convaincre de considérer l'écart salarial qui persiste toujours entre les sexes. Dans ce même rapport, on observe que le salaire moyen des travailleuses, dans l'effectif visé par la Loi qui travaillaient à plein temps, était environ de 77 % du salaire de leurs homologues masculins.

Parmi les secteurs d'activité, on constate que l'écart de salaire entre les sexes était nettement plus prononcé dans le secteur bancaire avec 38 % alors que celui-ci était le moins grand dans le secteur des communications avec 15 %. De plus, on remarque que malgré l'augmentation de la présence des femmes au sein des organisations, les travailleuses demeurent toujours sous-représentées aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Elles sont encore peu nombreuses à occuper des positions de direction, en regard de leur proportion dans les catégories hiérarchiques inférieures. En effet, les femmes faisant partie de l'effectif visé par la Loi comptaient en 1998 pour 65 % du personnel clérical, 40 % des catégories de cadres intermédiaires et de professionnels et 20 % des positions de cadres supérieurs (DRHC, 1998).

Mais qu'est-ce qui explique la faible représentativité des femmes au sein des niveaux hiérarchiques de cadres, par rapport aux hommes ? Pour répondre à cette interrogation, il est nécessaire de comprendre la mobilité ascendante des travailleurs et des travailleuses au sein de l'organisation. Il devient alors impératif d'examiner les facilitateurs de l'ascension des hommes et des femmes ainsi que les barrières à leur avancement dans l'organisation. Tel que mentionné précédemment, il est pertinent d'étudier le phénomène de la mobilité ascendante dans le secteur bancaire puisque celui-ci est composé majoritairement de femmes qui sont sous-représentées au niveau des échelons de cadres. Afin d'accroître la représentativité des femmes au sein des niveaux hiérarchiques, il est primordial d'identifier les facteurs qui influencent la mobilité ascendante des travailleurs. À cet effet, les résultats de notre étude pourront informer les travailleuses des critères de promotion utilisés par l'organisation et ainsi, des éléments sur lesquels elles doivent investir ou acquérir pour accroître leurs chances d'être promues. D'autre part, nos conclusions de recherche

pourront proposer aux gestionnaires des lignes directrices pour mettre en œuvre des politiques et pratiques ayant pour effet de faciliter la présence des femmes au sein des positions hiérarchiques plus élevées.

Il est important de prendre conscience qu'une situation d'inégalité entre les sexes en milieu de travail peut occasionner des coûts monétaires élevés pour les entreprises. Elle peut entraîner à cet effet, des coûts importants en sévices légaux. En effet, les employeurs qui ne respectent pas les exigences fixées par les législations en matière d'équité en emploi peuvent se voir imposer des quotas quantitatifs rigides pour la promotion des groupes ayant fait l'objet de discrimination passée (Cascio et al., 1999). L'iniquité en emploi peut également engendrer des coûts sociaux pour les entreprises. À cause des attitudes désuètes à l'endroit des femmes, les entreprises se privent des compétences et du talent de leur personnel féminin. En outre, le rapport annuel sur l'équité en emploi paru en 1998 soutient qu'un milieu de travail où les employés se sentent estimés influe considérablement sur le maintien en fonction des membres des groupes désignés (DRHC, 1998). L'absence d'obstacle à l'avancement de carrière des membres de ces groupes a une incidence favorable sur le climat de travail. Par ailleurs, l'exercice de pratiques discriminatoires en emploi peut parfois se révéler rentable; elles peuvent avoir pour effet de réduire les coûts de main-d'œuvre des entreprises. Par souci financier, l'employeur refusera d'embaucher, de former ou de promouvoir les femmes à des postes clés si celles-ci sont, de façon générale, susceptibles de s'absenter plus fréquemment et d'être moins engagées dans leur travail en raison des contraintes familiales (Baron et Bielby, 1986). Enfin, il est à considérer que les attitudes discriminatoires à l'endroit des femmes peuvent soulever cependant des ressentiments chez les hommes.



Au terme d'une revue de la littérature, nous observons qu'un grand nombre de recherches se sont interrogées sur les causes qui expliquent la sous-représentativité des femmes au sein des échelons hiérarchiques supérieurs des organisations. Pour ce faire, plusieurs se sont penchées sur les déterminants de la mobilité ascendante des hommes et des femmes dans les organisations. La plupart des études ont démontré que certains facteurs ont un pouvoir d'influence qui varie selon le sexe; certains n'ont pas la même incidence sur la mobilité ascendante des hommes que sur celle des femmes. À cet effet, on observe qu'un même facteur favorise la mobilité ascendante des hommes mais entrave celle des femmes. D'autre part, on constate qu'un même facteur peut avoir un effet plus favorable pour les hommes que pour les femmes.

Plusieurs courants théoriques ont tenté d'identifier les facteurs constitutifs des inégalités de salaire et d'avancement de carrière observées entre les hommes et les femmes. La théorie du capital humain stipule que les disparités entre les sexes sont principalement sinon exclusivement attribuables à des facteurs de productivité. À cet effet, selon Newman (1993), dans la mesure où les femmes cumuleraient moins de scolarité, d'expérience de travail, d'ancienneté et de formation que les hommes, celles-ci seraient moins productives et par conséquent, mériteraient des salaires et des possibilités de promotion moins élevées que ceux de leurs homologues masculins. Celui-ci soutient que lorsque l'on considère les variables de capital humain, les femmes obtiennent des salaires équivalents et affichent les mêmes taux de promotion que ceux des hommes. Par ailleurs, la théorie de la discrimination systémique postule que les écarts entre les sexes seraient liés non seulement à des facteurs de productivité mais également à l'interaction de pratiques, de décisions ou comportements individuels ou institutionnels, fondés sur des stéréotypes ou préjugés,

qui crée un problème de discrimination dans les entreprises (Chicha, 1997). Les tenants de la discrimination systémique soutiennent, quant à eux, que dans la mesure où les femmes possèdent des compétences équivalentes à celles des hommes, ces dernières touchent des salaires moins élevés, demeurent moins promues et le retour sur leurs investissements en terme de capital humain est plus faible. Il apparaît donc que la discrimination fondée sur le sexe peut jouer un rôle dans le processus de décision en matière de salaire et de promotion des employés.

Une revue de la littérature empirique sur le sujet nous permet de constater que les recherches parviennent à des résultats différents en ce qui a trait l'effet de certains facteurs pouvant avoir un impact qui diffère selon le sexe, c'est-à-dire que la rentabilité de certains facteurs n'est pas la même pour les hommes que pour les femmes. D'autre part, on remarque également qu'il n'existe pas de consensus en ce qui concerne l'explication des inégalités de promotion entre les sexes. Certains ont trouvé les liens tel que prédit par la théorie du capital humain alors que d'autres ont soutenu la validité empirique des postulats de la théorie de la discrimination systémique. À la lumière des tableaux récapitulatifs de la littérature présentés en annexe à la toute fin de la recherche, nous observons que la grande majorité des travaux ont utilisé des données interorganisationnelles; les études ont été menées auprès de plusieurs organisations et secteurs d'activité différents. À notre connaissance, peu de recherches ont étudié le phénomène de la mobilité ascendante des travailleurs au sein d'une même organisation et d'autant plus, à l'intérieur d'un établissement du secteur bancaire canadien.

Dans ce mémoire, nous tenterons de comprendre et d'expliquer le phénomène de la mobilité ascendante des travailleurs au sein du secteur bancaire au Canada. Pour y arriver nous répondrons aux questions suivantes : *Est-ce que la probabilité de mobilité ascendante des femmes est différente de celle des hommes ? ; Quels sont les facteurs explicatifs de la mobilité ascendante selon le sexe ?* L'objectif premier de ce mémoire est de cerner les facteurs qui influencent l'ascension des hommes et celle des femmes afin de proposer aux travailleuses et gestionnaires des moyens d'actions concrets qui auront pour conséquence d'augmenter la proportion des femmes dans les échelons hiérarchiques. Pour ce faire, nous évaluerons la complémentarité du modèle de la théorie du capital humain avec celui qui s'inspire de la théorie de la discrimination systémique afin d'expliquer la réalité de nos données. Il convient de souligner que le fait d'étudier le phénomène à l'intérieur d'une même organisation permettra d'exercer un meilleur contrôle des facteurs organisationnels et environnementaux qui peuvent influencer sur les promotions hiérarchiques des travailleurs et ainsi, d'obtenir des résultats plus conformes à la réalité du phénomène à l'étude. En effet, nous serons davantage en mesure d'apprécier la part des facteurs individuels, de capital humain et ceux reliés à l'emploi de nos modèles d'analyse dans l'explication de la mobilité ascendante des employés. Pour examiner le phénomène, nous utiliserons une banque de données secondaires issues directement du dossier des employés. Ces données permettront d'assurer la validité interne de notre recherche et ainsi, d'obtenir des résultats objectifs.

Le mémoire qui suit est constitué de six chapitres. Le deuxième chapitre présente le contexte théorique qui porte sur les définitions, les corrélats de la mobilité ascendante, sur certains travaux empiriques qui se sont attardés aux impacts individuels du sexe sur le phénomène ainsi que sur les

principales théories explicatives des inégalités entre les sexes. Le troisième chapitre est consacré au cadre théorique, aux modèles d'analyse, au cadre opérationnel, aux propositions et hypothèses de recherche. Le quatrième chapitre expose la méthodologie adoptée pour bien mener notre recherche. Le cinquième chapitre présente et discute des résultats empiriques. Enfin, le sixième chapitre fait l'objet d'une conclusion.

**CHAPITRE 2 :**  
**CONTEXTE THÉORIQUE**

## 2.1 Définition de la mobilité ascendante

Le dictionnaire canadien des relations du travail (Dion, 1986) définit la mobilité professionnelle comme l'action par laquelle un travailleur passe de l'exercice d'une occupation à une autre. Dans la littérature, on observe qu'il existe différentes formes de mobilité professionnelle. On retrouve la mobilité externe (inter organisationnelle) qui implique un changement d'organisation et la mobilité interne (intra organisationnelle) qui signifie un changement de poste au sein de la même organisation (Simmonet, 1996). Selon Anderson et al. (1981), la mobilité interne possède plusieurs directions soit: vers le haut, vers le bas, ou latérale. Parmi les formes de mobilité intra organisationnelle, on distingue la mobilité géographique, la mobilité latérale, la mobilité descendante, la mobilité ascendante ainsi que la mobilité verticale. Voyons comment certains chercheurs présentent les différents scénarios de mobilité intra organisationnelle. La Figure 1 présente ensuite de manière schématique les scénarios de mobilité intra organisationnelle.

La mobilité géographique : la mobilité géographique consiste à changer de lieu de travail. Cela signifie, en général, un déménagement vers un autre site de l'organisation (Deffayet et Van Heems, 1995, page 37).

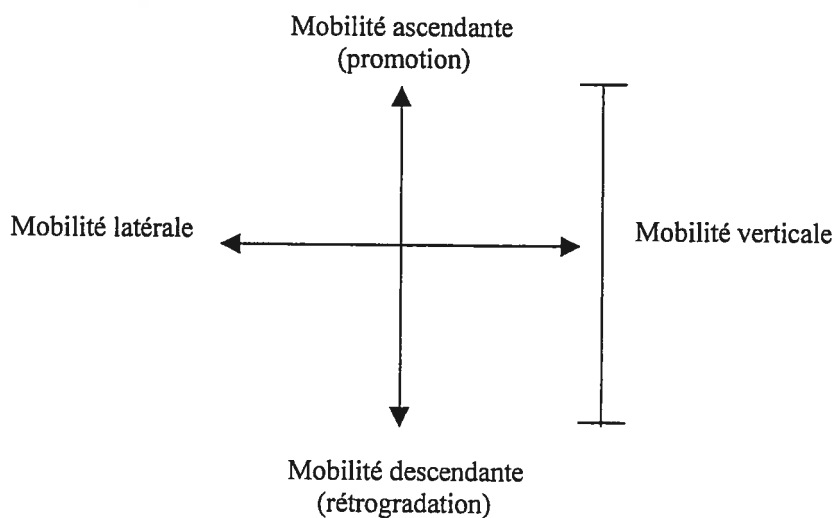
La mobilité latérale : la mobilité latérale correspond à un changement d'emploi ou de métier. Elle conduit le travailleur à mettre en œuvre de nouvelles compétences et à assumer de nouvelles responsabilités dans un poste dont le niveau de qualification est jugé équivalent (Deffayet et Van Heems, 1995, page 37).

La mobilité descendante : la mobilité descendante réfère à une rétrogradation qui comporte généralement une diminution de salaire, de privilèges, de statut ainsi qu'un niveau d'exigences relatives inférieures requises par le nouvel emploi (Cascio et al., 1999, page 340).

La mobilité ascendante : la mobilité ascendante correspond au schéma traditionnel de la promotion, c'est-à-dire que le salarié accède à une fonction plus haute dans l'échelle hiérarchique associée à un salaire supérieur et à un niveau d'exigences relatives supérieures requises par le nouvel emploi (Deffayet et Van Heems, 1995, page 37).

La mobilité verticale : la mobilité verticale est caractérisée par une amélioration (mobilité ascendante) ou une détérioration (mobilité descendante) chez les travailleurs de leur situation dans leur emploi (Dion, 1986, page 304).

**Figure 1:**  
**Schématisation des scénarios de mobilité intraorganisationnelle**



Puisque la présente recherche s'intéresse à la mobilité ascendante des employés en contexte organisationnel, il nous apparaît utile de préciser davantage ce concept. D'abord, la mobilité ascendante est souvent définie en terme de promotion. Suite à une revue de la littérature, nous remarquons qu'un grand nombre d'auteurs rattachent les mêmes dimensions au concept de mobilité ascendante. Celui-ci est généralement associé à une dimension hiérarchique, fonctionnelle et monétaire. Dans la littérature empirique, nous retrouvons des exemples de définitions qui mettent en lumière les dimensions reliées au concept de mobilité ascendante. À cet effet, les promotions se traduisent au départ par un accroissement des responsabilités, vers tout niveau hiérarchique supérieur au poste précédent (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Les résultats de l'étude de Laulhé (1990) révèlent que les travailleurs ayant obtenu une promotion accèdent à de nouvelles fonctions avec une élévation de leur qualification ou de leur niveau hiérarchique. Les promotions impliquent également une augmentation de la rémunération ainsi qu'un plus haut degré d'autonomie (Baldi et McBrier, 1997). Enfin, selon Tremblay (1992), l'avancement hiérarchique apporte généralement, outre un traitement salarial et un statut plus favorable, plus de reconnaissance, de pouvoir, d'influences et de défis.

À la lumière de la revue de littérature, nous constatons que plusieurs auteurs utilisent différentes terminologies pour parler du phénomène de la mobilité ascendante. À cet égard, les notions de probabilité promotionnelle, de chance de promotion ou de chance d'être promu, d'avancement ou d'opportunité de carrière ainsi que de succès de carrière réfèrent souvent au concept de mobilité ascendante et sont donc employées indifféremment.



## 2.2 Définitions des niveaux de cadres hiérarchiques

Dans la littérature, nous observons que la mobilité ascendante implique généralement une élévation ou un avancement à des positions de cadres hiérarchiques supérieures, ou encore simplement à un avancement dans l'échelle salariale. Nous remarquons que certains chercheurs se sont intéressés à la mobilité ascendante des salariés vers les positions de cadre tandis que d'autres ont porté attention à l'ascension des cadres vers les échelons hiérarchiques supérieurs. Toutefois, nous constatons que peu d'entre eux définissent les divers niveaux de cadres hiérarchiques. Il nous apparaît alors pertinent de fournir quelques définitions quant aux différents échelons de cadres qui sont habituellement impliqués dans les mouvements de personnel ascendants. Voici de quelle façon le Dictionnaire canadien des relations du travail (Dion, 1986) définit respectivement le terme cadres hiérarchiques et ses différents niveaux. La Figure 2 présente ensuite une schématisation des divers scénarios de mobilité ascendante.

**Les cadres hiérarchiques :** les cadres hiérarchiques sont des employés ayant reçu une délégation d'autorité directe et qui, à ce titre, exercent à divers degrés des activités de planification, de prévision, d'organisation, de direction, de contrôle et de coordination; selon leur niveau, ils peuvent être supérieurs ou de direction, moyens ou intermédiaires, inférieurs ou subalternes (Dion, 1986, page 62).

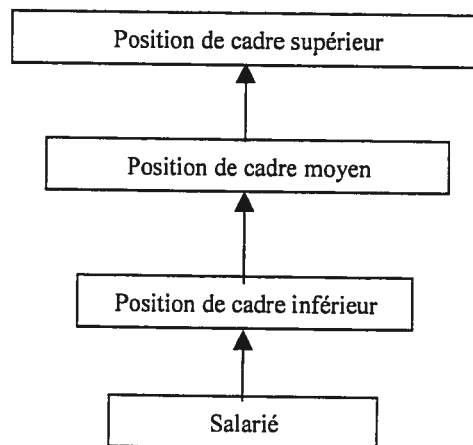
**Les cadres inférieurs :** les cadres inférieurs correspondent à des superviseurs, des contremaîtres ou à des cadres subalternes (Dion, 1986, page 62).

Les cadres moyens : les cadres moyens sont appelés également cadres intermédiaires. Ils représentent les employés du personnel de gestion qui assistent les cadres supérieurs et dont les fonctions consistent à organiser et à coordonner la mise en application des politiques et des programmes tracés par la direction (Dion, 1986, page 62).

Les cadres supérieurs : les cadres supérieurs représentent les personnes investies d'une autorité hiérarchique qui dépendent directement soit d'un conseil d'administration, soit du président, soit du directeur général. Ils peuvent être désignés sous différentes appellations : cadres dirigeants, haute direction, personnels supérieurs, cadres de direction (Dion, 1986, page 62).

Pour les fins du mémoire, les définitions des niveaux de cadres hiérarchiques proposées par Dion (1986) sont celles qui seront utilisées pour rendre opérationnel notre objet d'étude.

**Figure 2:**  
**Schématisation des scénarios de mobilité ascendante**



### **2.3 Facteurs explicatifs de la mobilité ascendante**

La littérature révèle qu'il existe plusieurs facteurs qui influent sur la mobilité ascendante des travailleurs. Par ailleurs, nous observons que l'effet de certains facteurs diffère selon le sexe. En effet, certains facteurs n'ont pas le même impact sur la mobilité ascendante des hommes que sur celle des femmes; leur pouvoir explicatif est inégal entre les sexes. Nous pouvons donc dire que la variable sexe tend à jouer un rôle modérateur, c'est-à-dire qu'elle vient modérer l'effet des facteurs sur le phénomène étudié. Par conséquent, dans plusieurs travaux de recherche, la mobilité ascendante des hommes et des femmes fait l'objet d'analyses distinctes. Dans la présente section, nous exposerons les différents facteurs qui exercent une influence sur l'ascension des travailleurs, en précisant, s'il y a lieu, leur impact selon le sexe et la force de la relation qui est observée. Afin de constater les limites de la littérature, nous présenterons les études en spécifiant le type de données qu'elles ont utilisées. Dans les écrits, nous constatons que les divers facteurs influant la mobilité ascendante sont généralement regroupés en six catégories : les facteurs individuels, les facteurs de capital humain, les facteurs liés à l'emploi, les facteurs du milieu de travail et les facteurs externes. Les tableaux présentés en annexe à la toute fin de cette recherche, résumant de façon détaillée les études recensées qui confirment un lien entre les différents facteurs et la mobilité ascendante.

#### **2.3.1 Facteurs individuels**

Il existe un grand nombre de recherches qui tendent à montrer l'influence des facteurs individuels sur la mobilité ascendante des hommes et sur celle des femmes. Les facteurs individuels ayant le

plus souvent fait l'objet d'étude sont l'âge, l'état matrimonial, la présence et le nombre d'enfants d'âge préscolaire, les responsabilités familiales, la race et le profil de personnalité. Le Tableau I présente un résumé sommaire des recherches qui montrent une relation entre les facteurs individuels et la mobilité ascendante des travailleurs. L'Annexe A présente les détails de ces recherches.

TABLEAU I : Effets des facteurs individuels sur la mobilité ascendante		
Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
<b>♦ Âge</b>		
Relation négative et linéaire	Travailleurs plus jeunes sont plus promus et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes	Cobb-Clark et Dunlop, 1999
	Travailleurs plus âgés sont moins disposés à être promus	Cox et Nkomo, 1992
Relation positive et linéaire	Travailleurs plus âgés cumulent plus d'expériences de travail, plus de formation, ce qui favorise leur avancement dans les positions de cadre - reçoivent plus de promotions - atteignent des plus hauts niveaux hiérarchiques et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes	Tharenou et al., 1994; Stewart et Gudykunst, 1982
	Femmes plus âgées ont une plus grande probabilité d'être promues - occupent des positions hiérarchiques plus élevées - sont favorisées dans leur avancement dans les positions de cadre	Maume, 1999; Tharenou et al., 1994
	Travailleurs plus âgés ont plus de chances de promotion et ce, davantage pour les femmes que pour les hommes	Chenu, 1998
Aucune relation	-----	Smith, 1993
Aucune relation pour les hommes	-----	Maume, 1999; Tharenou et al., 1994
<b>♦ État matrimonial</b>		
Relation négative et linéaire	Travailleurs mariés = 1 ont moins de chances de promotion que les travailleurs célibataires = 0	Cannings, 1988
Relation positive et linéaire pour les hommes	Hommes mariés = 1 sont plus promus - ont plus de chances de promotion - cumulent plus d'expériences de travail, ont plus de formation, ce qui favorise leur avancement dans les positions de cadre que les hommes célibataires = 0	Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Chenu, 1998; Tharenou et al., 1994
Relation négative et linéaire pour les femmes	Femmes mariées = 1 sont moins promues - ont moins de chances de promotion - sont moins qui occupent des positions de cadre supérieur que les femmes célibataires = 0	Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Chenu, 1998; Newman, 1993

Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
Relation négative et linéaire pour les femmes	Femmes mariées = 1 cumulent moins d'expériences de travail, moins de formation, ce qui limite leur avancement dans les positions de cadre que les femmes célibataires = 0	Tharenou et al., 1994
Aucune relation	-----	Maume, 1999; Melamed, 1996
<b>♦ Participation aux tâches domestiques</b>		
Relation négative et linéaire	Femmes qui participent aux tâches domestiques = 1 ont moins de promotions que celles qui ne participent pas = 0	Konrad et Cannings, 1997
Aucune relation pour les hommes	-----	Konrad et Cannings, 1997
<b>♦ Type de division des tâches domestiques dans la famille à l'enfance</b>		
Relation négative et linéaire pour les femmes	Femmes issues d'un milieu familial traditionnel quant à la division des tâches domestiques = 1 ont moins de chances de promotion que les travailleurs provenant d'un milieu familial non traditionnel = 0	Cannings, 1988
<b>♦ Présence d'enfants d'âge préscolaire</b>		
Relation positive et linéaire pour les hommes	Hommes avec enfants d'âge préscolaire = 1 sont plus promus que les hommes sans enfant d'âge préscolaire = 0	Cobb-Clark et Dunlop, 1999
Relation négative et linéaire pour les femmes	Femmes avec enfants d'âge préscolaire = 1 sont moins promues que les femmes sans enfant d'âge préscolaire = 0	Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Newman, 1993
Aucune relation	-----	Maume, 1999; Melamed, 1996
<b>♦ Nombre d'enfants d'âge préscolaire</b>		
Aucune relation	-----	Konrad et Cannings, 1997
<b>♦ Race</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs de race noire = 1 sont moins promus - ont une moins grande probabilité d'être promus que les travailleurs de race blanche = 0	Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Maume, 1999; Baldi et McBrier, 1997
Aucune relation pour les femmes de race noire	-----	Maume, 1999
Aucune relation	-----	Sheridan et al., 1997; Hersch et Viscusi, 1996; Smith, 1993
<b>♦ Profil de personnalité</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui sont extravertis, indépendants, compétitifs, etc = 1 atteignent des positions hiérarchiques plus élevées que les autres = 0	Mani, 1997; Melamed, 1996 (1ère étude)
Aucune relation pour les femmes	-----	Melamed, 1996 (2ième étude)

À la lumière du Tableau I, nous observons qu'il n'existe pas de consensus entre la variable âge et la mobilité ascendante des travailleurs. Nous constatons également qu'en général, l'effet de l'âge sur la mobilité ascendante diffère selon le sexe. Une partie de la littérature révèle d'abord qu'il existe une relation négative entre l'âge et la mobilité ascendante. En effet, une étude indique qu'indépendamment du sexe, ce sont les travailleurs plus jeunes (23-26 ans) qui ont été le plus promus au sein de plusieurs organisations américaines durant les années 1988-1990 et 1994-1996 et ce, davantage les hommes que les femmes (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Selon une autre recherche, l'âge est inversement relié aux promotions, c'est-à-dire que les travailleurs plus âgés ont été évalués par leur supérieur comme étant moins disposés à être promus (Cox et Nkomo, 1992). Ils expliquent ce résultat par le fait que les employeurs sembleraient accorder moins de promotions aux travailleurs approchant l'âge de la retraite. Ceux-ci seraient moins enclins à investir dans la carrière de leurs employés plus âgés puisque les bénéfices obtenus seraient limités par l'approche de la retraite.

Cependant, d'autres travaux empiriques rapportent des résultats différents. Ceux-ci montrent plutôt une relation positive entre la variable âge et la mobilité ascendante des travailleurs. En effet, on observe que plus les travailleurs avancent en âge, plus ils reçoivent de promotions et plus ils atteignent des niveaux hiérarchiques élevés et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes (Stewart et Gudykunst, 1982). Une autre étude révèle que l'âge exerce un impact positif sur l'avancement de carrière des femmes dans les positions de cadre alors que pour les hommes, l'âge n'a pas d'effet significatif (Tharenou et al., 1994). Cette étude, qui utilise une méthode d'analyse par chemin, trouve une relation indirecte entre l'âge et l'avancement de carrière des cadres. La

méthode d'analyse par chemin, employée par ces auteurs, se présente comme un modèle structurel qui démontre une séquence d'interactions de facteurs qui agissent les uns sur les autres. Selon ce modèle, l'âge exercerait un impact sur l'expérience de travail, qui ensuite influencerait le nombre de séances de formation suivies et par conséquent, sur l'avancement de carrière des travailleurs dans les différentes positions de cadre. Ainsi, les travailleurs plus âgés cumuleraient plus d'expériences de travail et donc plus de formation, ce qui aurait pour effet de favoriser leur progression au sein des positions de cadre hiérarchique. D'autre part, les résultats de recherche de Chenu (1998) révèlent que les promotions, qui permettent d'accéder à des positions de cadre ou de membre des professions libérales au sein des organisations françaises sont plus fréquentes à des âges intermédiaires et ensuite interviennent à des âges de plus en plus avancés et ce, surtout pour les femmes. Une autre étude conclut que l'âge des femmes est corrélé positivement avec la probabilité d'être promues à un poste de cadre inférieur ou de superviseur mais que celui des hommes n'a pas d'effet significatif (Maume, 1999). Cet auteur explique ce résultat par le fait que les femmes plus âgées auraient une plus grande aisance que les femmes plus jeunes à démontrer leurs compétences dans leur milieu de travail, en raison de leur expérience. Toutefois, la recherche de Smith (1993) indique qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre l'âge des employés et les promotions à des postes de cadre inférieur.

Ces résultats divergents, notamment entre les hommes et les femmes, peuvent être attribuables à un problème de multi-collinéarité. En d'autres termes, certaines variables individuelles sont étroitement liées entre elles; comme l'âge, l'état matrimonial et la présence d'enfants d'âge préscolaire. Les promotions des femmes seraient donc en général postérieures à la période pour laquelle l'éducation des enfants en bas âge concurrence fréquemment les investissements de

carrière. Ainsi, il devient difficile d'apprécier l'impact réel ou d'isoler les effets de l'âge sur la mobilité ascendante des femmes.

Un grand nombre de chercheurs se sont intéressés à l'influence de l'état matrimonial sur la mobilité ascendante des travailleurs. À la lumière des résultats de recherche, nous observons que plusieurs montrent que la variable relative à l'état matrimonial a un pouvoir d'influence qui varie inversement entre les sexes. À cet effet, on observe que le mariage favorise la mobilité ascendante des hommes mais entrave celle des femmes. Les hommes mariés sont plus souvent promus et ont plus de chances d'obtenir une promotion que les hommes célibataires (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Chenu, 1998). À l'inverse, les femmes mariées sont moins promues, ont moins de chances de promotion et sont moins à occuper des positions de cadre supérieur que les femmes célibataires (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Chenu, 1998; Newman, 1993). Cependant, l'étude de Cannings (1988) conclue que les travailleurs mariés, ont moins de chances de promotion que leurs homologues célibataires, en raison des contraintes familiales et ce, indépendamment du sexe. Quant aux recherches de Maume (1999) et Melamed (1996), celles-ci trouvent aucune relation significative entre l'état matrimonial et la mobilité ascendante des travailleurs.

Selon l'étude de Tharenou et al. (1994), il existerait une relation indirecte entre les responsabilités familiales et l'avancement hiérarchique dans les positions de cadre. Leur analyse par chemin montre que l'avancement de carrière des cadres est influencé par une séquence de variables. À cet effet, l'action de la variable relative aux responsabilités familiales s'observe dans un premier temps sur l'expérience de travail des individus, qui vient ensuite influencer sur le niveau



de formation, qui exerce à son tour, un impact sur l'avancement de carrière des travailleurs. Selon ces chercheurs, les hommes mariés cumuleraient plus d'expérience de travail et conséquemment plus de formation, ce qui aurait pour effet de favoriser leur progression dans les positions de cadre. Toutefois, ceux-ci arrivent à des résultats opposés pour les travailleuses. Les femmes cadres qui sont mariées posséderaient moins d'expérience de travail, cumuleraient alors moins de formation et par conséquent, seraient limitées dans leur avancement de carrière.

Tout comme l'état matrimonial, le nombre ou la présence d'enfants d'âge préscolaire constitue également un autre facteur influant sur la mobilité ascendante des hommes et des femmes. En regard des résultats des études, l'impact de ce facteur tend également à varier selon le sexe. Dans son étude, Newman (1994) rapporte que les femmes qui occupent une position au sein de la haute fonction publique de l'État de la Floride sont peu nombreuses à avoir des enfants en bas âge. Pour cette auteure, ces résultats témoignent de la difficulté pour les femmes de poursuivre simultanément une carrière et d'assumer pleinement leur rôle familial. D'autres arrivent à la même explication à l'effet que les femmes sembleraient moins s'investir dans leur carrière à cause du temps consacré à leur famille (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Selon les résultats de l'étude de Konrad et Cannings (1997), les femmes qui participent aux tâches familiales ont moins de chances de promotion. L'explication de ce résultat réside dans le fait que les employeurs seraient généralement moins enclins à offrir des promotions aux femmes mariées et mères dues aux interruptions de carrière probables, qui sont engendrées par les obligations familiales (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Toutefois, nous observons le contraire pour les hommes. Ceux ayant des enfants d'âge préscolaire obtiennent plus de promotions que les hommes sans enfant d'âge préscolaire

(Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Ces auteurs soutiennent que les hommes qui ont des enfants en bas âge auraient plus tendance à s'investir dans leur carrière parce qu'ils doivent subvenir à des besoins plus grands. De plus, les situations matrimoniale et parentale de l'homme dénoteraient un degré de stabilité dans la vie privée et permettraient ainsi d'avoir une meilleure concentration sur sa carrière. Ce résultat serait possiblement lié au fait que les décisions des employeurs en matière de promotion reposent souvent sur des stéréotypes traditionnels du rôle de l'homme et de la femme. Aux yeux de plusieurs, l'homme serait davantage le principal pourvoyeur de la famille (Newman, 1994). La recherche de Cannings (1988) qui s'est intéressée à l'effet de la socialisation sur les promotions des cadres, arrive à la conclusion que les rôles sexuels ont un impact considérable sur la probabilité des femmes d'obtenir une promotion. Les résultats de son étude révèlent que les femmes issues d'un milieu familial traditionnel quant à la division des tâches domestiques entre l'homme et la femme sont moins susceptibles de recevoir une promotion de la part de leur employeur. En raison des rôles sexuels véhiculés dans la société et dans la vie familiale, ces femmes auraient plus tendance à choisir des domaines d'études qui les conduisent vers des emplois offrant moins d'opportunités de promotion. Toutefois, certaines études indiquent que la variable relative aux responsabilités familiales (présence d'âge préscolaire) n'a pas de pouvoir d'influence sur la mobilité ascendante des travailleurs (Maume, 1999; Melamed, 1996). Pour Konrad et Cannings (1997), l'effet de la variable liée au nombre d'enfants d'âge préscolaire se révèle également non-significatif.

La race représente également une variable qui est souvent mise en relation avec la mobilité ascendante. À la lumière de la littérature, nous observons qu'il n'y a pas de consensus empirique

en ce qui a trait à l'impact de la race sur la mobilité ascendante des travailleurs. Certains résultats de recherche indiquent que la variable relativement à la race exerce une influence négative sur la mobilité ascendante. À cet effet, certaines études rapportent que les travailleurs de race noire ont été moins promus ou avaient une moins grande probabilité d'obtenir une promotion que les travailleurs de race blanche au cours des périodes observées (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Maume, 1999; Baldi et McBrier, 1997). Pour sa part, l'étude de Baldi et McBrier (1997) révèle que les travailleurs de race noire demeurent moins promus même si ceux-ci possèdent le même profil de compétences que leur homologues de race blanche. En procédant au calcul du taux de promotion selon la race, la recherche de Cobb-Clark et Dunlop (1999) indique pour sa part, que les membres des communautés noire et hispanique aux États-Unis ont été moins promus au cours de l'année de 1990 que les travailleurs de race blanche dans les organisations étudiées. Pour l'année 1996, cette recherche montre, cependant, un taux de promotion quasi semblable entre les travailleurs provenant de groupes ethniques et ceux de race blanche. Selon d'autres auteurs, la race n'a pas d'effet sur la mobilité ascendante des travailleurs (Maume, 1999; Sheridan, 1997; Hersch et Viscusi, 1996; Smith, 1993). À cet égard, les travailleurs de race noire auraient la même probabilité d'être promus et recevraient le même nombre de promotions que les travailleurs de race blanche.

L'effet du profil de la personnalité sur la mobilité ascendante a été également étudié par certains chercheurs (Mani, 1997; Melamed, 1996). Selon ces derniers, les travailleurs qui atteignent des positions hiérarchiques plus élevées dans les organisations ont un profil de personnalité de type extraverti, possèdent un esprit compétitif, font preuve de créativité et d'assurance.

### 2.3.2 Facteurs de capital humain

Les facteurs de capital humain sont considérés dans la littérature comme étant ceux qui favorisent de façon importante la mobilité ascendante des travailleurs. En effet, nous retrouvons la scolarité, l'expérience de travail, l'ancienneté et la formation professionnelle. Le Tableau II expose sommairement les recherches qui montrent un lien entre les facteurs de capital humain et la mobilité ascendante des travailleurs. L'Annexe B expose de façon détaillée les études.

TABLEAU II : Effets des facteurs de capital humain sur la mobilité ascendante		
Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
<b>◆ Scolarité</b>		
Relation positive	Travailleurs avec un plus haut niveau de scolarité ont plus de chances de promotion - atteignent des niveaux hiérarchiques plus élevés - sont plus disposés à être promus - sont favorisés dans leur avancement à des positions de cadre	Mani,1997;Sheridan et al., 1997;Melamed,1996; Tharenou et al.,1994;Cox et Nkomo,1992;Cannings,1988; Stewart et Gudykunst,1982
Relation positive et linéaire mais plus forte pour les hommes que pour les femmes	Travailleurs avec un plus haut niveau de scolarité sont plus promus et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes	Cobb-Clark et Dunlop,1999
Relation positive et linéaire pour les hommes	Hommes avec un plus haut niveau de scolarité reçoivent plus de promotions	Stewart et Gudykunst,1982
Relation positive et linéaire pour les femmes	Femmes avec un plus haut niveau de scolarité reçoivent moins de promotions	Stewart et Gudykunst,1982
Aucune relation	-----	Maume,1999;Baldi et McBrier,1997;Konrad et Cannings,1997;Hersch et Viscusi,1996;Lewis,1986
<b>◆ Expérience de travail</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs avec plus d'expériences de travail sont moins disposés à être promus	Powell et Butterfield,1994
Relation positive et linéaire mais plus forte pour les femmes que pour les hommes	Travailleurs avec plus d'expériences de travail sont moins promus et ce, davantage pour les femmes que pour les hommes	Cobb-Clark et Dunlop,1999

Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
Relation positive et linéaire mais plus forte pour les hommes que pour les femmes	Travailleurs avec plus d'expériences de travail, ont plus de formation, ce qui favorise leur avancement dans les positions de cadre et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes	Tharenou et al., 1994
Aucune relation	-----	Hersch et Viscusi, 1996
<b>◆ Ancienneté</b>		
Relation négative et linéaire mais plus forte pour les femmes que pour les hommes	Travailleurs avec plus d'années d'ancienneté sont moins promus ce, davantage pour les femmes que pour les hommes	Cobb-Clark et Dunlop, 1999
Relation négative et linéaire pour les femmes	Femmes avec plus d'années d'ancienneté ont moins de chances de promotion	Maume, 1999
Relation positive et linéaire	Travailleurs avec plus d'années d'ancienneté ont une plus grande probabilité d'être promus - reçoivent plus de promotions - - atteignent des positions de cadre supérieur	Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Hurley et al., 1997
Relation positive et linéaire	Travailleurs plus jeunes avec plus d'années d'ancienneté ont plus de chances de promotion	Cox et Nkomo, 1992
Aucune relation pour les hommes	-----	Maume, 1999
Aucune relation	-----	Melamed, 1996 (2 <sup>e</sup> étude)
<b>◆ Formation professionnelle</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui ont suivi de la formation = 1 ont une plus grande probabilité d'être promus - reçoivent plus de promotions - atteignent des niveaux hiérarchiques plus élevés que les autres = 0	Sheridan et al., 1997; Cohen et Kovach, 1992; Laulhé, 1990
Relation positive et linéaire mais plus forte pour les hommes que pour les femmes	Travailleurs qui ont suivi de la formation = 1 sont plus promus - sont favorisés dans leur avancement dans les positions de cadre et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes que les autres = 0	Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Tharenou et al., 1994
Aucune relation	-----	Konrad et Cannings, 1997; Baldi et McBrier, 1997; Cohen et Kovach, 1992

À la lumière du Tableau II, on observe que la scolarité est l'un des corrélats les plus souvent mis en lien avec la mobilité ascendante des travailleurs. On constate également un consensus entre les chercheurs quant à l'existence d'une relation positive entre la scolarité et la mobilité ascendante. Tous s'entendent sur le fait qu'une scolarisation plus poussée contribue à l'ascension des travailleurs au sein des organisations. Les individus qui possèdent un niveau de scolarité plus élevé ont donc de meilleures chances de promotion, atteignent des positions hiérarchiques supérieures et demeurent plus favorisés quant à l'avancement dans les niveaux de cadre (Mani, 1997; Sheridan et al., 1997; Tharenou et al., 1994; Cox et Nkomo, 1992; Cannings, 1988; Stewart et Gudykunst, 1982). Bien que la variable scolarité exerce une influence positive sur les promotions des employés, certaines études montrent que le retour sur l'investissement est plus élevé pour les hommes que pour les femmes en terme de promotion ou d'avancement de carrière (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Melamed, 1996). En effet, le fait de détenir un diplôme universitaire (certificat, baccalauréat, maîtrise, doctorat) s'avère plus rentable pour les hommes que pour les femmes pour l'obtention d'une promotion. L'étude américaine de Cobb-Clark et Dunlop (1999) révèle que l'écart entre les sexes est plus élevé pour les travailleurs titulaires d'un certificat universitaire (*some college*) et encore plus, pour ceux détenant un diplôme de niveau maîtrise et doctorat (*postgraduate college*). Par ailleurs, la recherche de Stewart et Gudykunst (1982) montre qu'il existe une relation positive pour les hommes entre la scolarité et le nombre de promotions reçues mais une relation négative pour les femmes. À cet effet, les hommes ayant un niveau de scolarité plus élevé obtiennent plus de promotions tandis que les femmes plus scolarisées reçoivent moins de promotions au cours leur carrière dans l'organisation.

Cependant, pour d'autres, la variable scolarité n'a pas d'effet statistiquement significatif sur la probabilité d'être promu, sur le nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation et sur le fait d'avoir obtenu ou non une promotion au cours des années observées (Maume, 1999; Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Hersch et Viscusi, 1996; Lewis, 1986). Les chercheurs Baldi et McBrier (1997) attribuent ce résultat surprenant au fait que la scolarité ne serait pas un critère de sélection pour promouvoir les employés, possiblement à cause de la présence de mesures directes de la productivité des travailleurs au sein de l'organisation. Dans la recherche de Maume (1999), la variable scolarité n'exerce pas d'influence sur la probabilité d'être promu puisque les travailleurs de l'échantillon possédaient tous le même niveau de scolarité.

À la lumière des écrits, on constate qu'il n'existe pas de consensus en ce qui a trait à la nature du lien entre l'expérience de travail et la mobilité ascendante des travailleurs. D'une part, certains montrent une corrélation négative entre les deux variables (Powell et Butterfield, 1994). Ces derniers arrivent à la conclusion que les employés qui cumulent plus d'expérience d'emplois travail sur le marché de l'emploi sont moins disposés à être obtenir une promotion hiérarchique. Pour certaines études, la variable expérience de travail est reliée positivement avec la mobilité ascendante des employés et son pouvoir d'influence tend à différer selon le sexe du travailleur. En effet, les travailleurs de sexe masculin qui ont obtenu une promotion au cours des années observées, cumulaient six à dix années d'expérience de travail tandis que les femmes promues cumulaient dix à quatorze années d'expériences de travail. Tharenou et al. (1994) montrent également une relation positive mais non directe entre les deux variables. Les résultats de leur

étude indiquent que les cadres qui possèdent plus d'expériences de travail, ont suivi alors plus de formation, et par conséquent, demeurent plus avantagés au niveau de leur avancement de carrière. Toutefois, l'étude de Hersch et Viscusi (1996) rapporte aucune relation significative entre l'expérience de travail et le nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation.

En ce qui concerne la variable relativement à l'ancienneté, les résultats des travaux empiriques se contredisent. L'étude de Cobb-Clark et Dunlop (1999) révèle que les travailleurs qui ont été le plus promus cumulaient moins d'années de service au sein de leur entreprise et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes. Pour les travailleuses, les promotions ont été, en effet, plus tardives; celles qui ont obtenu une promotion cumulaient trois à quatre années de service avec le même employeur tandis que pour les hommes, ceux-ci possédaient deux à trois années. Pour Maume (1999), il existerait également une relation négative entre les deux variables mais seulement pour les femmes; aucune relation a été trouvée pour les hommes. Cependant, la plupart montre une relation positive entre l'ancienneté et la mobilité ascendante. Les travailleurs avec plus d'années d'ancienneté ont une plus grande probabilité d'être promus, reçoivent plus de promotions et atteignent des positions de cadre supérieur (Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Hurley et al., 1997). Pour Cox et Nkomo (1992), les travailleurs plus jeunes avec plus d'années d'ancienneté ont plus de chances de promotion que ceux plus âgés. Les recherches de Maume (1999) et de Melamed (1996) indiquent cependant aucune évidence empirique entre les deux variables. En regard de certaines études qui ont examiné l'impact de l'expérience de travail sur la mobilité ascendante, il apparaît qu'en général, l'accumulation du nombre d'années d'expérience



sur le marché de l'emploi est plus profitable pour les travailleurs en terme de chances de promotion que le nombre d'années de service avec le même employeur (Cobb-Clark et Dunlop, 1999).

Plusieurs travaux de recherche ont examiné la relation entre la formation professionnelle et la mobilité ascendante. De façon quasi-unanime, la formation professionnelle se présente comme étant un corrélat qui influence positivement la mobilité ascendante des travailleurs. En effet, la plupart des recherches mettent en évidence le fait que la participation aux activités de formation offertes par l'employeur favorise la mobilité ascendante des travailleurs. Selon l'étude de Laulhé (1990), les salariés qui ont suivi au moins une session de formation à l'initiative de leur employeur ont bénéficié plus fréquemment d'une promotion que les autres. Pour d'autres, la formation en emploi influence de façon significative les chances d'être promu à un premier poste de niveau cadre; les emplois subséquents demeurent cependant moins sujets à l'influence de la formation (Sheridan et al., 1997). Laulhé (1990) et Cobb-Clark et Dunlop (1999) affirment que pour la plupart des salariés, la promotion est la conséquence directe de la formation suivie mais il est probable que pour certains, la promotion exige une formation.

Par ailleurs, pour certains chercheurs, la formation exerce non seulement un impact positif sur la mobilité ascendante mais possède également un pouvoir d'influence qui varie en fonction du sexe du travailleur. En d'autres termes, la relation positive qui existe entre les deux variables s'avère plus forte pour les hommes que pour les femmes. En effet, les employés qui ont suivi des cours de la formation en emploi ont été plus promus et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes

(Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Parmi les facteurs étudiés par Tharenou et al. (1994), la formation se révèle comme étant l'une des variables la plus fortement reliée avec l'avancement de carrière des cadres. Ces auteurs rapportent que les cadres qui ont suivi des activités de formation et de développement (formation en emploi, formation à l'externe, réunions, conférences) sont plus favorisés en terme d'avancement de carrière et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes. On observe donc que le retour sur l'investissement relatif à la formation demeure plus faible pour les femmes que pour les hommes quant à la progression de carrière au sein des échelons de cadre hiérarchique.

À la lumière des études précédentes, nous remarquons que la majorité des auteurs ne tiennent pas compte du type de formation et de l'impact propre que chacune des méthodes peut exercer sur la mobilité ascendante. La recherche de Cohen et Kovach (1992) est, à notre connaissance, la seule à avoir distinguer les types de formation dans l'étude du phénomène de la mobilité ascendante. Les résultats de leur étude montrent qu'en effet, l'impact de la formation sur la mobilité ascendante varie selon la méthode de formation reçue par les employés. Selon ces auteurs, la formation en emploi (*on-the-job*) n'a pas d'incidence significative sur le nombre de promotions reçues par les travailleurs alors que ceux-ci rapportent le contraire pour la formation à l'externe (*off-the-job*) et le perfectionnement. Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que les employés, qui reçoivent de la formation en emploi, sont souvent de nouveaux arrivants dans l'organisation qui manquent d'expériences et qui sont par conséquent, moins sujets à obtenir des promotions. Pour sa part, la formation à l'externe est offerte généralement aux employés qui cumulent plus d'expérience de travail et dont le poste exige un niveau de complexité plus élevé. Ces travailleurs sont alors plus

susceptibles d'être promus que les autres. Enfin, les organisations qui offrent des activités de perfectionnement investissent davantage dans la formation des employés et désirent donc les retenir au moyen de salaires plus élevés et d'opportunités de promotion plus nombreuses. Cependant, nous remarquons que certains auteurs ont trouvé une relation non significative entre la formation et la mobilité ascendante des travailleurs (Konrad et Cannings, 1997; Baldi et McBrier, 1997; Cohen et Kovach, 1992).

### **2.3.3 Facteurs reliés à l'emploi**

Les facteurs reliés à l'emploi mis en lien avec la mobilité ascendante sont le revenu, la performance dans l'emploi actuel, le profil de compétences, la loyauté envers l'organisation, le désir d'être promu, le type d'occupation, le lieu de travail, les heures de travail (statut d'emploi), le cheminement de carrière, l'accès à un mentor et enfin, la composition sexuelle et raciale des occupations à prédominance féminine. Le Tableau III présente globalement les études recensées qui montrent une corrélation entre les variables relatives à l'emploi et la mobilité ascendante des travailleurs. L'Annexe C présente de façon plus détaillée ces études.

TABLEAU III : Effets des facteurs de capital humain sur la mobilité ascendante

Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
<b>◆ Revenu</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs avec un salaire plus élevé ont une plus grande probabilité d'être promus	Maume,1999
<b>◆ Performance dans l'emploi actuel</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs avec un niveau de performance plus élevé dans leur emploi ont une plus grande probabilité d'être promus - sont disposés à être promus	Sheridan et al.,1997;Cox et Nkomo,1992
Relation positive et linéaire pour les travailleurs plus jeunes	Travailleurs plus jeunes avec un niveau de performance plus élevé dans leur emploi ont une plus grande probabilité d'être promus	Siegel,1993
Relation positive et linéaire pour les hommes	Hommes qui ont un niveau de performance plus élevé dans leur emploi reçoivent plus de promotions	Konrad et Cannings,1997
Aucune relation pour les travailleurs plus âgés	-----	Siegel,1993
Aucune relation pour les femmes	-----	Konrad et Cannings,1997
<b>◆ Profil de compétences</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui sont créatifs, leaders, flexibles = 1 atteignent des positions hiérarchiques plus élevées	Mani,1997
Relation positive et linéaire	Habilités politiques et habiletés de direction sont perçues comme étant des facteurs de promotion	Harel-Giasson, 1981
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui possèdent des habiletés techniques, des habiletés de gestion et des habiletés interpersonnelles = 1 ont un meilleur avancement de carrière que les autres = 0	Moskal,1995
<b>◆ Loyauté envers l'organisation</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui oeuvrent depuis plus longtemps dans leur organisation occupent des positions de cadre supérieur	Hurley et al.,1997
Aucune relation	-----	Chenu,1998
<b>◆ Désir d'être promu</b>		
Relation positive et linéaire	-----	Yachetta,1994

Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
<b>◆ Type d'occupation</b>		
Relation positive et linéaire	Cadres et professionnels = 1 sont plus promus que les autres catégories d'occupation = 0	Cobb-Clark et Dunlop,1999
Relation positive et linéaire	Travailleurs occupant un poste de support technique et ceux qui exercent des tâches cléricales = 1 sont plus souvent promus que les autres catégories d'occupation = 0	Hersch et Viscusi,1996
Relation positive et linéaire pour les hommes	Hommes qui occupent un poste de vendeur = 1 ont plus de chances de promotion que les autres catégories d'occupation = 0	Maume,1999
Aucune relation pour les femmes à des postes de vendeur	-----	Maume,1999
Aucune relation pour les cadres et professionnels	-----	Hersch et Viscusi,1996
<b>◆ Lieu de travail</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui oeuvrent dans le département du personnel = 1 ont une plus grande probabilité d'être promus que ceux oeuvrant dans les départements indépendants ou les divisions = 0	Baldi et McBrier,1997
Relation positive et linéaire mais plus forte pour les hommes que pour les femmes	Travailleurs qui oeuvrent dans le département du personnel = 1 ont une plus grande probabilité d'être promus que les autres = 0 et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes	Powell et Butterfield,1994
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui oeuvrent au sein du siège social de leur organisation = 1 atteignent des positions de cadre supérieur par rapport aux autres = 0	Hurley et al.,1997
<b>◆ Heures de travail (Statut temps plein)</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs avec statut temps plein = 1 ont plus de chances de promotion - reçoivent plus de promotions - ont une plus grande probabilité d'être promus que ceux avec statut temps partiel = 0	Maume,1999; Baldi et McBrier,1997; Konrad et Cannings,1997; Powell et Butterfield,1994
Relation positive et linéaire mais plus forte pour les hommes que pour les femmes	Travailleurs avec statut temps plein sont plus promus = 1 et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes que ceux avec statut temps partiel = 0	Cobb-Clark et Dunlop,1999
<b>◆ Cheminement de carrière</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui ont changé souvent de département = 1 sont plus promus - ont plus de chances de promotion que les autres = 0	Cobb-Clark et Dunlop,1999; Chenu, 1998
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui ont tenu une grande variété de postes et qui ont œuvré dans plusieurs départements de leur organisation atteignent des positions de cadre supérieur par rapport aux autres	Hurley et al.,1997;London et Stumpf,1983

Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
Relation positive et linéaire	Hommes et femmes qui ont changé souvent d'emploi = 1 occupent des positions supérieures par rapport aux autres = 0	Melamed, 1996 (1ère étude)
Aucune relation	-----	Melamed, 1996 (2ième étude)
<b>◆ Accès à un mentor</b>		
Relation positive et linéaire (proposition exploratoire)	Travailleurs qui sont en relation avec un mentor seraient plus sujets à être considérés pour une promotion = 1 que les autres = 0	Stumpf et London (1981)
<b>◆ Composition sexuelle et raciale dans l'occupation</b>		
Relation positive et linéaire pour les hommes et ce, davantage pour ceux de race blanche que ceux de race noire	Hommes qui occupent un emploi à prédominance féminine = 1 ont plus de chances de promotion que les autres = 0	Maume, 1999
Relation négative et linéaire pour les femmes	Femmes qui occupent un emploi à prédominance féminine et composé d'un haut pourcentage de travailleurs de race noire = 1 ont moins de chances de promotion que les autres = 0	Maume, 1999

Bien que plusieurs recherches ont tenté d'examiner l'influence d'un grand nombre de facteurs sur la mobilité ascendante, nous remarquons que très peu ont étudié l'influence du revenu sur la mobilité ascendante. Selon Maume (1999), les travailleurs qui reçoivent un salaire plus élevé, ont une plus grande probabilité d'être promus à un poste de cadre.

Certains auteurs sont d'avis que la performance individuelle constitue un critère clé sur lequel repose généralement les décisions en matière de promotion des employés (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). De façon générale, les recherches, qui ont porté attention à l'impact de la performance en emploi sur la mobilité ascendante confirment une relation positive entre les deux variables. Les résultats de recherche de Cox et Nkomo (1992) et de Sheridan et al. (1997) montrent que le niveau de performance au travail est le corrélat le plus significatif parmi ceux ayant fait l'objet de leur

étude (âge, niveau de scolarité, nombre d'années de service, formation). Pour Sheridan et al. (1997), la performance individuelle détermine les premières promotions des travailleurs à un poste de cadre mais l'effet tend à s'atténuer pour leurs promotions subséquentes. Une autre recherche qui s'est intéressée à l'interaction entre l'âge, la performance en emploi et la mobilité ascendante, indique que les travailleurs plus jeunes ayant un niveau de performance plus élevé ont une plus grande probabilité d'être promus (Siegel, 1993). Enfin, l'étude de Konrad et Cannings (1997) montre que les hommes qui atteignent un niveau de performance plus élevé dans leur emploi, reçoivent plus de promotions alors que nous observons le contraire pour les femmes.

Le profil de compétences constitue un autre corrélat de la mobilité ascendante des employés. Selon l'étude de Moskal (1995), les habiletés techniques, les habiletés de gestion et les habiletés interpersonnelles sont essentielles à l'avancement de carrière. Parmi les caractéristiques interpersonnelles, le leadership est de loin la plus importante habileté pour progresser dans l'organisation, suivi des habiletés de communication, des habiletés à motiver et influencer les autres et à encourager des relations de travail positives. Selon la recherche de Mani (1997), les travailleurs qui se montrent créatifs, leaders et flexibles sont ceux qui atteignent des positions hiérarchiques élevées (Mani, 1997). Enfin, Harel-Giasson (1981) rapporte que les habiletés politiques et les habiletés de gestion sont perçues par les femmes cadres comme étant des facteurs de promotion.

La loyauté envers l'organisation est également un facteur mis en lien avec la mobilité ascendante des travailleurs. En effet, la loyauté vis-à-vis l'employeur est vue comme l'un des facteurs

déterminant des décisions de promotion (Hurley et al., 1997). En outre, les travailleurs qui accèdent à des niveaux de cadre supérieur sont ceux qui sont les plus engagés et qui n'ont pas l'intention de quitter l'organisation. Les travailleurs qui démontrent une plus grande satisfaction à l'égard de leur emploi, sont les plus susceptibles d'obtenir une promotion à des positions de cadre. Le désir d'être promu constitue également un autre déterminant des promotions (Yachetta, 1994).

Certains ont démontré qu'il existe une relation significative entre le type d'occupation du travailleur et la mobilité ascendante. Selon les résultats d'une étude, les superviseurs et les administrateurs sont ceux qui enregistrent les plus hauts taux de promotion; viennent ensuite respectivement les professionnels et les techniciens, les employés oeuvrant dans la vente, les employés de bureau qui exercent des tâches cléricales, les travailleurs non-qualifiés et les opérateurs et enfin, les employés de service (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Toutefois, Hersch et Viscusi (1996) et Maume (1999) arrivent à des résultats différents. Hersch et Viscusi (1996) indiquent que ce sont les travailleurs qui occupent un poste de support technique et qui exercent des tâches cléricales qui sont les plus souvent promus. Ceux-ci n'ont pas cependant trouvé de relation significative pour les cadres et les professionnels. L'explication de ces résultats serait possiblement liée au fait que les opportunités de promotion sont plus élevées au niveau des échelons inférieurs. Enfin, Maume (1999) révèle que les hommes qui occupent un poste de vendeur ont plus de chances de promotion que ceux des autres catégories d'occupation. Toutefois, celui-ci rapporte aucun lien pour les femmes.



En ce qui concerne le lieu de travail, les résultats d'une recherche révèlent que le fait d'être employé dans le département de sélection du personnel constitue le facteur le plus fortement corrélé avec les décisions de promotion pour des positions de cadre supérieur et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes (Butterfield et Powell, 1994). Selon ces auteurs, les employeurs tendent à octroyer les promotions aux travailleurs qu'ils connaissent. D'autres concluent que les individus, qui oeuvrent dans les départements de personnel seraient plus susceptibles d'être promus que les autres travailleurs (Baldi et McBrier, 1997). À l'opposé, ceux qui travaillent au sein des départements indépendants ou des divisions de l'entreprise seraient moins sujets à obtenir une promotion. Enfin, selon Hurley et al. (1997), les travailleurs qui atteignent des niveaux de cadre supérieur ont déjà travaillé au sein du siège social de leur organisation.

La variable heures de travail représente également un déterminant de la mobilité ascendante. Celle-ci désigne le travail à temps plein ou à temps partiel qui s'exprime par le nombre d'heures de travail effectuées par l'employé sur une base hebdomadaire. À la lumière des résultats des travaux empiriques, nous remarquons que tous s'entendent sur le fait que les travailleurs qui détiennent un statut temps plein ont plus de chances d'être promus et reçoivent un plus grand nombre de promotions que ceux ayant un statut temps partiel (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Maume, 1999; Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997); Powell et Butterfield, 1994). En effet, l'étude de Baldi et McBrier (1997) montre que les employés travaillant à plein temps (plus de 35 heures par semaine) sont environ 2.5 fois plus promus que ceux travaillant à temps partiel (moins de 35 heures par semaine). Il est à noter que parmi les facteurs étudiés par ces chercheurs, la variable statut temps plein est celle qui démontre la plus forte influence sur la probabilité de promotion des

employés. L'étude de Maume (1999) révèle que le statut temps plein accroît les chances des salariés d'obtenir une promotion à un poste de cadre inférieur. Une autre étude montre que les travailleurs occupant un statut temps plein sont plus sélectionnés lors des décisions de promotion que ceux à temps partiel (Powell et Butterfield, 1994). Selon une autre recherche, les employés à temps plein ont été plus promus que ceux travaillant à temps partiel et ce, surtout pour les travailleurs de sexe masculin (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Quant à l'étude de Konrad et Cannings (1997), celle-ci indique que le nombre d'heures de travail a un effet plus bénéfique sur les promotions des hommes que sur celles des femmes à des postes de cadre. Ainsi, l'effet de la variable heures de travail tend à varier en fonction du sexe.

Selon certains, le cheminement de carrière exerce une influence sur la mobilité ascendante des employés. Certains confirment que les cadres qui présentent un parcours multiprofessionnel au sein de la même entreprise et qui cumulent plusieurs promotions sont les employés les plus susceptibles d'être promus. En effet, les résultats de deux études indiquent que les cadres les plus souvent promus et ceux qui atteignent des positions supérieures, ont tenu une grande variété de postes et ont travaillé dans plusieurs départements ou divisions à l'intérieur de leur organisation (Hurley et al., 1997; London et Stumpf, 1983). Pour d'autres, le fait d'avoir déjà obtenu une ou des promotions dans l'organisation augmente les chances d'être promu à nouveau (Baldi et McBrier, 1997). Pour sa part, Chenu (1998) affirme que la mobilité géographique et la mobilité professionnelle vont souvent de pair. Les individus qui changent plus fréquemment de département ont de meilleures chances de promotion que les sédentaires au sein des organisations françaises. Enfin, ceux ayant souvent changé d'emploi occupent des positions supérieures (Melamed, 1996).

Peu d'auteurs se sont interrogés sur l'influence que peut exercer les mentors sur la mobilité ascendante des employés. Stumpf et London (1981) ont émis l'hypothèse que les travailleurs à haut potentiel, qui sont en relation avec un mentor engagé dans le processus de décision relatif aux promotions, seraient plus susceptibles d'être considérés pour une promotion que ceux ayant reçu la formation exigée pour être promus. Les mentors peuvent fournir de précieux conseils à leurs subordonnés quant à la façon de gravir les échelons dans l'organisation.

La relation entre la composition sexuelle et raciale dans l'occupation d'origine (emplois à prédominance féminine) et la mobilité ascendante a été étudiée par Maume (1999). Selon cet auteur, une proportion élevée de femmes dans l'occupation d'origine affecte positivement les chances des hommes d'être promus à un poste de cadre. L'effet de la ségrégation occupationnelle est plus déterminant pour les hommes de race blanche que ceux de race noire. À l'inverse, un haut pourcentage de femmes et de travailleurs de race noire dans l'occupation diminue les chances des femmes d'obtenir une promotion à une position de cadre. Ces résultats s'expliquent par le fait que les hommes travaillant dans des emplois occupés majoritairement par les femmes (libraire, enseignant, travailleur social, infirmier, etc.) bénéficient de l'effet du phénomène appelé le «glass escalator». À cet effet, Williams (1992) tel que rapporté par Maume (1999) soutient qu'en général, les gens préfèrent les femmes pour enseigner à leurs enfants, pour prendre soin des malades ou pour apporter des conseils. En raison des préférences sociales, les employeurs tendent à promouvoir les hommes à des positions de superviseur. D'autre part, certains employeurs perçoivent les hommes comme étant davantage prédisposés à assumer des tâches de nature plus technique que celles exercées dans les occupations féminines. De plus, les femmes qui travaillent

dans des occupations à prédominance féminine seraient moins sujettes à recevoir de la formation, qui favorise la mobilité ascendante. Elles subissent alors l'effet du «glass ceiling», qui les empêchent d'acquérir les compétences nécessaires à l'avancement de carrière.

### 2.3.4 Facteurs du milieu de travail

Les facteurs du milieu de travail les plus souvent considérés par les chercheurs pour étudier le phénomène de la mobilité ascendante sont la composition raciale et sexuelle du milieu de travail. Le Tableau IV résume sommairement les recherches qui ont trouvé un lien entre les facteurs relatifs au milieu de travail et la mobilité ascendante des travailleurs. L'Annexe D fait état de ces études de façon plus détaillée.

TABLEAU IV : Effets des facteurs du milieu de travail sur la mobilité ascendante		
Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
<b>♦ Composition raciale dans le milieu de travail</b>		
Relation négative et linéaire	Milieus de travail qui sont composés d'une forte composition de travailleurs de race noire = 1 ont moins recours à des mouvements de personnel que les autres = 0	Spell et Blum,2000
Aucune relation	-----	Baldi et McBrier,1997
<b>♦ Composition féminine dans le milieu de travail</b>		
Aucune relation	-----	Spell et Blum,2000; Baldi et McBrier,1997

Selon une étude récente, les employeurs oeuvrant dans des milieux de travail à forte concentration de travailleurs de race noire sont moins enclins à octroyer des promotions pour des positions de cadre (Spell et Blum, 2000). Cependant, la recherche de Baldi et McBrier (1997) rapporte aucune relation significative entre la composition raciale dans le milieu de travail et la mobilité ascendante des travailleurs. D'autres auteurs indiquent qu'un pourcentage élevé de femmes dans le milieu de travail n'affecte pas la tendance des employeurs à recourir aux mouvements de personnel ascendants. (Spell et Blum, 2000; Baldi et McBrier, 1997).

### **2.3.5 Facteurs organisationnels**

Malgré l'abondance de travaux empiriques portant sur les facteurs explicatifs de la mobilité ascendante, peu de recherches mettent en évidence l'influence des facteurs organisationnels. Les facteurs organisationnels sur lesquels les chercheurs ont porté attention sont la taille de l'organisation, le nombre de départs de main-d'œuvre volontaires ou involontaires, la présence syndicale, les difficultés de recrutement et de rétention de personnel et la technologie. Le Tableau V expose sommairement les études empiriques qui montrent une relation entre les facteurs organisationnels et la mobilité ascendante des employés. L'Annexe E expose plus en détail ces recherches.

TABLEAU V : Effets des facteurs organisationnels sur la mobilité ascendante		
Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
<b>♦ Taille</b>		
Relation positive et linéaire	Hommes travaillant pour des entreprises avec plus de 500 employés = 1 sont plus promus que ceux oeuvrant dans des entreprises de moins de 100 employés = 0	Cobb-Clark et Dunlop,1999
Relation positive et linéaire	Entreprises de grande taille = 1 ont plus recours à des mouvements de personnel que les entreprises de petite taille = 0	Spell et Blum,2000
Aucune relation	-----	Baldi et McBrier,1997
<b>♦ Nombre de départs de main-d'œuvre</b>		
Relation positive et linéaire	Entreprises avec un grand nombre de départs de main-d'œuvre = 1 offrent plus d'opportunités de promotion que les autres = 0	Anderson et al.,1981
<b>♦ Présence syndicale</b>		
Relation négative et linéaire	Entreprises syndiquées = 1 ont moins recours à des mouvements de personnel que les entreprises non syndiquées = 0	Spell et Blum,2000
Relation positive et linéaire mais plus forte pour les femmes que pour les hommes	Travailleurs qui oeuvrent dans des entreprises syndiquées = 1 ont une plus grande probabilité d'être promus et ce, davantage pour les femmes que pour les hommes que les autres = 0	Maume,1999
Aucune relation	-----	Baldi et McBrier,1997; Hersch et Viscusi,1996
<b>♦ Pénurie de travailleurs</b>		
Relation positive et linéaire	Entreprises qui font face à une pénurie de travailleurs = 1 ont plus recours à des mouvements de personnel que les autres = 0	Spell et Blum,2000
<b>♦ Technologie</b>		
Relation positive et linéaire	Entreprises possédant une technologie qui exige des compétences plus élevées = 1 ont plus recours à des mouvements de personnel que les autres = 0	Spell et Blum,2000

Certaines recherches confirment qu'il existe une relation positive entre la taille de l'organisation et la mobilité ascendante. En effet, la taille de l'organisation est positivement reliée avec la fréquence des promotions octroyées pour les positions non-cadres ainsi que pour les positions cadres (Spell et Blum, 2000). De plus, l'étude de Cobb-Clark et Dunlop (1999) révèle que

les hommes qui oeuvrent au sein d'entreprises employant plus de 500 employés sont plus promus que ceux des entreprises de moins de 100 employés. Néanmoins, Baldi et McBrier (1997) observent aucune relation entre la taille de l'organisation et la probabilité des travailleurs d'être promus. Des chercheurs, qui proposent un modèle de mobilité intraorganisationnelle, émettent l'hypothèse que la fréquence et la nature des opportunités de promotion offertes par l'organisation seraient déterminées par le nombre de départs de main-d'œuvre (retraites, vacances, cessations de contrat de travail) (Anderson et al., 1981).

Pour ce qui est de la présence syndicale, une étude montre que les milieux syndiqués sont moins enclins à offrir des opportunités de promotion que les milieux non-syndiqués (Spell et Blum, 2000). Pour Maume (1999), il existe également une relation négative entre la syndicalisation et les promotions pour des postes de cadre et ce, tant pour les hommes que pour les femmes. Toutefois, d'autres confirment qu'il n'y a pas de lien statistiquement significatif entre les deux variables (Baldi et McBrier, 1997; Hersch et Viscusi, 1996).

Une étude révèle également que les entreprises qui utilisent une technologie moins sophistiquée et exigeant peu de qualifications spécifiques ont moins tendance à recourir aux mouvements de personnel ascendants (mobilité vers un poste non cadre) (Spell et Blum, 2000). La recherche de ces derniers démontre qu'une entreprise, qui fait face à des difficultés de recrutement ou de rétention de main-d'œuvre causées par une pénurie de travailleurs sur le marché de l'emploi, s'engage davantage dans des mouvements de personnel ascendants en vue d'encourager la loyauté des employés envers l'entreprise.

### 2.3.6 Facteurs externes

Au terme de la littérature, nous constatons que peu d'études se sont penchées sur les facteurs externes et macroéconomiques qui sont susceptibles d'influencer la mobilité ascendante des travailleurs. Les principaux facteurs sur lesquels les chercheurs se sont attardés sont le secteur d'activité et la croissance économique. Le Tableau VI présente de façon générale les recherches qui mettent en lien les facteurs externes et la mobilité ascendante des travailleurs. L'Annexe E résume de façon plus détaillée ces études.

TABLEAU VI : Effets des facteurs externes sur la mobilité ascendante		
Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
<b>◆ Type de secteur</b>		
Relation négative et linéaire mais plus forte pour les femmes que pour les hommes	Travailleurs qui oeuvrent dans le secteur manufacturier = 1 ont une moins grande probabilité d'être promus que les autres = 0 et ce, davantage pour les femmes que pour les hommes	Maume,1999
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui oeuvrent dans le secteur industriel = 1 ont plus de chances de promotion que les autres = 0	Chenu,1998
Relation positive et linéaire	Travailleurs qui oeuvrent dans le secteur privé = 1 ont une plus grande probabilité d'être promus que ceux du secteur public = 1	Baldi et McBrier,1997
<b>◆ Conditions macroéconomiques</b>		
Relation positive et linéaire	Travailleurs sont plus promus en période de croissance économique =1	Cobb-Clark et Dunlop,1999

Certains montrent que le secteur d'activité exerce une influence sur la mobilité ascendante des employés. À cet effet, les chances d'obtenir une promotion à un poste de cadre dans les secteurs manufacturiers (contremaître ou de superviseur) sont peu probables (Maume,1999). De plus, selon l'étude américaine de Baldi et McBrier (1997), les employés qui oeuvrent dans le secteur privé



ont plus de chances d'être promus que ceux du secteur public (soit 1.7 fois plus). L'étude française de Chenu (1998) indique que le secteur manufacturier offre un peu plus de chances de promotion que le secteur tertiaire. Enfin, les variations des conditions du marché du travail ont une incidence sur les taux de promotion observés dans les entreprises (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Ces chercheurs confirment que les opportunités de promotion pour les travailleurs sont plus grandes en période de croissance économique.

#### **2.4 Travaux empiriques sur les impacts du sexe sur la mobilité ascendante**

Dans la section précédente, nous avons présenté les résultats de recherche révèlent que le sexe tend à jouer un rôle modérateur sur le phénomène de l'ascension des employés au sein des organisations. En contrepartie, la variable sexe peut exercer une influence directe sur la mobilité ascendante lorsque les autres variables sont tenues constantes (*Caeteris paribus*). Dans la partie qui suit, nous présenterons les travaux empiriques qui se sont interrogés sur les impacts individuels du sexe sur la mobilité ascendante des travailleurs. Le Tableau VII expose globalement les études. L'Annexe F les présente de manière plus détaillée.

TABLEAU VII : Effets individuels du sexe sur la mobilité ascendante		
Nature de la relation	Description de la relation	Auteurs
Relation négative et linéaire ( <i>Caeteris paribus</i> )	Femmes = 1 ont une moins grande probabilité d'être promues - occupent des niveaux hiérarchiques plus bas - sont moins promues à des positions administratives que les hommes = 0	Baldi et McBrier, 1997; Baroudi et Igarria, 1995; Yachetta, 1994; Cannings, 1988; Stewart et Gudykunst, 1982
Relation positive et linéaire ( <i>Caeteris paribus</i> )	Femmes = 1 reçoivent un peu plus de promotions que les hommes = 0	Stewart et Gudykunst, 1982; Olson et Becker, 1983
Aucune relation ( <i>Caeteris paribus</i> )	-----	Mani, 1997; Sheridan et al., 1997; Powell et Butterfield, 1994; Smith, 1993; Lewis, 1986

En regard des résultats du Tableau VII, nous remarquons que les chercheurs ne sont pas unanimes quant à l'effet direct du sexe sur la mobilité ascendante et en l'occurrence, sur le rôle joué par la discrimination dans le processus décisionnel en matière de promotion des travailleurs. D'une part, des recherches concluent que le sexe n'exerce pas d'influence individuel sur la mobilité ascendante lorsque les autres facteurs sont tenus constants. En d'autres termes, ces études révèlent que, dans la mesure où les femmes possèdent les mêmes qualifications que les hommes, celles-ci bénéficient d'opportunités de promotion égales à ces derniers. Les chercheurs Powell et Butterfield (1994) arrivent à la conclusion que le sexe du candidat (*job-irrelevant criteria*) n'est pas un déterminant des promotions pour les postes au sein des positions hiérarchiques supérieures. Les décisions de promotion reposent plutôt sur des critères associés aux qualifications de l'emploi (*job-relevant criteria*) tels que le niveau hiérarchique et le rendement de l'employé. Pour sa part, l'étude de Mani (1999) indique que le phénomène du plafond de verre (*glass ceiling*), qui désigne la barrière invisible empêchant les femmes, en tant que groupe, d'atteindre les postes les plus élevés d'une organisation parce qu'elles sont des femmes, n'est pas universel. Les résultats de sa

recherche révèlent que les hommes et les femmes oeuvrant au sein de la haute fonction publique américaine ont tous le même profil de compétences (connaissances, habiletés, leadership, etc.). Par conséquent, le sexe ne semble pas exercer un effet individuel sur la mobilité des femmes vers les catégories hiérarchiques supérieures. L'étude longitudinale de Sheridan et al. (1997), menée auprès d'une population de cadres sur une période de dix années, montre qu'il n'y a pas d'évidence empirique quant à l'effet propre du sexe sur la probabilité de promotion des employés. L'explication des différences constatées entre les hommes et les femmes quant à leur taux de promotion réside au niveau des variables de capital humain (performance, scolarité, formation). La recherche de Smith (1993), qui s'est intéressée principalement aux organisations publiques américaines, indique qu'il n'existe pas de relation statistiquement significative entre le sexe et les promotions à des positions de superviseur. Elle révèle que les décisions de promotion sont basées uniquement sur des critères objectifs, notamment la performance en emploi; les autres critères tels que le sexe, la race, l'âge ne sont pas considérés par les employeurs. Enfin, Lewis (1986) rapporte que les travailleurs du secteur public américain, qui possèdent les mêmes caractéristiques et qui occupent des emplois et des niveaux hiérarchiques comparables, ont obtenu des chances de promotion similaires au cours des années 1973 à 1982. Selon cette auteure, l'égalité des chances de promotion entre les femmes et les hommes pourrait résulter de l'effet des programmes d'action positive qui ont été instaurés au cours de cette période.

D'autre part, certaines recherches indiquent que le sexe joue un rôle déterminant sur la mobilité ascendante des travailleurs, à l'effet que même si les femmes possèdent des qualifications égales à celles des hommes, celles-ci sont moins susceptibles d'être sélectionnées pour une promotion. La

discrimination fondée sur le sexe semblerait jouer un rôle dans le processus de détermination des promotions. La recherche américaine de Baroudi et Igbaria (1995) montre que les femmes oeuvrant dans le domaine des systèmes informatiques occupent en moyenne une position hiérarchique plus basse que celle des hommes et ce, même si elles possèdent des caractéristiques équivalentes (âge, scolarité, ancienneté, expérience de travail). L'étude de Baldi et McBrier (1997) s'est intéressée particulièrement à l'effet de la race sur les promotions. Ceux-ci ont cherché à connaître si les déterminants des promotions des travailleurs de race noire sont différents de ceux des travailleurs de race blanche. Ces derniers rapportent que même si les travailleurs de race noire possèdent une scolarité, une expérience de travail, une formation comparables et travaillent dans des entreprises similaires sur le plan des caractéristiques internes et environnementales, ceux-ci n'ont que la moitié des probabilités de leurs collègues de race blanche d'être promus (ratio = 0.51). De plus, les résultats révèlent que les travailleurs de sexe masculin ont environ 2 fois plus de chances d'être promus que leurs homologues féminins qui cumulent les mêmes caractéristiques en terme de capital humain (ratio = 1.96) (travailleurs de race noire ou blanche). Enfin, l'étude américaine de Yachetta (1994) a cherché à connaître si la sous-représentativité des femmes dans l'administration du système éducationnel s'explique par des différences de préférences ou encore par des critères de sélection qui s'avèrent discriminatoires à l'endroit des femmes. Pour étudier la question, cette auteure prédisait que les décisions en matière de promotion des enseignants à des positions administratives reposent partiellement sur le profil de qualifications. En effet, les résultats de sa recherche ont montré que lorsque le désir d'obtenir une promotion et que les variables de capital humain sont contrôlés, les hommes sont plus sujets que les femmes à être sélectionnés pour les promotions. De plus, les résultats montrent qu'après avoir contrôlé les

facteurs de capital humain, l'environnement scolaire, le niveau enseigné et les variables locales, les directeurs de sexe masculin gagnent 5.4 p. 100 de plus que leurs homologues féminins. Quant à l'étude de Cannings (1988) qui porte sur les effets de la socialisation, du domaine de spécialisation et du sexe sur les promotions hiérarchiques, celle-ci confirme une relation positive entre le sexe et la probabilité d'obtenir une promotion. Les résultats de son étude révèlent que les femmes qui oeuvrent dans le secteur des services canadien, ont moins de chances de promotion que les hommes même lorsque les autres variables sont tenues constantes.

Enfin, certaines études indiquent également que le sexe a une influence sur la mobilité ascendante des travailleurs. Toutefois, elles révèlent que ce sont les travailleuses qui ont affiché les plus hauts taux de promotion, en regard des hommes et ce, même lorsque ces derniers possèdent des habiletés jugées équivalentes. L'étude nationale américaine d'Oslo et Becker (1983) indique que durant les années observées (1973-1977), les femmes ont obtenu un peu plus de promotions que les hommes. La recherche américaine de Stewart et Gudykunst (1982) qui a examiné l'influence des facteurs sur le nombre de promotions des hommes et des femmes au sein d'une même organisation, conclut que même si l'éducation, l'âge et l'ancienneté sont contrôlés, les femmes ont reçu un nombre de promotions un peu plus élevé que les hommes.

## **2.5 Théories explicatives**

Dans la littérature, nous constatons qu'il existe plusieurs perspectives théoriques qui tentent d'expliquer les différences observées entre les sexes. Bien que les auteurs utilisent généralement ces théories pour expliquer les écarts de salaire entre les hommes et les femmes, celles-ci sont

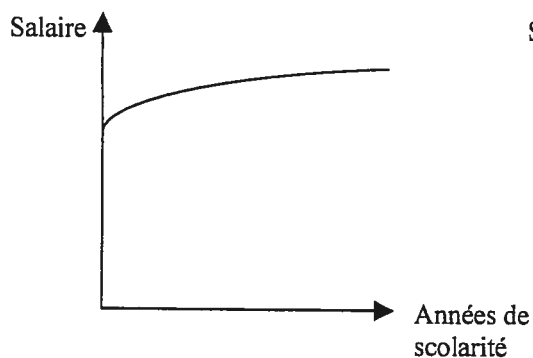
également applicables à notre objet d'étude. Dans la section qui suit, nous présenterons les théories qui ressortent principalement de la littérature théorique et empirique sur le sujet, soit la théorie du capital humain et la théorie de la discrimination systémique. Nous exposerons ensuite brièvement les théories de la discrimination directe et statistique, la théorie de la segmentation des marchés ainsi que la théorie socio-psychologique qui constituent des alternatives théoriques à l'explication des iniquités entre les sexes.

### **2.5.1 Théorie du capital humain**

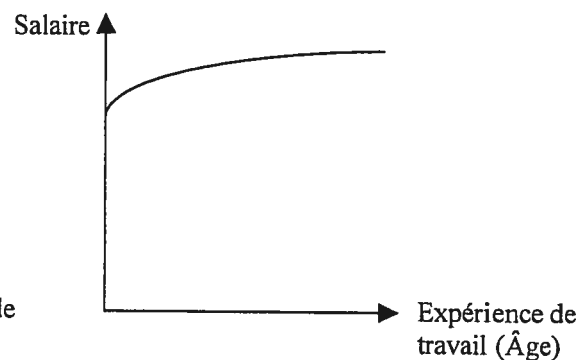
La théorie du capital humain stipule essentiellement que la scolarité, l'expérience de travail et la formation sont assimilables à une certaine forme d'investissement en capital humain que font les individus en eux-mêmes (Cousineau, 1989; Arrow, 1972; Becker, 1957). La décision de poursuivre des études représente un investissement qui comporte pour l'individu un coût et des bénéfices futurs. L'individu accepte d'assumer les divers coûts liés à la poursuite des études dans l'objectif d'obtenir un retour sur son investissement en termes de salaire et de possibilité de carrière (Gunderson, 1993). L'individu qui décide de cumuler des années de service en demeurant dans l'entreprise ou d'investir dans une formation spécifique le fait également dans l'optique de retirer des bénéfices futurs. Aux yeux des employeurs, les investissements réalisés dans l'acquisition ou l'accumulation supplémentaire de capital humain (scolarité, expérience, ancienneté, formation) augmentent les compétences des travailleurs et leur productivité, ce qui entraînerait un accroissement de leur salaire et de leurs opportunités de promotion (Strober, 1990).

Les Figures 3 et 4 présentent les courbes d'éducation-salaire et d'expérience (âge)-salaire qui traduisent la relation croissante entre les compétences du travailleur et son salaire (Cousineau, 1989). La pente positive de la première courbe indique que le salaire ou les chances de promotion augmentent avec le nombre d'années de scolarité alors que sa forme concave reflète la loi des rendements décroissants, c'est-à-dire que les gains additionnels diminuent au fur et à mesure qu'augmente le niveau de scolarité. Pour ce qui est de la deuxième courbe, celle-ci illustre que le salaire ou la promotion s'accroît avec l'expérience de travail. En regard de la loi de la dépréciation du stock de capital humain initial, l'accumulation d'expériences de travail au fil du temps entraîne des accroissements de productivité de moins en moins élevés. Lorsque le travailleur avance en âge, les incitations à l'acquisition ou l'accumulation additionnelle de capital humain diminuent car les bénéfices escomptés par l'employeur après les investissements réalisés sont limités par l'approche de la retraite (Cousineau, 1989).

**Figure 3 :**  
**Courbe éducation-salaire**



**Figure 4 :**  
**Courbe expérience (âge)-salaire**



Inspiré de: Cousineau, J. M. (1989). *Économie du travail* (2<sup>ème</sup> édition). Édition Gaëtan Morin.

À la lumière des postulats de la théorie, les différences de salaire et de promotion observées entre les hommes et les femmes résulteraient essentiellement de différences de capital humain. Les femmes en général cumuleraient moins de capital humain en termes de scolarité, d'expérience de travail, de formation que les hommes. Selon les théoriciens du capital humain, le manque d'expérience et de qualifications formelles des femmes serait lié au concept de choix volontaire. Les femmes décideraient d'investir moins en terme de capital humain en raison de leurs responsabilités familiales (Newman, 1993; Becker, 1985). En effet, celles-ci tendent à choisir le niveau de scolarité nécessaire à l'occupation qui minimise les pénalités reliées aux interruptions de carrière et qui permet de conserver temps et énergie à leurs activités familiales (Strober, 1990). Ce dernier prétend que lorsque les femmes augmentent en quantité et en qualité les attributs du capital humain, leur probabilité d'être promues est la même que celle des hommes ou encore que le retour qu'elles obtiennent, notamment, sur leur scolarité est le même que celui reçu par les hommes (Strober, 1990).

Plusieurs recherches, qui se sont intéressées au phénomène de la mobilité ascendante, ont trouvé le lien tel que prédit par la théorie du capital humain (Smith, 1993; Sheridan et al., 1997). Cependant, d'autres études concluent que même si les femmes présentent un profil de qualifications équivalentes à celui des hommes, leur chance d'être sélectionnées pour une promotion est moindre. On observe qu'à cet effet, le pouvoir d'influence de certains facteurs diffère toutes choses égales par ailleurs selon le sexe et que la rentabilité des investissements réalisés par les femmes sur le



plan de la scolarité, de l'expérience de travail, de l'ancienneté et de la formation demeure plus faible que celle de leurs homologues masculins. Suite à ces résultats, nous constatons que la théorie du capital humain ne permet pas d'expliquer ces différences. Le sexe ne peut être vu comme une variable de capital humain puisque lorsque l'on contrôle pour les autres facteurs, l'impact individuel du sexe sur la mobilité ascendante des travailleurs devrait disparaître.

### 2.5.2 Théorie de la discrimination systémique

La théorie de la discrimination systémique constitue une critique de ceux qui prétendent que les facteurs de capital humain expliquent tous les écarts de promotion entre les hommes et les femmes. Pour les tenants de ce courant, les disparités observées entre les hommes et les femmes ne seraient pas attribuables uniquement à des différences de scolarité, d'expérience de travail, d'ancienneté ou de formation. Même en contrôlant les variables de capital humain, les femmes demeurent moins promues, gagnent moins que les hommes et le retour sur leurs investissements est plus faible. Selon cette perspective théorique, les iniquités observées entre les sexes résulteraient plutôt de la présence d'une discrimination sur le marché du travail à l'égard des femmes. Les écarts salariaux s'expliquent par le fait que les comportements, les pratiques et les processus de décision de certaines organisations seraient discriminatoires pour les femmes. Elles auraient pour effet, par exemple, d'exclure disproportionnellement les femmes, ou encore de les empêcher de progresser au sein de l'entreprise (Droit de la personne, 1997). Dans son ouvrage intitulé *Équité salariale: mise en œuvre et enjeux*, Chicha (1997) propose la définition de la

discrimination systémique suivante :

« Une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, décisions ou comportements individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres [d'un groupe spécifique] » (Chicha-Pontbriand, 1989, page 85).

Dans l'optique de la théorie de la discrimination systémique, certains acteurs du marché du travail exerceraient de la discrimination à l'endroit des femmes. Les pratiques et les décisions relatives à l'évaluation des emplois et des salaires seraient influencées par des préjugés ou stéréotypes en ce qui a trait au travail des femmes, de leurs aptitudes et de leur rôle sur le marché du travail et dans la société. Les préjugés jouent donc un rôle majeur dans l'existence et le maintien de pratiques et de décisions discriminatoires vis-à-vis les travailleuses. D'abord, certains employeurs tendent à considérer le salaire de la femme comme un salaire d'appoint puisque l'homme est perçu comme le principal souteneur de famille, ce qui confère à son travail un plus grand prestige et une plus grande valeur en regard de celui de la femme. À cet effet, on peut donc penser que les employeurs seraient moins enclins à octroyer des promotions aux femmes. De plus, les compétences nécessaires aux emplois féminins seraient perçues comme des aptitudes innées. Ces dernières, n'étant pas acquises suite à des efforts ou des investissements réalisés, ne mériteraient pas d'être rémunérées ou considérées par l'employeur (Chicha, 1997). Aussi, selon cette auteure, les employeurs peuvent percevoir les femmes comme étant moins motivées et attachées à l'organisation à cause du temps consacré à leurs responsabilités familiales, ce qui justifierait des salaires moins élevés. Ceux-ci seraient généralement moins enclins à offrir des promotions aux femmes mariées et mères dues aux interruptions de carrières qui sont engendrées par les

obligations familiales (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). À cet effet, les employeurs veulent être dédommagés pour l'instabilité anticipée de ces travailleuses et les coûts qu'elle entraînerait (Chicha, 1997). À l'inverse, certains employeurs auraient tendance à percevoir les hommes mariés et ayant des enfants comme voulant s'investir davantage dans leur carrière puisque ceux-ci doivent subvenir aux besoins de leur famille (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Conséquemment, les travailleurs de sexe masculin « mériteraient » d'obtenir des salaires et des opportunités de promotion supérieures à ceux de leurs homologues féminins.

Tel que vu précédemment, les conceptions traditionnelles des employeurs à l'égard des hommes et des femmes peuvent expliquer le fait que le mariage et la présence d'enfants d'âge préscolaire favorisent la mobilité ascendante des hommes mais entravent celle des femmes. De plus, l'existence de stéréotypes quant au rôle social de la femme expliquerait également le faible retour sur les investissements réalisés par les travailleuses dans la scolarité, l'expérience de travail, l'ancienneté et la formation. Les employeurs sembleraient moins reconnaître la scolarité d'une femme que celle d'un homme en raison des préjugés et des stéréotypes qu'ils entretiennent face aux rôles sexuels des travailleurs sur le marché du travail et dans la vie familiale.

### **2.5.3 Autres théories explicatives**

Les théories de la discrimination directe et statistique, la théorie de la ségrégation occupationnelle ou de la segmentation des marchés de même que la théorie socio-psychologique apportent un éclairage additionnel à l'explication des écarts qui existent entre les hommes et les femmes quant au salaire et à la progression de carrière.

Selon la théorie de la discrimination directe, les employeurs ont un penchant pour la discrimination qui se traduirait par le refus d'embaucher des femmes, d'investir dans leur formation ou de leur accorder des promotions uniquement parce qu'elles sont des femmes (Cousineau, 1989). La théorie de la discrimination statistique se résume, quant à elle, par le fait que les employeurs exerceraient de la discrimination à l'endroit des femmes parce qu'ils perçoivent une différence de productivité entre les sexes qui se fonde sur des stéréotypes ou des statistiques globales, comme le taux de roulement ou le taux d'absentéisme au travail (Bielby et Baron, 1986). Dans le processus de prise de décision relative à l'embauche, à la rémunération et à la promotion, les employeurs utiliseraient donc ces moyennes statistiques pour sélectionner les candidats (Cousineau, 1989). Pour ce qui est de la théorie de la ségrégation occupationnelle ou de la segmentation des marchés, les différences constatées entre les sexes seraient liées au fait que les hommes sont concentrés davantage dans le marché primaire qui est composé d'occupations offrant une stabilité d'emploi, des salaires élevés, de la formation et des opportunités de promotion (Baron et al., 1986). En contrepartie, les femmes, malgré leur scolarité poussée engorgent le marché secondaire qui est constitué d'emplois qui n'offrent pas ces mêmes conditions de travail (Strober, 1990). Enfin, la théorie socio-psychologique présentée par Newman (1993), postule que les choix des individus ne sont pas uniquement rationnels et économiques mais que ceux-ci subissent l'influence des valeurs et croyances sociétales. Cette théorie stipule donc une relation entre les rôles et stéréotypes sexuels véhiculés par la société, c'est-à-dire la socialisation et l'avancement de carrière des travailleuses. À cet effet, le rôle traditionnel de la femme influencerait les aspirations occupationnelles des femmes, son statut de même que sa progression au sein des organisations.

## 2.6 Limites de la littérature

Au terme d'une revue de la littérature, nous constatons que les recherches sur le phénomène de la mobilité ascendante comportent certaines limites. Dans un premier temps, nous observons qu'il n'existe pas de consensus entre les recherches quant à l'effet des facteurs sur la mobilité ascendante. Certaines études confirment que les facteurs ont une incidence qui diffère selon le sexe alors que d'autres trouvent plutôt que l'effet des facteurs est le même pour les hommes que pour les femmes. De plus, les études arrivent à des résultats différents à propos de l'impact individuel du sexe sur la mobilité ascendante des travailleurs. En contrôlant statistiquement les autres variables, certaines concluent que le sexe joue un rôle dans la détermination des promotions des employés alors que d'autres confirment que celui-ci n'exerce pas d'influence sur les promotions. Nous remarquons également que la grande majorité des recherches ont utilisé des données interorganisationnelles. En effet, la plupart ont étudié le phénomène de la mobilité ascendante au sein de plusieurs organisations de différents secteurs d'activité. Il existe donc très peu d'études qui ont utilisé des données intraorganisationnelles, c'est-à-dire, qui ont mené leur recherche à l'intérieur d'une même organisation. Ce faisant, l'étude du phénomène de la mobilité ascendante dans une seule organisation permettra de mieux contrôler pour l'effet des facteurs organisationnels et des facteurs externes et ainsi, de mieux percevoir l'impact propre et réel des variables individuels, de capital humain et ceux relatifs à l'emploi.

**CHAPITRE 3 :**

**CADRE THÉORIQUE, MODÈLES D'ANALYSE, CADRE  
OPÉRATOIRE ET PROPOSITIONS ET HYPOTHÈSES**

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre théorique, des modèles d'analyse, du cadre opératoire ainsi que des propositions et hypothèses de recherche.

### **3.1 Cadre théorique**

Nous avons vu que le phénomène de la mobilité ascendante des travailleurs peut être abordé sous différentes perspectives théoriques. Nous avons constaté que la théorie du capital humain et la théorie de la discrimination systémique sont les approches théoriques les plus souvent utilisées pour comprendre et expliquer le phénomène de la mobilité ascendante des travailleurs. Chacune de ces approches commande une spécification distincte de modèles théoriques. Ce faisant, nous spécifierons un modèle d'analyse qui découle de la théorie du capital humain et un autre modèle d'analyse qui s'inspire de la théorie de la discrimination systémique. En adoptant une approche de complémentarité des modèles d'analyse, notre recherche évaluera l'efficacité de chacun afin d'expliquer la réalité empirique de nos données.

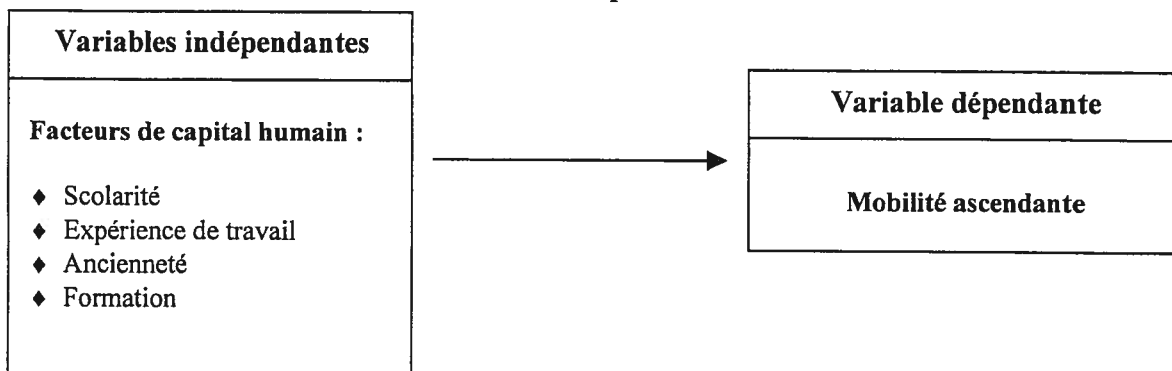
### **3.2 Modèles d'analyse**

#### **3.2.1 Modèle du capital humain**

La Figure 5 présente schématiquement le modèle d'analyse qui reflète la théorie du capital humain. Dans ce modèle, les variables de capital humain (scolarité, ancienneté, expérience de travail, formation) constituent les variables explicatives de la mobilité ascendante des travailleurs. En regard des postulats de base de cette approche théorique, nous considérons le sexe comme une variable exogène. À cet effet, en exerçant un contrôle pour les autres variables de capital humain,

les différences sexuelles quant à la probabilité d'être promu et à la rentabilité des investissements réalisés devraient être nulles. En d'autres termes, les femmes, qui possèdent les mêmes caractéristiques que les hommes en termes de scolarité, d'ancienneté, d'expérience de travail et de formation, ont les mêmes chances de promotion et le retour sur leurs investissements demeurent les mêmes que ces derniers. Dans le cas où l'on observe des disparités entre les hommes et les femmes, celles-ci seraient attribuables à des différences de capital humain entre les sexes pour lesquelles aucun contrôle n'a été apporté.

**Figure 5 :  
Modèle du capital humain**



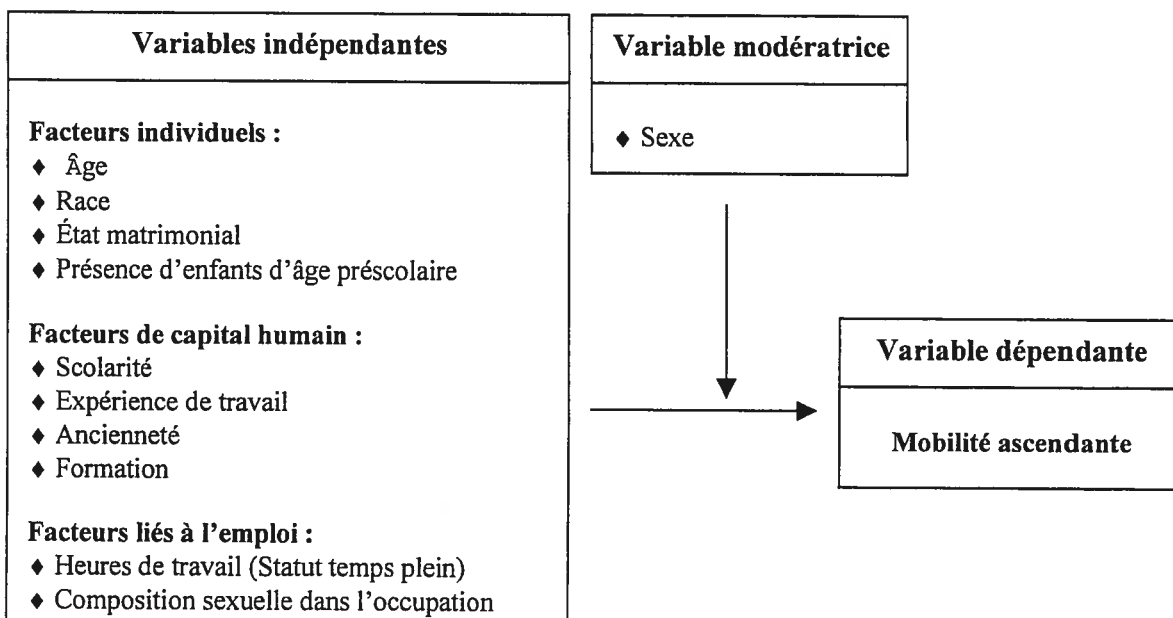
### 3.2.2 Modèle de la discrimination systémique

La Figure 6 présente le modèle d'analyse qui découle de la théorie de la discrimination systémique. En s'inspirant de la littérature, celui-ci met en lumière les différents facteurs explicatifs de la mobilité ascendante qui varient selon le sexe. Le modèle de la discrimination systémique révèle que le pouvoir d'influence de certains facteurs diffère selon le sexe; ceux-ci n'ont pas le même impact sur la mobilité ascendante des hommes que sur celle des femmes. À cet effet, la variable sexe a un effet modérateur sur les variables explicatives. Dans notre modèle, les



facteurs susceptibles de varier en fonction du sexe sont regroupés en trois catégories: les facteurs individuel (l'âge, la race, l'état matrimonial, la présence d'enfants d'âge préscolaire), les facteurs de capital humain (la scolarité, l'expérience de travail, l'ancienneté, la formation) et les facteurs liés à l'emploi (les heures de travail et la composition sexuelle de l'occupation). D'autre part, le modèle de la discrimination systémique stipule que le sexe joue un rôle déterminant sur la mobilité ascendante même si les autres variables sont contrôlées. En d'autres termes, même si les femmes possèdent des qualifications égales à celles des hommes, ces dernières demeurent moins susceptibles à être sélectionnées pour une promotion. Enfin, il est important de mentionner que ce modèle exclut les facteurs du milieu de travail, les facteurs organisationnels, les facteurs externes et les facteurs macroéconomiques puisque nous étudions le phénomène de la mobilité ascendante auprès de travailleurs issus d'une même organisation, qui sont conséquemment soumis sensiblement aux mêmes conditions environnementales.

**Figure 6**  
**Modèle de la discrimination systémique**



### 3.3 Cadre opératoire

La construction d'un cadre opératoire permet de traduire les concepts théoriques en langage opérationnel en vue de confronter nos modèles à la réalité. Bien que de nos modèles d'analyse exposent l'ensemble des variables qui sont comprises dans chacune des théories, notre cadre opératoire présente celles pour lesquelles nous avons des données disponibles. Le cadre opératoire expose les divers concepts, leurs dimensions ainsi que leurs composantes s'il y a lieu. Ces dernières correspondent aux variables à l'étude. Selon le cas, les dimensions ou composantes sont mesurées par des indicateurs pour les deux périodes d'observation à l'étude, soit 1998-1997, 1997-1996. Le cadre opérationnel sera défini plus explicitement dans la section qui porte sur l'opérationnalisation de nos variables.

#### 3.3.1 Variable dépendante

CONCEPTS	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
<b>Mobilité professionnelle</b>	Mobilité ascendante	Avoir obtenu ou non une promotion hiérarchique	<p>◆ Écarts de niveau hiérarchique entre deux années (1998-1997 et 1997-1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliaire junior</li> <li>- Auxiliaire senior</li> <li>- Cadre inférieur</li> <li>- Cadre intermédiaire</li> <li>- Cadre supérieur</li> </ul>

### 3.3.2 Autres variables à l'étude

CONCEPTS	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
<b>Facteurs individuels</b>	État matrimonial		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pas de conjoint (e)</li> <li>◆ Présence d'un conjoint (e)</li> </ul>
	Responsabilités familiales		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Employé a un ou des enfants</li> <li>◆ Employé a pas d'enfants</li> </ul>
	Sexe		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Femme</li> <li>◆ Homme</li> </ul>
<b>Facteurs de capital humain</b>	Scolarité		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Secondaire ou moins</li> <li>◆ Études collégiales</li> <li>◆ Certificat universitaire</li> <li>◆ Baccalauréat</li> <li>◆ Études supérieures</li> </ul>
	Ancienneté		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nombre d'années d'ancienneté</li> </ul>
	Formation		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nombre d'heures suivies</li> </ul>
<b>Facteurs reliés à l'emploi</b>	Performance individuelle	Score de rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Objectifs non atteints</li> <li>◆ Objectifs partiellement atteints</li> <li>◆ Objectifs atteints</li> <li>◆ Certains objectifs sont dépassés</li> <li>◆ Tous les objectifs sont dépassés</li> </ul>
	Heures de travail		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Temps-partiel</li> <li>◆ Temps-plein</li> </ul>

### **3.4 Propositions exploratoires et hypothèses**

La littérature sur le sujet nous permet d'émettre des hypothèses quant à l'effet de certains facteurs sur la mobilité ascendante, en l'occurrence, sur la probabilité des travailleurs d'obtenir une promotion. Dans cette section, nous présenterons des propositions exploratoires et des hypothèses générales et secondaires qui mettent en relation les variables de notre cadre opératoire et qui reflètent les postulats de base de chacun de nos modèles d'analyse. Il est à noter que nos hypothèses (H) découlent d'un consensus entre les chercheurs quant à la nature de la relation entre les variables alors que nos propositions (P) expriment l'absence de consensus entre les études.

#### **3.4.1 Propositions et hypothèses relatives au modèle du capital humain**

##### **3.4.1.1 Proposition générale**

**Pg1 a) :** Avec un capital humain équivalent, *la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est la même que celle des hommes* (Mani, 1997; Sheridan et al.,1997; Powell et Butterfield, 1994; Smith, 1993; Lewis,1986; Olson et Becker, 1983).

##### **3.4.1.2 Hypothèses secondaires**

**Hs1 a) :** *Les travailleurs qui ont un niveau de scolarité plus élevé, ont une probabilité plus élevée d'obtenir une promotion et ce, indépendamment du sexe* (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Mani, 1997; Sheridan et al., 1997; Melamed, 1996; Tharenou et al., 1994; Cox et Nkomo, 1992; Cannings, 1988).

**Hs1 b) :** *Les travailleurs qui ont reçu plus d'heures de formation à l'interne, ont une probabilité plus élevée d'obtenir une promotion et ce, indépendamment du sexe* (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Tharenou et al., 1994; Sheridan et al., 1997; Cohen et Kovach, 1992; Laulhé, 1990).

**Hs1 c) :** *Les travailleurs qui cumulent plus d'années d'ancienneté, ont une probabilité plus élevée d'obtenir une promotion et ce, indépendamment du sexe* (Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Hurley et al., 1997).

### **3.4.2 Propositions et hypothèses relatives au modèle de discrimination systémique**

#### **3.4.2.1 Proposition générale**

**Pg2 a) :** *La probabilité des femmes d'obtenir une promotion est moins élevée que celle des hommes* (Baldi et McBrier, 1997; Baroudi et Igarria, 1995; Yachetta, 1994; Stewart et Gudykunst, 1992).

#### **3.4.2.2 Propositions et hypothèses secondaires**

**Ps2 a) :** *L'accroissement de la scolarité augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion que celle des femmes* (Cobb-Clark et Dunlop, 1999).

**Ps2 b) :** *Un score de performance élevé augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion que celle des femmes.*

**Hs2 a) :** *La présence d'un conjoint augmente la probabilité des hommes d'obtenir une promotion alors qu'elle diminue celle des femmes* (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Chenu, 1998; Tharenou et al., 1994; Newman, 1993).

**Hs2 b) :** *La présence d'enfants augmente la probabilité des hommes d'obtenir une promotion alors qu'elle diminue celle des femmes (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Newman, 1993).*

**Hs2 c) :** *L'accumulation d'années d'ancienneté augmente davantage la probabilité des femmes d'obtenir une promotion que celle des hommes (Cobb-Clark et Dunlop, 1999).*

**Hs2 d) :** *Le nombre d'heures de formation suivies en emploi à l'interne augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion que celle des femmes (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Tharenou et al., 1994).*

**Hs2 e) :** *Le fait de travailler à temps plein augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion que celle des femmes (Cobb-Clark et Dunlop, 1999).*

**CHAPITRE 4 :**  
**MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre présente la méthodologie qui sera utilisée pour mener à bien notre recherche. Il comprend la structure de preuve, le plan d'observation ainsi que l'opérationnalisation des variables à l'étude.

#### **4.1 Structure de preuve**

La structure de preuve constitue la méthode employée pour soumettre nos hypothèses à l'épreuve du réel (Quivy et Van Campenhout, 1995) et pour démontrer l'existence de liens entre nos variables à l'étude. Les propositions et hypothèses énoncées précédemment seront vérifiées à l'aide de données provenant des travailleurs d'une grande institution bancaire canadienne. L'établissement financier qui a été approché pour participer à cette étude, a fourni des données longitudinales sur trois années, soit 1996, 1997 et 1998. Ces données ont été extraites directement du dossier informatisé des employés de façon aléatoire et correspondent à des informations pour l'ensemble de nos indicateurs stipulés dans le cadre opératoire.

#### **4.2 Plan d'observation**

Le plan d'observation comprend le niveau d'analyse, la population, l'unité d'analyse, l'échantillonnage, l'échantillon, la méthode de collecte de données ainsi que l'instrument d'observation. Le niveau d'analyse de notre étude correspond à une institution financière canadienne. La population, qui représente l'ensemble d'unités élémentaires sur lesquels porte l'analyse, comprend tous les travailleurs du secteur bancaire canadien. L'unité d'analyse constitue, pour sa part, chacun des éléments compris dans la population ciblée. Pour notre étude, l'unité



élémentaire correspond au secteur bancaire canadien. Il s'avère donc plus réaliste d'utiliser un échantillon de la population afin de mettre à l'épreuve nos propositions et hypothèses de recherche. Nous utilisons des données sur des employés d'une institution bancaire canadienne qui compte 12 000 travailleurs. La méthode d'échantillonnage probabiliste aléatoire a été utilisée pour obtenir un échantillon représentatif de la population. Cette méthode consiste à sélectionner les travailleurs à l'étude au moyen d'un tirage au hasard qui accorde à chaque individu de la population une chance connue, égale et non nulle d'être choisi. À l'aide de cette technique d'échantillonnage, 1732 travailleurs ont été sélectionnés pour constituer notre échantillon, ce qui représente environ 16 % des 12 000 employés de l'institution financière. Ces données ont été transférées dans une base de données SPSS. L'instrument de mesure est le dossier informatisé des employés sélectionnés qui étaient à l'emploi ou qui sont arrivés à l'emploi de la Banque au cours des années à l'étude.

### **4.3 Opérationnalisation des variables**

Cette partie a pour objet de définir les variables à l'étude et la façon dont celles-ci ont été codifiées et mesurées. Notre variable dépendante, mobilité ascendante, a été nommée PROMO. Cette variable représente la probabilité de promotion des employés de notre échantillon. Celle-ci nous indique, plus précisément, si l'employé a obtenu ou non une promotion hiérarchique durant les

deux périodes à l'étude, soit 1998-1997 et 1997-1996. Pour ce faire, nous avons procédé en variation, tel que Lewis (1996) dans son étude portant sur l'impact du sexe sur les probabilités de promotion. Cette méthode nous permet de mesurer l'écart entre le niveau hiérarchique atteint par l'employé à une année donnée et le niveau hiérarchique qu'il occupait l'année précédente. Par exemple, si l'employé occupait un niveau d'auxiliaire senior en 1997 et un niveau d'auxiliaire junior en 1996, nous pouvons conclure que celui-ci a été promu au cours de l'année 1996-1997. Nous avons attribué la valeur «1» aux employés qui ont obtenu une promotion hiérarchique et la valeur «0» à ceux qui n'ont pas reçu de promotion hiérarchique de la part de leur employeur durant les deux périodes d'observation.

La variable contrôle ANNÉE fait référence aux périodes d'observation pour lesquelles nous avons des données longitudinales, soit 1996-1997 et 1997-1998. Nous avons créé cette variable contrôle dans le but de capturer l'influence propre des facteurs macro-économiques sur chacune des périodes à l'étude. Cette variable permet de contrôler la variation qui peut exister entre la probabilité des employés d'obtenir une promotion durant une période donnée et celle au cours d'une autre année, due aux facteurs externes, tels que le taux de chômage, le taux d'emploi ou la forte concurrence du marché. En d'autres termes, elle contrôle pour certains facteurs qui pourraient avoir une incidence sur le processus de promotion de l'organisation d'une année à l'autre et par voie de conséquence, sur la probabilité des travailleurs d'être promus. En effet, l'étude de Cobb-Clark et Dunlop (1999) révèle que les conditions du marché du travail peuvent avoir une influence sur les taux de promotion dans les entreprises. Les opportunités de promotion pour les travailleurs sont plus grandes en période de croissance économique.

La variable indépendante FEMME réfère au sexe de l'employé. Le sexe a été mesuré à l'aide d'une variable dichotomique à laquelle nous avons attribué le chiffre «1» aux femmes et le chiffre «0» aux hommes. La variable CONJOINT indique si l'employé a un (e) conjoint (e). Le chiffre «1» signifie que l'employé a un (e) conjoint (e) alors que le chiffre «0» révèle que celui-ci n'a pas de conjoint (e). Il est à noter que cette variable a été observée sur une seule année. L'employé qui avait par exemple un conjoint durant l'année d'observation, peut ne plus avoir de conjoint pour les autres années à l'étude. La variable FAMILLE est une variable continue et correspond au nombre d'enfants à charge de l'employé. La variable SCOLARIT concerne le niveau de scolarité atteint par l'employé. Elle a été mesurée à l'aide d'une échelle ordinale à cinq catégories dont le chiffre «1» signifie que l'employé a un secondaire ou moins, le chiffre «2» indique que l'employé possède un niveau d'étude collégial, le chiffre «3» correspond à un certificat de niveau universitaire, le chiffre «4» indique que l'employé est titulaire d'un baccalauréat et le chiffre «5» réfère à des études supérieures. Quant à la variable ANCIENNE, celle-ci désigne le nombre d'années d'ancienneté cumulées par l'employé à la Banque. Il s'agit d'une variable continue qui a été mesurée en années. La variable FORMATION est une autre variable continue et indique le nombre d'heures de formation suivies à l'interne l'année d'avant par l'employé. La variable PERFORM est de nature ordinale qui comprend cinq catégories. Celle-ci a été mesurée par le score de rendement obtenu par l'employé. La valeur «1» a été attribuée aux employés qui n'ont pas atteint les objectifs; la valeur «2» aux employés qui ont atteint partiellement les objectifs; la valeur «3» aux employés qui ont atteint les objectifs; la valeur «4» aux employés qui ont dépassé certains objectifs et la valeur «5» à ceux qui ont dépassé tous les objectifs de performance fixés par l'employeur. Quant à la variable T.PLEIN, celle-ci fait référence au statut d'emploi du travailleur. Cette variable a été mesurée par

une variable dichotomique à laquelle nous avons rattaché le chiffre «1» aux employés ayant un statut temps plein (30 heures de travail et plus par semaine) et le chiffre «0» à ceux ayant un statut temps partiel (moins de 30 heures de travail par semaine). Enfin, la variable RÉMUN représente le taux horaire de l'employé de l'année d'avant qui a été mesurée en dollars par heure.

#### 4.4 Plan d'analyse

Le plan d'analyse permet de faire état des caractéristiques des individus de notre échantillon et de vérifier empiriquement nos propositions et hypothèses de recherche qui découlent respectivement de chacun de nos modèles d'analyse. Dans un premier temps, nous avons spécifié des équations pour les variables indépendantes, la variable contrôle et la variable sexe qui ont été régressées sur celle relative à la mobilité ascendante. Dans un deuxième temps, puisque nous voulons examiner l'influence des facteurs sur la mobilité ascendante des travailleurs, en l'occurrence, sur celle des hommes et sur celle des femmes, nous avons procédé à la séparation des équations en fonction du sexe. Nous avons donc réalisé des analyses distinctes pour tout l'échantillon, ensuite pour les hommes, puis pour les femmes.

Afin de rendre compte du profil des individus de notre étude, nous avons utilisé l'analyse descriptive. Cette technique statistique a pour objectif de vérifier le caractère représentatif de notre échantillon et de voir si les résultats de notre recherche pourront être inférés à notre population. Pour connaître la valeur prédictive de nos hypothèses et propositions de recherche, nous avons effectué des analyses de différence de moyennes ainsi que des analyses multivariées. La première qui est basée sur le test-t, sert à comparer les moyennes des groupes hommes-femmes quant aux

promotions obtenues. À cet effet, nous avons procédé à la comparaison du taux de promotion des hommes avec celui des femmes pour les périodes 1998-1997 et 1997-1996 et ce, de façon simultanée dans le but de vérifier si ceux-ci sont statistiquement identiques ou différents. Quant aux analyses multivariées, nous avons employé la régression logistique et non celle des moindres carrés puisque notre variable dépendante est de nature discrète. À l'aide de cette technique d'analyse logistique, nous pouvons isoler l'effet des facteurs explicatifs sur la mobilité ascendante. Elle permet donc de rendre compte de l'effet de chacune des variables indépendantes en contrôlant statistiquement les autres (*Caeteris paribus*). L'analyse de régression logistique nous permet également de connaître le sens et la force des relations observées entre nos variables explicatives et la mobilité ascendante de même que l'efficacité de nos modèles d'analyse. Nous devons utiliser cette méthode statistique puisque notre variable dépendante a été mesurée par une variable dichotomique prenant les valeurs «1» ou «0» et puisque celle-ci ne possède pas une distribution continue et par le fait même, ne peut donc avoir une distribution normale. Cette dernière condition est l'un des postulats de base les plus importants pour permettre l'application de la régression basée sur les moindres carrés (Norusis, 1988). Nous aurons donc six régressions logistiques; trois pour chacun de nos modèles d'analyse.

**CHAPITRE 5 :**  
**PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Le présent chapitre est consacré à la présentation et à la discussion des résultats qui ressortent des analyses descriptives, de différence de moyennes et des analyses multivariées logistiques. Nous discuterons des résultats en les confrontant dans certains cas, à nos hypothèses de recherche et propositions propres à chacun des modèles d'analyse ainsi qu'aux résultats des études statistiques et empiriques menées sur le sujet.

### **5.1 Analyse descriptive**

Le Tableau VIII présente toutes les variables à l'étude et rapporte pour chacune la moyenne, le minimum, le maximum et l'écart type pour l'échantillon dans son ensemble et ensuite pour les hommes ainsi que pour les femmes seulement.

La variable reliée à la mobilité ascendante (PROMO) révèle le pourcentage d'employés ayant obtenu une promotion pour les deux périodes à l'étude. À cet effet, on observe que 10 % des employés de tout l'échantillon ont reçu une promotion durant les années 1996-1997 et 1997-1998. Quant au taux de promotion selon le sexe, on constate que celui-ci se situe à 11 % pour les hommes et 10 % pour les femmes.

La moyenne de la variable FEMME nous révèle que 82 % des effectifs de la Banque sont des femmes. En regard aux données rapportées par le DRHC (1998), on observe que la proportion de femmes à la Banque est plus élevée que celle retrouvée dans le secteur bancaire canadien, soit 73

%. La variable CONJOINT, qui nous indique si l'employé a un (e) ou un (e) conjoint (e) révèle que pour tout l'échantillon, le pourcentage d'employés ayant un (e) conjoint (e) est de 72 %. La proportion des hommes et celle des femmes qui ont un (e) conjoint (e) s'apparente fortement, avec respectivement 73 % et 72 %. Pour ce qui est de la variable FAMILLE, celle-ci correspond au nombre d'enfants à la charge de l'employé, nous observons que pour tout l'échantillon, les employés ont entre zéro et cinq enfants à leur charge. La moyenne est de 1,06 enfants par employé avec un écart type de 0,98. Les hommes ont, en moyenne, 1,19 enfants alors que les femmes ont 1,03 enfants à leur charge.

La variable SCOLARIT réfère au niveau de scolarité atteint par l'employé. Pour tout l'échantillon, le tableau révèle que la moyenne relative au niveau de scolarité des employés est de 1,79 avec un écart type de 1,16. Le Tableau VIII montre qu'à cet effet, les employés détiennent en moyenne légèrement plus qu'un niveau secondaire. Toutefois, on remarque que la moyenne de scolarité des hommes est de 2,87 alors que celle des femmes est de 1,55. Ce résultat indique que les hommes sont relativement plus scolarisés que les femmes. Quant à la variable ANCIENNE, celle-ci correspond aux nombres d'années d'ancienneté cumulées par l'employé à la Banque. Pour tout l'échantillon, les employés ont en moyenne 15 années (14,75) de service au sein de l'organisation. Le minima et le maxima nous informe que l'employé qui possède le moins d'ancienneté, travaille à la Banque depuis 9 jours alors que celui qui détient le plus d'ancienneté, œuvre à la Banque depuis plus de 41 ans. À la lumière du Tableau VIII, on constate qu'en général, les hommes et les femmes cumulent, à quelques mois près, le même nombre d'années d'ancienneté, soit respectivement 14,34 et 14,84. L'ancienneté moyenne des employés de la Banque s'apparente à



celle que l'on retrouve dans certaines études (Hersch et Viscusi, 1996; Baroudi et Igbaria, 1994). Enfin, la variable FORMATION indique le nombre d'heures de formation suivies à l'interne l'année d'avant par l'employé. De façon globale, les employés de la Banque ont suivi entre 0 et 155 heures de formation à l'interne durant les deux périodes de référence. Les employés ont suivi, en moyenne, 10 heures de formation à l'interne. Le Tableau VIII montre un écart entre le nombre d'heures de formation suivies par les hommes et celui des femmes. En effet, on observe qu'en moyenne, les hommes ont suivi environ deux fois plus d'heures de formation que les femmes, soit 17,08 heures versus 8,48 heures.

La variable PERFORM fait référence au score de rendement obtenu par l'employé lors de l'évaluation annuelle. Pour tout l'échantillon, la moyenne obtenue du score de rendement pour tous les employés est de 3,26, ce qui signifie qu'en général, ceux-ci auraient légèrement dépassé les objectifs de performance fixés par leur employeur. Quant aux hommes et aux femmes, on observe que ceux-ci ont reçu un score de rendement relativement semblable, avec respectivement 3,33 et 3,24. La variable T. PLEIN qui désigne le statut d'emploi du travailleur, révèle que la grande majorité des employés de la Banque travaillent à temps plein (79 %) mais que les femmes sont moins souvent à temps plein que les hommes (75 % versus 98 %). On observe enfin, la variable RÉMUN qui représente le taux horaire de l'employé (dollars par heure) l'année d'avant, nous informe que pour tout l'échantillon, le plus bas salaire horaire obtenu par un employé à la Banque est de 7,87 \$, alors que le plus haut salaire horaire reçu est de 63,93 \$, pour une moyenne de 16,63 \$ par employé. Le Tableau VIII montre une différence salariale entre les hommes et les femmes.

En moyenne, les hommes gagnent 21,28 \$ de l'heure alors que les femmes gagnent 15,60 \$ de l'heure, soit un écart moyen de 5,68 \$ en dollars par heure. À cet effet, le salaire horaire moyen des femmes est environ de 73 % de celui de leurs homologues masculins, soit 4 % de moins que celui dans les autres secteurs visés par la Loi sur l'équité en emploi, tel que rapporté par le DRHC (1998). De plus, l'écart de salaire horaire moyen entre les sexes à la Banque est de 27 % comparativement à 38 % dans le secteur bancaire canadien (DRHC, 1998).

TABLEAU VIII : Définitions, moyennes, minima, maxima et écarts-types des variables explicatives de la mobilité ascendante																
Variables	Définitions des variables	Tout l'échantillon						Hommes			Femmes					
		N	Min	Max	M	STD	N	Min	Max	M	STD	N	Min	Max	M	STD
♦ Variables individuelles																
FEMME	Employé est une femme	3462	0	1	0.82	0.39	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
CONJOINT	Employé a un(e) conjoint(e) (sur 1 an)	3462	0	1	0.72	0.45	633	0	1	0.73	0.44	2829	0	1	0.72	0.45
FAMILLE	Nombre d'enfants de l'employé	3462	0	5	1.06	0.98	633	0	4	1.19	1.10	2829	0	5	1.03	0.96
♦ Variables de capital humain																
SCOLARIT	Niveau de scolarité atteint	3462	1	5	1.79	1.16	633	1	5	2.87	1.33	2829	1	5	1.55	0.97
ANCIENNE	Ancienneté en années	3462	0.09	41.01	14.75	8.67	633	0.11	37.11	14.34	10.70	2829	0.09	41.01	14.84	8.15
FORMATION	Nombre d'heures de formation suivies à l'interne l'année avant la période	3454	0	155	10.01	20.16	628	0	155	17.08	31.42	2826	0	142	8.48	16.25
♦ Variables reliées à l'emploi																
PERFORM	Score de rendement l'année d'avant	3161	1	5	3.26	0.55	564	1	5	3.33	0.59	2597	1	5	3.24	0.54
T.PLEIN	Employé est à temps plein	3454	0	1	0.79	0.41	631	0	1	0.98	0.15	2823	0	1	0.75	0.43
RÉMUN	Taux horaire l'année d'avant	3462	7.87	63.93	16.63	7.20	633	7.87	63.93	21.28	9.73	2829	7.87	63.93	15.60	6.03
♦ Variable reliée à la mobilité ascendante																
PROMO	Pourcentage d'employés ayant obtenu une promotion	3454	0	1	0.10	0.31	628	0	1	0.11	0.2	2826	0	1	0.10	0.30

## 5.2 Analyse de différence de moyennes (test-t) sur la mobilité ascendante

Le Tableau IX présente les résultats du test de moyennes (test-t) sur la mobilité ascendante des hommes et des femmes pour les deux périodes d'observation (1996-1997 et 1997-1998). En regard aux données du tableau, on remarque que les hommes de notre échantillon ont obtenu 71 promotions, comparativement à 287 pour les femmes. En tenant compte de la proportion respective d'hommes (628 hommes) et de femmes (2826 femmes) dans l'échantillon, 11 % des travailleurs masculins ont reçu une promotion alors que 10 % des travailleuses ont obtenu une promotion au cours des années 1996 à 1998. Il y a donc 1 % de différence en faveur des hommes. Toutefois, le test-t<sup>1</sup> indique que l'écart de moyennes entre les groupes (Hommes-Femmes) n'est pas significatif ( $p > 0.05$ ). À cet effet, nous pouvons conclure provisoirement que la probabilité des travailleurs d'obtenir une promotion est indépendante du sexe; les hommes et les femmes ont la même probabilité d'obtenir une promotion au sein de l'organisation. Ce résultat bivarié apporte un support empirique à notre proposition générale du modèle du capital humain qui prédit qu'avec un capital humain équivalent, la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est la même que celle des hommes (Pg1 a). Ce résultat vient, par contre, contredire celle relative au modèle de la discrimination systémique à l'effet que la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est moins élevée que celle des hommes (Pg2 a). Ces analyses bivariées comportent cependant des limites puisqu'elles ne tiennent compte seulement de l'effet indépendant du sexe sur la probabilité d'être promu. Par conséquent, nous procéderons à des analyses multivariées afin d'observer l'influence des autres facteurs du modèle du capital humain et ceux du modèle de la discrimination systémique sur la probabilité des hommes et des femmes d'obtenir une promotion hiérarchique.

---

La section suivante présente les résultats des analyses multivariées logistiques qui nous permettront d'apprécier l'impact des autres facteurs propres à chacun des modèles d'analyse sur le phénomène étudié .

TABLEAU IX : Test de différences de moyenne (Test-t) sur la mobilité ascendante					
	N	Nombre de promotions obtenues (1998-1997 et 1997-1996)	Moyennes	Différence de moyennes	Valeur t
Hommes	628	71	0.11	0.0115	0.829 <sup>1</sup>
Femmes	2826	287	0.10		
Total	3454	398			

<sup>1</sup> non significatif au niveau de 0.05

### 5.3 Analyse multivariée

Les Tableaux X et XI, au début de chacune des sections, exposent les coefficients de régressions logistiques des variables relatives au modèle du capital humain et ceux des variables appartenant au modèle de la discrimination systémique. À cet effet, nous avons régressé l'ensemble des variables relatives à chacun des modèles d'analyse sur la mobilité ascendante des employés de l'organisation et ce, pour nos trois équations (tout l'échantillon, femmes, hommes). Nous avons également utilisé les coefficients de Walds qui ont été produits par les régressions logistiques afin de classer les variables explicatives selon leur ordre d'importance contributive pour expliquer la mobilité ascendante. Ce classement apparaît entre parenthèses à côté de chacun des coefficients significatifs des régressions.

---

<sup>1</sup> Un test du khi-carré a également été effectué et révèle aussi que le sexe est indépendant de la probabilité de promotion.

### 5.3.1 Modèle du capital humain et ses facteurs de mobilité ascendante

Le Tableau X présente les résultats des régressions logistiques pour les trois équations selon le modèle du capital humain. Dans un premier temps, nous présenterons et discuterons de l'effet du modèle du capital humain sur la mobilité ascendante pour tous les travailleurs (équation 1), ensuite pour les femmes (équation 2) et pour les hommes (équation 3). Nous nous attarderons par la suite au résultat du coefficient de régression de la variable Femme qui révèle l'impact individuel du sexe sur la probabilité de promotion des travailleurs de l'échantillon. Enfin, nous procéderons à la présentation et à la discussion des résultats qui montrent l'influence des variables de capital humain sur le phénomène de mobilité ascendante pour tous les travailleurs (équation 1), pour les femmes (équation 2) et pour les hommes (équation 3).

Tableau X : Régressions logistiques selon le modèle du capital humain sur la mobilité ascendante			
	Équation 1 Mobilité ascendante Tout l'échantillon	Équation 2 Mobilité ascendante Femmes	Équation 3 Mobilité ascendante Hommes
SCOLARIT	0.122*** (2)	0.230*** (1)	-0.159
ANCIENNE	-0.048*** (1)	-0.031*** (2)	-0.101*** (1)
FORMATION	0.05* (3)	0.004	0.006* (2)
ANNÉE	-0.050	-0.165	0.386
FEMME	0.144		
R <sup>2</sup> de NagerKerke	0.038***	0.031***	0.147***
Constante	2.998	13.992	-38.242
N	3394	2773	621

Tests aux deux extrémités : \* = significatif à 0,1 \*\* = significatif à 0,05 \*\*\* = significatif à 0,01

Les chiffres entre parenthèses représentent l'ordre d'importance des variables quant à leur pouvoir d'influence sur la mobilité ascendante

A la lumière du tableau X, il apparaît que le modèle du capital humain s'adapte relativement bien à la réalité de nos données empiriques pour les trois équations. En effet, le pseudo R carré de NagerKerke<sup>2</sup> de l'équation 1 nous indique que le modèle du capital humain explique près de 4 % de la variance de la mobilité ascendante pour tous les travailleurs de l'échantillon. Pour les équations 2 et 3, celui-ci nous montre que le modèle du capital humain explique 3 % de la variance de la mobilité ascendante des femmes alors qu'il compte pour près de 15 % de celle des hommes. A cet effet, nous remarquons que le modèle du capital humain est plus performant pour expliquer la mobilité ascendante des hommes que pour celle des femmes. Nous pouvons conclure que les variables de capital humain tels que la scolarité, l'ancienneté et la formation expliquent bien la mobilité ascendante des employés de la Banque, et davantage celle des hommes.

Dans le Tableau X, nous constatons que le coefficient de régression de la variable FEMME est positif mais non significatif. Ce résultat indique que le sexe est indépendant de la probabilité de promotion des employés; la variable relative au sexe n'exerce pas d'influence individuelle sur le phénomène à l'étude. Ces résultats en multivarié demeurent donc similaires à ceux obtenus par le biais de nos analyses bivariées, ce qui donne davantage de support empirique à notre proposition générale propre au modèle du capital humain (Pg1 a). En effet, lorsque nous contrôlons statistiquement pour les autres facteurs de capital humain, les chances des femmes d'obtenir une promotion hiérarchique au sein de l'organisation demeurent les mêmes que celles des hommes. Ce résultat va dans le sens du postulat de base de la théorie du capital humain qui stipule que dans la mesure où les travailleuses possèdent les mêmes caractéristiques en termes de scolarité, d'ancienneté et de formation que leurs homologues masculins, celles-ci ont la même probabilité

d'être promues. Ce résultat va également dans le sens des conclusions de plusieurs études américaines (Mani, 1997; Sheridan et al., 1997; Powell et Butterfield, 1994; Smith, 1993; Lewis, 1986).

En ce qui concerne les variables de capital humain, les équations 2 et 3 montrent que le pouvoir d'influence des facteurs de promotion diffère selon le sexe. En effet, l'impact des variables liées à la scolarité, l'ancienneté et la formation sur la mobilité ascendante tend à varier d'une équation à l'autre. A cet effet, nos hypothèses secondaires relativement au modèle du capital humain sont infirmées (Hs1 a, Hs1 b, Hs1 c) puisque l'effet des variables sur la mobilité ascendante est différente selon le sexe. Le retour des investissements réalisés par les employés sur le plan de la scolarité, de la formation et de l'ancienneté n'est pas le même pour les hommes que pour les femmes. Cette observation nous indique que le système de promotion de la Banque n'utilise pas de la même façon ces facteurs pour promouvoir les hommes et les femmes. Les employés ne seraient pas nécessairement promus sur les mêmes critères selon qu'ils soient homme ou femme.

Les résultats de l'équation 1 du Tableau X montrent une relation positive et significative entre la scolarité et la mobilité ascendante pour tous les employés de l'échantillon ( $p < 0.01$ ). Ceci indique que les chances d'un employé de la Banque d'avoir reçu une promotion au cours des deux périodes de référence augmentent à mesure que son niveau de scolarité s'apprécie. Ce résultat vient confirmer en partie notre hypothèse (Hs1 a) à l'effet que les travailleurs qui ont un niveau de scolarité plus élevé ont une probabilité plus élevée d'obtenir une promotion. Les résultats des équations 2 et 3 du Tableau X viennent spécifier davantage le lien entre la scolarité et la mobilité



ascendante à la Banque. En effet, la scolarité est un facteur hautement significatif pour déterminer la mobilité ascendante des femmes ( $p < 0.01$ ) (équation 2) mais n'est pas significatif pour celle des hommes (équation 3). Nous observons également que parmi les variables de capital humain, la scolarité représente le meilleur déterminant de capital humain pour expliquer la mobilité ascendante des femmes. En d'autres termes, la variable liée à la scolarité est celle qui possède le plus grand pouvoir d'influence sur la mobilité ascendante des travailleuses. Les femmes qui détiennent un niveau de scolarité plus élevé sont donc les plus susceptibles d'obtenir une promotion de la part de leur employeur que les autres.

Ces résultats convergent avec ceux de la grande majorité des études menées sur le sujet à l'effet qu'une scolarisation plus poussée augmente les chances de promotion, permet d'atteindre des échelons hiérarchiques plus élevés et favorisent l'avancement à des positions supérieures (Mani, 1997; Sheridan et al., 1997; Melamed, 1996; Tharenou et al., 1994; Cox et Nkomo, 1992; Cannings, 1988; Stewart et Gudykunst, 1999). Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche empirique qui a procédé à la séparation des équations en fonction du sexe, rapporte simultanément un lien positif pour les femmes et aucun pour les hommes. Les études antérieures indiquent que la variable scolarité influence la mobilité ascendante des hommes et celle des femmes mais de façon plus significative pour les travailleurs de sexe masculin. D'autres confirment plutôt qu'une scolarité plus élevée contribue à accroître le nombre de promotions reçues par les hommes alors qu'elle vient réduire celui des femmes (Stewart et Gudykunst, 1982). Selon les résultats de notre étude, nous pouvons conclure que la scolarité constitue un critère de promotion pour les femmes

alors que celle-ci n'est pas un facteur de promotion pour les hommes. Ces derniers ne sont pas promus sur la base de leur niveau de scolarité. Ainsi, la Banque accorde une grande importance à la scolarité des femmes alors qu'elle ne tient pas compte de celle des hommes lors de la prise de décision relatives aux promotions de son personnel.

Les résultats de l'équation 1 du Tableau X montrent une relation négative et significative entre l'ancienneté et la mobilité ascendante pour tous les employés de l'échantillon ( $p < 0.1$ ). Ces résultats signifient que la probabilité d'un employé de la Banque d'avoir obtenu une promotion au cours deux années périodes d'observation diminue à mesure que celui-ci cumule des années d'ancienneté au sein de l'organisation. Ce résultat vient infirmer en partie notre hypothèse (Hs1 b) à l'effet que les travailleurs qui cumulent plus d'années d'ancienneté, ont une probabilité plus élevée d'obtenir une promotion. De plus, parmi les variables de capital humain, nous constatons que le facteur relatif à l'ancienneté est le meilleur facteur explicatif de mobilité ascendante pour tous les travailleurs de notre échantillon. À cet effet, nous pouvons conclure que les employés qui cumulent le moins d'années d'ancienneté sont ceux qui possèdent les meilleures chances d'obtenir une promotion que les autres. Les résultats des équations 2 et 3 du Tableau X indiquent également un lien négatif et significatif entre l'ancienneté et la mobilité ascendante des femmes et des hommes. En effet, l'ancienneté est un déterminant significatif pour déterminer la mobilité ascendante des femmes ( $p < 0.01$ ) (équation 2). Ce même facteur se révèle encore plus déterminant pour celle des hommes ( $p < 0.01$ ) (équation 3) et représente le meilleur prédicteur de mobilité ascendante pour ce groupe. Les hommes qui oeuvrent au sein de la Banque sont donc promus à

priori sur la base de leur niveau d'ancienneté. Les hommes qui cumulent le moins d'années de service sont les plus susceptibles d'obtenir une promotion que les autres.

Ces résultats appuient les conclusions de la recherche de Cobb-Clark et Dunlop (1999) à l'effet que les travailleurs qui ont été les plus promus au cours des années étudiées, cumulaient deux à trois années de service avec le même employeur. Néanmoins, ces résultats vont dans le sens contraire de ceux de la grande majorité des études. En effet, ces dernières rapportent plutôt une relation positive entre l'ancienneté et la mobilité ascendante des travailleurs (Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Hurley et al., 1997). Selon plusieurs, l'accumulation des années de service avec le même employeur augmente généralement les chances des travailleurs d'être promus. L'explication d'un tel lien réside dans le fait que les employeurs peuvent percevoir l'acquisition supplémentaire de capital humain, soit les années d'ancienneté, comme étant un facteur qui contribue à accroître les compétences des travailleurs et par conséquent, leur performance au travail (Strober, 1990). Ces travailleurs sont alors plus aptes à occuper des positions hiérarchiques élevées. De plus, aux yeux des employeurs, l'accumulation des années de service démontre que l'employé est fidèle envers l'organisation. Les employeurs désirent donc récompenser la loyauté et l'engagement de ces travailleurs au moyen de promotions. En contrepartie, certains peuvent préférer promouvoir les nouveaux travailleurs à haut potentiel dans le but de les retenir et de les maintenir en poste. Les promotions deviennent alors une stratégie de rétention des employés les plus prometteurs pour l'organisation. Ainsi, suite à nos résultats de recherche, nous pouvons conclure que les promotions de la Banque sont plus fréquentes au début

de la carrière des travailleurs dans l'organisation. Les promotions sont davantage réservées aux employés nouvellement arrivés à la Banque.

Les résultats de l'équation 1 du Tableau X indiquent un lien positif et significatif entre la formation dispensée à l'interne et la mobilité ascendante pour tous les employés de l'échantillon ( $p < 0.1$ ). Ceci révèle que les chances d'un employé de la Banque d'avoir reçu une promotion au cours des deux périodes d'observation s'accroît à mesure que le nombre d'heures de formation cumulés à l'interne s'apprécie. Ce résultat vient confirmer en partie notre hypothèse secondaire (Hs1 b) qui stipule que les travailleurs qui ont reçu plus d'heures de formation à l'interne, ont une probabilité plus élevée d'obtenir une promotion. Les résultats des équations 2 et 3 montrent que la formation à l'interne n'est pas significative pour déterminer la mobilité ascendante des femmes ( $p < 0.01$ ) alors que cette variable influence celle des hommes. Ces résultats se rapprochent de ceux des autres recherches. En effet, plusieurs auteurs concluent que les travailleurs qui ont suivi plus de formation ont de meilleures chances d'être promus, reçoivent un plus grand nombre de promotions et atteignent des niveaux hiérarchiques plus élevés (Sheridan et al., 1997; Cohen et Kovach, 1992; Laulhé, 1990). Cependant, ces derniers rapportent un lien positif entre les deux variables et ce, peu importe le sexe. En d'autres termes, l'effet de la formation sur la mobilité ascendante est également observée chez les femmes, contrairement à nos résultats de recherche. Ainsi, nous pouvons conclure que les promotions sont octroyées aux employés ayant reçu le plus grand nombre d'heures de formation à l'initiative de l'employeur. Néanmoins, la formation ne semble pas avoir exercé d'incidence sur l'avancement hiérarchique des femmes. Les femmes ne peuvent

donc bénéficier des investissements qu'elles ont réalisés dans leur formation pour accroître leurs chances d'être promues à une position plus élevée au sein de la Banque.

Les résultats multivariés de notre variable contrôle ANNÉE montrent que la probabilité de promotion de tous les employés de notre échantillon est indépendante des variations macro-économiques pouvant influencer sur le processus décisionnel de l'organisation. En d'autres termes, les chances d'obtenir une promotion des employés de la Banque n'ont pas variées d'une année à l'autre; elles demeurent les mêmes pour l'ensemble des années d'observation, peu importe les changements dans l'environnement.

### **5.3.2 Modèle de discrimination systémique et ses facteurs de mobilité ascendante**

Le Tableau XI présente les résultats des régressions logistiques pour les trois équations selon le modèle de discrimination systémique. En premier lieu, nous présenterons et discuterons des résultats qui montrent l'influence propre du modèle de discrimination systémique sur la mobilité ascendante pour tous les travailleurs de l'échantillon (équation 4), ensuite pour les femmes (équation 5) et pour les hommes (équation 6). Nous porterons ensuite notre attention au résultat du coefficient de régression de la variable Femme qui indique l'impact individuel du sexe sur la probabilité des travailleurs d'obtenir une promotion. Enfin, nous procéderons à la présentation et à la discussion des résultats qui révèlent l'effet des variables de discrimination systémique sur le phénomène de mobilité ascendante pour tous les travailleurs de l'échantillon (équation 4), pour les femmes (équation 5) et pour les hommes (équation 6).

Tableau XI : Régressions logistiques selon le modèle de la discrimination systémique sur la mobilité ascendante			
	Équation 4	Équation 5	Équation 6
	Mobilité ascendante Tout l'échantillon	Mobilité ascendante Femmes	Mobilité ascendante Hommes
CONJOINT	0.021	0.117	- 0.269
FAMILLE	- 0.116* (5)	- 0.048	- 0.291
SCOLARIT	0.005	0.083	- 0.172
ANCIENNE FORMATION	- 0.058*** (1)	- 0.049*** (2)	- 0.072*** (1)
T.PLEIN	0.004	0.005	0.004
PERFORM	1.289*** (2)	1.316*** (1)	0.014
ANNÉE	0.334*** (3)	0.404*** (3)	0.011
	- 0.041	- 0.130	0.469
FEMME	0.415** (4)		
R <sup>2</sup> de NagerKerke	0.073***	0.076***	0.132***
Constante	0.141	8.525	6.252
N	3100	2544	556

Tests aux deux extrémités : \* = significatif à 0,1 \*\* = significatif à 0,05 \*\*\* = significatif à 0,01

Les chiffres entre parenthèses représentent l'ordre d'importance des variables quant à leur pouvoir d'influence sur la mobilité Ascendante

À la lumière du Tableau X1, nous observons que le modèle de discrimination systémique s'avère hautement significatif ( $p < 0.01$ ) pour nos trois équations. En effet, le pseudo R carré de NagerKerke<sup>2</sup> de l'équation 4 indique que le modèle de discrimination systémique explique environ 7 % de la variance de la mobilité ascendante pour tous les travailleurs de l'échantillon. Pour les équations 5 et 6, celui-ci nous montre que le modèle explique près de 8 % de la variance de la mobilité ascendante des femmes alors qu'il compte pour 13 % de celle des hommes. Tout comme le modèle du capital humain, ce dernier se révèle plus efficace pour expliquer les promotions hiérarchiques des hommes que pour celles des femmes. En outre, nous constatons que le modèle de discrimination systémique a un pouvoir explicatif plus grand que celui du capital

humain. Cette différence est possiblement attribuable au fait que le modèle de discrimination systémique comporte un plus grand nombre de variables que le modèle du capital humain.

À la lumière du Tableau XI, nous remarquons que le coefficient de régression de la variable FEMME est positif et statistiquement significatif ( $p < 0.05$ ). Ce résultat révèle que la probabilité de promotion des employés de la Banque est dépendante du sexe; cette variable possède un pouvoir d'influence sur les chances de promotion des travailleurs même lorsque les autres variables sont tenues constantes. Celui-ci signifie plus précisément la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est plus grande que celle des hommes, toutes choses étant égales par ailleurs. Il est étonnant de constater que les femmes ont plus de chances d'être promues à la Banque que leurs homologues masculins. Ce résultat en multivarié est contradictoire avec celui obtenu par le biais de nos analyses bivariées. Celui-ci va dans le sens contraire de notre prédiction qui prend appui sur la grande majorité des résultats des études à l'effet que la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est moins grande que celle des hommes et ce, même lorsque celles-ci possèdent les mêmes caractéristiques. Notre proposition générale relative au modèle de discrimination systémique (Pg2 a) s'avère donc infirmée. Néanmoins, nous observons que les résultats des études de Stewart et Gudykunst (1982) et d'Osion et Becker (1983) sont consistants avec nos résultats de recherche. Ces chercheurs ont trouvé que les femmes de leur échantillon avaient reçu un peu plus de promotions que les hommes.

Selon nous, ce résultat serait possiblement attribuable au fait que nos variables explicatives ont été régressées à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation alors que les régressions des autres

études ont été effectuées sur un ou quelques niveaux hiérarchiques de cadres, en excluant les auxiliaires. En considérant le fait que les femmes occupent majoritairement les échelons hiérarchiques inférieurs de l'organisation, où les possibilités de progresser vers le haut sont plus nombreuses, celles-ci seraient plus susceptibles d'être promues. À l'opposé, les hommes seraient moins sujets à être promus puisqu'ils sont davantage concentrés au niveau des paliers de cadres hiérarchiques où les opportunités d'ascension sont plus limitées. La probabilité moins grande des hommes d'obtenir une promotion serait donc liée à un phénomène de plafonnement hiérarchique observé aux échelons hiérarchiques supérieurs. Selon Tremblay (1992), l'expression plafonnement de carrière est définie comme le moment dans la carrière où la probabilité d'obtenir une affectation verticale ou une promotion dans un avenir rapproché est jugée peu probable. Ceci est compatible avec les résultats des études de Hersch et Viscusi (1996) et de Maume (1999) à l'effet que ce sont les travailleurs occupant un poste de support technique ou exerçant des tâches cléricales qui ont été les plus souvent promus. Il semblerait donc que la position hiérarchique qu'occupe l'employé a un pouvoir d'influence sur ses chances de promotion. Le nombre ou la fréquence d'occasions de promotion sembleraient varier en fonction des positions hiérarchiques. De plus, en tenant compte du fait que l'organisation étudiée fait partie des secteurs d'activité assujettis aux législations en matière d'équité en emploi, celle-ci est tenue d'instaurer un ensemble de politiques et pratiques visant l'application du principe d'égalité des femmes en milieu de travail. Ces diverses mesures ont pour objet de corriger les inégalités dues à la discrimination systémique fondée sur le sexe. À cet effet, tel que le mentionne le rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi, les employeurs visés par la Loi ont fait des efforts importants au cours des années 1997 et 1998 pour recruter et promouvoir les femmes à des positions hiérarchiques plus élevées. Le rapport révèle que 55 % des



employés qui ont été promus étaient des femmes (DRHC, 1998). Dans l'ensemble des secteurs, nous constatons que les femmes ont reçu un peu plus de promotion que les hommes. Ainsi, nous pouvons supposer que la hausse du taux de promotion des femmes pourrait résulter de l'effet des programmes d'action positive qui ont été instaurés par l'organisation au cours de ces périodes.

Pour ce qui est des autres facteurs de promotion, le Tableau XI montre que leur influence varie d'une équation à l'autre et ainsi, en fonction du sexe des employés. Certains facteurs exercent une influence sur la mobilité ascendante des femmes alors qu'ils n'ont aucun impact sur celle des hommes. Cette observation vient renforcer davantage le fait que le processus décisionnel de la Banque en matière de promotion n'utilise pas de la même manière ces facteurs pour promouvoir les membres de son personnel qu'ils soient homme ou femme.

Tout comme dans le modèle du capital humain, il existe un lien négatif et significatif entre l'ancienneté et la mobilité ascendante de tous les employés de l'échantillon (équation 4) ( $p < 0.01$ ). Ce résultat vient confirmer davantage le fait que les nouveaux travailleurs ont une probabilité plus grande d'être promus que les plus anciens. La Banque octroie alors les promotions aux employés nouvellement engagés. Nous observons également que le fait d'être nouveau à la Banque représente le meilleur facteur explicatif de la mobilité ascendante des travailleurs de notre échantillon. Les résultats des équations 5 et 6 du Tableau XI indiquent que l'ancienneté est une variable hautement significative pour déterminer la mobilité ascendante des femmes ( $p < 0.01$ ) (équation 5) de même que pour celle des hommes (équation 6). De plus, nous remarquons que le facteur relatif à l'ancienneté constitue le meilleur déterminant de discrimination systémique pour la

mobilité ascendante des hommes. Ce résultat vient infirmer notre hypothèse secondaire (Hs2 c) à l'effet que l'accumulation d'années d'ancienneté augmente davantage la probabilité des femmes d'obtenir une promotion que celle des hommes. Cependant, certaines études ont montré que l'impact de l'ancienneté sur la mobilité ascendante diffère selon le sexe (Cobb-Clark et Dunlop, 1999).

Les résultats de l'équation 4 du Tableau XI indiquent une relation positive et significative entre le statut temps plein et la mobilité ascendante pour tous les employés de l'échantillon ( $p < 0.01$ ). Ceci révèle que le fait de travailler à temps plein accroît la probabilité des travailleurs de recevoir une promotion hiérarchique. Ce résultat est compatible avec l'ensemble des travaux empiriques à l'effet que les travailleurs qui détiennent un statut temps plein ont de meilleures chances d'être promus et reçoivent un plus grand nombre de promotions que ceux ayant un statut temps partiel (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Maume, 1999; Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Powell et Butterfield, 1994). La variable relative au statut temps plein est un déterminant hautement significatif pour déterminer la mobilité ascendante des femmes ( $p < 0.01$ ) (équation 5) mais n'est pas significative pour les hommes (équation 6). Ce résultat vient infirmer notre hypothèse secondaire (Hs2 e) à l'effet que le fait de travailler à temps plein augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion que celle des femmes. Selon le coefficient de régression normalisé, elle correspond au meilleur prédicteur de mobilité ascendante alors que celle-ci arrive au second rang pour l'ensemble des employés de notre échantillon. Dans le modèle de discrimination systémique, les femmes sont promues à priori sur la base de leur statut d'emploi.

Ces résultats convergent avec ceux des études antérieures à l'effet que parmi les facteurs étudiés par les chercheurs, la variable relativement au statut temps plein est celle qui montre la plus forte influence sur les chances de promotion des employés (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Maume, 1999; Baldi et McBrier, 1997; Konrad et Cannings, 1997; Powell et Butterfield, 1994).

En ce qui a trait à la variable performance, les résultats de l'équation 4 du Tableau XI montrent une relation positive entre la performance et la mobilité ascendante pour tous les travailleurs de l'échantillon ( $p < 0.01$ ). Ceci signifie que les chances d'un employé de la Banque d'avoir reçu une promotion au cours des deux périodes d'observation augmentent à mesure que l'appréciation de performance au travail s'apprécie. En d'autres termes, les travailleurs qui obtiennent un score de rendement élevé, signifiant qu'il ont dépassé tous les objectifs de performance fixés par leur employeur, sont les plus sujets à recevoir une promotion hiérarchique. La variable liée à la performance au travail constitue le troisième facteur de promotion en importance pour ces deux groupes. Ces résultats convergent avec ceux de l'ensemble des recherches à l'effet que les employés qui atteignent un niveau de performance plus élevé dans leur emploi, reçoivent un plus grand nombre de promotions (Cox et Nkomo, 1992, Sheridan et al., 1997). Néanmoins, pour certaines recherches, le niveau de performance au travail s'est avéré le meilleur prédicteur parmi ceux étudié par les auteurs. Nous pouvons conclure que parmi ces groupes de travailleurs, les promotions sont réservées à ceux qui sont les plus performants dans leur emploi. Pour leur part, les résultats des équations 5 et 6 du Tableau XI montrent que la performance au travail est un déterminant hautement significatif pour expliquer la mobilité ascendante des femmes ( $p < 0.01$ ) mais n'est pas significatif pour les hommes (équation 6). Ce résultat vient infirmer notre

proposition secondaire (Ps 2 b) à l'effet qu'un score de performance élevé augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion que celle des femmes.

Les résultats de l'équation 4 du Tableau XI montrent un lien marginalement significatif et négatif entre la variable reliée aux responsabilités familiales et la mobilité ascendante pour tous les travailleurs de l'échantillon ( $p < 0.1$ ). Ceci signifie que les travailleurs qui ont à leur charge un ou plusieurs enfants sont moins susceptibles d'avoir obtenu une promotion que ceux qui n'ont aucun enfant. Cependant, les résultats de l'équation 5 et 6 du Tableau XI révèlent que ce facteur n'a pas d'incidence sur la probabilité des femmes d'obtenir une promotion ainsi que sur celle des hommes. Ces résultats viennent alors infirmer notre hypothèse secondaire (Hs2 b) à l'effet que la présence d'enfants augmente la probabilité des hommes d'obtenir une promotion alors qu'elle diminue celle des femmes. Certaines études montrent que ce facteur a un effet selon le sexe et que l'impact de celui-ci est différent pour les hommes et pour les femmes. À cet égard, les recherches de Newman (1994) et de Konrad et Cannings (1997) rapportent une corrélation négative entre les responsabilités familiales et la mobilité ascendante des femmes. Leurs conclusions révèlent que les femmes qui occupent une position supérieure sont peu nombreuses à avoir des enfants en bas âge et que celles qui participent aux tâches familiales ont moins de chances de promotion. L'explication de ce résultat serait liée à la difficulté de ces femmes d'investir dans leur carrière en raison de leurs contraintes familiales. Celles-ci seraient moins engagées vis-à-vis leur travail, ce qui aurait pour effet de limiter leur avancement de carrière. Les employeurs seraient donc moins enclins à octroyer des promotions aux femmes avec des enfants à cause des interruptions de carrière probables. À l'inverse, les résultats de recherche de Cobb-Clark et Dunlop (1999)

indiquent une relation positive entre les responsabilités familiales et la mobilité ascendante des hommes. Les hommes avec des enfants auraient une plus grande tendance à s'investir dans leur travail que les hommes sans enfants puisqu'ils ont des besoins financiers plus grands. Par conséquent, ceux-ci seraient plus sujets à recevoir des promotions de la part de leur employeur. Selon nos résultats de recherche, nous pouvons donc conclure que les promotions ont été accordées de façon générale aux employés qui n'ont pas d'enfant.

Quant à la variable relative au conjoint, les résultats de l'équation 4, 5 et 6 du Tableau XI révèlent une relation non significative entre le fait d'avoir un conjoint et la mobilité ascendante pour tous les employés de l'échantillon, pour les femmes et les hommes. Ces résultats viennent infirmer notre hypothèse secondaire (Hs2 a) à l'effet que la présence d'un conjoint augmente la probabilité des hommes d'obtenir une promotion alors qu'elle diminue celle des femmes. Il est étonnant de constater un tel résultat puisque généralement, les variables relativement au conjoint et aux responsabilités familiales sont étroitement liées entre elles, tel que le révèle les études qui se sont penchées sur le sujet. Les résultats de notre étude convergent avec ceux de Maume et Melamed (1996) à l'effet qu'il n'existe aucun lien statistiquement significatif entre l'état matrimonial et la mobilité ascendante. Cependant, nos résultats diffèrent de ceux de la grande majorité des études. Certaines montrent que les travailleurs mariés ont moins de chances de promotion que les travailleurs célibataires (Cannings, 1988). D'autres révèlent un lien positif entre les deux variables pour les hommes alors que pour les femmes, la relation est négative. À cet effet, ces recherches concluent que les hommes mariés sont plus promus, ont plus de chances de promotion, cumulent plus d'expériences de travail, ont plus de formation, ce qui favorise leur avancement dans les

positions de cadre que les hommes célibataires (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Chenu, 1998; Tharenou et al., 1994). Quant aux travailleurs, les études indiquent que les femmes mariées sont moins promues, ont moins de chances de promotion, sont moins qui occupent des positions de cadre supérieur que les femmes célibataires (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Chenu, 1998; Newman, 1993).

Les résultats des équations 4, 5 et 6 indiquent qu'il n'existe pas de relation significative entre la scolarité et la mobilité ascendante des travailleurs de tout l'échantillon, des femmes et des hommes. Ces résultats viennent infirmer notre proposition secondaire (Ps2 a) à l'effet que l'accroissement de la scolarité augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion que celle des femmes. Certaines études ont montré que l'impact de la scolarité sur la mobilité ascendante est différent selon que les travailleurs soient homme ou femme (Cobb-Clark et Dunlop, 1999). Selon ces dernières, la scolarité a un impact plus favorable sur la mobilité ascendante des hommes que sur celle des femmes.

Les résultats des équations 4, 5 et 6 montrent qu'il rejette l'hypothèse d'un lien significatif entre la formation et la mobilité ascendante des travailleurs de tout l'échantillon, des femmes et des hommes. Ces résultats viennent infirmer notre hypothèse secondaire (Hs2 d) à l'effet que le nombre d'heures de formation suivies en emploi à l'interne augmente davantage la probabilité des hommes d'obtenir une promotion que celle des femmes. Cependant, des études ont trouvé que la formation a un effet plus positif sur la mobilité ascendante des hommes que sur celle des femmes (Cobb-Clark et Dunlop, 1999; Tharenou et al., 1994). Dans le modèle de la discrimination

systemique, nous constatons que les employés de la Banque ne sont pas promus sur la base de leur niveau de scolarité de même que sur le nombre d'heures de formation qu'ils ont suivies à l'interne. Enfin, la variable année est non significative dans les équations 4, 5 et 6. Ces résultats indiquent que la Banque a été constante dans l'attribution de ses promotions à l'ensemble de ses employés durant les deux périodes de référence.

**CHAPITRE 6 :**  
**CONCLUSION**



La présente recherche avait pour objet d'examiner la mobilité ascendante des travailleurs pour mieux comprendre le phénomène de la sous-représentativité des femmes au sein du secteur bancaire canadien. Il s'agissait donc de cerner certains facilitateurs et certaines barrières propres à l'ascension des hommes et à celle des femmes afin d'observer les disparités sexuelles et ce, à l'intérieur d'une même organisation. De manière plus précise, nos questions de recherche étaient les suivantes : *Est ce que la probabilité de mobilité ascendante des femmes est différente de celle des hommes ? ; Quels sont les facteurs explicatifs de la mobilité ascendante selon le sexe ?*

Plusieurs approches théoriques ont servi à cerner les facteurs constitutifs des disparités entre les hommes et les femmes quant à la progression hiérarchique au sein des organisations. Selon la théorie du capital humain, les écarts sexuels en terme de salaire et de mobilité ascendante seraient liées à une différence de compétences et par le fait même, à une différence de productivité. En effet, les inégalités entre les sexes émaneraient d'un plus faible capital humain chez les femmes. En d'autres termes, dans la mesure où les femmes cumulent moins de scolarité, d'expérience de travail, d'ancienneté et de formation en regard aux hommes, celles-ci auraient une productivité plus basse et par conséquent, disposeraient d'un niveau de salaire et de promotions moins nombreuses. Ceux-ci soutiennent toutefois que lorsque l'on tient constant les variables de capital humain (*caeteris paribus*), les femmes recevraient des salaires équivalents et enregistreraient les mêmes taux de promotion que ceux des hommes. D'autre part, la théorie de la discrimination systémique suppose que les différences observées découleraient davantage de l'interaction de pratiques, de décisions ou comportements individuels ou institutionnels, basés sur des stéréotypes et préjugés, qui ont un effet discriminatoire à l'endroit des femmes. Les tenants de la théorie de la

discrimination systémique postulent que dans le cas où l'on contrôle statistiquement pour les facteurs de capital humain (*caeteris paribus*), nous observons encore des différences de salaire entre les femmes et les hommes et les chances de promotion demeurent inégales. Autrement dit, même si les femmes possèdent un profil de qualifications équivalent à celui des hommes sur le plan de la scolarité, de l'expérience de travail, de l'ancienneté et de la formation, celles-ci obtiennent un moins grand retour des investissements et acquisitions qu'elles ont réalisés en terme de salaire et de chances de promotion. Selon les tenants de cette approche, les facteurs qui influencent la mobilité ascendante des employés tendent à varier en fonction du sexe; certains n'ont pas la même incidence sur la probabilité des hommes d'obtenir une promotion hiérarchique que sur celle des femmes. Selon la théorie de la discrimination systémique, ces mêmes facteurs ont un impact plus favorable sur la mobilité ascendante des hommes que sur celle des femmes.

Dans notre recherche, nous nous sommes appuyés sur les postulats de base de ces théories pour construire nos modèles d'analyse et énoncer les propositions générales suivantes : *La probabilité des femmes d'obtenir une promotion est la même que celle des hommes toute chose étant égale par ailleurs, en terme de capital humain* (Théorie du capital humain); *La probabilité des femmes d'obtenir une promotion est moins élevée que celle des hommes, toute chose étant égale par ailleurs* (Théorie de la discrimination systémique).

Les résultats obtenus dans cette étude sont des plus étonnants. Ceux relativement au modèle du capital humain nous indiquent que la probabilité de promotion des femmes est égale à celle des

hommes, toutes choses étant égales par ailleurs. Notre proposition générale qui découle du modèle de capital humain s'est révélée confirmée. Toutefois, en contrôlant statistiquement les facteurs du modèle de la discrimination, nous constatons que la probabilité des femmes d'obtenir une promotion est plus élevée que celle des hommes (*caeteris paribus*). Les femmes ont donc été plus promues à un niveau hiérarchique supérieur que les hommes au cours des périodes étudiées. Ce résultat va dans le sens opposé des conclusions qui ressortent de la majorité des recherches qui se sont penchées sur le phénomène. Nos résultats indiquent également que l'impact des facteurs de promotion diffère selon le sexe. Les résultats multivariés nous révèlent que les facteurs qui influencent la mobilité ascendante des femmes sont le statut d'emploi, le niveau de scolarité, le fait d'être nouvelle à la Banque et le score de performance obtenu alors que ceux des hommes sont le fait d'être nouveau et le nombre d'heures de formation suivies à l'interne. À cet égard, nous observons que la Banque n'appliquerait pas nécessairement des critères de promotion qui ne sont pas uniformes pour tous les employés. Malgré les efforts déployés par l'organisation pour favoriser l'avancement hiérarchique des femmes, celles-ci semblent demeurer un peu victimes de discrimination en emploi. En effet, selon la Charte des droits et libertés de la personne, il y a présence de discrimination lorsque les critères sur lesquels reposent les décisions de salaire ou de promotion ne sont pas communs à tous les membres du personnel. La Banque qui est visée par la Loi sur l'équité en emploi, est tenue de se conformer au principe d'égalité en emploi dans le contexte de travail. Pour ce faire, celle-ci doit éliminer toutes barrières qui ont des effets discriminatoires à l'endroit des femmes. Pour réaliser véritablement l'équité en milieu de travail, la Banque doit donc créer des règles équitables afin qu'aucune perspective d'emploi ne soit refusée aux femmes pour des raisons indépendantes de leurs compétences.

## 6.1 Portrait général des résultats

Tableau XII : Profil des employés les plus susceptibles d'obtenir une promotion		
Tout l'échantillon	Femmes	Hommes
1) Être nouveau à la Banque	1) Travailler à temps plein	1) Être nouveau à la Banque
2) Travailler à temps plein	2) Détenir un diplôme universitaire	2) Avoir suivi un grand nombre d'heures de formation à l'interne
3) Détenir un diplôme universitaire	3) Être nouvelle à la Banque	
4) Avoir obtenu un score de rendement élevé	4) Avoir obtenu un score de rendement élevé	
5) Être une femme		
6) Avoir aucun enfant à sa charge		

Les chiffres indiquent l'ordre d'importance des facteurs pour chacun des groupes de travailleurs.

Le Tableau XII dresse le profil des employés qui sont les plus sujets à obtenir une promotion dans l'organisation et ce, en fonction de chacun des groupes de travailleur dans les deux modèles. Ce tableau indique d'une part, les éléments sur lesquels les hommes et les femmes doivent miser pour accroître leur probabilité d'être promus au sein de la Banque. À la lumière du tableau, nous observons que les femmes qui possèdent un statut temps partiel limitent leurs chances d'obtenir une promotion au sein de la Banque. Ces femmes devront acquérir un statut temps plein si elles désirent être promues à un niveau hiérarchique plus élevé. Les travailleuses doivent également investir dans leur scolarité pour être promues. L'obtention d'un diplôme d'étude universitaire permettra aux femmes d'accroître leurs opportunités de promotion. Celles-ci sont également appelées à déployer des efforts additionnels dans leur emploi pour augmenter leur performance et ainsi, obtenir un score de rendement plus élevé. Les hommes, pour leur part, devront miser sur leur formation. À cet effet, une participation constante aux activités de formation offertes par

l'employeur leur permettront d'augmenter leur probabilité d'être promus à un palier hiérarchique supérieur.

Par ailleurs, la Banque a également pour responsabilité de fournir des occasions de développement professionnel et des opportunités d'avancement de carrière égales à tous les membres de son personnel. Nous constatons que les femmes de la Banque sont moins nombreuses comparativement aux hommes à détenir un statut temps plein. Ce fait est possiblement attribuable aux contraintes familiales. Afin de s'assurer que les femmes qui promettent aient les mêmes possibilités d'avancement que les hommes, l'organisation pourra mettre en œuvre des politiques et pratiques visant à éliminer les conflits emploi-famille, tels que l'instauration de service de garderie en milieu de travail, l'augmentation des jours de congés pour obligations familiales ainsi que l'implantation des divers modes d'aménagement de travail. De telles mesures auront pour effet d'accroître la présence des femmes au sein des positions hiérarchiques de l'organisation.

D'autre part, nous observons que les facteurs de promotion diffèrent selon le sexe. La Banque utilise des critères différents pour promouvoir les hommes et les femmes. À cet égard, l'organisation doit revoir systématiquement son système de promotion afin d'établir des critères objectifs et uniformes pour tous les membres de son personnel. Celle-ci devra donc se doter d'un processus de sélection rationnel et rigoureux afin d'accorder un traitement égal à tous les employés et par le fait même, de leur offrir une véritable égalité des chances devant l'emploi.

Les résultats obtenus dans cette étude sont des plus intéressants quoiqu'il y ait encore des analyses et vérifications empiriques à effectuer afin d'obtenir un portrait à la fois plus complet et plus étayé du phénomène de la mobilité ascendante des hommes et des femmes. À cet effet, il serait pertinent de connaître la probabilité de promotion des hommes et celle des femmes au niveau de chacun des paliers hiérarchiques de l'organisation. Les recherches futures pourront examiner si les chances de promotion des femmes sont différentes de celles des hommes d'un échelon hiérarchique à l'autre de l'organisation.

Dans un deuxième temps, il est important de souligner que la présente étude ne disposait d'aucune mesure en ce qui a trait aux autres corrélats des promotions hiérarchiques des hommes et des femmes. Les facteurs tels que les aspirations professionnelles et le désir d'être promu sont également des variables susceptibles d'influencer la mobilité ascendante des femmes. Le désir d'aspirer ou d'être promu à un niveau hiérarchique supérieur peut être tributaire de la situation matrimoniale ou familiale. En effet, certaines femmes peuvent choisir d'occuper une position hiérarchique plus basse, qui implique moins de responsabilités afin d'avoir plus d'énergie et de temps à consacrer à leur vie familiale. Dans les recherches futures, il serait intéressant d'étudier l'influence de ces variables sur la mobilité ascendante des travailleuses.

En dernier lieu, il importe de mentionner que les organisations fortement hiérarchisées deviennent peu nombreuses dans le nouvel environnement économique. En effet, le contexte actuel contraint les organisations à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, ce qui a pour conséquence de diminuer considérablement les chances de progression ascendante des travailleurs. Ces

bouleversements amènent les chercheurs à réexaminer leur objet d'étude et ainsi, à s'attarder davantage à d'autres formes de mobilité professionnelle tels que les promotions latérales qui deviennent de plus en plus présentes au sein des organisations. Ces dernières correspondent à des changements d'emploi ou de métier. Elles conduisent les travailleurs à mettre en œuvre de nouvelles compétences et à assumer de nouvelles responsabilités dans des postes dont le niveau de qualification est jugé équivalent (Deffayet et Van Heems, 1995). À cet égard, pour les recherches futures, il serait intéressant de se pencher sur la probabilité de mobilité latérale des hommes et des femmes de même que leurs déterminants selon le sexe. Les études pourront alors chercher à vérifier s'il existe des différences entre les hommes et les femmes sur le plan des promotions latérales.

Nous espérons que cette recherche a permis de mieux comprendre la mobilité ascendante des travailleurs et des travailleuses au sein d'une même organisation. Nous espérons également qu'elle contribuera à faire avancer les connaissances relatives à l'explication de situation de la femme sur le marché de l'emploi.

## **BIBLIOGRAPHIE**



- ANDERSON, J.C., MILKOVICH, G.T. et TSUI, A. 1981. « A Model of Intra-Organizational Mobility ». *Academy of Management Review*, 6 (4): 529-538.
- BALDI, S., MCBRIER, D. B. 1997. « Do the Determinants of Promotion Differ for Blacks and Whites ? ». *Work and Occupation*, 24 (4): 478-497.
- BARON, J. N., DAVIS-BLAKE, A. et BIELBY, W. 1986. « The Structure of Opportunity : How Promotion Ladders Vary within and among Organizations ». *Administrative Science Quarterly*, 31: 248-273.
- BAROUDI, J. J., IGBARIA, M. 1995. « An Examination of Gender Effects on Career Success of Information Systems Employees ». *Journal of Management Information System*, 11: 181-201
- BIELBY, W. T., BARON, J. N. 1986. « Men and Women at Work : Sex Segregation and Statistical Discrimination ». *American Journal of Sociology*, 91 (4): 759-799.
- CANNINGS, K. 1988. « Managerial Promotion : The Effects of Socialization, Specialisation, and Gender ». *Industrial and Labor Relations Review*, 42 (October) : 77-88.
- CASCIO, W. F, THACKER, J. W et BLAIS, R. 1999. *La gestion des ressources humaines*. Chenelière/McGraw-Hill.
- CHENU, A. 1998. « De recensement en recensement, le devenir professionnel des ouvriers et des employés ». *Économie et Statistique*, 316-317: 127-149.
- COBB-CLARK, D., DUNLOP, Y. 1999. « The role of gender in job promotions ». *Monthly Labor Review*, 32-38.
- COUSINEAU, J. M. 1989. *Économie du travail (2<sup>ième</sup> édition)*. Édition Gaëtan Morin.
- COX, T. JR., NKOMO, S. M. 1992. « Candidate Age as a Factor in Promotability Ratings ». *Public Personnel Management*, 21 (2): 197-207.
- DEFFAYET S., VAN HEEMS, F. 1995. « Itinéraire bis ou voie de garage ? ». *Personnel*, 365: 36-41.
- DION, G. 1986. *Dictionnaire canadien des relations du travail (2<sup>ième</sup> édition)*. Les Presses de l'Université Laval.
- GUIDE DU DRH. *Équité en matière d'emploi. Développement des ressources humaines du Canada*.
- GUNDERSON M., RIDDELL, W. C. 1993. *Labour Market Economics: Theory, Evidence and Policy in Canada (Third Edition)*. McGraw-Hill Ryerson Limited.

- HAREL-GIASSON, F. 1981. « Perception et actualisation des facteurs de promotion chez les femmes cadres ».
- HERSCH, J, VISCUSI, W. K. 1996. « Gender Differences in Promotions and Wages ». *Industrial Relations*, 35 (4): 461-472.
- HURLEY, A-E., FAGENSON-ELAND, E. A. et SONNENFLED, J. A. 1997. « Does cream always rise to the top? An investigation of career attainment determinants ». *Organizational Dynamics*, 26: 65-71.
- KONRAD, A. M., CANNINGS, K. 1997. « The Effects of Gender Role Congruence and Statistical Discrimination on Managerial Advancement ». *Human Relations*, 50 (10): 1305-1327.
- KOVACH, A., COHEN, D. J. 1992. « The Relationship of On-the-job, Off-the-job, and Refresher Training to Human Resource Outcomes and Variables ». *Human Resource Development Quarterly*, 3 (2): 157-173.
- LAULHÉ, P. 1990. « La formation continue: un avantage pour les promotions et un accès privilégié pour les jeunes et les techniciens ». *Économie et Statistique*, 228: 3-12.
- LEWIS, G. B. 1986. « Gender et Promotions : Promotion Chances of White Men and Women in Federal White-Collar Employment ». *Journal of Human Resources*, 21 (summer): 406-419.
- MAUME, D. J. 1999. « Glass Ceilings and Glass Escalators : Occupational Segregation and Race and Sex Differences in Managerial Promotions ». *Work and occupation*. 26 (4): 483-509.
- MELAMED, T. 1996. « Career success : An assessment of a gender-specific model ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69: 217-242.
- MOSKAL, B. S. 1995. « Promotions : Who gets them and why ». *Industry Week*, 5 (244): 44-52.
- NEWMAN, M. A. 1993. « Career Advancement: Does Gender Make a Difference? ». *American Review of Public Administration*, 23 (4): 361-384.
- OLSON, C. A, BECKER, B. 1983. « Sex Discrimination in the Promotion Process ». *Industrial and Labor Relations Review*, 36 (July), 624-641.
- 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 (1), 68-86.
- QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT, L. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales (2<sup>ième</sup> édition)*, Paris: Dunod.
- RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI. *Développement des ressources humaines Canada*. 1999.

SHERIDAN, J. E., SLOCUM, JR. J. W. 1997. « Factors influencing the probability of employee promotions: a comparative analysis of human capital, organization screening and gender/race discrimination theories ». *Journal of Business and Psychology*, 11(3): 373-380.

SIMMONET, V. 1996. « Mobilité professionnelle et salaire: des différences entre hommes et femmes ». *Économie et Statistiques*, 299: 59-71.

SMITH, G. M. 1993. « Relationships between hours of in-house training completed, gender, race, age, and tenure and promotion to a supervisory position ». *Dissertation Abstracts International*, University of Idaho. 1-47.

SPELL, C. S., BLUM, T.C. 2000. « Getting ahead: organizational practices that set boundaries around mobility patterns ». *Journal of Organizational Behavior*, 21: 299-314.

STEWART, L. P. et GUDYKUNST, W. B. 1982. « Differential Factors Influencing the Hierarchical Level and Number of Promotions of Males and Females Within an Organization ». *Academy of Management Journal*, 25 (September): 586-597.

STROBER, M. H. 1990. « Human Capital Theory: Implications for HR Managers ». *Industrial Relations*, 29(2): 214-239.

STUMPF, S. A., LONDON, M. 1983. « Effects of candidate characteristics on management promotion decisions: an experimental study ». *Personnel Psychology*, 36: 241-256.

STUMPF, S. A., LONDON, M. 1981. « Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process ». *Academy of Management Review*, 6(4): 539-549.

THARENOU, P., LATIMER, S., et CONROY, D. 1994. « How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement ». *Academy of Management Journal*, 37 (4): 899-931.

TREMBLAY, M. 1992. « Comment gérer le blocage de carrière ». *Gestion*. 17 (3): 73-82.

YACHETTA, L. J. 1994. « Career ladders and competency : A study of promotion discrimination in the public school system ». *Dissertation Abstracts International*. University of Massachusetts Amherst. 163-138.

**ANNEXE A :**

**EFFETS DES FACTEURS INDIVIDUELS SUR LA  
MOBILITÉ ASCENDANTE**

Tableau récapitulatif de la littérature : effets des facteurs individuels sur la mobilité ascendante

◆ FACTEURS INDIVIDUELS			
ÂGE			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)  <u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 hrs +) Employés depuis au moins neuf semaines  <b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Relation négative pour les deux périodes mais plus forte pour les hommes que pour les femmes
Maume (1999)	Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)  <u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres  <b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à un poste de superviseur	Régressions logistiques  Séparation des équations selon le sexe	Relation positive pour les femmes  Aucune relation pour les hommes
Chenu (1998)	Recensement de la population Étude longitudinale française Trois périodes d'observation (1968-1975, 1975-1982, 1982-1990)  <u>Échantillon</u> Ouvriers et employés Âgés entre 16-57 ans Provenant de tous les secteurs d'activité  <b>Variable dépendante</b> Chances de promotion des travailleurs (accès à un emploi de cadre ou de membre des professions intermédiaires)	Régressions logistiques  Séparation des équations selon le sexe	Relation positive mais plus forte pour les femmes que pour les hommes

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Tharenou et al. (1994)	<p>Étude australienne</p> <p><u>Échantillon</u> N = 1 014 travailleurs 513 femmes et 501 hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques 59 % d'entreprises du secteur public (100 employés et plus) 41 % d'entreprises du secteur privé (100 employés et plus)</p> <p><b>Variable dépendante</b> Avancement hiérarchique des cadres (position hiérarchique, salaire, nombre de subordonnés)</p>	<p>Séparation des modèles d'analyse selon le sexe</p> <p>Modèles d'équations structurelles (LISREL)</p>	<p>Relation positive pour les femmes</p> <p>Aucune relation pour les hommes</p> <p>Relation positive et linéaire pour les deux sexes Cadres plus âgés (es) cumulent plus plus d'expériences de travail et donc plus de formation, ce qui favorise favorise leur avancement dans les position de cadres</p>
Smith (1993)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> Provenant d'organisations publiques du nord-ouest américain</p>		Aucune relation
Cox et Nkomo (1992)	<p>Étude américaine Dossiers des employés</p> <p><u>Échantillon</u> N = 147 travailleurs (22 cadres intermédiaires et 125 cadres subordonnés) Entreprises d'une municipalité située dans le sud-est américain 96 % hommes et 4 % femmes 35 % cadres subordonnés sont de race noire 2 % cadres intermédiaires sont de race noire</p> <p><b>Variable dépendante</b> Évaluation du supérieur quant aux dispositions de chacun de ses subordonnés d'être promu (échelle de promotabilité)</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon l'âge</p>	Relation négative
Stewart et Gudykunst (1982)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 301 travailleurs Provenant d'une institution financière du nord-est américain</p> <p><b>Variables dépendantes</b> Niveau hiérarchique atteint par les travailleurs selon le sexe Nombre de promotions reçues par les travailleurs selon le sexe</p>	Régressions logistiques	<p>Relation positive mais plus forte pour les hommes que pour les femmes (niveau hiérarchique atteint)</p> <p>Relation positive pour les hommes et les femmes (nombre de promotions)</p>

<b>ÉTAT MATRIMONIAL</b>			
<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Analyses</b>	<b>Résultats</b>
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 heures +) Employés depuis au moins neuf semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus</p>	<p>Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes</p>	<p>Hommes mariés plus promus pour les deux périodes</p> <p>Femmes mariées moins promus pour 1988-1990</p>
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promu à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	Aucun lien
Chenu (1998)	<p>Recensement de la population Étude longitudinale française Trois périodes d'observation (1968-1975, 1975-1982, 1982-1990)</p> <p><u>Échantillon</u> Ouvriers et employés Âgés entre 16-57 ans Provenant de tous les secteurs d'activité</p> <p><b>Variable dépendante</b> Chances de promotion des travailleurs (accès à un emploi de cadre ou de membre des professions intermédiaires)</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	<p>Hommes mariés plus de chances de promotion</p> <p>Femmes mariées moins de chances de promotion</p>

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Melamed (1996)	<p>Études britanniques</p> <p>- Première étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données intraorganisationnelles (1 seule organisation du secteur public) N= 136 travailleurs 53 % femmes et 47 % hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Âgés de 25-59 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs)</p> <p>- Deuxième étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données interorganisationnelles (plusieurs organisations de tout secteur) N= 324 travailleurs 51 % hommes et 49 % femmes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Temps plein Âgés entre 18 et 64 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs et salaire annuel brut)</p>	<p>Séparation des équations selon le sexe</p> <p>Régressions hiérarchiques</p>	Aucun lien
Tharenou et al. (1994)	<p>Étude australienne</p> <p><u>Échantillon</u> N = 1 014 travailleurs 513 femmes et 501 hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques 59 % d'entreprises du secteur public (100 employés et plus) 41 % d'entreprises du secteur privé (100 employés et plus)</p> <p><b>Variable dépendante</b> Avancement hiérarchique des cadres (position hiérarchique, salaire et nombre de subordonnés)</p>	<p>Séparation des modèles d'analyse selon le sexe</p> <p>Modèles d'équations structurelles (LISREL)</p>	<p>Femmes mariées ont moins d'expériences de travail, cumulent moins de formation, ce qui limite leur avancement à des positions supérieures</p> <p>Hommes mariés ont plus d'expériences de travail, cumulent plus de formation, ce qui favorise leur avancement dans les positions de cadres</p>



Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Newman (1993)	Étude américaine <u>Échantillon</u> N= 253 travailleurs Cadres supérieurs Administration publique de l'État de la Floride (Senior Management Service)  <b>Variable dépendante</b> Avancement de carrière (pourcentage de femmes et d'hommes)	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Moins de femmes mariées que d'hommes mariés qui occupent des positions de cadre supérieur
Cannings (1988)	Étude américaine <u>Échantillon</u> N= 692 cadres 63 % hommes et 37 % femmes Provenant de neuf bureaux régionaux d'une entreprise canadienne de grande taille du secteur des services  <b>Variable dépendante</b> Chances de promotion des travailleurs	Régressions des moindres carrés	Hommes et femmes mariées ont moins de chances de promotion

## PARTICIPATION AUX TÂCHES DOMESTIQUES

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Konrad et Cannings (1997)	Étude américaine <u>Échantillon</u> N= 1 358 travailleurs 672 cadres intermédiaires d'une entreprise américaine (1989) 686 cadres intermédiaires d'une entreprise canadienne (1990)  <b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation	Régressions des moindres carrés  Séparation des équations selon le sexe	Aucun lien pour les hommes  Femmes qui participent aux tâches domestiques reçoivent moins de promotions

TYPE DE DIVISION DES TÂCHES DOMESTIQUES DANS LA FAMILLE À L'ENFANCE			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Cannings (1988)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 692 cadres 63 % hommes et 37 % femmes Provenant de neuf bureaux régionaux d'une entreprise canadienne de grande taille du secteur des services</p> <p><b>Variable dépendante</b> Chances de promotion des travailleurs</p>	Séparation des équations selon le sexe	Femmes issues d'un milieu familial traditionnel ont moins de chances de promotion que les travailleurs provenant d'un milieu non traditionnel

PRÉSENCE D'ENFANTS D'ÂGE PRÉSCOLAIRE			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 6 530 travailleurs en 1990 N= 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 hrs +) Employés depuis au moins neuf semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus</p>	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	<p>Hommes avec enfants d'âge préscolaire plus promus que hommes sans enfant d'âge préscolaire</p> <p>Femmes avec enfants d'âge préscolaire moins promues que femmes sans enfant d'âge préscolaire</p>
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	Aucun lien

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Melamed (1996)	<p>Études britanniques</p> <p>- Première étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données intraorganisationnelles (1 seule organisation du secteur public) N= 136 travailleurs 53 % femmes et 47 % hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Âgés de 25-59 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs)</p> <p>- Deuxième étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données interorganisationnelles (plusieurs organisations de tout secteur) N= 324 travailleurs 51 % hommes et 49 % femmes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Temps plein Âgés entre 18 et 64 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs et salaire annuel brut)</p>	<p>Séparation des équations selon le sexe</p> <p>Régressions hiérarchiques</p>	Aucun lien

NOMBRE D'ENFANTS D'ÂGE PRÉSCOLAIRE			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Konrad et Cannings (1997)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 1 358 travailleurs 672 cadres intermédiaires d'une entreprise américaine (1989) 686 cadres intermédiaires d'une entreprise canadienne (1990)</p> <p><b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	Aucune relation

<b>RACE</b>			
<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Analyses</b>	<b>Résultats</b>
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 hrs +) Employés depuis au moins neuf semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus</p>	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Hommes et femmes de race noire et hispanique sont moins promus
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	<p>Hommes de race noire ont une moins grande probabilité d'être promus</p> <p>Aucun lien pour les femmes de race noire</p>
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	Régressions logistiques	Travailleurs de race noire ont une moins grande probabilité d'être promus
Sheridan et al. (1997)	<p>Étude longitudinale américaine Période de dix années d'observation</p> <p><u>Échantillon</u> N= 338 travailleurs Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Provenant d'entreprises privées</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à différents emplois de niveau supérieur durant leur carrière</p>	<p>Régressions multiples</p> <p>Analyse par log-linéaire</p>	Aucun lien

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Hersch et Viscusi (1996)	<p>Étude américaine Données 1991</p> <p><u>Échantillon</u> N= 445 travailleurs du secteur public 230 hommes et 215 femmes</p> <p><b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation</p>	<p>Régressions binomiales négatives</p> <p>Séparation des équations</p>	Aucun lien
Smith (1993)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> Provenant d'organisations publiques du nord-ouest américain</p>		Aucun lien

PROFIL DE PERSONNALITÉ			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Mani (1997)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 138 travailleurs Cadres (Senior Service Exécutifs) Issus de tous les départements fédéraux</p> <p><b>Variable dépendante</b> Avancement de carrière (position hiérarchique de cadre)</p>	<p>Comparaison de moyennes entre hommes et femmes</p>	<p>Travailleurs qui occupent des positions de cadres supérieurs sont compétitifs, créatifs, indépendants, etc.</p>

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Melamed (1996)	<p>Études britanniques</p> <p>- Première étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données intraorganisationnelles (1 seule organisation du secteur public) N= 136 travailleurs 53 % femmes et 47 % hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Âgés de 25-59 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs)</p> <p>- Deuxième étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données interorganisationnelles (plusieurs organisations de tout secteur) N= 324 travailleurs 51 % hommes et 49 % femmes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Temps plein Âgés entre 18 et 64 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs et salaire annuel brut)</p>	<p>Séparation des équations selon le sexe</p> <p>Régressions hiérarchiques</p>	<p>Hommes et femmes qui occupent des positions hiérarchiques plus élevées sont extravertis, indépendants, etc.</p> <p>Hommes qui occupent des positions hiérarchiques plus élevées sont extravertis, indépendants, etc.</p> <p>Aucun lien pour les femmes</p>

**ANNEXE B :**  
**EFFETS DES FACTEURS DE CAPITAL HUMAIN SUR LA**  
**MOBILITÉ ASCENDANTE**

**Tableau récapitulatif de la littérature : effets des facteurs de capital humain sur la mobilité ascendante**

◆ FACTEURS DE CAPITAL HUMAIN			
SCOLARITÉ			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 heures +) Employés depuis au moins neuf semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus</p>	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Relation positive mais plus forte pour les hommes que pour les femmes
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	Aucune relation
Mani (1997)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 138 travailleurs Cadres (Senior Service Exécutifs) Issus de tous les départements fédéraux</p> <p><b>Variable dépendante</b> Avancement de carrière (position hiérarchique de cadre)</p>	Comparaison de moyennes entre hommes et femmes	Relation positive pour les hommes et les femmes



Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Sheridan et al. (1997)	<p>Étude longitudinale américaine Période de dix années d'observation</p> <p><u>Échantillon</u> N= 338 travailleurs Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Provenant d'entreprises privées</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à différents emplois de niveau supérieur durant leur carrière dans l'organisation</p>	<p>Régressions multiples</p> <p>Analyse par log-linéaire</p>	<p>Relation positive (pour la première promotion des travailleurs)</p>
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	<p>Régressions logistiques</p>	<p>Aucune relation</p>
Konrad et Cannings (1997)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 1 358 travailleurs 672 cadres intermédiaires d'une entreprise américaine (1989) 686 cadres intermédiaires d'une entreprise canadienne (1990)</p> <p><b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	<p>Aucune relation</p>

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Melamed (1996)	<p>Études britanniques</p> <p>- Première étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données intraorganisationnelles (1 seule organisation du secteur public) N= 136 travailleurs 53 % femmes et 47 % hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Âgés de 25-59 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs)</p> <p>- Deuxième étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données interorganisationnelles (plusieurs organisations de tout secteur) N= 324 travailleurs 51 % hommes et 49 % femmes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Temps plein Âgés entre 18 et 64 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs et salaire annuel brut)</p>	<p>Séparation des équations selon le sexe</p> <p>Régressions hiérarchiques</p>	<p>Relation positive pour les hommes et les femmes</p>
Hersch et Viscusi (1996)	<p>Étude américaine</p> <p>Données 1991</p> <p><u>Échantillon</u> N= 445 travailleurs du secteur public 230 hommes et 215 femmes</p> <p><b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation</p>	<p>Régressions binomiales négatives</p> <p>Séparation des équations</p>	<p>Aucune relation</p>
Tharenou et al. (1994)	<p>Étude australienne</p> <p><u>Échantillon</u> N = 1 014 travailleurs 513 femmes et 501 hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques 59 % d'entreprises du secteur public (100 employés et plus) 41 % d'entreprises du secteur privé (100 employés et plus)</p> <p><b>Variable dépendante</b> Avancement hiérarchique des cadres (position hiérarchique, salaire et nombre de subordonnés)</p>	<p>Séparation des modèles d'analyse selon le sexe</p> <p>Modèles d'équations structurelles (LISREL)</p>	<p>Relation positive pour les hommes et les femmes</p>

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Cox et Nkomo (1992)	<p>Étude américaine Dossiers des employés</p> <p><u>Échantillon</u> N = 147 travailleurs 22 cadres intermédiaires et 125 cadres subordonnés Provenant d'entreprises d'une municipalité située dans le sud-est américain 96 % des travailleurs sont des hommes 4 % des travailleurs sont des femmes 35 % des cadres subordonnés sont de race noire 2 % des cadres intermédiaires sont de race noire</p> <p><b>Variable dépendante</b> Évaluation du supérieur quant aux dispositions de chacun de ses subordonnés d'être promus (échelle de promotabilité)</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon l'âge</p>	<p>Relation positive pour les jeunes travailleurs</p>
Cannings (1988)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 692 cadres 63 % hommes et 37 % femmes Provenant de neuf bureaux régionaux d'une entreprise canadienne de grande taille du secteur des services</p> <p><b>Variable dépendante</b> Chances de promotion des travailleurs</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p>	<p>Relation positive (niveau maîtrise - doctorat, niveau technique, niveau baccalauréat)</p>
Lewis (1986)	<p>Étude américaine longitudinale (1973-1982) Dossiers du personnel fédéral</p> <p><u>Échantillon</u> N= 1 % des travailleurs de race blanche Provenant du General Schedule, Merit Pay, Senior Executive Service pay systems Ayant un statut temps plein</p> <p><b>Variable dépendante</b> Travailleurs ont été promus ou non au cours de l'année (par variations selon la position hiérarchique atteint)</p>	<p>Régressions</p> <p>Séparation des équations selon le sexe et la catégorie d'emploi</p>	<p>Aucune relation</p>
Stewart et Gudykunst (1982)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 301 travailleurs Provenant d'une institution financière du nord-est américain</p> <p><b>Variables dépendantes</b> Niveau hiérarchique atteint par les travailleurs selon le sexe Nombre de promotion reçues par les travailleurs selon le sexe</p>	<p>Régressions logistiques</p>	<p>Relation positive pour les hommes et les femmes (niveau hiérarchique atteint)</p> <p>Relation positive pour les hommes (nombre de promotions reçues)</p> <p>Relation négative pour les femmes (nombre de promotion reçues)</p>

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u>  N = 6 530 travailleurs en 1990  N = 5 355 travailleurs en 1996  Provenant d'entreprises du secteur privé  Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques  Ayant un statut temps plein (30 hrs +)  Employés depuis au moins neuf semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b>  Pourcentage de travailleurs promus</p>	<p>Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes</p>	<p>Relation positive mais plus forte pour les femmes que pour les hommes</p>
Hersch et Viscusi (1996)	<p>Étude américaine (données 1991)</p> <p><u>Échantillon</u>  N= 445 travailleurs du secteur public  230 hommes et 215 femmes</p> <p><b>Variable dépendante</b>  Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation</p>	<p>Régressions binomiales négatives</p> <p>Séparation des équations</p>	<p>Aucune relation</p>
Tharenou et al. (1994)	<p>Étude australienne</p> <p><u>Échantillon</u>  N = 1 014 travailleurs  513 femmes et 501 hommes  Cadres de tous les niveaux hiérarchiques  59 % d'entreprises du secteur public (100 employés et plus)  41 % d'entreprises du secteur privé (100 employés et plus)</p> <p><b>Variable dépendante</b>  Avancement hiérarchique des cadres (position hiérarchique, salaire et nombre de subordonnés)</p>	<p>Séparation des modèles d'analyse selon le sexe</p> <p>Modèles d'équations structurelles (LISREL)</p>	<p>Relation positive linéaire mais plus forte pour les hommes que pour les femmes</p>
Powell et Butterfield (1994)	<p>Étude américaine Département fédéral</p> <p><u>Échantillon</u>  N= 438 cadres (Senior Executif Service)  88 % sont des hommes et 12 % sont des femmes  22 années d'expériences de travail  Moyenne d'âge de 47 ans  67 % détiennent un diplôme universitaire de niveau supérieur</p> <p><b>Variables dépendantes</b>  -Évaluation par le comité quant aux dispositions des candidats d'obtenir une promotion hiérarchique  -Décision de sélection (référence des candidats)</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Régressions logistiques</p>	<p>Relation négative (évaluation des candidatures)</p>

ANCIENNETÉ			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 hrs +) Employés depuis au moins neuf semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus</p>	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Relation négative mais plus forte pour les femmes que pour les hommes
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	<p>Relation négative pour les femmes</p> <p>Aucune relation pour les hommes</p>
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	Régressions logistiques	Relation positive
Konrad et Cannings (1997)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 1 358 travailleurs 672 cadres intermédiaires d'une entreprise américaine (1989) 686 cadres intermédiaires d'une entreprise canadienne (1990)</p> <p><b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	Relation positive pour les hommes et les femmes provenant des deux entreprises

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Hurley et al. (1997)	<p>Étude américaine Dossiers du personnel</p> <p><u>Échantillon</u> N= 1 366 cadres Provenant d'entreprises américaines -683 cadres supérieurs -683 cadres intermédiaires (matched sample)</p> <p><b>Variable dépendante</b> Position hiérarchique de cadre atteint</p>	Comparaisons de moyennes	Relation positive
Melamed (1996)	<p>Études britanniques</p> <p>- Première étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données intraorganisationnelles (1 seule organisation du secteur public) N= 136 travailleurs 53 % femmes et 47 % hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Âgés de 25-59 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs)</p> <p>- Deuxième étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données interorganisationnelles (plusieurs organisations de tout secteur) N= 324 travailleurs 51 % hommes et 49 % femmes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Temps plein Âgés entre 18 et 64 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs et salaire annuel brut)</p>	<p>Séparation des équations selon le sexe</p> <p>Régressions hiérarchiques</p>	<p>Relation positive pour les hommes et les femmes</p> <p>Aucune relation</p>
Cox et Nkomo (1992)	<p>Étude américaine Dossiers des employés</p> <p><u>Échantillon</u> N = 147 travailleurs 22 cadres intermédiaires et 125 cadres subordonnés Provenant d'entreprises d'une municipalité située dans le sud-est américain 96 % des travailleurs sont des hommes 4 % des travailleurs sont des femmes 35 % des cadres subordonnés sont de race noire 2 % des cadres intermédiaires sont de race noire</p> <p><b>Variable dépendante</b> Évaluation du supérieur quant aux dispositions de chacun de ses subordonnés d'être promu (échelle de promotabilité)</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon l'âge</p>	Relation positive pour les jeunes travailleurs

<b>FORMATION PROFESSIONNELLE</b>			
<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Analyses</b>	<b>Résultats</b>
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)  <u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 heures +) Employés depuis au moins 9 semaines  <b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Hommes et femmes qui ont suivi de la formation sont plus promus; lien plus fort pour les hommes que pour les femmes
Sheridan et al. (1997)	Étude longitudinale américaine Période de dix années d'observation  <u>Échantillon</u> N= 338 travailleurs Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Provenant d'entreprises privées  <b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à différents emplois de niveau supérieur durant leur carrière dans l'organisation	Régressions multiples  Analyse par log-linéaire	Hommes et femmes qui ont suivi de la formation en emploi ont plus de chances d'être promus; lien plus fort pour la première promotion des travailleurs que pour leurs promotions subséquentes
Konrad et Cannings (1997)	Étude américaine  <u>Échantillon</u> N= 1 358 travailleurs 672 cadres intermédiaires d'une entreprise américaine (1989) 686 cadres intermédiaires d'une entreprise canadienne (1990)  <b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation	Régressions des moindres carrés  Séparation des équations	Aucun lien
Baldi et McBrier (1997)	Étude américaine nationale General Social Survey (1991)  <u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé  <b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus	Régressions logistiques	Aucun lien pour la formation en emploi

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Tharenou et al. (1994)	Étude australienne  <u>Échantillon</u> N = 1 014 travailleurs 513 femmes et 501 hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques 59 % d'entreprises du secteur public (100 employés et plus) 41 % d'entreprises du secteur privé (100 employés et plus)  <b>Variable dépendante</b> Avancement hiérarchique des cadres (position hiérarchique, salaire et nombre de subordonnés)	Séparation des modèles d'analyse selon le sexe  Modèles d'équations structurelles (LISREL)	Relation positive mais plus forte pour les hommes que pour les femmes
Smith (1993)	Étude américaine  <u>Échantillon</u> Provenant d'organisations publiques du nord-ouest américain		Aucun lien
Cohen et Kovach (1992)	Étude américaine US Department of Labor grant Standard Metropolitan Statistical Areas carrés  <u>Échantillon</u> N= 628 ouvriers non-qualifiés et semi-qualifiés Provenant de 150 entreprises du secteur du détail  <b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs	Régressions des moindres	Travailleurs qui ont suivi de la formation à l'externe et du perfectionnement ont reçu un plus grand nombre de promotions  Aucun lien pour la formation en emploi
Laulhé (1990)	Étude française longitudinale sur la population active sur cinq années d'observation (1980-1985) Données fournies par le Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications  <u>Échantillon</u> Cadres, professions intermédiaires, employés, ouvriers qualifiés et ouvriers non qualifiés Provenant d'entreprises du secteur public et privé  <b>Variable dépendante</b> Passage d'un groupe socioprofessionnel à un autre de niveau supérieur	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Hommes et femmes qui ont suivi de la formation sont les plus promus



**ANNEXE C :**  
**EFFETS DES FACTEURS RELIÉS À L'EMPLOI SUR LA**  
**MOBILITÉ ASCENDANTE**

**Tableau récapitulatif de la littérature : effets des facteurs reliés à l'emploi sur la mobilité ascendante**

◆ FACTEURS RELIÉS À L'EMPLOI			
REVENU			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	Relation positive pour les hommes et les femmes

PERFORMANCE DANS L'EMPLOI ACTUEL			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Konrad et Cannings (1997)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 1 358 travailleurs 672 cadres intermédiaires d'une entreprise américaine (1989) 686 cadres intermédiaires d'une entreprise canadienne (1990)</p> <p><b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations</p>	<p>Relation positive pour les hommes provenant de l'entreprise américaine</p> <p>Aucune relation pour les femmes</p>
Sheridan et al. (1997)	<p>Étude longitudinale américaine Période de dix années d'observation</p> <p><u>Échantillon</u> N= 338 travailleurs Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Provenant d'entreprises privées</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à différents emplois de niveau supérieur durant leur carrière dans l'organisation</p>	<p>Régressions multiples</p> <p>Analyse par log-linéaire</p>	<p>Relation positive</p> <p>Relation plus forte pour la première promotion du travailleur que pour ses promotions subséquentes</p>

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Siegel (1993)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 734 cadres subordonnés et cadres intermédiaires Provenant de trois entreprises oeuvrant dans le secteur des services</p> <p>Variable dépendante Évaluation du supérieur quant à la probabilité de chacun de ses subordonnés d'être promu (échelle de probabilité)</p>	Analyse de covariance	Relation positive pour les jeunes travailleurs
Cox et Nkomo (1992)	<p>Étude américaine Dossiers des employés</p> <p><u>Échantillon</u> N = 147 travailleurs 22 cadres intermédiaires et 125 cadres subordonnés Provenant d'entreprises d'une municipalité située dans le sud-est américain 96 % des travailleurs sont des hommes 4 % des travailleurs sont des femmes 35 % des cadres subordonnés sont de race noire 2 % des cadres intermédiaires sont de race noire</p> <p>Variable dépendante Évaluation du supérieur quant aux dispositions de chacun de ses subordonnés d'être promu (échelle de promotabilité)</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon l'âge</p>	Relation positive pour les travailleurs plus jeunes et plus âgés
Cannings (1988)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 692 cadres 63 % hommes et 37 % femmes provenant de neuf bureaux régionaux d'une entreprise canadienne de grande taille du secteur des services</p> <p>Variable dépendante Chances de promotion des travailleurs</p>	Régressions des moindres carrés	Relation positive pour les hommes et les femmes

#### PROFIL DE COMPÉTENCES

Auteurs			
Mani (1997)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 138 travailleurs Cadres (Senior Service Exécutifs) Issus de tous les départements fédéraux</p> <p>Variable dépendante Avancement de carrière (position hiérarchique de cadre)</p>	Comparaison de moyennes entre hommes et femmes	Hommes et femmes qui occupent des positions de cadre possèdent des habiletés de communication, sont créatifs, flexibles, leaders, etc.

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Harel-Giasson (1981)	Étude canadienne (québécoise) <u>Échantillon</u> 687 femmes cadres inférieures Issues d'entreprises québécoises francophones du secteur privé  <b>Variable dépendante</b> Perception des facteurs de promotion		Femmes qui occupent une position de cadre perçoivent les habiletés politiques et les habiletés de direction comme étant des facteurs de promotion

LOYAUTÉ ENVERS L'ORGANISATION			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Chenu (1998)	Recensement de la population Étude longitudinale française Trois périodes d'observation (1968-1975, 1975-1982, 1982-1990)  <u>Échantillon</u> Ouvriers et employés âgés entre 16-57 ans Provenant de tous les secteurs d'activité  <b>Variable dépendante</b> Chances de promotion des travailleurs (accès à un emploi de cadre ou de membre des professions)	Régressions logistiques  Séparation des équations selon le sexe	Aucune relation
Hurley et al. (1997)	Étude américaine Dossiers du personnel  <u>Échantillon</u> N= 1 366 cadres Provenant d'entreprises privées -683 cadres supérieurs (95 % hommes et 5 % femmes) -683 cadres intermédiaires (94 % hommes et 6 % femmes)  <b>Variable dépendante</b> Position hiérarchique de cadre atteint	Comparaisons de moyennes	Relation positive

DÉSIR D'ÊTRE PROMU			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Yachetta (1994)	Étude américaine  <u>Échantillon</u> Provenant de l'administration du système éducationnel		

TYPE D'OCCUPATION			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 heures +) Employés depuis au moins 9 semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus</p>	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Cadres plus promus que les autres catégories d'occupation
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	<p>Hommes qui occupent un poste de vendeur ont plus de chances de promotion</p> <p>Aucun lien pour les femmes</p>
Hersch et Viscusi (1996)	<p>Étude américaine Données 1991</p> <p><u>Échantillon</u> N= 445 travailleurs du secteur public 230 hommes et 215 femmes</p> <p><b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation</p>	<p>Régressions binomiales négatives</p> <p>Séparation des équations</p>	<p>Aucun lien pour les cadres et les professionnels</p> <p>Travailleurs qui occupent des postes de support technique et ceux qui exercent des tâches cléricales sont plus souvent promus</p>

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Powell et Butterfield (1994)	<p>Étude américaine Département fédéral</p> <p><u>Échantillon</u> N= 438 cadres SES (Senior Executif Service) 88 % sont des hommes et 12 % sont des femmes 22 années d'expériences de travail Moyenne d'âge de 47 ans 67 % détiennent un diplôme universitaire de niveau supérieur</p> <p><b>Variables dépendantes</b> Processus de décisions de promotion - Évaluation par le comité quant aux dispositions des candidats d'obtenir une promotion hiérarchique - Décision de sélection (référence des candidats)</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Régressions logistiques</p>	<p>Travailleurs qui oeuvrant au sein du département du personnel sont les candidats sélectionnés; lien plus fort pour les femmes que pour les hommes</p>
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	<p>Régressions logistiques</p>	<p>Travailleurs qui oeuvrent au sein du département du personnel ont une plus grande probabilité d'être promus</p>
Hurley et al. (1997)	<p>Étude américaine Dossiers du personnel</p> <p><u>Échantillon</u> N= 1 366 cadres -683 cadres supérieurs Provenant d'entreprises américaines 95 % hommes et 5 % femmes -683 cadres intermédiaires (matched sample) 94 % hommes et 4 % femmes</p> <p><b>Variable dépendante</b> Position hiérarchique de cadre atteint</p>	<p>Comparaisons de moyennes</p>	<p>Travailleurs qui oeuvrent au sein du siège social de leur organisation occupent une position de cadre supérieur</p>

<b>HEURES DE TRAVAIL - STATUT TEMPS PLEIN</b>			
<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Analyses</b>	<b>Résultats</b>
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u>            N = 6 530 travailleurs en 1990            N = 5 355 travailleurs en 1996            Provenant d'entreprises du secteur privé            Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques            Ayant un statut temps plein (30 heures +)            Employés depuis au moins 9 semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b>            Pourcentage de travailleurs promus (%)</p>	<p>Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes</p>	<p>Hommes et femmes avec un statut temps plein sont plus promus; lien plus fort pour les hommes que pour les femmes</p>
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u>            N= 16 312 travailleurs            8 534 hommes et 7 778 femmes            Travailleurs de race blanche et de race noire            Âgés entre 18-62 ans            Provenant d'entreprises du secteur privé            Occupant des positions non-managériales</p> <p><b>Variable dépendante</b>            Probabilité des travailleurs d'être promu à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	<p>Hommes et femmes avec un statut temps plein ont une plus grande probabilité d'être promus</p>
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u>            N= 396 travailleurs            Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b>            Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	<p>Régressions logistiques</p>	<p>Travailleurs avec un statut temps plein ont une plus grande probabilité d'être promus</p>

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Konrad et Cannings (1997)	Étude américaine <u>Échantillon</u> N= 1 358 travailleurs 672 cadres intermédiaires d'une entreprise américaine (1989) 686 cadres intermédiaires d'une entreprise canadienne (1990)  <b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation	Régressions des moindres carrés  Séparation des équations	Hommes et femmes avec un statut temps plein reçoivent un plus grand nombre de promotions (dans les deux entreprises)  Aucun lien pour les femmes
Powell et Butterfield (1994)	Étude américaine Département fédéral  <u>Échantillon</u> N= 438 cadres SES (Senior Executif Service) 88 % sont des hommes et 12 % sont des femmes 22 années d'expériences de travail Moyenne d'âge de 47 ans 67 % détiennent un diplôme universitaire de niveau supérieur  <b>Variables dépendantes</b> Processus de décisions de promotion - Évaluation par le comité quant aux dispositions des candidats d'obtenir une promotion hiérarchique - Décision de sélection (référence des candidats)	Régressions des moindres carrés  Régressions logistiques	Travailleurs avec un statut temps plein sont plus sélectionnés

CHEMINEMENT DE CARRIÈRE			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)  <u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 heures +) Employés depuis au moins 9 semaines  <b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Hommes et femmes qui ont changé de département sont plus promus



Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Hurley et al. (1997)	<p>Étude américaine Dossiers du personnel</p> <p><u>Échantillon</u> N= 1 366 cadres -683 cadres supérieurs Provenant d'entreprises américaines 95 % hommes et 5 % femmes -683 cadres intermédiaires (matched sample) 94 % hommes et 4 % femmes</p> <p><b>Variable dépendante</b> Position hiérarchique de cadre atteint</p>	Comparaisons de moyennes	Travailleurs qui oeuvrent au sein du siège social de leur organisation occupent une position de cadre supérieur
Melamed (1996)	<p>Études britanniques</p> <p>- Première étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données intraorganisationnelles (1 seule organisation du secteur public) N= 136 travailleurs 53 % femmes et 47 % hommes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Âgés de 25-59 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs)</p> <p>- Deuxième étude</p> <p><u>Échantillon</u> Données interorganisationnelles (plusieurs organisations de tout secteur) N= 324 travailleurs 51 % hommes et 49 % femmes Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Temps plein Âgés entre 18 et 64 ans</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique de cadre atteint par les travailleurs et salaire annuel brut)</p>	Séparation des équations selon le sexe	Hommes et femmes qui occupent des positions hiérarchiques plus élevées ont souvent changé d'emploi
		Régressions hiérarchiques	Aucun lien

<b>COMPOSITION SEXUELLE ET RACIALE DANS L'OCCUPATION</b>			
<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Analyses</b>	<b>Résultats</b>
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	<p>Relation positive pour les hommes</p> <p>Relation négative pour les femmes</p>

**ANNEXE D :**  
**EFFETS DES FACTEURS DU MILIEU DE TRAVAIL SUR LA**  
**MOBILITÉ ASCENDANTE**

**Tableau récapitulatif de la littérature : effets des facteurs du milieu de travail sur la mobilité ascendante**

◆ FACTEURS DU MILIEU DE TRAVAIL			
COMPOSITION RACIALE DU MILIEU DE TRAVAIL			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Spell et Blum (2000)	<p>Étude américaine Données fournies par les directions des ressources humaines (1990-1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 318 entreprises Secteur privé de l'État de Georgie (de plus de 250 employés occupant des positions de non-cadre et de cadres 61 % secteur manufacturier, 10 % secteur des services 7 % secteur financier, 5 % secteur grossiste et détail 5 % secteur hospitalier, 2 % secteur des communications</p> <p><b>Variables dépendantes</b> Mobilité ascendante -Positions non cadres vers des positions non cadres -Positions non cadres vers des positions cadres</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon les variables dépendantes</p>	Relation négative (positions non cadres vers des positions cadres)
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	<p>Régressions logistiques</p>	Aucune relation

<b>COMPOSITION SEXUELLE DANS LE MILIEU DE TRAVAIL</b>			
<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Analyses</b>	<b>Résultats</b>
Spell et Blum (2000)	<p>Étude américaine Données fournies par les directions des ressources humaines (1990-1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 318 entreprises Secteur privé de l'État de Georgie (de plus de 250 employés occupant des positions non cadres et cadres) 61 % secteur manufacturier, 10 % secteur des services 7 % secteur financier, 5 % secteur grossiste et détail 5 % secteur hospitalier, 2 % secteur des communications</p> <p><b>Variables dépendantes</b> Mobilité ascendante -Positions non cadres vers des positions non cadres -Positions non cadres vers des positions cadres</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon les variables dépendantes</p>	Aucune relation (positions non cadres vers des positions cadres)
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	<p>Régressions logistiques</p>	Aucune relation

**ANNEXE E :**  
**EFFETS DES FACTEURS ORGANISATIONNELS SUR LA**  
**MOBILITÉ ASCENDANTE**

**Tableau récapitulatif de la littérature : effets des facteurs organisationnels sur la mobilité ascendante**

♦ FACTEURS ORGANISATIONNELS			
TAILLE DE L'ORGANISATION			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Spell et Blum (2000)	<p>Étude américaine Données fournies par les directions des ressources humaines (1990-1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 318 entreprises Secteur privé de l'État de Georgie (de plus de 250 employés occupant des positions non cadres et cadres) 61 % secteur manufacturier, 10 % secteur des services 7 % secteur financier, 5 % secteur grossiste et détail 5 % secteur hospitalier, 2 % secteur des communications</p> <p><b>Variables dépendantes</b> Mobilité ascendante -Positions non cadres vers des positions non cadres -Positions non cadres vers des positions cadres</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon les variables dépendantes</p>	Relation positive (positions non cadres vers des positions non cadres)
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 heures +) Employés depuis au moins 9 semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus</p>	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Relation positive pour les hommes
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	Régressions logistiques	Aucune relation

<b>PRÉSENCE SYNDICALE</b>			
<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Analyses</b>	<b>Résultats</b>
Spell et Blum (2000)	<p>Étude américaine Données fournies par les directions des ressources humaines (1990-1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 318 entreprises Secteur privé de l'État de Georgie (de plus de 250 employés occupant des positions non cadres et cadres) 61 % secteur manufacturier, 10 % secteur des services 7 % secteur financier, 5 % secteur grossiste et détail 5 % secteur hospitalier, 2 % secteur des communications</p> <p><b>Variables dépendantes</b> Mobilité ascendante -Positions non cadres vers des positions non cadres -Positions non cadres vers des positions cadres</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Séparation des équations selon les variables dépendantes</p>	<p>Entreprises syndiquées ont moins recours à des mouvements de personnel (positions non cadres vers des positions non cadres)</p>
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promu à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	<p>Travailleurs qui oeuvrent dans des entreprises syndiquées ont plus de chances de promotion et ce, davantage pour les hommes que pour les femmes</p>
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promu</p>	<p>Régressions logistiques</p>	<p>Aucun lien</p>



Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Hersch et Viscusi (1996)	Étude américaine Données 1991  <u>Échantillon</u> N= 445 travailleurs du secteur public 230 hommes et 215 femmes  <b>Variable dépendante</b> Nombre de promotions reçues par les travailleurs depuis leur entrée dans l'organisation	Régressions binomiales négatives  Séparation des équations	Aucun lien

PÉNURIE DE TRAVAILLEURS			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Spell et Blum (2000)	Étude américaine Données fournies par les directions des ressources humaines (1990-1991)  <u>Échantillon</u> N= 318 entreprises Secteur privé de l'État de Georgie (de plus de 250 employés occupant des positions non cadres et cadres) 61 % secteur manufacturier, 10 % secteur des services 7 % secteur financier, 5 % secteur grossiste et détail 5 % secteur hospitalier, 2 % secteur des communications  <b>Variables dépendantes</b> Mobilité ascendante -Positions non cadres vers des positions non cadres -Positions non cadres vers des positions cadres	Régressions des moindres carrés  Séparation des équations selon les variables dépendantes	Entreprises syndiquées qui font face à une pénurie de travailleurs ont plus recours à des mouvements de personnel (positions non cadres vers des positions non cadres)

TECHNOLOGIE			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Spell et Blum (2000)	Étude américaine Données fournies par les directions des ressources humaines (1990-1991)  <u>Échantillon</u> N= 318 entreprises Secteur privé de l'État de Georgie (de plus de 250 employés occupant des positions non cadres et cadres) 61 % secteur manufacturier, 10 % secteur des services 7 % secteur financier, 5 % secteur grossiste et détail 5 % secteur hospitalier, 2 % secteur des communications  <b>Variables dépendantes</b> Mobilité ascendante -Positions non cadres vers des positions non cadres -Positions non cadres vers des positions cadres	Régressions des moindres carrés  Séparation des équations selon les variables dépendantes	Entreprises dont la technologie exige des compétences élevées ont plus recours à des mouvements de personnel

**ANNEXE F :**

**EFFETS DES FACTEURS EXTERNES SUR LA  
MOBILITÉ ASCENDANTE**

Tableau récapitulatif de la littérature : effets des facteurs externes sur la mobilité ascendante

◆ FACTEURS EXTERNES			
TYPE DE SECTEUR			
Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Maume (1999)	<p>Étude longitudinale américaine Panel Study of Income Dynamics (Institute for Social Research, 1992) Sept années d'observation (1981-1987)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 16 312 travailleurs 8 534 hommes et 7 778 femmes Travailleurs de race blanche et de race noire Âgés entre 18-62 ans Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions non cadres</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à un poste de superviseur</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	Travailleurs qui oeuvrent dans le secteur manufacturier ont moins de chances de promotion et ce, davantage pour les femmes que pour les hommes
Chenu (1998)	<p>Recensement de la population Étude longitudinale française Trois périodes d'observation (1968-1975, 1975-1982, 1982-1990)</p> <p><u>Échantillon</u> Ouvriers et employés Âgés entre 16-57 ans Provenant de tous les secteurs d'activité</p> <p><b>Variable dépendante</b> Chances de promotion des travailleurs (accès à un emploi de cadre ou de membre des professions intermédiaires)</p>	<p>Régressions logistiques</p> <p>Séparation des équations selon le sexe</p>	Travailleurs oeuvrant dans le secteur industriel ont plus de chances de promotion
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991) <u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	<p>Régressions logistiques</p>	Travailleurs oeuvrant dans le secteur privé ont une plus grande probabilité d'être promus

<b>CONDITIONS MACROÉCONOMIQUES</b>			
<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Analyses</b>	<b>Résultats</b>
Cobb-Clark et Dunlop (1999)	<p>Étude longitudinale nationale américaine National Longitudinal Survey Of Youth Deux périodes d'observation (1988-1990 et 1994-1996)</p> <p><u>Échantillon</u> N = 6 530 travailleurs en 1990 N = 5 355 travailleurs en 1996 Provenant d'entreprises du secteur privé Occupant des positions de tous les niveaux hiérarchiques Ayant un statut temps plein (30 heures +) Employés depuis au moins 9 semaines</p> <p><b>Variable dépendante</b> Pourcentage de travailleurs promus</p>	Comparaisons de moyennes entre hommes et femmes	Travailleurs sont plus promus en période de croissance économique

**ANNEXE G :**  
**EFFETS INDIVIDUELS DU SEXE SUR LA**  
**MOBILITÉ ASCENDANTE**

Tableau récapitulatif : effets individuels du sexe sur la mobilité ascendante

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Mani (1997)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 138 travailleurs Cadres (Senior Service Exécutifs) Issus de tous les départements fédéraux</p> <p><b>Variable dépendante</b> Avancement de carrière (position hiérarchique de cadre)</p>	<p>Comparaison de moyennes entre hommes et femmes</p>	Aucun lien ( <i>caeteris paribus</i> )
Sheridan et al. (1997)	<p>Étude longitudinale américaine Période de dix années d'observation</p> <p><u>Échantillon</u> N= 338 travailleurs Cadres de tous les niveaux hiérarchiques Provenant d'entreprises privées</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus à différents emplois de niveau supérieur durant leur carrière dans l'organisation</p>	<p>Régressions multiples</p> <p>Analyse par log-linéaire</p>	Aucun lien ( <i>caeteris paribus</i> )
Baldi et McBrier (1997)	<p>Étude américaine nationale General Social Survey (1991)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 396 travailleurs Provenant d'entreprises du secteur privé</p> <p><b>Variable dépendante</b> Probabilité des travailleurs d'être promus</p>	Régressions logistiques	Femmes ont une moins grande probabilité d'être promues que les hommes ( <i>caeteris paribus</i> )
Baroudi et Igarria (1995)	<p>Étude américaine Data Processing Management Association</p> <p><u>Échantillon</u> N= 354 travailleurs oeuvrant dans le domaine des systèmes d'information</p> <p><b>Variable dépendante</b> Succès de carrière (niveau hiérarchique atteint, nombre de promotions, chances de promotion)</p>	Analyse ANCOVA	Femmes avec un niveau hiérarchique plus bas que les hommes ( <i>caeteris paribus</i> )

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Powell et Butterfield (1994)	<p>Étude américaine Département fédéral</p> <p><u>Échantillon</u> N= 438 cadres SES (Senior Executif Service) 88 % sont des hommes et 12 % sont des femmes 22 années d'expériences de travail Moyenne d'âge de 47 ans 67 % détiennent un diplôme universitaire de niveau supérieur</p> <p><b>Variables dépendantes</b> Processus de décisions de promotion - Évaluation par le comité quant aux dispositions des candidats d'obtenir une promotion hiérarchique - Décision de sélection (référence des candidat)</p>	<p>Régressions des moindres carrés</p> <p>Régressions logistiques</p>	Aucun lien ( <i>caeteris paribus</i> )
Yachetta (1994)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> Provenant de l'administration du système éducationnel</p>		Femmes sont moins promues à des positions administratives que les hommes ( <i>caeteris paribus</i> )
Smith (1993)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> Provenant d'organisations publiques du nord-ouest américain</p>		Aucun lien ( <i>caeteris paribus</i> )
Lewis (1986)	<p>Étude américaine longitudinale (1973-1982) Dossiers du personnel fédéral</p> <p><u>Échantillon</u> N= 1 % des travailleurs de race blanche Provenant du General Schedule, Merit Pay, Senior Executive Service pay systems Ayant un statut temps plein</p> <p><b>Variable dépendante</b> Travailleurs ont été promus ou non au cours de l'année (par variations selon position hiérarchique atteint)</p>	<p>Régressions</p> <p>Séparation des équations selon le sexe et la catégorie d'emploi</p>	Aucun lien ( <i>caeteris paribus</i> )

Auteurs	Données	Analyses	Résultats
Olson et Becker (1983)	<p>Étude longitudinale américaine Quality of Employment Panel (1973-1977)</p> <p><u>Échantillon</u> N= 408 travailleurs 283 hommes et 125 femmes Travaillant au moins 20 hrs/sem.</p> <p><b>Variable dépendante</b> Chances de promotion des travailleurs</p>	Analyse ANOVA	Femmes reçoivent un peu plus de promotions que les hommes ( <i>caeteris paribus</i> )
Stewart et Gudykunst (1982)	<p>Étude américaine</p> <p><u>Échantillon</u> N= 301 travailleurs Provenant d'une institution financière du nord-est américain</p> <p><b>Variables dépendantes</b> Niveau hiérarchique atteint par les travailleurs selon le sexe Nombre de promotion reçues par les travailleurs selon le sexe</p>	Régressions logistiques	Femmes atteignent un niveau hiérarchique plus bas que les hommes hommes ( <i>caeteris paribus</i> )  Femmes reçoivent un nombre de promotions un peu plus élevé que les hommes ( <i>caeteris paribus</i> )



