

Université de Montréal

**Les déterminants du succès subjectif de carrière:
possibilités de mobilité externe et congruence personne-organisation**

par

Salima Hamouche

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en relations industrielles

Avril 2012

© Salima Hamouche, 2012

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé:

**Les déterminants du succès subjectif de carrière :
possibilités de mobilité externe et congruence personne-organisation**

Présenté par :
Salima Hamouche

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Tania Saba, président-rapporteur
Victor Haines, directeur de recherche
Denis Chênevert, membre du jury

RÉSUMÉ

Le succès de carrière a fait l'objet d'une multitude d'études et deux formes de succès ont été identifiées; le succès subjectif et le succès objectif de carrière. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressés au succès subjectif de carrière compte tenu de son association confirmée avec le bien-être psychologique, la qualité de la vie au travail (Nabi, 2003; Peluchette, 1993), la motivation intrinsèque, la confiance en soi (Abele et Spurk, 2009b) et l'engagement envers l'organisation (Hennequin, 2009a). En outre, selon diverses études (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005; El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006), le succès de carrière a tendance à être examiné plus sur la base des critères objectifs (salaire et promotions) que des critères subjectifs (la perception de l'individu).

Par ailleurs, il y a eu une méta-analyse, élaborée par Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) qui a examiné les déterminants du succès de carrière, à la lumière de deux perspectives théoriques développées par Turner (1960); soit la perspective de la mobilité par concours « contest mobility » et la perspective de la mobilité sponsorisée « sponsored mobility ». Ces auteurs ont révélé que les recherches sur le succès de carrière ont une portée limitée; « there is only a limited range of variables being examined as predictor of career success » (p. 396); d'où la nécessité d'examiner d'autres déterminants de succès de carrière, en les associant aux deux perspectives théoriques développées par Turner (1960).

La présente recherche s'inscrit également dans la lignée des études qui ont pour but d'analyser les déterminants du succès de carrière. Toutefois, elle traite des liens entre le succès subjectif de carrière, les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation. Sur la base des recommandations de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), nous avons associé la congruence personne-organisation au modèle de la mobilité sponsorisée et les possibilités de mobilité externe au modèle de la mobilité par concours.

Notre étude est de type explicatif, compte tenu du fait qu'elle tente de vérifier les liens entre le succès subjectif de carrière, les possibilités de mobilité externe et la

congruence personne-organisation. À cet effet, nous avons eu recours à des données qui ont été colligées auprès de professionnels des ressources humaines, membre de l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles (Saba et Dufour, 2005) afin de pouvoir tester empiriquement les liens que nous anticipions entre notre variable dépendante (succès subjectif de carrière) et nos variables indépendantes (congruence personne-organisation et possibilités de mobilité externe) en tenant compte à la fois de notre variable médiatrice, à savoir le sponsorat organisationnel qui intervient dans le lien entre la congruence personne-organisation, et de nos variables de contrôle, qui sont l'âge, le genre, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'ancienneté sur le marché du travail.

Par ailleurs, nous avons adopté une méthode quantitative et nous avons procédé à des analyses statistiques, afin de faire sortir les caractéristiques de la distribution des variables; à des analyses bivariées, afin d'analyser les relations (statistiques) entre notre variable dépendante (succès subjectif de carrière) et chacune de nos variables indépendantes (la congruence personne-organisation et les possibilités de mobilité externe) et à une régression multiple, afin de déterminer si des corrélations existent entre les différentes variables à l'étude, nous avons également effectué un test de médiation afin de vérifier le rôle médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

De façon générale, nos hypothèses de recherche ont été confirmées. Les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation sont liées positivement au succès subjectif de carrière. De plus, nous avons identifié une médiation partielle du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

Mots-clés : *succès de carrière, succès subjectif de carrière, congruence personne-organisation, possibilités de mobilité externe.*

ABSTRACT

Career success has been the focus of much research. In the literature, two forms of success have been identified, subjective and objective career success. In our study, we are interested in subjective career success given its confirmed association with psychological well-being, quality of life at work (Nabi, 2003; Peluchette, 1993), intrinsic motivation, self confidence (Abele & Spurk, 2009b) and commitment to the organisation (Hennequin, 2009). In addition, according to various studies (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; El Akremi, Guerrero, & Neveu, 2006), career success is more often examined on the basis of objective criteria (e.g., pay level, promotions) than in terms of the perception of the individual.

Furthermore, a meta-analysis of 140 studies published by Ng, Eby, Sorensen, and Feldman (2005) examined the predictors of objective and subjective career success in the light of the two theoretical perspectives advanced by Turner (1960), namely contest mobility and sponsored mobility. The authors of this synthesis concluded that «There is only a limited range of variables being examined as predictors of career success » (p. 396); hence the importance of examining other predictors of career success that relate to the theoretical perspectives developed by Turner (1960).

Our study is therefore situated in research that aims to analyze the predictors of career success. It examines the links between external marketability, person-organization fit and subjective career success. Based on the recommendations of Ng, Eby, Sorensen, and Feldman (2005), we associated external marketability to contest mobility and person-organization fit to sponsored mobility.

We used data collected from human resource professionals, all members of a professional association located in Quebec (Canada) (Saba & Dufour, 2005). The analysis tested the relationships that we hypothesized between the dependent variable (i.e., subjective career success) and the independent variables (i.e., person-organization fit and external marketability). Further analysis tested the mediating influence of organizational

sponsorship in the association between person-organization fit and subjective career success. These analyses included age, gender, marital status, education, organisation tenure, and experience in the labour market as control variables.

Descriptive statistics, bivariate correlations, and multiple regressions were used to describe the sample and to test our hypotheses.

In general, our research hypotheses were supported. External marketability and person-organization fit are positively related to subjective career success. In addition, we have identified a partial mediation of organizational sponsorship in the relationship between person-organization fit and subjective career success.

Keywords : *career success, subjective career success, person-organisation fit, external marketability*

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
ABSTRACT	III
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	X
REMERCIEMENTS	XII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – LE SUCCÈS DE CARRIÈRE	4
1.1 Définition du concept du succès de carrière	4
1.1.1 Succès objectif de carrière	6
1.1.2 Succès subjectif de carrière.....	8
1.2 L'importance du succès de carrière.....	9
1.3 Les déterminants du succès de carrière.....	12
1.3.1 La mobilité par concours.....	13
1.3.1.1 Les variables relatives au capital humain.....	14
1.3.1.2 Les possibilités de mobilité externe	20
1.3.2 La mobilité sponsorisée	22
1.3.2.1 Le sponsorat organisationnel	22
1.3.2.2 Le statut sociodémographique	30
1.3.2.3 La congruence personne-organisation.....	32
1.3.3 Les différences individuelles stables.....	35
1.4 Problématique et question de recherche.....	37
CHAPITRE 2. CADRE THÉORIQUE ET MODÈLE DE RECHERCHE	40
2.1 Cadre Théorique.....	40
2.1.1 Modèle de la mobilité par concours	40
2.3 Définition des variables du modèle de recherche	45
2.3.1 Variable dépendante.....	46
2.3.2 Variables indépendantes.....	47
2.3.2.1 Possibilités de mobilités externes	47

2.3.2.2	Congruence personne-organisation.....	48
2.3.3	Variable médiatrice	49
2.3.4	Variables de contrôle.....	51
2.4	Hypothèses	53
CHAPITRE 3.	MÉTHODE DE RECHERCHE	57
3.1	Type de recherche	57
3.2	Modèle opératoire	60
3.2.1	Variable dépendante.....	60
3.2.2	Variables indépendantes.....	62
3.2.2.1	Possibilités de mobilité externe.....	62
3.2.2.2	Congruence personne-organisation.....	63
3.2.3	Variable médiatrice	64
3.2.4	Variables de contrôle.....	65
3.3	Plan d'observation.....	67
3.3.1	Structure de la preuve.....	67
3.3.2	L'échantillonnage.....	69
3.3.2.1	Unité d'analyse.....	69
3.3.2.3	Échantillon	69
3.3.3	Méthode de collecte de données	70
3.3.4	Validité de la recherche.....	71
3.3.4.1	Validité interne.....	71
3.3.4.2	Validité externe	71
3.3.4.1	Analyses descriptives.....	72
3.3.4.2	Analyses bivariées.....	73
3.3.4.3	Régression multiple.....	73
3.3.4.4	Test de médiation	73
CHAPITRE 4.	RÉSULTATS	76
4.1	Statistiques descriptives	76
4.1.1	Description de la variable dépendante	76
4.1.2	Description des variables indépendantes	79
4.1.2.1	Possibilités de mobilité externe.....	79
4.1.2.2	La congruence personne-organisation.....	82

4.1.2 Description de la variable médiatrice.....	84
4.1.3 Description des variables de contrôle	87
4.2 Analyses bivariées.....	90
4.2 Analyses de régression.....	95
4.2.1 Lien entre le succès subjectif de carrière, les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation.....	95
4.2.2 Lien entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière	97
4.2.3 Lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière	98
4.2.4 Le rôle médiateur du sponsorship organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière	100
CHAPITRE 5. DISCUSSION DES RÉSULTATS	108
5.1 Rappel des objectifs de notre mémoire	108
5.2 Les résultats par hypothèses.....	109
5.2.1 Les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière	109
5.2.2 La congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.....	111
5.2.3 Le rôle médiateur du sponsorship organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.	112
5.4 L'apport et les limites de notre recherche.....	115
5.4.1 L'apport de notre recherche.....	116
5.4.2 Limites de notre recherche et pistes de réflexion pour les recherches futures..	120
CONCLUSION.....	122
BIBLIOGRAPHIE	124
ANNEXE 1	CXXXIV

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Typologie des activités de la gestion de carrière.....	24
Tableau 2 : Variable dépendante -succès subjectif de carrière.....	61
Tableau 3 : Variable indépendante 1- les possibilités de mobilité externe.....	62
Tableau 4 : Variable dépendante 2 - la congruence personne-organisation.....	64
Tableau 5 : Variable médiatrice - le sponsorat organisationnel.....	65
Tableau 6 : Variables de contrôle.....	66
Tableau 7 : Distribution des réponses par indicateur du succès subjectif de carrière.....	78
Tableau 8 : La description du succès subjectif de carrière.....	79
Tableau 9 : Distribution des réponses par indicateur des possibilités de mobilité externe.....	81
Tableau 10 : La description des possibilités de mobilité externe.....	82
Tableau 11 : Distribution des réponses par indicateur de la congruence personne- organisation.....	83
Tableau 12 : La description de la congruence personne-organisation.....	84
Tableau 13 : Distribution des réponses par indicateur du sponsorat organisationnel	86
Tableau 14 : La description du sponsorat organisationnel.....	87
Tableau 15 : La description de l'âge et le genre.....	88
Tableau 16 : La description du statut marital.....	88
Tableau 17 : La description de la scolarité.....	89
Tableau 18 : La description de l'ancienneté dans l'organisation.....	89
Tableau 19 : La description de l'expérience sur le marché du travail.....	90
Tableau 20 : Matrice de corrélation des variables.....	93

Tableau 21 : Régression du succès subjectif de carrière sur les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation.....	96
Tableau 22 : Régression du succès subjectif de carrière sur les possibilités de mobilité externe.....	98
Tableau 23 : Régression du succès subjectif de carrière sur la congruence personne-organisation.....	100
Tableau 24 : Régression du sponsorat organisationnel sur la congruence personne-organisation.....	103
Tableau 25 : Régression du succès subjectif de carrière sur la congruence personne-organisation avec une introduction du sponsorat organisationnel.....	105
Tableau 26 : Test de Sobel	107

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de recherche.....	45
Figure 2 : Lien entre la congruence personne -organisation et le succès subjectif de carrière.....	101
Figure 3 : Lien entre la congruence personne -organisation et le sponsorat organisationnel	102
Figure 4 : Lien entre la congruence personne -organisation et le succès subjectif de carrière après introduction du sponsorat organisationnel.....	104

*À ma fille Sofia, ma source
d'inspiration et la lumière de ma vie.*

REMERCIEMENTS

Je souhaiterais remercier en premier lieu mon directeur de recherche, Monsieur Victor Haines pour son excellent encadrement et ses précieux conseils qui m'ont permis de bien structurer mon projet et de produire un travail de qualité. Vous avez grandement contribué à la réalisation de ce beau projet. Merci.

Je souhaiterais également remercier les membres du jury, soit Madame Tania Saba de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et Monsieur Denis Chênevert de l'École des Hautes Études commerciales de Montréal. Vos commentaires constructifs lors de la défense de mon projet ont été une source de motivation et m'ont permis d'améliorer la qualité de mon mémoire.

Mes remerciements s'adressent aussi à l'ORHRI (Ordre des Conseillers en Ressources humaines et Relations industrielles agréées du Québec) pour l'intérêt porté à mon projet de recherche et à la bourse qu'il m'a octroyée.

Je remercie tout particulièrement mon mari Nabil pour son support tout au long de ce projet. Sa présence, son soutien moral et ses encouragements m'ont permis d'avancer. Tu as toujours trouvé les mots justes pour m'encourager. Un gros merci aussi à ma petite Sofia, ma grande source d'inspiration...

Finalement, je remercie mes parents, Nassira et Rachid d'avoir cru en moi et de m'avoir encouragé à poursuivre mes études et à persévérer, mon frère Abdellah et mes sœurs Nassima et Samia pour leurs encouragements et leurs pensées positives.

INTRODUCTION

L'importance accordée au concept de succès de carrière a amené plusieurs chercheurs à s'interroger sur ce qui détermine ce succès et ce qui explique le fait qu'il y a des individus qui réussissent sur le plan professionnel alors que d'autres ne réalisent pas cette réussite. Les facteurs qui mènent à cette dernière varient, il y a des individus dont leur succès serait dû à leurs propres efforts alors que le sponsorat (c.-à-d., appui, assistance) de leur organisation serait à l'origine du succès de carrière des autres (Ng, Eby, Sorensen et Feldman 2005; Turner, 1960).

Par ailleurs, le succès de carrière peut être mesuré par des critères objectifs ou par des critères subjectifs. Les critères objectifs renvoient aux éléments observables tels que le salaire et les promotions alors que les critères subjectifs renvoient à la perception et à l'interprétation que chaque individu se fait de sa carrière; ce qui aboutit à un sentiment de satisfaction et d'accomplissement professionnel (Hennequin, 2009a; Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994).

Cet intérêt que les différentes recherches portent au succès de carrière ne découle pas uniquement des avantages que ce dernier peut procurer à l'individu, le succès de carrière est important parce qu'il a également un impact sur l'organisation. Quand un individu réussit dans sa carrière, il contribue à la réussite de l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, il est plus motivé et engagé quand il perçoit des opportunités d'avancement dans l'organisation (Guérin et Wils, 1992a; Hennequin, 2009b).

Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont conduit une méta-analyse qui a classé des déterminants du succès de carrière, examinés dans 140 articles. Cette méta-analyse constitue une synthèse quantitative importante en vue de l'élaboration de notre problématique de recherche. Les auteurs concluent que les études existantes ont une portée limitée, ce qui nécessite d'élargir les futures recherches en examinant des déterminants du succès de carrière qui ont été peu analysés, en les associant à deux perspectives théoriques, celles de la mobilité par concours et celle de la mobilité sponsorisée (Turner, 1960). La

première perspective renvoie à l'effort individuel, alors que la seconde renvoie au sponsorat organisationnel.

C'est sur la base des recommandations de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) que se définit notre étude qui a pour but d'examiner deux déterminants de succès subjectif de carrière qui ont été peu examinés dans la littérature, la congruence personne-organisation et les possibilités de mobilité externe. Le choix d'examiner le succès subjectif de carrière est justifié par le fait que la majorité des études ont tendance à se focaliser plus le succès objectif de carrière (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005; El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006). Le succès subjectif de carrière est important compte tenu de son association confirmée avec le bien-être psychologique et la qualité de la vie au travail (Nabi, 2003; Peluchette, 1993) ainsi que la performance et l'engagement envers l'organisation (Hennequin, 2009a). Notre objectif est de contribuer à l'avancement de la recherche en examinant des déterminants qui ont été peu examinés et de tenter de vérifier les deux perspectives théoriques avancées par Turner (1960), soit la perspective de la mobilité par concours et celle de la mobilité sponsorisée. Ce sujet est pertinent pour les relations industrielles parce qu'il touche à la fois à une préoccupation de l'individu et de l'organisation. Il permet également de comprendre ce qui détermine le succès subjectif de carrière dans le cadre de deux systèmes de mobilité pouvant exister dans les organisations.

Notre projet de mémoire est composé de cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons une synthèse de la littérature portant sur le succès de carrière et ses déterminants, nous commençons par présenter une définition du concept de succès de carrière ainsi que ses deux formes. Nous exposerons ensuite les différents déterminants du succès de carrière que nous avons classé selon la synthèse quantitative de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005). À la suite de cette revue de littérature, nous présentons notre problématique ainsi que notre question de recherche. Le deuxième chapitre a pour but de présenter le cadre théorique sur lequel nous basons notre étude, nous expliquons, d'abord, les modèles théoriques de la mobilité par concours et de la mobilité sponsorisée (Turner, 1960), puis nous développons notre modèle de recherche, qui sera présenté, dans un premier temps, par un schéma afin de faciliter la compréhension des relations que nous anticipions entre nos variables, nous expliquons ensuite ces dernières et leurs liens inscrits

dans nos hypothèses, qui seront testées empiriquement. Le troisième chapitre vise à présenter la méthodologie de notre recherche. Nous commençons par une description du type de la recherche. Nous expliquons ensuite le modèle opératoire de notre étude, puis, nous exposons le plan d'observation de la structure de la preuve, de l'échantillonnage, du niveau et de l'unité d'analyse, de la population et de l'échantillon. Nous présentons également, la méthode de la collecte de données et nous abordons la validité de notre recherche et nous y expliquons les techniques d'analyse que nous prévoyons d'utiliser. Le quatrième chapitre présente les résultats que nous avons obtenus suite aux analyses descriptives, bivariées et multivariées, qui nous permettront de vérifier nos hypothèses de recherche. Finalement, le dernier chapitre est une discussion des résultats que nous avons obtenus où nous abordons les apports et les limites de la présente recherche ainsi que des pistes de réflexion pour les recherches futures.

CHAPITRE 1 – LE SUCCÈS DE CARRIÈRE

Ce premier chapitre vise à présenter les différentes études que nous avons recensées relatives au succès de carrière et à ses déterminants. Nous avons divisé ce chapitre en quatre parties. La première présente une définition du concept de succès de carrière, incluant ses deux formes. La seconde fait la lumière sur le succès de carrière, qui est important à la fois pour l'individu et l'organisation. Quant à la troisième partie, elle expose les déterminants du succès de carrière, classés selon les catégories identifiées dans la synthèse quantitative (c.-à-d., méta-analyse) de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), que nous avons considérée comme une source d'information importante. Finalement, la quatrième partie comprend une présentation de notre problématique et question de recherche.

1.1 Définition du concept du succès de carrière

Le concept de succès de carrière a beaucoup évolué suite aux changements que la carrière a connus au cours de ces dernières décennies (Hennequin, 2009 b; Rasdi, Ismail, Uli et Noah, 2009). En effet, le nouveau contexte économique, technologique et social a eu un impact à la fois sur les individus et sur les organisations; ce qui a donné naissance à de nouvelles formes de carrière (Bravo-Bouyssy, 2005), responsabilisant l'individu quant au développement de sa carrière (Hall, 1996) et élargissant ses opportunités d'avancement à d'autres frontières, qui ne sont plus limitées à celles d'un seul employeur (Arthur et Rousseau, 1996). Par conséquent, la définition traditionnelle qui présentait le succès de carrière comme une séquence de progression de postes (Rasdi, Ismail, Uli et Noah, 2009) ne reflète plus la réalité que les individus et les organisations vivent (Bravo-Bouyssy, 2005). En effet, ce concept est mesuré uniquement sur la base de critères objectifs, tels que le salaire et le nombre de promotions obtenu (Hennequin, 2009b; Kirchmeyer, 1998).

Korman et Korman (1980) ont démontré que les individus qui ont obtenu des positions hiérarchiques et des salaires élevés dans l'organisation pouvaient être insatisfaits de leur carrière, ce qui implique que leur évaluation du succès de carrière ne se base pas uniquement sur des critères objectifs (Korman et Korman, 1980). Weick (1996) indique que le succès de la carrière moderne met l'emphase moins sur le salaire et les promotions et plus sur la satisfaction intrinsèque qu'un employé ressent suite à la réalisation de ses objectifs de carrière.

Par conséquent, la définition du succès de carrière devient propre à chaque individu (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994). Selon Gattiker et Larwood (1988), les critères de succès de carrière sont déterminés par les individus sur la base de leur perception et de leur préférence, qui se construisent en fonction des valeurs sociales. Dans ce contexte, un individu pourrait être satisfait du salaire et des promotions qu'il a obtenus et également ressentir de la déception quant à l'orientation de sa carrière ou quant aux efforts qu'il a fournis (Hennequin, 2009b). Selon Baruch (2004), outre les valeurs sociales, la vie et l'expérience de travail des individus influencent leur interprétation du succès de carrière. Cette dernière est toujours associée aux objectifs personnels, professionnels, et organisationnels (Baruch, 2004); nous comprenons l'importance de considérer tous ces aspects (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994), pour éviter d'avoir une conception inadéquate ou insuffisante du succès de carrière (Rasdi, Ismail, Uli et Noah, 2009).

Le concept de succès de carrière a, en effet, suscité beaucoup de débats (Hennequin, 2009b) qui ont abouti à des définitions plus contemporaines qui tiennent en compte les nouvelles valeurs sociales et les enjeux organisationnels émergents (Guérin et Wils, 1992a) et qui incorporent des éléments psychologiques sur comment les individus perçoivent leur carrière (Hennequin, 2009 b). Seibert et Kraimer (2001) présentent le succès de carrière comme une succession de postes et des résultats psychologiques positifs provenant de l'expérience de travail d'un individu. Par ailleurs, le succès de carrière a été défini par Arthur, Khapova et Wilderom (2005) comme la réalisation des résultats que l'individu désire obtenir à tout moment dans sa vie professionnelle. Selon Judge, Cable, Boudreau et Bretz (1994), le succès de carrière fait référence à l'évaluation de ce que l'individu a réalisé dans le cadre de ses expériences professionnelles, soit « *The positive psychological or*

workrelated outcomes or achievements one has accumulated as a result of one's experiences » (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994, p.3). Il s'agit d'un jugement qui dépend de la personne qui le porte (Jaskolka, Beyer et Trice, 1985). Par ailleurs, Saba, Dolan, Jackson et Schuler (2008, p.633) ont défini le succès de carrière comme « la perception, positive ou négative, qu'entretient l'employé quant à sa progression au cours des étapes plus ou moins ordonnées qu'il lui reste à parcourir avant d'arriver au sommet de ses compétences et de ses responsabilités et de bénéficier d'un statut social enviable. On peut aussi mesurer objectivement le succès de carrière d'une personne à l'aide d'indicateurs comme le niveau du poste ou le salaire, ou encore subjectivement en évaluant sa satisfaction à l'égard de la progression de sa carrière. » Cette définition nous amène à présenter les deux formes de succès de carrière qui ont été identifiées dans la littérature, soit le succès objectif et le succès subjectif.

1.1.1 Succès objectif de carrière

Le succès objectif de carrière fait référence à l'opinion que les autres individus se forment sur l'accomplissement professionnel d'un individu en se basant sur des éléments observables (Hennequin, 2009a). Ceux qui gagnent les plus hauts salaires, qui ont bénéficié de promotions rapidement et qui ont gravi la hiérarchie sociétale et organisationnelle sont considérés comme des individus prospères dans leur carrière (Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Selon Korman, Mahler et Omran (1983), la carrière est considérée plus satisfaisante dans le cas où le prestige, le salaire et le pouvoir de l'individu sont plus élevés que ceux des autres individus dans l'organisation. Le succès objectif de carrière renvoie ainsi aux éléments externes d'une profession et ces éléments sont définis par la société (Nabi, 1999). Gattike et Larwood (1988) donnent l'exemple d'un avocat, que la société considérerait comme un individu qui a réussi sa carrière, uniquement sur la base du fait qu'il a commencé à travailler dans un cabinet d'avocat réputé après sa graduation d'une prestigieuse école et qu'il a réussi à devenir, après quelque temps, associé au sein de ce cabinet.

Selon Rosenbaum (1984), l'avancement de la carrière managériale est traditionnellement évalué en fonction du nombre ou du rythme de promotions et de l'évolution du salaire. Par ailleurs, des auteurs (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005; El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006) ont révélé que la majorité des études se sont concentrées sur le succès objectif de carrière en mesurant le niveau salarial et le niveau hiérarchique atteint. Arthur, Khapova et Wilderom (2005) ont élaboré une analyse d'articles qui ont examiné le succès de carrière et qui ont été publiés entre 1992 et 2000 dans des revues majeures de sciences sociales¹. Cette analyse a révélé que 90 % de ces articles réfèrent au succès objectif de carrière, 85 % d'entre eux l'opérationnalisent et 28 % y font référence exclusivement (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005; El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006).

D'autres auteurs ont identifié une dimension extrinsèque (Ballout, 2007) qui renvoie également à des éléments observables tels que les promotions, les salaires ou le niveau dans la hiérarchie (Tremblay, Dahan et Gianecchini, 2009). Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), le salaire et la promotion sont aussi des déterminants de la valeur de l'individu sur le marché du travail.

Bien que les auteurs présentent le succès objectif de carrière comme un concept qui est mesuré sur la base de critères observables (salaire, promotions, statut hiérarchique), l'étude de Korman et Korman (1980) témoigne du fait que le succès de carrière n'est pas déterminé uniquement sur la base de ces critères. En effet, certains individus, malgré le fait qu'ils ont atteint un succès objectif de carrière, peuvent manifester de l'insatisfaction quant à leur carrière (Korman, Wittig-berman et Lang, 1981). Ce qui nous oriente vers la deuxième forme du succès de carrière : le succès subjectif. Selon l'analyse de Arthur, Khapova et Wilderom (2005), le succès subjectif de carrière a été moins examiné comparativement au succès objectif de carrière tandis que 78 % des articles y font référence, 72 % l'opérationnalisent et 15 % y font référence exclusivement.

¹ *Academy of management journal, Administrative science quarterly, Career Development Quarterly, Human Relations, Journal of applied Psychology, Journal of Career Development, Journal of management, Journal of management Studies, Journal; of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Organizational Behavior, Journal of social Psychology, Journal of Vocational Behavior, Organization Science, Organization Studies et Personal Psychology.*

1.1.2 Succès subjectif de carrière

Le succès subjectif de carrière fait référence à l'opinion qu'une personne se fait de l'accomplissement de sa carrière. Il consiste en « un sentiment de réalisation personnelle » (Hennequin, 2009a, p.129). L'individu est satisfait de la carrière elle-même (El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006). Selon Nabi (1999), le succès subjectif de carrière est la perception individuelle du succès lié aux accomplissements et aux perspectives futures. L'individu, de ce fait, se considère comme prospère (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Van Maanen et Schein (1977, p. 9) définissent le succès subjectif de carrière comme « *the individual's internal apprehension and evaluation of his or her career, across any dimensions that are important to that individual* ». Selon Gattiker et Larwood (1986), le succès subjectif de carrière reflète la perception que l'individu a de son expérience de carrière. Cette perception est influencée par ses préférences en termes d'avancement ainsi que par ses besoins et ses valeurs (Gattiker et Larwood, 1986). Les individus qui arrivent à avoir un succès subjectif de carrière ressentent de la satisfaction quant à leur carrière parce qu'elle s'accorde avec leurs critères internes de succès qu'ils se sont fixés (Nabi, 2003).

La carrière subjective englobe l'interprétation de l'individu de ses expériences professionnelles (Barley, 1989). Il s'agit d'une évaluation subjective que les employés font de leur carrière (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994). Cette évaluation procède sur la base de standards internes et d'aspirations personnelles ou sur la base de standards externes, par rapport à un groupe ou à une personne de référence (Abele et Spurk, 2009a ; Heslin, 2003). Betz et Fitzgerald (1987) indiquent que l'évaluation que les individus se font de leur accomplissement et la comparaison qu'ils font avec l'accomplissement des autres déterminent leur perception de succès de carrière.

Les auteurs mettent l'accent sur l'importance d'examiner le succès subjectif de carrière compte tenu de l'impact qu'il pourrait avoir sur le bien-être psychologique et la qualité de la vie au travail d'un individu (Nabi, 2003; Peluchette, 1993). Par ailleurs, des

auteurs ont identifié la dimension intrinsèque du succès de carrière qui est mesuré également sur la base de la perception de l'individu (Ballout, 2007).

En outre, des études ont démontré que les employés s'attendent à ce que les employeurs offrent des carrières qui reflètent des dimensions du succès subjectif, telles que la reconnaissance (Sturges, 2004). D'autre part, des études indiquent qu'il y a une relation entre le succès subjectif et le succès objectif de carrière, ce qui crée une présomption sur le fait que la réussite d'un individu en ce qui concerne la carrière constitue une réussite à la fois sur le plan objectif et subjectif de carrière (Baruch, 2004). Heslin (2003) explique que la perception du succès de carrière par un individu dépendra à la fois du contexte et de la perception des autres à l'égard de son parcours professionnel. Selon Boehm et Lyubomirsky (2008), il est même concevable de considérer l'expérience subjective de carrière comme un élément menant à un succès objectif de carrière. Le succès subjectif pourrait augmenter la motivation de l'individu et le pousser à avoir confiance en lui, ce qui pourrait mener, avec le temps, au succès objectif de carrière (Abele et Spurk, 2009b).

Bien qu'il semble y avoir un lien entre le succès objectif et subjectif de carrière, les résultats de la méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont confirmé qu'elles sont des dimensions distinctes du succès de carrière, d'où l'importance de ne pas supposer que le succès objectif et le succès subjectif de carrière peuvent être prédits par les mêmes variables.

1.2 L'importance du succès de carrière

Plusieurs études se sont intéressées au concept de succès de carrière et à ses déterminants. L'importance de ce concept découle du fait que le succès individuel contribue au succès de l'organisation, ce qui justifie le fait qu'il soit une préoccupation pour les deux (Guérin et Wils, 1992a). Selon Guérin et Wils (1992a), le concept de carrière est important parce qu'il répond à la fois aux besoins des employés et de l'organisation; la

satisfaction des besoins organisationnels pourrait être réalisée grâce à la concrétisation des carrières individuelles (Guérin et Wils, 1992b).

L'harmonisation des besoins organisationnels et individuels constitue une source de motivation pour les employés et une source de performance pour les organisations. La carrière, de ce fait, devient une co-responsabilité des employés et de l'organisation qui aboutirait à un partenariat favorisant une employabilité durable des individus (Dupuich, 2011).

Dans leur étude, Guérin et Wils (1992a) ont examiné les besoins des individus et de l'organisation en relation avec le concept de carrière, ils ont analysé les besoins individuels à la lumière de la hiérarchie des besoins de Maslow (1962). Selon ces auteurs, les individus recherchent la sécurité, l'intégration, la reconnaissance ou le sentiment de valeur personnelle et l'accomplissement; la carrière permet de satisfaire tous ces besoins, selon le degré d'importance que les individus accordent à chacun d'entre eux (Guérin et Wils, 1992a).

L'organisation, en revanche, recherche une meilleure flexibilité afin de faire face au nouveau contexte économique (Guérin et Wils, 1992a). Elle a soif de croissance, d'où la nécessité d'avoir des personnes motivées et engagées, afin qu'elles puissent contribuer à son développement (Brousseau, Driver, Eneroth et Larsson, 1996). L'organisation a besoin d'utiliser et de développer les compétences de ses employés, afin d'avoir une relève qualifiée et des employés mobilisés. En répondant aux besoins de ses employés, l'organisation sera en mesure de répondre à ses besoins stratégiques (Guérin et Wils, 1992 b).

Une progression de carrière qui ne correspond pas aux attentes et aux objectifs fixés par l'individu peut engendrer des résultats négatifs (Guérin et Wils, 1992b). L'individu, dans ce cas, se décourage; ce qui aura un effet négatif sur sa performance au travail (Near, 1984). Selon Rosen et Jerdee (1990), une insatisfaction de carrière peut générer certains problèmes chez l'individu tels que le stress et l'abandon du développement de leurs compétences. Guérin et Wils (1992b) suggèrent donc aux organisations d'encourager les

individus à changer leur perception du succès de carrière dans le but d'harmoniser leurs attentes avec les opportunités existantes, ce qui éviterait également que la carrière ne devienne une source de frustration. Le fait d'aligner les objectifs des individus et les objectifs stratégiques de l'organisation s'avère, selon Paquet et Gosselin (2006), un moyen pour prévenir la démotivation, l'insatisfaction, le découragement et le désengagement des employés.

Le fait de permettre aux employés d'avoir des responsabilités, du pouvoir, de l'autonomie, des possibilités de développement, des récompenses ainsi que l'opportunité de faire face à des défis favorise leur satisfaction (Guérin et Wils, 1992a). Selon Wayne, Liden, Kraimer et Graf (1999), les organisations continuent à s'intéresser aux déterminants du succès de carrière dans le but de pouvoir sélectionner et développer d'une manière efficace les employés qui détiennent un haut potentiel, d'où la nécessité d'examiner ses déterminants. La carrière est en relation avec les diverses activités de la gestion des ressources d'une organisation, telles que la gestion de la main-d'œuvre, la mobilité interne, la formation et le développement des compétences (Guérin et Wils, 1992b).

Les individus évaluent et identifient leurs possibilités d'avancement professionnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et mettent en place leur projet de carrière. Le fait qu'ils gèrent leur propre carrière amène les organisations à chercher à établir une cohérence entre les projets individuels et les projets organisationnels (Guérin et Wils, 1992b), ce qui explique le fait que beaucoup d'organisations encouragent leurs employés à gérer leur carrière (Wayne, Liden, Kraimer et Graf, 1999). Elles fournissent également de l'aide en mettant en place des programmes d'appuis à l'avancement de carrière, tels que les plans de carrière, les formations et les plans de développement des compétences (Guérin et Wils, 1992b).

Par ailleurs, les mouvements de carrière sont souvent considérés comme des formes de gratification, permettant de motiver et d'augmenter la satisfaction et l'engagement des employés au sein de l'organisation (Guérin et Wils, 1992; Thévenet 1992). Néanmoins, dans un contexte où les possibilités de mobilité ascendante sont moins disponibles due à l'aplanissement de la structure des organisations, ces dernières devront être capables

d'offrir à leurs employés, afin de pouvoir les retenir, d'autres éléments qui leur permettent d'atteindre un succès de carrière (Hannequin, 2009 b; Mirvis et Hall, 1994).

Selon Hennequin (2009a), répondre aux attentes des employés, relatives à leur carrière est un moyen pour les organisations d'améliorer la qualité du travail et l'implication de leurs employés, en les récompensant pour leurs efforts. C'est pour cette raison, qu'il est nécessaire, pour elles, de connaître ce que leurs employés ressentent par rapport à leur cheminement professionnel (Hennequin, 2009a).

Selon Ballout (2007), le succès de carrière a un impact sur le comportement et la performance des individus, ainsi que sur le contrat psychologique de travail. Des études ont également révélé que les employés maintiennent leur engagement et leur productivité aussi longtemps qu'ils croient que leur organisation les aide à réaliser des expériences positives de carrière (Erdogan, Kraimer et Liden, 2004; Lee et Maurer, 1997).

1.3 Les déterminants du succès de carrière

Suite à une recension de la littérature, nous avons considéré la méta-analyse publiée par Ng, Eby, Sorenen et Feldman (2005) comme une source importante d'information sur les déterminants du succès de carrière. Il s'agit d'une méta-analyse regroupant 140 articles publiés en 2003 ou avant et qui ont étudié les déterminants du succès de carrière.

Les auteurs (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005) ont utilisé les perspectives de la mobilité par concours et de la mobilité sponsorisée développées par Turner (1960) comme guides théoriques. Selon ces auteurs, ces deux perspectives sont pertinentes dans la cadre de l'analyse des déterminants du succès de carrière, compte tenu du fait que les individus qui réussissent à avoir une mobilité ascendante dans l'organisation se considèrent et sont considérés par les autres individus comme des personnes prospères. La mobilité par concours est un système qui est basé sur le fait que le statut d'élite est un prix à gagner dans une compétition ouverte à tous. Aucune présélection n'est effectuée et ce sont uniquement

les efforts déployés qui font la différence (Turner, 1960). En revanche, la mobilité sponsorisée est un système qui est basé sur le processus de sélection, le statut d'élite n'est pas à un prix à gagner, il est attribué aux individus qui ont été sélectionnés par les élites de l'organisation afin qu'ils fassent partie de leur groupe (Turner, 1960). Ces deux perspectives seront expliquées en détail dans le chapitre 2.

Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont classé les déterminants du succès objectif et subjectif de carrière en quatre catégories : le capital humain, le sponsorat organisationnel, le statut sociodémographique et les différences individuelles stables; ils ont associé chaque catégorie au modèle de la mobilité qu'il lui correspond : le capital humain s'inscrit dans le modèle de la mobilité par concours, le sponsorat organisationnel et le statut sociodémographique s'inscrivent dans le modèle de la mobilité sponsorisée.

En ce qui concerne les différences individuelles stables, Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont considéré qu'il s'agissait d'une catégorie qui a une relation à la fois avec le modèle de la mobilité par concours et le modèle de la mobilité sponsorisée.

1.3.1 La mobilité par concours

Dans cette section, nous présentons les variables relatives au modèle de la mobilité par concours. Dans la synthèse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), ces variables font référence au capital humain. Nous commençons d'abord par exposer les variables du capital humain identifiées dans cette synthèse et nous présentons ensuite les possibilités de mobilité externe que les auteurs suggèrent d'étudier à la lumière de la perspective de la mobilité par concours.

1.3.1.1 Les variables relatives au capital humain

Le capital humain est défini comme « les connaissances, les qualifications, les compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique » (OCDE, 2001 : p.18). Il fait référence à la scolarité, aux expériences personnelles et professionnelles de l'individu (Becker, 1964), qui sont aussi considérées comme des déterminants de succès de carrière, souvent traités dans le modèle de la mobilité par concours (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

La théorie du capital humain suggère qu'investir dans ses propres compétences et son éducation devrait mener à une valeur plus élevée sur le marché du travail (Becker, 1964) et pourrait renforcer le succès de carrière de l'individu (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1995; Wayne, Liden, Kraimer et Graf, 1999). Selon Tharenou, Latimar et Conroy (1994), les investissements personnels dans l'éducation et dans l'expérience sont les déterminants les plus souvent confirmés de la progression de carrière.

Selon Rosenbaum (1984), la théorie du capital humain postule, de la même manière que le modèle de la mobilité par concours, que le marché du travail offre des opportunités ouvertes, dont l'acquisition dépend des efforts fournis dans le travail, des capacités, de l'éducation et de la formation que les individus possèdent. Tous ces acquis forment le capital humain. Pour entrer en compétition avec les autres, l'individu doit constamment se développer. On considère qu'il n'y a aucune barrière à la mobilité dans le marché du travail. Cependant, il revient à l'individu de choisir de faire des sacrifices et des efforts pour l'acquisition des compétences requises qui favorisent son avancement de carrière (Rosenbaum, 1984).

Selon cette perspective, le capital humain est hautement récompensé dans le marché du travail, d'où la nécessité qu'il soit adapté (Becker, 1964). Une expérience pertinente, par exemple, est considérée comme un facteur du capital humain qui optimise les chances de l'individu d'avoir une promotion sur la base du mérite (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Par ailleurs, Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont trouvé que le capital humain est un déterminant qui entretient une relation forte avec le succès de carrière. Ils ont considéré, dans leur méta-analyse, les éléments suivants comme des indicateurs du capital humain en lien avec le succès de carrière : l'expérience sur le marché du travail, l'implication dans le travail, l'ancienneté dans l'organisationnelle, le niveau de scolarité, la volonté d'accepter un transfert, la planification de carrière, les compétences politiques et le capital social (c.-à-d. la quantité ou la qualité des contacts accumulés).

L'expérience sur le marché de l'emploi fait référence aux nombres d'années travaillées. L'expérience de travail est positivement liée au succès de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Quelques études ont indiqué que les organisations peuvent préférer investir dans des individus qui ont une expérience pertinente que dans ceux qui ont un niveau d'éducation élevé (Ng et Feldman, 2010). Singer et Bruhns (1991) ont constaté, dans une de leurs études, que dans le cadre du processus d'embauche, l'expérience de travail d'un individu est plus valorisée que son niveau d'éducation; ce qui reflète l'importance accordée à l'expérience (Ng et Feldman, 2010).

L'implication dans le travail fait référence à l'investissement de l'individu dans son travail. L'individu, dans ce cas, s'identifie à son travail (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Selon England et Whitely (1990), les individus qui font preuve d'une grande implication dans leur travail bénéficient de revenus plus élevés. En outre, Judge, Cable, Boudreau et Bretz (1995) ont indiqué dans leur étude sur le succès de carrière des cadres que les individus qui considèrent que leur travail est central dans leur vie arrivent à un plus grand succès de carrière par rapport à ceux qui considèrent le travail comme un élément moins central dans leur vie; ils auront plus de volonté à investir dans leur travail et leur carrière (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1995).

L'ancienneté dans l'organisation fait référence au savoir-faire et aux connaissances implicites qu'un individu peut acquérir en accumulant de l'expérience dans diverses tâches au sein de l'entreprise (Eby, Butts et Lockwood, 2003). Selon Ng et Feldman (2010) l'ancienneté organisationnelle représente une forme plus spécifique de l'investissement

dans le capital humain; le fait de travailler et de rester longtemps dans une organisation procure aux employés séniors un savoir-faire et des connaissances importantes sur l'organisation et sur l'environnement de travail. Parmi les connaissances acquises, quelques-unes d'entre elles peuvent être généralisées dans le marché du travail et appliquées dans d'autres organisations, si l'individu décide de quitter l'organisation. Cependant, la majorité d'entre elles peuvent servir uniquement pour l'organisation initiale.

Bien qu'elle soit avantageuse pour l'individu uniquement dans le cas où il décide de rester plus longtemps dans une seule organisation (Ng et Feldman, 2010), l'ancienneté organisationnelle est un déterminant important du succès de carrière dans une économie de connaissances (Eby, Butts et Lockwood, 2003). Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) la lient positivement au succès objectif de carrière.

Le niveau de scolarité fait référence aux diplômes qu'un individu a obtenus (Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ; Ng et Feldman, 2010). Dans la littérature, les recherches font souvent référence aux individus qui ont un diplôme de baccalauréat, considérant le fait qu'il s'agit généralement d'un pré-requis pour avoir des postes avec des salaires élevés (Trusty et Niles, 2004). Selon Ng et Feldman (2010) la scolarité est une forme plus large et généralisée de l'investissement dans le capital humain; l'individu peut acquérir diverses connaissances et compétences pertinentes pour différents types de travail. Ce qui implique que l'individu est en mesure d'utiliser la scolarité comme un atout qui n'est pas restreint à une seule entreprise, mais qui peut être utilisé dans n'importe quelle autre. Selon Myers, Griffith et Daugherty (2004), les organisations devront payer des salaires élevés pour embaucher des employés avec un niveau de scolarité élevé et une expérience de travail pertinente.

La planification de carrière fait référence à l'initiative des employés quant à la planification de leur carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005); ce qui implique que l'individu est responsable de son développement de carrière (Hall 1996). Selon Abele et Wiese (2008), le succès de carrière nécessite que l'individu adopte des stratégies de gestion de soi (automanagement) qui incluent à la fois l'élaboration des objectifs de carrière et l'adoption des comportements permettant l'atteinte de ses objectifs. La manière d'atteindre

ces objectifs est plus importante que le choix des objectifs, d'où la nécessité d'apprendre à le faire et d'être capable d'appliquer les stratégies de gestion de soi à un contexte spécifique (Abele et Wiese, 2008).

La méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) a révélé que la planification de carrière est à la fois liée au succès objectif et subjectif de carrière. Par ailleurs, l'étude de Harris et Ogbonna (2006) a identifié l'existence de stratégies subreptices, qui n'ont pas beaucoup été étudiées dans la littérature; dont 79 % des employés étudiés déclarent avoir eu recours, en consacrant beaucoup de leur temps et de leur énergie à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du travail afin d'atteindre leur succès de carrière.

Selon Harris et Ogbonna (2006), les stratégies subreptices sont des stratégies intentionnelles, cachées, des comportements clandestins, dont l'ultime objectif de leur utilisateur est largement inconnu aux collègues. Elles sont conçues pour renforcer le succès de carrière et apprises au cours de l'expérience de travail, soit par l'observation des autres employés ou par l'information informelle. Ces stratégies sont : la création et l'exploitation d'obligations, la revalorisation du statut personnel, l'acquisition et le contrôle de l'information, l'exploitation de la similarité et l'alignement proactif vertical. *La stratégie d'acquisition et du contrôle de l'information* fait référence à la collecte des informations pertinentes et avantageuses et à leur contrôle afin qu'elles puissent renforcer les possibilités du succès de carrière de l'individu. *L'exploitation des similarités* fait référence au fait de tirer avantage des similarités avec les personnes qui détiennent le pouvoir; les identifier, connecter avec eux et exploiter cette similarité afin d'atteindre le succès de carrière (Harris et Ogbonna, 2006). *La création et l'exploitation de l'obligation* font référence au fait de former, maintenir et tirer avantage d'un endettement perçu de la part de celui pouvant influencer le succès de carrière d'un individu (Harris et Ogbonna, 2006). *La revalorisation du statut personnel* fait référence au fait d'améliorer intentionnellement sa position ou son rang par rapport à un compétiteur de carrière ambitieux (Harris et Ogbonna, 2006). *L'alignement proactif vertical* fait référence au fait de chercher délibérément à identifier et à développer des relations personnelles avec un individu qui a une position d'autorité, pouvant renforcer les possibilités du succès de carrière (Harris et Ogbonna, 2006).

Ces stratégies ont à la fois une relation avec le succès objectif et subjectif de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005), elles sont souvent conçues pour réaliser un succès de carrière à long terme (Harris et Ogbonna, 2006).

Les connaissances et les habiletés politiques font référence aux tactiques et aux connaissances politiques (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005) qui permettent à l'individu de comprendre et d'influencer les autres dans le milieu du travail, d'une manière à les amener à réaliser ses propres objectifs ou ceux de l'organisation (Todd, Harris, Harris et Wheeler, 2009).

Ferris, Davidson et Perrewé (2005) ont développé quatre dimensions des habiletés politiques : l'habileté de réseautage, l'influence interpersonnelle, l'astuce sociale et la sincérité apparente.

L'habileté de réseautage fait référence à la capacité de créer des relations avec des individus à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (Ferris, Davidson et Perrewé, 2005). *L'influence interpersonnelle* fait référence à la capacité de l'individu d'ajuster ses comportements au changement de l'environnement pour pouvoir avoir les des réponses de la part des autres (Ferris, Davidson et Perrewé, 2005). *L'astuce sociale* fait référence à la capacité de comprendre les interactions sociales pour interpréter les comportements des autres avec précision (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas et Lux, 2007). *La sincérité apparente* fait référence à la capacité de donner l'image d'une personne honnête, authentique et sincère, qui permet d'éloigner toute suspicion de la part des autres (Todd, Harris, Harris et Wheeler, 2009).

Par ailleurs, l'étude de Todd, Harris, Harris et Wheeler (2009) révèle que, d'une manière générale, l'habileté politique est associée avec le succès de carrière. Les individus qui détiennent une forte habileté politique font l'expérience d'une manière plus positive que les autres du succès de carrière.

Le capital social fait référence au nombre de personnes ayant des positions hiérarchiques élevées dans l'organisation, qui font partie du réseau d'un individu (Ng, Eby,

Sorensen et Feldman, 2005). La qualité et la quantité des relations sociales et l'engagement dans des activités de réseautage prédisent le succès de carrière d'un individu (Seibert, Kraimer et Liden, 2001).

Le réseautage est l'action de bâtir, maintenir et utiliser des relations avec les autres (Wolff et Moser, 2009). Selon Forret et Dougherty (2004), le réseautage contribue à l'atteinte du succès objectif et subjectif de carrière, il permet à l'individu d'avoir accès à des informations privées et confidentielles de valeur (Lin et Huang, 2005). Par ailleurs, selon Padolny et Baron (1997), les individus qui tissent des relations avec les preneurs de décisions dans l'organisation obtiennent très rapidement des promotions. Par contre, ceux qui tissent des relations avec des personnes qui n'ont aucun pouvoir dans l'organisation ont un avancement de carrière moins rapide. En plus, Bozionelos (2003) indique que les employés qui possèdent un réseau social riche considèrent plus que les autres que leur carrière est une réussite.

La volonté de transférer fait référence à comment l'individu reçoit les opportunités de mobilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ce qui implique, par exemple, sa volonté à accepter des opportunités de rotation de postes, de promotions ou d'expatriation. La méta-analyse conduite par Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) révèlent que la volonté de transférer est positivement liée au succès objectif de carrière.

Outre les indicateurs du capital humain que nous avons précédemment présentés, Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont indiqué qu'il y a d'autres déterminants de succès de carrière qui peuvent être associés au modèle de la mobilité par concours, mais, qui n'ont pas encore été examinés. Parmi ces déterminants, ils font référence à ce que l'individu devrait faire afin de rentrer en compétition avec les autres. Les auteurs (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005) suggèrent d'identifier des déterminants qui sont en relation avec la notion de la carrière sans frontière développée par Arthur et Rousseau (1996) qui est basée sur le principe que la carrière n'est pas limitée à une seule organisation, ce qui fait référence à des possibilités de mobilité à l'extérieur de l'organisation, une mobilité sur le marché du travail (Arthur et Rousseau, 1996). Par ailleurs, De Vos, De Hauw, Van der Heijden (2011) soulignent que peu d'études ont examiné la relation entre l'employabilité de

l'individu et son succès de carrière, ce qui vient appuyer les recommandations de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005).

1.3.1.2 Les possibilités de mobilité externe

Les possibilités de mobilité externes renvoient à la valeur de l'individu sur le marché du travail (Eby, Butts et Lockwood, 2003). Considérées comme relatives au capital humain, les possibilités de mobilité externe renvoient à l'employabilité externe (Eby, Butts et Lockwood, 2003). Selon Arthur et Rousseau (1996), les opportunités de carrière ont plus tendance à être considérées à la lumière de l'employabilité externe qui reconnaît le fait que l'avancement de carrière va au-delà des frontières d'une seule organisation et qui représente un critère important de succès de carrière. L'individu se démarque des autres, en valorisant ses compétences, sa mobilité et sa réputation sur le marché du travail (El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006). C'est la capacité de l'individu à être mobile à l'extérieur de l'organisation (El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006).

Selon Bravo Bouyssy (2005), l'individu décide d'optimiser sa mobilité externe, interorganisationnelle et également géographique afin de pouvoir développer ses connaissances. Dans ce cas, l'optimisation de sa mobilité externe se fait grâce à l'acquisition des connaissances, de compétences et des habiletés qui sont recherchées à la fois par son organisation et par d'autres organisations sur le marché du travail, ce qui lui ouvre les portes des opportunités de carrière (Van der Heijde et Van der Heijden, 2006).

L'individu par conséquent cherche à s'adapter au changement qui peut survenir dans l'organisation ou sur le marché du travail (Arthur Khapova et Wilderom, 2005). Il reste, dans ce cas, ouvert aux nouvelles opportunités et aux nouvelles expériences de carrière (Arthur et Rousseau, 1999, Mirvis et Hall, 1994). Par ailleurs, Day (2009) indique, dans sa thèse de doctorat, que les attentes nourries par les employés à l'égard d'un emploi stable et permanent ont, considérablement, diminuées. De ce fait, l'engagement des employés a été

transféré de l'organisation vers leur propre carrière. Leur intérêt est porté plus sur cette dernière que sur l'organisation.

Toutefois, bien que Arthur et Rousseau (1996) indiquent que l'employabilité externe représente un critère important de succès de carrière. Hamori et Kakaria (2009) ont révélé suite à l'étude de l'historique de carrière des présidents d'entreprises que la stratégie de mobilité externe de travail est négativement liée au succès de carrière. Les présidents d'entreprises qui ont passé la plus petite fraction de leur carrière dans leur organisation actuelle ou qui ont changé d'employeurs, plus souvent, ont pris plus de temps à être promus aux positions corporatives les plus influentes (Hamori et Kakaria, 2009).

Selon De Vos, De Hauw et Van Der Heijden (2011), l'employabilité a tendance à être étudié à la lumière de deux perspectives; une perspective organisationnelle, faisant référence aux pratiques que les organisations implantent afin d'optimiser à la fois la mobilité de leurs employés et leur flexibilité, et une perspective individuelle qui met l'emphase sur les comportements des individus (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam et Willemsen, 2009); notamment, leur implication dans les activités de développement professionnel offertes par les organisations (De Vos, De Hauw et Van Der Heijden, 2011). De Vos, De Hauw et Van der Heijden (2011) associent les possibilités de mobilités externes, évaluées par l'individu, au capital humain. Ils s'appuient sur la théorie du capital humain développée par Becker (1964) qui postule que le fait que l'individu investisse dans ses compétences et ses connaissances lui permettrait d'avoir une valeur plus importante sur le marché du travail. Les auteurs associent également les possibilités de mobilité externe au modèle de la mobilité par concours développée par Turner (1960) et utilisée dans la méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005). Par ailleurs, selon Day (2009) les employés ont tendance à évaluer la valeur ajoutée de leurs pairs sur la base du niveau de leur capital humain. Donc, les individus qui possèdent un capital humain élevé sont considérés comme ayant une valeur élevée au sein de l'organisation et sur le marché du travail.

Bien que le concept de « possibilités de mobilité externe » soit associé à celui de l'employabilité, De Vos, De Hauw et Van der Heijden (2011) indiquent qu'ils sont

différents sur le plan conceptuel, l'employabilité renvoi aux connaissances, compétences, habiletés et au potentiel d'acquiescer une nouvelle opportunité de travail, alors que les possibilités de mobilité externe renvoient aux résultats positifs que ce potentiel pourrait apporter à l'individu en termes de carrière. C'est la perception de la valeur ajoutée d'un individu sur le marché du travail, à la fois pour son employeur actuel que pour les autres employeurs (Eby, Butts et Lockwood, 2003). Il s'agit d'une projection vers l'avenir, une vision orientée vers les opportunités de carrière que l'individu pourrait avoir dans le futur sur le marché du travail (De Vos, De Hauw et Van der Heijden, 2011).

1.3.2 La mobilité sponsorisée

Dans cette section, nous présentons les déterminants du succès de carrière qui sont associés au modèle de mobilité sponsorisée, selon la classification élaborée par Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005). Nous présentons d'abord le sponsorship organisationnel ainsi que ses indicateurs, à savoir, le sponsorship de carrière, le soutien du superviseur, les opportunités de formation et de développement des compétences et les ressources organisationnelles, puis nous exposons les indicateurs du statut sociodémographique qui fait également partie des déterminants associés au modèle de mobilité sponsorisée. Finalement, nous présentons, la congruence personne-organisation que Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont suggéré d'analyser afin de comprendre les choix de l'organisation quant au sponsorship organisationnel.

1.3.2.1 Le sponsorship organisationnel

Le sponsorship organisationnel fait référence à l'étendue de l'assistance que les organisations fournissent à leurs employés, afin de favoriser leur succès de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Dans le cadre du modèle de la mobilité sponsorisée, l'individu connaît un succès de carrière grâce au sponsorship fourni par la direction de l'organisation (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Cependant, ce sponsorship n'est pas

attribué à tous les individus (Turner, 1960). Ceux qui bénéficient d'une carrière sponsorisée obtiennent le soutien de leur superviseur, ils ont des opportunités de formation et de développement des compétences ainsi qu'un accès aux ressources de l'organisation. Ces pratiques ont un impact sur le succès de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), le sponsorat organisationnel est généralement fortement lié au succès subjectif de carrière. En outre, Stumpf, Doh et Tymon (2010) ont indiqué que l'efficacité que l'individu perçoit dans les pratiques structurées de gestion des ressources humaines, à savoir la gestion du rendement, le développement professionnel et l'évaluation de la performance influence sa perception du succès de carrière.

La méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) a trouvé que les indicateurs du sponsorat organisationnels, tels que le sponsorat de carrière, le soutien du superviseur, les opportunités de formation et de développement des compétences ainsi que les ressources organisationnelles sont liés au succès de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Le sponsorat de carrière fait référence à l'étendue du sponsorat reçue par les employés de la part de l'organisation, à savoir les mentors et les cadres seniors (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Ce sont des pratiques adoptées par les organisations afin de renforcer la carrière de leurs employés, en leur offrant la possibilité de faire des tâches qui les poussent à relever des défis, à obtenir de la visibilité et à recevoir du sponsorat et du coaching (Kram, 1985; Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Selon, Kuijpers, Schyns et Scheerens (2006), les employés qui bénéficient d'un support de carrière de la part de l'organisation ont plus de succès de carrière tant subjectif qu'objectif comparativement aux autres; ce qui implique que l'organisation a un impact sur le succès de carrière des employés, elle peut les aider à avoir un succès de carrière en changeant le contenu de leur travail (Kuijpers, Schyns et Scheerens, 2006).

Il existe une panoplie de pratiques et de politiques développées par les organisations (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). Beaucoup d'entre elles permettent aux employés d'avoir « accès à une gamme de possibilités d'avancement plus étendues » (Dolan, Gosselin et carrière, 2007, p. 357). Parmi ses pratiques nous nommons, à titre d'exemple, les politiques de mobilité interne, l'appariement individu-emploi, la formation, la planification de la relève ou de carrière (Dolan, Gosselin et carrière, 2007). Par ailleurs, Guérin et Wils (1992b) ont recensé des pratiques de la gestion de carrière mises en place par les organisations afin d'appuyer l'avancement de la carrière de leurs employés. Les auteurs (Guérin et Wils, 1992b) ont élaboré une typologie qui repose sur deux variables. La première renvoie aux diverses dimensions du processus de gestion telles que la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. La seconde renvoie aux responsabilités de l'individu et de l'organisation. L'individu gère sa propre carrière tandis que l'organisation intervient pour s'assurer de l'existence d'une cohésion entre les carrières individuelles et ses objectifs stratégiques. Le tableau suivant (tableau 1) présente la typologie développée par Guérin et Wils (1992b)

Tableau1: Typologie des activités de gestion des carrières

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

Source : Guérin G. et Wils T. (1992), « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Gestion. p51, volume 17, n.3

Ce qui nous intéresse dans cette typologie ce sont les pratiques développées par les organisations afin de faciliter l'avancement de carrière de leurs employés. Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), les pratiques organisationnelles qui visent le développement de la carrière sont positivement reliées au succès de carrière.

Le processus de la planification individuelle de carrière, tel qu'illustré dans le tableau 1, est mis en place par les organisations afin d'aider leurs employés à élaborer leur plan de carrière; elle les aide à s'autoévaluer, ce qui leur permet d'identifier leurs forces et leurs faiblesses et à identifier les différentes possibilités qui s'offrent à eux (Guérin et Wils, 1992 b). Pour permettre à leurs employés d'être efficaces dans leur démarche, les organisations mettent en place des « ateliers de carrière (session interactive de formation), un centre de documentation (contenant des brochures, des guides, des cahiers d'exercices, des outils d'autodiagnostic, des vidéos, des fiches, des logiciels, des livres, des dictionnaires des professions et des métiers) et un *counselling* de carrière (conseil, interprétation, soutien individuel, rétroaction) » (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998, p.313). Les organisations élaborent également des plans de carrière formels suite à un entretien de carrière qui permet de préciser les objectifs de carrière de l'employé ainsi que la planification de la relève (Guérin et Wils, 1992 b) qui a permis d'identifier les individus qui peuvent occuper les postes clés (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998)

Outre la planification de carrière, les organisations entreprennent, également, des démarches afin de rendre possible la concrétisation des plans de carrière individuels, telles que les politiques de révision périodique du contenu de l'emploi, de formation continue et de mobilité interne, la filière professionnelle, les systèmes d'appariement individu-organisation, le remboursement des frais de scolarité et les banques de congés d'étude (Guérin et Wils, 1992 b).

Les organisations mettent également en place des dispositifs d'aide à la résolution des problèmes individuels de carrière, tels que les pratiques d'intégration destinées aux nouvelles recrues, les pratiques d'aide aux employés transférés ou promus (assistance financière, visites de familiarisation, recherche d'emploi pour le conjoint, localisation des

écoles pour les enfants, etc.), des activités d'aide à la gestion du stress professionnel (forums d'expression, programmes d'aide, *counselling*, conditionnement physique, relaxation, etc.), un *counselling* de carrière spécialisé, le parrainage, des congés sabbatiques, une politique de développement professionnel continu, des ateliers de prévention ou de gestion de la crise de mi-carrière, des programmes de préparation à la retraite et une politique de gestion individualisée des fins de carrière (Guérin et Wils, 1992 b).

En plus de la planification et du développement de carrière, les organisations développent des pratiques de suivi de carrière afin de faire le point sur les développements réalisés, des pratiques de contrôle de la progression individuelle de carrière, et des pratiques d'évaluation des résultats obtenus ainsi que leur cohérence avec les objectifs organisationnels (Guérin et Wils, 1992b).

Malgré la présence des programmes de développement de carrière, force est de constater que beaucoup d'organisations ne les appliquent pas d'une manière uniforme à tous leurs employés, l'application de ces programmes varie « en fonction des groupes professionnels auxquels on s'adresse » (Dolan, Gosselin et Carrière, 2007, p.357), ce qui implique que les organisations sélectionnent les employés qui reçoivent un soutien dans leur avancement de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005; Turner, 1960).

Le soutien du superviseur est également l'un des indicateurs du sponsorat organisationnel. Il fait référence au support émotionnel et social lié au travail qu'un superviseur fournit à ses employés (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). « Le gestionnaire peut influencer de façon importante sur l'amélioration des compétences individuelles en se concentrant sur les buts et le potentiel de chaque travailleur » (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008, p308). Les individus qui ont été choisis pour bénéficier d'un sponsorat organisationnel, reçoivent une attention particulière de la part de leurs superviseurs et de la direction (Dreher et Bretz, 1991), ils reçoivent également un coaching de carrière (Wayne, Liden, Kraimer et Graf, 1999).

Par ailleurs, la relation entre le superviseur et ses subordonnées implique un haut niveau de confiance, de soutien et d'interaction (Dienesch et Liden, 1986). De ce fait, l'employé qui reçoit le support de son superviseur sera en mesure d'avoir une meilleure performance au travail qui lui permettrait de réaliser un succès de carrière en ayant une rémunération plus élevée (Wayne, Liden, Kraimer et Graf, 1999).

D'autant plus, l'individu qui bénéficie du soutien de son superviseur a la possibilité d'avoir accès aux réseaux de contacts de ce dernier. Ceci lui permettrait de tisser des relations avec d'autres individus influant pouvant avoir un impact sur son avancement de carrière (Sparrowe et Liden, 1997). En effet, le réseau de contacts d'un subordonné pourrait être enrichi grâce à la relation qui le lie avec son superviseur (Wayne, Liden, Kraimer, et Graf, 1999).

Outre le sponsorat de carrière et le support du superviseur, Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont identifié également les opportunités de formation et de développement des compétences comme des indicateurs de sponsorat organisationnel.

Les opportunités de formation et de développement des compétences font référence aux opportunités de formation et d'acquisition des compétences que les organisations peuvent offrir à leurs employés (Wayne, Liden, Kraimer et Graf, 1999; Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), les pratiques organisationnelles qui visent le développement des compétences sont positivement reliées au succès de carrière. La formation permet à l'employé de développer et de mettre à jour ses connaissances afin qu'il soit plus performant, ce qui lui ouvre des portes de réaffectation future (Miller et Turgeon, 1992). Selon Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam et Willemsen (2009), les cultures organisationnelles qui appuient le développement individuel, ont un effet positif sur l'employabilité de leurs membres.

Le développement des compétences renvoie aux activités développées par les organisations afin de maintenir et de développer la performance, les connaissances et les compétences de leurs employés (Forrier et Sels, 2003), telles que la formation,

l'apprentissage en milieu de travail (*On the job Learning*), ainsi que le développement de carrière (De Vos, De Hauw et Van de Heijden, 2011). Par ailleurs, les organisations élaborent des plans qui visent le développement des compétences de leurs employés, qui impliquent « des mesures relatives à l'accueil des employés, à leur motivation, à leur valorisation, au maintien de leurs compétences, à leur évaluation, à leur perfectionnement, à leur mobilité et à l'orientation de leur carrière » (St-Onge, Audet, Haines et petit, 1998).

En plus, les organisations mettent en place des pratiques de formations (Guérin et Wils, 1992b), qui sont liées à leurs objectifs stratégiques (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). Ces formations peuvent être dans le milieu du travail (tels que la rotation des postes, le coaching et le mentorat) ou hors du milieu du travail (tels que les cours traditionnels, les conférences et la lecture dirigée, les ateliers... etc.) (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008; St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). Les organisations mettent également l'emphase sur le processus continu de perfectionnement des cadres supérieurs afin de leur permettre d'être plus compétitifs (St-Onge, Audet, Haines, Petit, 1998). Elles encouragent également dans le cadre du développement des compétences la polyvalence par la rotation des tâches (Dolan, Gosselin et carrière, 2007). Nous retrouvons également les programmes d'intégration des nouveaux employés (Dolan, Gosselin et carrière, 2007).

Le Mentorat fait référence au fait qu'un individu plus expérimenté fournit du support et forme un autre individu qui est moins expérimenté que lui. C'est une relation qui permet à ce dernier d'apprendre dans le monde du travail et d'atteindre ses objectifs de carrière (Kammeyer-Mueller et Judge, 2008; Kram, 1985). Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), le mentorat fait partie des pratiques du sponsorship organisationnel. Par ailleurs, Allen, Eby, Poteet, Lentz et Lima (2004) ont trouvé, suite à leur méta-analyse, que le mentorat est plus fortement lié aux indicateurs du succès subjectif de carrière, tels que la satisfaction au travail et la satisfaction de carrière qu'à ceux du succès objectif de carrière et que son plus grand bénéfice serait son impact sur les réactions affectives des individus dans le milieu de travail et leurs sentiments psychologiques positifs envers leur carrière. Ils ont identifié deux types de mentorat, soit le mentorat de carrière et le mentorat psychosocial. Le mentorat de carrière représente les comportements de mentorat tels que le sponsorship, la visibilité, le coaching, la protection, qui sont directement liés aux aspects de la

revalorisation des tâches, ce qui facilite le succès de carrière. Par contre, le mentorat psychosocial fait référence à la qualité des relations entre le mentor et le protégé, telle que le modelage, l'acceptation, la confirmation, la conciliation et l'amitié; donc les relations émotionnelles développées entre le mentor et son protégé. Ces deux types de mentorat ont une relation comparable avec la satisfaction en emploi et celle de carrière.

Les ressources organisationnelles sont variables selon la taille de l'organisation et autres facteurs de contingence (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Selon Judge, Cable, Boudreau et Bretz (1995), les caractéristiques organisationnelles telles que la taille, le secteur d'activités, l'emplacement géographique semblent prédire le succès de carrière. Des études ont trouvé que les grandes organisations offrent une rémunération plus élevée que celle offerte par les organisations de petite taille (Brown et Medoff, 1989). Ces grandes organisations offrent également plus d'opportunités d'avancement, vu qu'elles ont plus de postes à pourvoir comparativement aux petites organisations (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994; Whitely, Dougherty et Dreher, 1991). Néanmoins, ces résultats ne sont pas acceptés à l'unanimité, tandis que d'autres auteurs indiquent que les salaires ne sont pas uniquement liés à la taille de l'organisation, compte tenu du fait que la capacité financière d'une entreprise, à payer ses salaires, joue un rôle important. D'autant plus, les ouvertures des nouveaux postes à combler ne signifient pas nécessairement que tous les employés vont y bénéficier (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994). Ces possibilités de promotions signifient, par contre, plus de compétition entre les employés pour obtenir les mêmes postes (Stewman et Konda, 1983). Selon Judge, Cable, Boudreau et Bretz (1994), la performance et la visibilité publique de l'organisation (des actions publiques) ont également un impact sur le succès objectif de carrière de ses employés (salaire et promotion).

1.3.2.2 Le statut sociodémographique

Le statut sociodémographique fait référence aux caractéristiques démographiques et sociales, à savoir, le genre, l'origine ethnique, la situation familiale et l'âge. Ces caractéristiques sont souvent utilisées par les organisations pour déterminer quels sont les individus qui sont choisis pour obtenir du sponsorat organisationnel. Ils sont des déterminants qui entretiennent une relation forte avec le succès objectif de carrière; le genre modère plusieurs des relations examinées dans la littérature (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Des études ont révélé que les femmes n'ont pas le même succès objectif de carrière que les hommes (Chênevert et Tremblay, 2002). Les femmes auraient des salaires moins élevés et des promotions moins fréquentes que les hommes (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994). Selon Chênevert et Tremblay (2002), il est possible pour des femmes qui occupent des postes de gestionnaires de recevoir une promotion, mais parfois avec seulement une valeur symbolique. Par ailleurs, d'autres recherches ont révélé que la rémunération et la satisfaction en regard du progrès de carrière sont plus grandes parmi les femmes travaillant dans des industries à prédominance masculine (Ramaswami, Dreher, Bretz et Wiethoff, 2010).

Bien que le succès des femmes soit moins élevé que celui des hommes, cela ne signifie pas qu'elles sont moins satisfaites de leur carrière que les hommes. Leur insatisfaction semble résider dans le fait qu'elles font face à des barrières qui les empêchent d'avancer dans leur carrière et d'accéder à des postes de responsabilité. Il s'agit du plafond de verre (Johnson, McClure et Shneider, 1999), qui est défini par Saba, Dolan, Jackson et Schuler (2008, p. 632) comme « L'ensemble des obstacles et barrières artificielles adressés par les têtes dirigeantes des organisations, dont les attitudes, souvent inconscientes, ont pour effet de bloquer l'accès des femmes aux postes de pouvoir ».

De nombreuses études ont démontré que l'expérience des femmes au travail est différente de celle des hommes, les femmes et les hommes sont différents en ce qui a trait à

leur choix de carrière; les femmes ont tendance à choisir des postes à prédominances féminines, contrairement aux hommes qui optent pour des postes à prédominances masculines (Betz et Hackett, 1981). D'autant plus, leurs attentes à l'égard des opportunités et des avantages de carrière tels que le sponsorship, le développement des compétences et les promotions, semblent moins élevées que celles des hommes (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994)

Dans le cadre de la mobilité par concours, les femmes cherchent à obtenir plus de diplômes afin de pouvoir réussir dans leur carrière face aux hommes (Ng, Eby, Sorensen, Feldman, 2005). Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont constaté, dans leur méta-analyse, que les écarts salariaux entre les hommes et les femmes diminuent avec le temps. Néanmoins, en ce qui concerne les écarts entre les hommes et les femmes en termes de promotions, ils restent inchangés; ce qui est probablement dû au fait que les femmes sont sélectives, elles sélectionnent les promotions en fonction de leurs contraintes familiales ou au fait que les dirigeants préfèrent accorder les promotions à des personnes qui leur ressemblent en tenant compte du critère du genre (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

En outre, des études ont démontré que la situation familiale a un impact sur le succès de carrière, il entretient une relation positive avec le salaire et les promotions (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), les individus qui sont mariés sont plus appelés à connaître un succès de carrière que ceux qui ne le sont pas.

Par ailleurs, l'âge a également un impact sur le succès de carrière, les individus qui sont plus âgés obtiennent des salaires et des statuts élevés dans l'organisation parce qu'ils ont plus d'expérience que ceux qui sont plus jeunes. Cependant, ils ont plus de difficulté à changer de carrière parce qu'ils ont beaucoup à perdre, à l'opposé des jeunes qui ont plus de facilité à changer de carrière parce qu'ils ont beaucoup à donner à l'organisation (Kuijpers, Schyns et Scheerens, 2006). D'autant plus, selon Falcoz (2005), en vieillissant, la carrière se ralentit et même pourrait s'arrêter; ce qui fait référence à la notion du plafonnement de carrière que Saba, Dolan, Jackson et Schuler (2008, p. 632) ont décrit comme « une situation dans laquelle les étapes de la carrière et les perspectives de promotion se réduisent, ce qui laisse entrevoir une carrière sans avenir ».

Outre le sponsorat organisationnel et le statut sociodémographique, il existe, selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), d'autres déterminants de succès de carrière qui peuvent être associés au modèle de la mobilité sponsorisé, mais qui n'ont pas été examinés. Parmi ces déterminants, il y a ceux qui renvoient à la sélection des individus qui seront sponsorisés. Dans ce contexte, il serait pertinent selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) d'analyser le lien entre la congruence personne-organisation et le succès de carrière, à la lumière de la perspective de la mobilité sponsorisée.

1.3.2.3 La congruence personne-organisation

La congruence personne-organisation est un concept qui a suscité l'intérêt à la fois des auteurs et des organisations (Kristof, 1996). Selon Betz et Judge (1994), ce concept joue un rôle important dans la construction du contrat psychologique entre l'employé et son employeur. Par ailleurs, Ballout (2007) indique que la congruence entre la personne et l'organisation est liée au succès de carrière. La décision de sélection des individus pour faire partie de l'organisation et la décision des individus d'accepter de faire partie de l'organisation se prennent en fonction de cette compatibilité entre l'individu et l'organisation; l'individu, dans ce cas, possède des valeurs similaires à celles de l'organisation (Ballout, 2007). Selon Ballout (2007), l'interaction entre l'individu et l'organisation a un impact sur la satisfaction, l'engagement, la performance et les décisions de carrière des employés ainsi que sur le contexte organisationnel. Bien qu'il y a eu beaucoup d'études sur la congruence personne-organisation (Ballout, 2007), peu d'entre elles ont examiné le lien entre ce concept et le succès de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

La congruence personne-organisation est un concept qui a beaucoup évolué. Traditionnellement, les auteurs faisaient référence à la congruence personne-organisation; présentée par Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson (2005), comme la compatibilité entre l'individu et l'environnement de travail, qui se produit quand leurs caractéristiques sont

bien assorties. Ce concept a été ensuite redéfini (Dufour, 2005); par conséquent, d'autres formes de congruences ont été identifiées; la congruence personne-emploi, personne-vocation, personne-personne, personne-groupe, personne-superviseur-personne-culture et la congruence-personne-organisation. La congruence personne-emploi renvoie à la compatibilité entre l'individu et son emploi; la congruence-personne vocation renvoi à la compatibilité des caractéristiques individuelles avec les différents niveaux de l'environnement du travail; les congruences personne-personne, personne-groupe, personne- superviseur renvoient à la compatibilité entre l'individu et le groupe de travail. La congruence personne- culture renvoie à la compatibilité entre l'individu avec la culture de l'organisation. Alors que la congruence personne-organisation est associée à la compatibilité entre la personne et l'organisation (Bellout, 2007; Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005). Dans notre recherche, nous mettons l'emphase sur ce dernier type de congruence parce qu'il renvoie à la compatibilité entre l'individu et l'ensemble de l'organisation (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005).

En plus d'avoir distingué entre diverses formes de congruence, les études ont également identifié différents types de relations pouvant se développer entre la personne et l'organisation, nous faisant référence plus particulièrement à la congruence supplémentaire et la congruence complémentaire. Selon Kristof (1996), la congruence supplémentaire existe lorsqu'il ya une similarité entre la culture, le climat, les valeurs, les objectifs et les normes de l'organisation avec les valeurs, les objectifs, la personnalité et les attitudes de l'individu. En revanche, la congruence complémentaire existe lorsque l'organisation répond au besoin de l'individu et quand l'individu à son tour répond aux exigences de l'organisation. L'organisation fournit des ressources financières, physiques et psychologiques ainsi que des opportunités interpersonnelles, d'emploi et d'avancement, qui sont recherchées par les individus. Quant à l'individu, il répond aux exigences de l'organisation en mettant à sa disposition, son temps, ses efforts, son engagement, son savoir, ses compétences et ses habiletés.

Ce qui nous amène à la définition englobante présentée par Kristof (1996), qui définit la congruence personne-organisation comme la compatibilité entre les personnes et les organisations qui se renforce lorsque (a) au moins une des deux entités, soit la personne ou

l'organisation, fournis ce dont l'autre a besoin ou (b) ils partagent des caractéristiques fondamentales similaires, ou (c) les deux conditions sont réunies. Selon Kristof (1996), cette définition englobe les conceptualisations multiples de la congruence personne-organisation.

Par ailleurs, le degré de congruence entre l'employé et l'organisation procure beaucoup d'avantages à l'employé (Van Vianen, Pater et Van Dijk, 2007) et à l'organisation; ce qui encourage, d'une part, l'employé à développer des relations avec ses responsables immédiats ainsi qu'avec d'autres membres de la direction pour obtenir un emploi stable, une promotion, un salaire élevé et un développement individuel. D'autre part, il encourage l'organisation à développer des systèmes de support organisationnel qui favorisent le mentorat, les pratiques de formation, la gestion de carrière et la conciliation travail-famille qui permettent à l'employé d'avoir un équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle (Ballout, 2007). Selon Kuijpers, Schyns et Scheerens (2006), les individus qui s'interrogent sur la compatibilité entre leur travail et leurs valeurs personnelles, avant même de décider de faire partie ou non de l'organisation obtiennent moins de succès de carrière, comparant aux individus qui ne le font pas. Probablement, cela est attribué au fait qu'ils n'accordent pas d'importance à l'appréciation externe, relative aux salaires, au prestige ou aux promotions (Kuijpers, Schyns et Scheerens, 2006).

Selon Bretz et Judge (1994), quand il y a une congruence entre l'individu et l'organisation, les individus seront plus attirés par cette dernière, ils seront plus motivés à travailler et à fournir une meilleure performance que les individus qui ne correspondent pas à l'organisation en terme de profil. La congruence permet également à l'individu de recevoir une évaluation favorable à son avancement professionnel et un soutien social et politique de la part des gestionnaires (Bretz et Judge, 1994). La congruence influence les décisions prises par les gestionnaires quant au sponsorat de la carrière d'un individu. Dans le cas d'une compatibilité avec l'organisation, l'individu sera en mesure de bénéficier d'une promotion rapidement et d'un soutien quant à son avancement de carrière (Bretz et Judge, 1994).

1.3.3 Les différences individuelles stables

Dans cette section, nous présentons les différences individuelles stables, qui ont été identifiées dans la méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) comme un déterminant du succès de carrière qui est influence à la fois le modèle de la mobilité par concours et le modèle de la mobilité sponsorisée.

Les différences individuelles stables font référence aux traits de personnalité et au tempérament d'une personne. Les traits de personnalité peuvent être un avantage pour l'individu, ils lui permettent de se démarquer des autres dans une compétition de carrière; ils peuvent être également un critère qui l'avantage ou le désavantage, dans le cadre du sponsorat organisationnel. C'est des déterminants des réactions affectives de l'individu envers le travail et la carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Dans la méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) les différences individuelles stables comprennent les cinq grands facteurs de la personnalité (Costa et Mc Crae 1992), à savoir, le neuroticisme, la conscience, l'extraversion, la sympathie et l'ouverture à l'expérience ainsi que la proactivité, le lieu de contrôle (Spector, 1982) et les habilités cognitives. Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) les différences individuelles stables sont des prédicateurs qui sont généralement fortement liés au succès subjectif de carrière.

Les facteurs de la personnalité sont liés au succès de carrière (Judge, Higgins, Thoresen et Barrick, 1999; Ng, Eby, Sorensen et Feldman 2005). *Le* névrosisme fait référence à la stabilité émotionnelle; les traits qui sont associés à ce facteur sont : l'anxiété, le sentiment d'embarras, le sentiment d'insécurité, la colère, la dépression, l'émotivité et la crainte (Barrick et Mount, 1991). *La conscience* fait référence à la fiabilité et à la volonté de faire le travail; les traits qui sont associés à ce facteur sont la persévérance, l'organisation, le souci du travail et le fait d'être orienté vers l'atteinte des résultats (Barrick et Mount, 1991). *L'extraversion* : fait référence au fait d'être extraverti; les traits qui sont associés à ce facteur sont : le fait d'être sociable, bavard, actif et ambitieux. (Barrick et

Mount, 1991.) *La sympathie* : fait référence à l'amabilité; les traits qui sont associés à ce facteur sont : la confiance, le bon caractère, la coopération, la courtoisie et la tolérance (Barrick, Mount, 1991). *L'ouverture à l'expérience* : fait référence à l'intelligence; les traits qui sont associés à ce facteur sont : le fait d'avoir de l'imagination, être cultivé, ouvert d'esprits, original et sensible à l'art (Barrick, Mount, 1991).

La proactivité a également un impact sur le succès de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005; Seibert, Crant, et Kraimer, 1999). L'individu ne doit pas être passif, il doit avoir un rôle actif dans la gestion de sa carrière (Ballout, 2007); c'est un indicateur de leadership (Bateman et Crant, 1993; Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Le lieu de contrôle fait référence aux croyances des individus quant à ce qui détermine leur réussite; c'est un indicateur de maîtrise de l'environnement externe (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005; Spector, 1982). Selon Rotter (1966), il existe deux types de lieu de contrôle qui différencient un individu de l'autre; c'est le lieu de contrôle interne et le lieu de contrôle externe. Ceux qui ont un lieu de contrôle interne croient qu'ils contrôlent leurs destinés, alors que ceux qui ont un lieu de contrôle externe croient qu'ils n'ont aucun contrôle sur leur destiné et qu'elle est sous le contrôle de l'environnement externe. Dans le contexte du succès de carrière, les recherches ont révélé que les individus avec un lieu de contrôle interne ont souvent une carrière plus prospère par rapport à ceux qui ont un lieu de contrôle externe (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Les habiletés cognitives font référence à la capacité mentale de l'individu. Selon Turner (1960), c'est un critère qui est souvent utilisé dans la prise de décision du sponsorat. Judge, Klinger et Simon (2010) ont indiqué que les carrières des individus, avec une capacité mentale élevée, évoluent rapidement dans l'organisation, leur capacité mentale leur permet d'atteindre plus d'éducation, de compléter plus de formation sur le poste, et d'évoluer vers des postes plus complexes.

1.4 Problématique et question de recherche

La revue de littérature révèle que le succès de carrière peut être mesuré par des critères objectifs, basés sur des éléments observables (Salaire et promotions) ou par des critères subjectifs, basés sur des perceptions individuelles. Toutefois, des études (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005; El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006) ont révélé que le succès objectif de carrière est plus étudié que le succès subjectif. Alors que d'autres études (Korman et Korman, 1980) ont indiqué que ce n'est pas tous les individus qui évaluent leur succès de carrière uniquement sur la base de ses critères objectifs. Il existe, cependant, d'autres critères qui sont propres à chaque individu, ils sont basés sur sa propre interprétation du succès de carrière, ce qui lui permet de conclure à un accomplissement professionnel. Ce qui nous a amené à nous intéresser au succès subjectif de carrière.

Par ailleurs, la revue de littérature révèle que le succès de carrière peut être prédit par plusieurs facteurs qui peuvent être associés à deux modèles de mobilité, développés par Turner en 1960, le modèle de la mobilité par concours et le modèle de la mobilité sponsorisée. Dans le modèle de la mobilité par concours, les individus devront gagner eux même leur succès de carrière, ce qui les pousse à fournir beaucoup d'efforts. Par contre, dans le modèle de la mobilité sponsorisée, les individus n'auront pas à fournir les mêmes efforts, ils bénéficient du sponsorat de l'organisation, ce qui facilite la réalisation de leur succès de carrière.

De nombreuses études ont examiné les déterminants du succès de carrière, cependant, selon la méta-analyse de Ng, Eby, Sorenson et Feldman (2005), leur portée reste limitée. En effet, suite à leur analyse quantitative de 140 articles portant sur le succès subjectif et objectif de carrière, les auteurs ont dégagé que les recherches sur le succès de carrière ont eu une portée limitée et qu'il serait utile et important d'élargir la portée de la recherche sur le succès de carrière en incorporant d'autres variables qui sont en lien avec le modèle de la mobilité par concours ou celui de la mobilité sponsorisée, « *In our view, we observe that there is only a limited range of variables being examined as predictors of career success. Thus, a large and more heterogeneous set of predictors should be identified in future*

research. Given the preliminary support for the contest- and sponsored-mobility perspectives as useful theoretical guides for examining career success» (Ng, Eby, Sorenson et Feldman, 2005, p. 396). Parmi ces déterminants, les auteurs suggèrent d'étudier pour la perspective de la mobilité par concours des déterminants qui permettent d'identifier ce que les individus devront faire pour se démarquer des autres dans une compétition de carrière. Dans ce contexte, Ng, Sorenson et Feldman, 2005 proposent d'examiner l'influence d'un réseau social externe sur le succès de carrière, les auteurs font référence à l'étude de Eby Eby, Butts et Lockwood (2003) qui révèle qu'un réseau externe puissant influence le succès de carrière, ce qui renvoie à la valeur de l'individu sur le marché du travail, qui lui permet de bénéficier des possibilités de mobilité à l'extérieur de l'organisation. Par contre, en ce qui concerne la perspective de la mobilité sponsorisée, les auteurs suggèrent d'examiner des prédicateurs tels que « comment sponsoriser? » et « qui sponsoriser? ». Pour la dernière question, les auteurs (Ng, Eby, Sorenson et Feldman, 2005) proposent d'inclure la congruence entre l'individu et l'organisation ainsi que les similarités perçues avec les élites établies.

L'objectif principal de notre recherche est de déterminer si le succès subjectif de carrière est autant fonction de la perception des possibilités de mobilité externe que de la congruence personne-organisation. Notre recherche vise également à déterminer si le sponsorat organisationnel joue un rôle médiateur dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière. Dans ce contexte, nous avons associé la congruence personne-organisation et le sponsorat organisationnel au modèle de la mobilité sponsorisée, afin de tenter de comprendre quels sont les individus qui bénéficient d'un succès subjectif de carrière; et de déterminer si le fait d'être compatible avec l'organisation permet à l'individu de bénéficier d'un sponsorat organisationnel et de percevoir comme conséquence un succès de carrière. Par ailleurs, nous avons aussi associé les possibilités de mobilité externe au modèle de la mobilité par concours, afin de tenter de comprendre ce que les individus devraient faire afin de se démarquer des autres dans une compétition de carrière.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons limité l'analyse du rôle médiateur du sponsorat organisationnel au lien entre la congruence personne-organisation et le succès

subjectif de carrière étant donné que, selon le cadre théorique développé par Turner (1960), le sponsorat organisationnel n'est pas censé intervenir comme une variable médiatrice dans le lien entre le capital humain (i.e., les possibilités de mobilité externe) et le succès de carrière. En fait, dans le modèle de la mobilité par concours, la progression de carrière d'un individu est liée à sa performance et à sa contribution dans le travail. Pour bénéficier d'une mobilité ascendante au sein de l'organisation, l'individu devrait s'appuyer sur ses propres capacités et démontrer le plus grand accomplissement. Dans le modèle de la mobilité sponsorisé, l'organisation identifie précocement les individus qui feront partie du groupe d'élite, elle leur fournit le soutien et les ressources nécessaires afin de favoriser leur progression de carrière. Selon Turner (1960) la compatibilité entre l'individu et l'organisation favorise le choix de ceux bénéficieront de sponsorat organisationnel.

Notre but est d'examiner des variables qui ont été peu traitées dans la littérature, afin de pouvoir contribuer à l'avancement de la recherche sur le succès de carrière. Nous souhaitons, également, dans le même ordre d'idée, confirmer dans une étude les deux perspectives théoriques (perspective de la mobilité par concours et perspective de la mobilité sponsorisée) qui ont été développées par Turner (1960), que Ng, Eby, Sorenson et Feldman (2005) encouragent d'utiliser dans l'analyse des déterminants du succès objectif et subjectif de carrière. Rappelons que notre étude met l'emphase sur le succès subjectif de carrière;

Ce qui nous mène à la question de recherche suivante :

Est-ce que le succès subjectif de carrière est autant fonction de la perception des possibilités de mobilité externe que de la congruence entre les personnes et les organisations?

CHAPITRE 2. CADRE THÉORIQUE ET MODÈLE DE RECHERCHE

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons d'abord notre cadre théorique en expliquant les deux modèles théoriques sur lesquels nous basons notre étude, à savoir le modèle de la mobilité par concours et le modèle de la mobilité sponsorisée. Nous développons ensuite, notre modèle de recherche, en présentant et en expliquant les variables et leurs relations, ainsi que les hypothèses que nous postulons et qui seront testées empiriquement.

2.1 Cadre Théorique

Tel que précédemment évoqué, nous basons notre étude sur deux modèles qui s'inscrivent dans le cadre théorique de la mobilité sociale, développé par Ralph H. Turner (1960) dans son étude sur les différents canaux de mobilités sociales (Rosenbaum, 1979). Les deux modèles ont été ensuite utilisés par d'autres auteurs pour analyser le système de mobilité dans les organisations en les liants au concept du succès de carrière (Cable et Murray, 1999; Rosenbaum, 1979 ; Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Bien qu'ils soient différents, les deux systèmes de mobilité ne sont pas mutuellement exclusifs (Rosenbaum, 1984).

2.1.1 Modèle de la mobilité par concours

La mobilité par concours ou « contest mobility », développée par Turner (1960), est un système qui permet à tous les individus de rentrer dans une compétition afin d'obtenir une mobilité ascendante (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005) et un statut d'élite dans une organisation. C'est un concours ouvert basé sur l'idée que le statut d'élite est un prix à gagner et que tous ceux qui sont désireux de l'avoir doivent fournir des efforts afin d'y arriver.

Ce concours est gouverné par des règles qui permettent un franc jeu et une équité entre les participants, tout en leur laissant une grande latitude dans le choix de leurs stratégies. Néanmoins, ces règles peuvent varier selon l'environnement du compétiteur, d'une manière à lui permettre de faire face à ceux qui choisissent de jouer le jeu avec des règles légèrement différentes. L'objectif du système de la mobilité par concours est d'attribuer le statut d'élite à ceux qui le gagnent à la fin de la compétition (Turner 1960). La sélection, de ce fait, disparaît en laissant place à une totale liberté de mobilité pour les individus (Rosenbaum, 1979); « Since the "prize" of successful upward mobility is not in the hands of an established elite to give out, the latter cannot determine who shall attain it and who shall not» Turner (1960, p.856).

Dans son étude, Turner (1960) compare le système de la mobilité par concours à un événement sportif dans lequel les participants rentrent en compétition sur un pied d'égalité afin de gagner le statut d'élite. Aucun d'entre eux n'a plus de ressources que l'autre; c'est l'effort qui fait la différence. La victoire est emportée à la fin par celui qui la mérite. Même ceux qui ont démarré lentement sont en mesure de remporter la compétition, dans le cas où ils lui consacrent l'énergie et le temps nécessaires (Turner, 1960). Dans le modèle de la mobilité par concours, la tendance est plutôt de retarder la récompense finale afin d'avoir une compétition juste et équitable (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Dans une organisation, la mobilité par concours fait référence au fait que l'avancement d'un employé est lié à sa performance et à sa contribution dans le travail. Pour bénéficier d'une mobilité ascendante et d'une position prestigieuse au sein de l'organisation, il devrait s'appuyer sur ses propres capacités et démontrer le plus grand accomplissement afin de pouvoir rentrer en compétition avec les autres et gagner. Dans ce contexte, ceux qui sont au pouvoir ne déterminent pas nécessairement celui qui obtiendrait la mobilité ascendante (Turner, 1960).

Le système de la mobilité par concours encourage les individus à être ambitieux et à avoir une orientation futuriste; le statut d'élite n'est pas un objectif inatteignable; chaque individu considère qu'il est en mesure de rentrer dans une compétition afin de réussir, tout en adoptant une façon loyale et en respectant les pratiques et les attitudes du système

(Turner, 1960). Par ailleurs, pour réussir, les individus devraient développer des qualités qui peuvent les mener à la victoire telles que l'entrepreneuriat, l'initiative, l'audace, la persévérance, l'art de la manipulation intelligente, la prise de risques. Ces qualités sont valorisées dans le système de la mobilité par concours plus que l'intelligence et l'éducation (Turner, 1960). Néanmoins, cette dernière demeure importante, bien que son contenu ne soit pas hautement valorisé, parce qu'elle est considérée comme un moyen d'avancement qui permettrait à l'individu d'avoir les compétences nécessaires pour le statut d'élite et qui optimiserait ses chances pour être au même niveau des élites. Par contre, l'éducation seule n'est pas suffisante, elle devrait être accompagnée d'une expérience dans la pratique des affaires (Turner, 1960).

2.1.2 Modèle de la mobilité sponsorisée

La mobilité sponsorisée ou « sponsored mobility », développée par Turner (1960) est un système qui restreint l'accès au statut d'élite, il permet uniquement aux individus qui sont choisis par ceux qui détiennent le pouvoir d'obtenir une mobilité ascendante (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). L'individu est propulsé vers des positions prestigieuses dans une organisation grâce au fait qu'il reçoit le support et le sponsorship de l'un des élites (Miller, Glick et Cardinal, 2005). Contrairement au modèle de la mobilité par concours, ce modèle rejette la notion de compétition, l'individu ne gagne pas le statut d'élite, il est choisi pour l'être (Turner 1960). Il n'a aucune discrétion pour déterminer sa capacité d'atteindre la victoire, surtout s'il n'a pas été identifié dès le départ comme une élite potentielle (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Dans ce cas, les efforts et les stratégies ne lui seront pas d'une grande utilité, parce qu'ils ne lui permettent pas de gagner le statut d'élite (Turner, 1960).

Le modèle de la mobilité sponsorisée est basé sur un contrôle du processus de sélection par les élites de l'organisation, qui choisissent les nouveaux en jugeant leurs mérites et leurs qualifications; ils choisiront ceux qui rentreront dans leurs rangs et leur inculqueront les attitudes à adopter et les intérêts à avoir (Pareto, 1935). Selon Turner (1960), l'attribution du statut d'élite est basée sur quelques critères d'un supposé mérite.

Turner (1960) compare la mobilité sponsorisée à l'accès à des clubs privés où chaque individu est sponsorisé par un ou plusieurs membres dans le cas où ils jugent que cet individu détient des qualités qu'ils souhaiteraient voir dans leurs disciples. Dans ce contexte, les élites, sont intéressées uniquement par la capacité de l'individu que par ce qu'il fera avec. Ils ont pour objectif de le former personnellement par peur de le voir former par quelqu'un d'autre qui l'orienterait vers une direction qui est différente de la leur. Ils souhaiteraient optimiser l'utilisation des talents en les choisissant eux même (Turner, 1960) et en les gardant sous une supervision rapprochée (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), l'individu sélectionné pourrait être complètement endoctriné par la culture élite. En outre, le modèle de la mobilité sponsorisée valorise l'éducation plus que le modèle de la mobilité par concours, parce qu'elle est considérée comme un moyen qui cultive une culture d'élite.

Afin d'assurer un contrôle sur la sélection et la formation des nouvelles recrues, le modèle de la mobilité sponsorisée a tendance à favoriser l'anticipation du choix des individus (Turner, 1960), les individus sont sélectionnés très tôt pour leur ultime carrière (Rosenbaum, 1979). Par exemple, selon Turner (1960), dans une compétition, ceux qui sont identifiés par les élites sont permis de commencer la course plus tôt, pour gagner l'élan rapidement, et faciliter leur victoire, contrairement au modèle de la mobilité par concours qui met l'accent sur l'équité de la compétition en retardant la récompense finale afin de permettre à tous les participants d'être d'avoir une compétition juste et équitable (Turner, 1960).

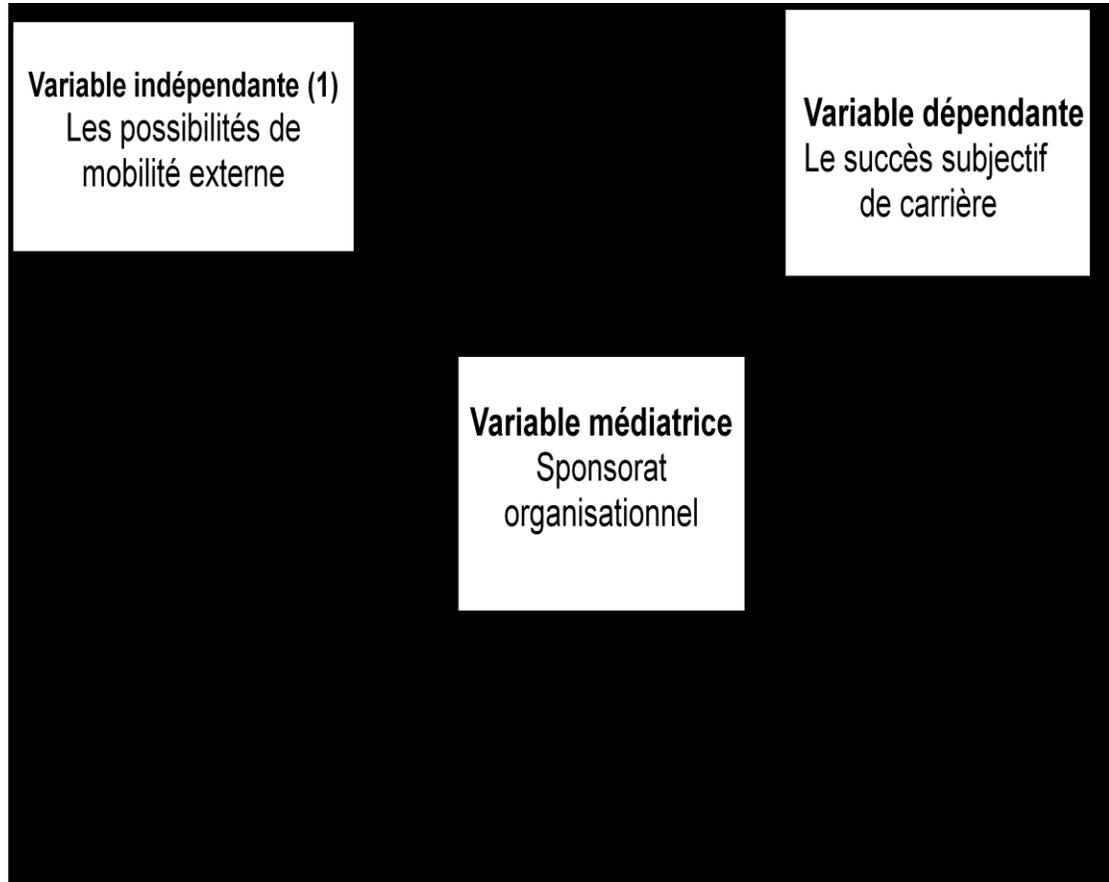
Dans le cadre du modèle de la mobilité sponsorisée, les individus qui sont identifiés par l'organisation, comme ayant un haut potentiel, jouissent d'une attention particulière et reçoivent un traitement favorable, en bénéficiant des activités sponsorisées qui ont pour but de les développer et de les différencier des autres individus qui n'appartiennent pas à la catégorie des élites (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), ceux qui ont déjà fait preuve de réussite dans le passé sont plus souvent appelés à bénéficier de ses activités sponsorisées, parce qu'ils ont été identifiés comme des élites potentielles.

En outre, Turner (1960) indique que le système de la mobilité sponsorisée se développe dans des sociétés où il y'a uniquement une seule élite ou une hiérarchie d'élite. Néanmoins, la présence d'un nombre important d'élite engendrerait une compétition qui mènerait dans ce cas à un système de mobilité par concours.

2.2 Modèle de recherche

Cette partie traite respectivement de notre modèle de recherche, de notre modèle opératoire et de nos hypothèses. Dans notre modèle de recherche, nous présentons les variables dépendantes, indépendantes, la variable médiatrice et les variables de contrôle, d'abord en les illustrant sur un schéma afin de faciliter la compréhension de notre modèle de recherche, ensuite nous expliquons chaque variable et nous présentons dans le modèle opératoire les dimensions et les indicateurs de chacune d'entre elles. Finalement, nous énoncerons les hypothèses en explicitant les relations que nous anticipons entre les variables.

Le but de notre recherche est d'examiner si les possibilités de mobilités externes et congruence personne- organisation ont un lien avec le succès subjectif de carrière et de déterminer si le sponsorat organisationnel intervient comme une variable médiatrice dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière. Les deux premières variables suscitées, « les possibilités de mobilités externes » et « la congruence personne-organisation » représentent les variables indépendantes de notre modèle de recherche, « le succès subjectif de carrière » représente la variable dépendante de notre modèle de recherche, le sponsorat organisationnel représente la variable médiatrice et finalement nous avons choisi le genre, l'âge, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché du travail comme des variables de contrôle. La figure (1) représente les liens que nous anticipons pour l'ensemble des variables.

Figure 1: Modèle de recherche

2.3 Définition des variables du modèle de recherche

Dans cette section, nous présentons une définition des variables de notre modèle de recherche, à savoir, le succès subjectif de carrière, les possibilités de mobilité externe, la congruence personne-organisation, le sponsorat organisationnel, ainsi que nos variables de contrôle, le genre, l'âge, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation, l'expérience sur le marché du travail.

2.3.1 Variable dépendante

Dans notre modèle, il ya une seule variable dépendante, c'est le **succès subjectif de carrière**, qui est définie par Van Maanen et Schein (1977, p. 9) comme « *the individual's internal apprehension and evaluation of his or her career, across any dimensions that are important to that individual* ». C'est l'opinion qu'une personne se fait de son accomplissement de carrière. Il s'agit d'un « un sentiment de réalisation personnelle » (Hennequin, 2009a, p.129); un sentiment d'accomplissement et de satisfaction que l'individu ressent envers sa carrière (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994). Selon Nabi (1999), le succès subjectif de carrière est la perception individuelle du succès lié aux, accomplissements et aux perspectives futures. L'individu, de ce fait, se voit prospère en gravissant la hiérarchie organisationnelle et sociétale (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

La littérature révèle que la recherche sur le succès subjectif de carrière « est relativement récente. Les opérationnalisations, jusqu'à présent, ne sont pas toujours homogènes » (Hennequin, 2009 b, p.10). En Effet, les auteurs opérationnalisent le succès subjectif de carrière de diverses façons, il y a ceux qui l'opérationnalisent par la satisfaction dans l'emploi (Heslin, 2003), d'autres par la satisfaction de carrière (Greenhaus, Parasuraman et Wormley, 1990; Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005), d'autres par les deux dimensions suscitées ensembles - la satisfaction dans le travail et la satisfaction de carrière – (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994), d'autres par la perception du succès de vie et la perception de succès dans l'emploi (Tremblay, Dahan et Gianecchini, 2009), alors que d'autres par la satisfaction de carrière et les possibilités de mobilité externe (De Vos, De Hauw et Van der Heijden, 2011).

Dans la présente étude, le succès subjectif de carrière est opérationnalisé par la satisfaction de carrière compte tenu du fait qu'elle est souvent présentée dans la littérature comme l'indicateur le plus pertinent du succès subjectif de carrière (De Vos, De Hauw, Van der Heijden, 2011; Eby, Butts, et Lockwood, 2003). La satisfaction de carrière renvoie à la satisfaction qu'un individu peut ressentir grâce à des objectifs intrinsèques et

extrinsèques de la carrière qu'il a pu atteindre tels que la rémunération et les possibilités de développement et d'avancement (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994; Greenhaus, Parasuraman et Wormley, 1990). Gattike et Larwood (1988) définissent la satisfaction de carrière comme une réponse stimulée par des événements de carrière et de travail; l'individu est orienté, dans ce contexte, d'une manière affective envers sa carrière et son rôle. Les auteurs (Gattike et Larwood, 1988) font référence à l'étude de Schachter et Singer (1962) qui indique qu'un événement mène à une stimulation que l'individu interprète en l'associant avec le contexte, ce qui lui permet de faire l'expérience de cette stimulation sous forme d'émotion; ce qui implique que la satisfaction est un état émotionnel basé sur un événement passé (Gattike et Larwood, 1988; Landy, 1985). Dans ce cas, Gattike et Larwood (1988) l'associent à un événement de carrière. Par ailleurs, la satisfaction de carrière est définie comme un sentiment de fierté et d'accomplissement personnel que l'individu ressent parce qu'il sait qu'il a donné le meilleur de ce qu'il pouvait faire (Hall, 1996).

2.3.2 Variables indépendantes

Tel que présenté dans le modèle de recherche (figure 1), notre étude est basée sur deux variables indépendantes, les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation.

2.3.2.1 Possibilités de mobilités externes

Les possibilités de mobilité externe sont également un concept unidimensionnel. Ce concept renvoie à la valeur de l'individu sur le marché du travail (Eby, Butts, et Lockwood, 2003). Il est défini par Eby, Butts, et Lockwood (2003, p. 690) comme « beliefs that one is valuable to other employers », ce qui implique que la valeur d'un individu sur le marché du travail est associée aux possibilités de mobilités pouvant s'offrir à lui de la part d'autres organisations. Dans ce contexte, les individus chercheront constamment à augmenter leur

valeur sur le marché du travail et à se démarquer des autres en mettant l'emphase sur le développement et la valorisation de leurs compétences, leur mobilité et leur réputation à l'extérieur de leur organisation (El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006). Eby, Butts, et Lockwood (2003) font une distinction entre les possibilités de mobilité interne et les possibilités de mobilité externe. Les possibilités de mobilité externe renvoient à la valeur de l'individu dans l'organisation où il travaille, alors que les possibilités de mobilité externe renvoient à sa valeur à l'extérieur de son organisation.

Par ailleurs, ce concept est associé à l'employabilité externe (Eby, Butts, et Lockwood, 2003; El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006). Cependant, De Vos, De Hauw, Van der Heijden (2011) indiquent qu'ils sont différents sur le plan conceptuel, l'employabilité renvoi aux connaissances, compétences, habiletés et au potentiel d'acquérir une nouvelle opportunité de travail. Alors que les possibilités de mobilité externes renvoient aux résultats positifs que ce potentiel pourrait apporter à l'individu en termes de carrière. En investissant dans le développement de ses compétences, la valeur de l'individu augmentera sur le marché du travail (De Vos, De Hauw, Van der Heijden, 2011; Day, 2009).

2.3.2.2 Congruence personne-organisation

La congruence personne-organisation est un concept unidimensionnel. Il est défini dans la littérature comme la compatibilité entre les individus les organisations (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005). Cette définition, aussi simple qu'elle peut sembler, être cache un concept complexe pouvant être conceptualisé de diverses façons (Kristof, 1996). Les études (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005) ont identifié diverses formes de congruences (la congruence personne-emploi, personne-vocation, personne-personne, personne-groupe, personne-superviseur, personne-culture et la congruence personne-organisation). Elles ont également distingué entre deux types de relations qui peuvent se produisent entre l'individu et l'organisation, à savoir la congruence supplémentaire et la congruence complémentaire. La congruence supplémentaire est la

similarité qui peut exister entre la culture, le climat, les valeurs, les objectifs et les normes de l'organisation et les valeurs, les objectifs, la personnalité et les attitudes de l'individu. Par contre, la congruence complémentaire renvoie à la satisfaction des besoins de l'individu et à la rencontre des exigences de l'organisation. Il y a une congruence complémentaire quand cette dernière fournit à l'individu des ressources financières, physiques et psychologiques ainsi que des opportunités interpersonnelles, d'emploi et d'avancement au moment où l'individu à son tour répond aux exigences de l'organisation en termes de temps, d'efforts, d'engagement, de savoir, de compétence et d'habiletés.

Ce qui nous amène à une définition, qui a été qualifiée par un grand nombre d'auteurs comme une définition globale de la congruence personne-organisation (Dufour, 2008; Kristof, 1996), présente ce concept comme la compatibilité qui se produit entre les personnes et les organisations qui se renforce lorsque (a) au moins une des deux entités, soit la personne ou l'organisation fournit dont l'autre a besoin, ou (b) ils partagent des caractéristiques fondamentales similaires, ou (c) les deux conditions sont réunies. Selon Kristof (1996), cette définition englobe les conceptualisations multiples de la congruence personne-organisation.

2.3.3 Variable médiatrice

Tel que présenté dans notre modèle de recherche (figure 1), nous avons retenu le sponsorat organisationnel comme variable médiatrice qui intervient dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière. Nous aurions pu également envisager cette médiation dans le lien entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière. Toutefois, nous ne l'avons pas fait dû au manque de bagage théorique pouvant soutenir ce rôle médiateur.

Le sponsorat organisationnel est un concept unidimensionnel, qui est présenté dans la littérature comme l'étendue de l'assistance et du support que les organisations fournissent à leurs employés, pour faciliter leur succès de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman,

2005). Ng, Eby et Feldman (2005) ont identifié dans leur méta-analyse quatre indicateurs du sponsorat organisationnel, le sponsorat de carrière, le support du superviseur, les opportunités de formation et de développement des compétences ainsi que les ressources organisationnelles.

Le sponsorat de carrière fait référence aux pratiques que les organisations adoptent afin de renforcer la carrière de leurs employés, en leur offrant par exemple l'opportunité d'accomplir des tâches qui les poussent à relever des défis, en leur procurant l'encadrement et le coaching nécessaires à l'accomplissement de ces tâches, ce qui leur permet de se démarquer des autres et d'avoir une visibilité (Kram, 1985; Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Le soutien du superviseur, par contre, fait référence au support émotionnel et social lié au travail qu'un employé reçoit de la part de son superviseur (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). L'employé, dans ce cas, bénéficie d'une attention particulière ainsi que d'un coaching de carrière (Wayne, Liden, Kraimer et Graf, 1999). Ce qui implique que la relation entre le superviseur et ses subordonnés est basée sur un haut niveau de confiance, de soutien et d'interaction (Dienesch et Liden, 1986).

Les opportunités de formation et de développement des compétences font parti également des indicateurs du sponsorat organisationnel, ils renvoient aux opportunités de formation et d'acquisition des compétences que les organisations peuvent offrir à leurs employés (Wayne, Liden, Kraimer et Graf, 1999; Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005), en bénéficiant de ses opportunités l'individu développe et met à jour ses connaissances afin qu'il soit plus performant, ce qui lui permet un avancement de carrière (Miller et Turgeon, 1992). Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), les pratiques organisationnelles qui visent le développement des compétences sont positivement reliées au succès de carrière.

Finalement, les ressources organisationnelles, un autre indicateur du sponsorat organisationnel, renvoi à l'étendu des ressources que l'organisation offre à l'employé ce qui lui permet d'avancer en termes de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Ces ressources peuvent être associées à la taille de l'organisation, au nombre des employés, au

secteur d'activité, à l'emplacement géographique (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1995) et aux capacités financières de l'organisation. Par exemple, les grandes organisations offrent plus d'opportunités d'avancement vu qu'elles ont plus de postes à pourvoir comparativement aux petites organisations (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994; Whitely, Dougherty et Dreher, 1991).

2.3.4 Variables de contrôle

En plus des variables précédentes, nous utiliserons l'âge, le genre, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché du travail comme des variables de contrôle. Nous avons choisi ces variables parce qu'elles sont souvent analysées dans les recherches sur le succès de carrière (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994; Chênevert et Tremblay, 2002; Falcoz, 2005; Johnson, McClure et Shneider, 1999; Kuijpers, Schyns et Scheerens, 2006; Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

L'âge, le genre et le statut marital font partie des caractéristiques sociodémographiques qui ont un impact sur le succès de carrière et qui sont souvent utilisées par les organisations pour choisir les individus qui obtiendront un sponsorat organisationnel (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Selon Kuijpers, Schyns et Scheerens (2006), **l'âge** a un impact sur le succès de carrière. Les individus qui sont plus âgés bénéficient des salaires et des statuts élevés. Toutefois, ils ont plus de difficultés, comparativement aux jeunes, à changer de carrière (Kuijpers, Schyns et Scheerens, 2006), et ils sont plus susceptibles de voir leur carrière ralentir et même dans certains cas s'arrêter, notamment lorsqu'ils atteignent un plafonnement de carrière (Falcoz, 2005).

En ce qui concerne **le genre**, des études ont démontré que les femmes n'ont pas le même succès de carrière que les hommes (Chênevert et Tremblay, 2002); les femmes ont souvent moins de promotions, elles sont plus susceptibles de rencontrer un plafond de verre

qui les empêche d'avancer dans leur carrière, ce qui peut engendrer une insatisfaction (Johnson, McClure et Shneider, 1999). Le genre semble jouer un rôle quant au choix et aux attentes de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), cette différence pourrait être attribuée au fait que les dirigeants choisissent d'offrir des promotions à des individus qui leur ressemblent, en tenant compte du critère du genre.

En ce qui a trait au **statut marital**, la méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) indiquent la présence d'un lien positif entre le statut marital et le succès de carrière. En fait, selon ces auteurs (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005), les individus qui sont mariés sont plus appelés à connaître un succès de carrière comparativement à ceux qui sont célibataires. Cela implique que la situation familiale a un impact sur le succès de carrière. (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

En plus de l'âge, le genre et le statut marital, nous avons également retenu la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché du travail comme des variables de contrôle. Ces variables font partie des indicateurs du capital humain.

Des études ont révélé que le **niveau de scolarité** est associé positivement au succès de carrière. Il s'agit, selon Ng et Feldman (2010) d'une forme plus large et généralisée de l'investissement dans le capital humain qui devient un atout pouvant être utilisé dans n'importe quelle organisation. Trusty et Niles (2004) ont identifié le niveau de baccalauréat comme un pré-requis pour avoir des postes avec des salaires élevés.

En ce qui concerne **l'ancienneté dans l'organisation**, Eby, Butts et Lockwood (2003) indiquent qu'il s'agit d'un déterminant important du succès de carrière surtout dans une économie de savoir. Par ailleurs, Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) lient positivement l'ancienneté dans l'organisation au succès objectif de carrière. Le fait de travailler longtemps dans une organisation permet à l'employé d'acquérir de l'expérience, un savoir-faire et des connaissances.

En ce qui a trait à **l'expérience sur le marché du travail**, Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) indiquent qu'elle est positivement liée au succès de carrière. Le nombre d'années d'expérience sur le marché de l'emploi peut influencer les décisions prises par les organisations. En fait, ces dernières peuvent préférer investir dans des individus qui ont une expérience pertinente sur le marché du travail. D'ailleurs, des études ont révélé que, par exemple, dans le cadre du processus d'embauche l'expérience de travail d'un individu est plus valorisée que son niveau de scolarité (Singer et Bruhns, 1991).

2.4 Hypothèses

Dans cette partie, nous présenterons les hypothèses de recherches qui seront vérifiées. Notre recherche comporte trois hypothèses, les deux premières anticipent un lien positif entre nos deux variables indépendantes (les possibilités de mobilité externes et la congruence personne-organisation) et notre variable dépendante (succès subjectif de carrière) et la troisième hypothèse anticipe un effet médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

Ng, Eby, Sorensen, Feldman (2005) appellent à l'étude du lien entre le succès de carrière et d'autres déterminants qui n'ont pas encore été examinés et qui peuvent être associés au modèle de la mobilité par concours, les auteurs suggèrent l'influence d'un réseau externe puissant sur le succès de carrière, ce qui renvoie à la valeur de l'individu sur le marché du travail (Eby, butts et Lockwood, 2003).

Selon Van Vianen, Pater et Van Dijk (2007), les opportunités de carrière ont plus tendance à être considérées à la lumière des possibilités de la mobilité externe ou « external Marketability » (Eby, butts et Lockwood, 2003), ce concept est basé sur le principe que l'avancement de carrière va au-delà des frontières d'une seule organisation (Arthur et Rousseau, 1996). Arthur et Rousseau (1996) indiquent que les possibilités de mobilité externe impliquent la valeur de l'individu sur le marché du travail. Ces possibilités de mobilité externe sont censées être un indicateur important à la fois du succès subjectif et

objectif de carrière, particulièrement lorsque l'individu a eu plusieurs employeurs ou a évolué dans de nombreuses professions (Bravo-Bouyssy, 2005).

Dans le même ordre d'idée, Eby, Butts et Lockwood (2003) indiquent que dans un contexte où la carrière n'est plus stable et durable comme elle était dans le passé, suite au changement que les organisations ont eu à faire face, les individus qui arrivent à réussir dans leur carrière sont ceux qui sont capables de maintenir leur valeur ajoutée à l'intérieur de l'organisation où ils y travaillent et qui parviennent à ce que leur valeur ajoutée soit perçue également par d'autres organisations (Eby, butts et Lockwood, 2003; Sullivan, Carden et Martin,1998). Forrier et Sels (2003) indiquent aussi qu'une carrière réussie implique que l'individu a la capacité d'être constamment « employable » à l'intérieur et à l'extérieur du marché du travail. Ce qui rejoint la théorie du capital humain et la perspective de la mobilité par concours qui véhiculent l'idée que le l'acquisition des opportunités ouvertes sur le marché du travail dépend des efforts fournis, des capacités de travail, de la scolarité et de la formation que les individus possèdent (Rosenbaum, 1984).

Dans ce contexte, les possibilités de mobilités externes; représentent un critère important de succès de carrière (Arthur et Rousseau, 1996 b; Eby, butts et Lockwood, 2003).

Par conséquent, nous avançons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2- *Les possibilités de mobilité externe ont un lien positif avec le succès subjectif de carrière.*

Les articles recensés dans la littérature font ressortir un lien entre le succès subjectif de carrière et la congruence personne-organisation, cependant, peu d'études ont examiné ce lien (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Dans leur méta-analyse, Ng, Eby, Sorensen et

Feldman (2005) appellent à une étude de plus de déterminants qui peuvent être associés au modèle de la mobilité sponsorisée, parmi ses déterminants les auteurs suggèrent l'étude du lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif et objectif de carrière.

Dans le cadre d'une mobilité sponsorisée, il semblerait que les élites de l'organisation choisissent de sponsoriser des individus qui leur ressemblent (Turner, 1960). Ce qui permet à ces derniers d'avoir un support qui favorise leur succès de carrière, à la fois subjectif et objectif (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005).

Bellout (2007), sans le vérifier empiriquement, rapporte que l'interaction entre l'individu et l'organisation a un impact sur la satisfaction, l'engagement, la performance et les décisions de carrière des employés ainsi que sur le contexte organisationnel, et que la congruence entre la personne et l'organisation est liée au succès subjectif et objectif de carrière. Par ailleurs, selon Bretz et Judge (1994), les individus qui congruent avec l'organisation connaissent un succès de carrière, à la fois subjectif qu'objectif et contribuent au succès de l'organisation contrairement à ceux qui ne congruent pas avec l'organisation; c'est pour cette raison que l'individu devrait accorder de l'importance au degré de congruence entre lui et l'organisation. Dans ce contexte, ceux qui ne sont pas compatibles avec l'organisation devraient examiner l'impact que cette situation pourrait avoir sur leur progression professionnelle (Betz et Judge, 1994).

Toutefois, selon Bretz et Judge (1994), la congruence influence les décisions prises par les gestionnaires quant au sponsorat de la carrière d'un individu, ce dernier sera en mesure de bénéficier d'une promotion rapidement et d'un soutien quant à son avancement de carrière (Bretz et Judge, 1994). En outre, selon Kuijpers, Schyns et Scheerens (2006), les employés qui bénéficient d'un support de carrière de la part de l'organisation ont plus de succès de carrière subjectif qu'objectif.

Par conséquent, nous avançons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1- *La congruence personne-organisation a un lien positif avec le succès subjectif de carrière.*

Tel que préalablement mentionné, dans le cadre du modèle de la mobilité sponsorisée, les individus qui parviennent à avoir un succès de carrière sont ceux qui reçoivent un sponsorat de la part de l'organisation, qui met à leur disposition les ressources et les moyens nécessaires qui facilitent leur progression de carrière (Turner, 1960). Toutefois, selon Turner (1960), ce ne sont pas tous les individus qui ont l'opportunité de recevoir ce sponsorat organisationnel. Turner (1960) l'attribue au fait que les gestionnaires choisissent de sponsoriser les individus qui leur ressemblent. La décision de sponsorat, dans ce cas, sera prise sur la base du fait qu'il y a une compatibilité entre la personne et l'organisation (Ballout, 2007).

Par ailleurs, tel que nous avons précédemment mentionné, Kuijpers, Schyns et Scheerens (2006) suggèrent que les employés qui bénéficient d'un support de la part de l'organisation ont plus de succès de carrière tant subjectif qu'objectif que les autres. Nous concevons, de ce fait, que la congruence personne-organisation pourrait favoriser une décision de sponsorat organisationnel qui mènera l'individu choisi par l'organisation à une progression de carrière.

Par conséquent, nous avançons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3- *Le sponsorat organisationnel intervient comme une variable médiatrice dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.*

CHAPITRE 3. MÉTHODE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie de notre recherche. Nous commençons par une description du type de recherche, nous expliquons ensuite le modèle opératoire de notre étude. Puis nous exposons le plan d'observation de la structure de la preuve, de l'échantillonnage, du niveau et de l'unité d'analyse, de la population et de l'échantillon. Nous présentons également, la méthode de la collecte de données et nous aborderons la validité de notre recherche. Finalement, nous expliquons les techniques d'analyse que nous prévoyons d'utiliser.

3.1 Type de recherche

La présente recherche est multidisciplinaire. Nous avons fait appel, notamment, aux *relations industrielles*, comme discipline pour étudier la relation entre l'employé et l'organisation dans le but de comprendre les déterminants du succès de carrière. Nous avons analysé l'importance de ce succès qui semblerait, selon diverses études, une préoccupation à la fois de l'employé et de l'organisation; nous avons, également, analyser l'impact que ce succès peut avoir sur ces deux derniers (l'employé et l'organisation) et nous nous sommes intéressés aux décisions et aux choix que l'organisation peut faire concernant la carrière de ses employés, en examinant l'impact que ses décisions pourraient avoir sur le succès subjectif de carrière.

Outre les relations industrielles, nous avons aussi fait appel à la *psychologie*, pour examiner la satisfaction que les individus peuvent avoir à l'égard de leur carrière et de leur emploi, ce qui les amènerait à conclure qu'ils ont réalisé un succès de carrière subjectif; cette satisfaction est associée un état émotionnel (Judge et Câble, 1997). Nous avons, également, tenté de comprendre l'impact que la personnalité d'un individu pouvait avoir sur son succès de carrière; selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), les différences individuelles stables qui renvoient aux cinq facteurs de la personnalité et au lieu de contrôle

sont des déterminants du succès de carrière. Nous avons également considéré l'attitude et le comportement de l'individu face à l'organisation quand il est question de succès subjectif de carrière.

En plus des relations industrielles et de la psychologie nous avons fait appel aux *sciences de gestion*, plus particulièrement *la gestion des ressources humaines*, afin d'analyser les pratiques et les politiques développées par les organisations pour gérer la carrière de leurs employés et les soutenir dans leur avancement professionnel, notamment, les programmes de gestion de carrière, de formation et de développement des compétences, les programmes de mobilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et les autres programmes qui ont pour but de sponsoriser la carrière de l'individu.

Par ailleurs, nous avons eu recours, dans le cadre de notre recherche, à *la sociologie*, nous nous sommes intéressés aux deux perspectives de mobilité, la mobilité par concours et la mobilité sponsorisée qui étaient initialement des perspectives de mobilité sociale que Turner (1960) a développé en comparant deux systèmes d'éducation de deux sociétés différentes (les États-Unis et la Grande-Bretagne); nous avons analysé ses deux perspectives et nous les avons choisis comme cadres théoriques de notre recherche, en nous basant sur la méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005). Nous avons examiné aussi la perception que la société a de la carrière d'un individu, afin de comprendre ce qui l'amène à considérer que cet individu a réalisé un succès de carrière. En plus de la perception de la société, nous avons analysé le concept du capital social qui renvoi au nombre de personnes que l'individu connaît pouvant avoir un impact sur son succès de carrière, nous avons exploré les diverses études qui ont analysé le concept de réseautage et sa relation avec le succès de carrière.

Nous avons également fait appel à l'économie en faisant référence à la théorie du capital humain développée par l'économiste Becker (1964), parce que selon Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) le capital humain est un déterminant du succès de carrière qui est associé au modèle de la mobilité par concours. Dans cette optique, nous avons examiné les diverses études qui ont analysé la relation entre le capital humain et le succès de carrière. Nous avons tenté de comprendre l'impact d'un investissement dans le capital

humain, tel qu'encouragé par Becker (1964), sur le succès de carrière d'un individu et comment un tel investissement pouvait différencier un individu d'un autre dans une compétition de carrière (Turner, 1960).

Dans le cadre de la présente recherche, nous envisageons de faire appel à une approche explicative. Notre objectif est de tenter d'expliquer les déterminants du succès subjectif de carrière, soit les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation, ainsi que leur lien avec le succès subjectif de carrière, en examinant l'effet médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

En outre, cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive, nous nous sommes basés sur la littérature pour formuler les hypothèses et élaborer notre modèle conceptuel et opératoire. La déduction constitue « le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est alors de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée » (Thiétart et coll. 2003, p. 60).

Notre recherche est également de nature transversale. La collecte des données est faite sur la base d'une seule mesure ponctuelle, à un moment donné dans le temps; c'est comme une photo instantanée de la vie sociale (Neuman, 2011). Dans le cadre de notre étude, nous envisageons d'utiliser, tel que préalablement mentionné, des données secondaires, un questionnaire qui a été administré en 2005 (Saba et Dufour, 2006).

Afin de mesurer nos hypothèses de recherche, nous envisageons de faire appel à une méthode quantitative, qui sera expliquée dans la partie relative au plan d'analyse. Cette méthode est basée sur des données numériques.

3.2 Modèle opératoire

Dans cette partie, nous présenterons l'opérationnalisation des variables, dépendante, indépendantes, médiatrice et variables de contrôle. Les concepts multidimensionnels seront décomposés en dimensions, puis nous listerons les indicateurs de chaque dimension, ce qui nous permettrait d'avoir des concepts mesurables. En ce qui concerne les concepts unidimensionnels, nous listerons directement les indicateurs de chacun. Afin de faciliter la compréhension du modèle opératoire de notre recherche, nous présenterons chaque concept dans un tableau en indiquant ses dimensions et ses indicateurs.

3.2.1 Variable dépendante

Tel que précédemment mentionné dans notre modèle de recherche, le succès subjectif de carrière peut s'opérationnaliser de diverses façons; par la satisfaction dans l'emploi (Heslin, 2003), par la satisfaction de carrière (Greenhaus, Parasuraman et Wormley, 1990; Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005), par les deux dimensions suscitées ensemble -la satisfaction dans l'emploi et la satisfaction de carrière – (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994), par la perception du succès de vie et la perception de succès dans l'emploi (Tremblay, Dahan et Gianecchini, 2009) ou par la satisfaction de carrière et les possibilités de mobilité externe (De Vos, De Hauw et Van der Heijden, 2011).

Dans le cadre de notre étude, nous opérationnalisons le succès subjectif de carrière par la satisfaction de carrière, compte tenu du fait que cette dimension est souvent présentée dans la littérature comme l'indicateur le plus pertinent du succès subjectif de carrière (De Vos, De Hauw, Van der Heijden, 2011; Eby, Butts, et Lockwood, 2003).

Dans le questionnaire que nous avons utilisé (Saba et Dufour, 2005), la satisfaction de carrière est mesurée avec une échelle de cinq indicateurs développée par Greenhaus, Parasuraman et Wormley (1990). Beaucoup d'auteurs ont utilisé cette échelle pour mesurer la satisfaction de carrière (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994). Elle est considérée

comme l'échelle la plus appropriée dans la littérature pouvant mesurer cette dimension (Oberfield, 1993; Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1994). Nous avons listé les cinq indicateurs de la satisfaction de carrière sur le tableau suivant (Tableau 2). Les répondants devaient indiquer sur une échelle de 1 à 7, allant de « Totalement insatisfait » à « Totalement satisfait » dans quelle mesure ils sont satisfaits de leur carrière. Cette échelle a été également utilisée dans l'étude de Judge, Cable, Boudreau et Bretz (1995). Le but est de mesurer le degré de satisfaction de carrière.

Tableau 2 : Variable dépendante
Succès subjectif de carrière

Concept	Dimension	Les indicateurs
Succès subjectif de carrière	Satisfaction de carrière	Satisfaction du succès obtenu maintenant de votre carrière?
		Satisfaction du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs de carrière?
		Satisfaction du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs salariaux?
		Satisfaction du progrès réalisé pour le développement de nouvelles compétences?
		Satisfaction du progrès réalisé pour vous permettre d'avancer dans votre carrière?

3.2.2 Variables indépendantes

Dans cette section, nous présenterons l'opérationnalisation de nos variables indépendantes, les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation.

3.2.2.1 Possibilités de mobilité externe

Le concept « Possibilités de mobilité externe » a également été présenté dans notre modèle conceptuel comme un concept unidimensionnel. Dans notre recherche, il est mesuré par trois indicateurs qui ont été identifiés par Eby, Butts et Lockwood (2003), sur une échelle de Likert. Cette dernière est élaborée sur la base de sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord. Le but est également de mesurer à quel point ils croient qu'ils ont une valeur ajoutée sur le marché du travail; ce qui implique la perception que les répondants ont de leurs possibilités de mobilité externe. Nous avons listé les trois indicateurs de ce concept sur le tableau suivant (tableau 3).

Tableau 3 : Variable indépendante- 1
Les possibilités de mobilité externe

Concept	indicateurs
Possibilités de mobilité externe	Je peux facilement obtenir un emploi comparable dans une autre organisation
	Compte tenu de mes compétences et de mon expérience, je suis considéré comme une ressource à valeur ajoutée par d'autres organisations.
	Plusieurs autres emplois s'offrent à moi compte tenu de mes compétences et de mon expérience

3.2.2.2 Congruence personne-organisation

La congruence personne-organisation a été définie dans le chapitre précédent comme un concept unidimensionnel, qui, selon les articles recensés dans la littérature, présente des difficultés de mesure (Dufour, 2008). Selon Kristof (1996), ce concept peut être conceptualisé de façons multiples. Les auteurs associent ce concept aux valeurs, objectifs, personnalités, habiletés, compétences... etc. (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005, Dufour, 2008). Dufour (2008) indique qu'il y'a plusieurs techniques qui ont pour but de mesurer le concept congruence personne-organisation. Elle évoque les deux types de mesures présentées dans les études de Kristof (1996) et celles de Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson (2005) « ... Une mesure directe ou perçue qui consiste à demander explicitement au répondant s'il perçoit une congruence, et une mesure indirecte qui implique une comparaison entre des ensembles séparés de caractéristiques individuelles et organisationnelles » (Dufour, 2008, p.110).

Dans notre recherche, la congruence personne-organisation est mesurée à l'aide de trois indicateurs distingués par Judge et Câble (1997), sur une échelle de Likert, élaborée sur la base de sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord. Le but est de mesurer la perception de la congruence personne- organisation. Cette échelle de mesure a également été utilisée dans la thèse de doctorat de Mme Dufour (2008). Le tableau suivant (tableau 4) liste les trois indicateurs de ce concept.

Tableau 4 : Variable indépendante- 2
La congruence personne-organisation

Concept	Indicateurs
Congruence personne- organisation	Mes valeurs, mes buts et ma personnalité s’harmonisent avec mon organisation et son personnel actuel.
	Mes valeurs et ma personnalité m’empêchent de m’intégrer à mon organisation, car elles diffèrent de celles de la plupart des autres employés.
	Mes valeurs et la « personnalité » de mon organisation correspondent aux miennes.

3.2.3 Variable médiatrice

Dans le cadre de notre étude, le sponsorat organisationnel constitue notre variable médiatrice. Elle a été présentée dans le chapitre précédent comme un concept unidimensionnel. Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) ont identifié dans leur méta-analyse quatre indicateurs du sponsorat organisationnel, à savoir le sponsorat de carrière, le support du superviseur, la formation et les opportunités de développement des connaissances et les ressources organisationnelles.

Dans notre recherche, nous nous sommes basés sur la méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) pour déterminer les indicateurs qui nous permettront de mesurer le sponsorat organisationnel. Suite à une analyse du questionnaire développé par Saba et Dufour (2006), nous avons sélectionné quatre indicateurs qui peuvent être associés à ceux qui ont été identifiés par Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005). Ces indicateurs figurent dans la partie II du questionnaire, relative aux relations employeur-employé. Bien que cette partie soit destinée à l'origine (dans l'étude de Saba et Dufour, 2006) pour mesurer le degré du respect des promesses que l'employeur a pu prendre envers ses employés, elle

comporte des indicateurs du sponsorship organisationnel. Notre but est d'identifier parmi ses promesses effectuées par l'employeur celles qui sont en relation avec le sponsorship organisationnel, à savoir le sponsorship et le support de carrière, les opportunités de formation et de développement des compétences et les ressources organisationnelles. Notre objectif est de mesurer la perception des répondants quant au sponsorship reçu de la part de leur employeur. Les indicateurs du sponsorship organisationnel sont mesurés sur une échelle de sept points allant de (1) « pas du tout » à 7 « très fortement ». Nous les avons listés sur le tableau suivant (tableau 5).

Tableau 5 : Variable médiatrice
Le sponsorship organisationnel

Concept	Indicateurs
Sponsorat organisationnel	Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités.
	Un travail intéressant qui comporte du défi.
	La reconnaissance de mes idées et de mon point de vue.
	Des ressources appropriées pour effectuer le travail.

3.2.4 Variables de contrôle

Dans le cadre de notre modèle de recherche, « L'âge », le « genre », « le statut marital », « la scolarité », « l'ancienneté dans l'organisation » et « l'expérience sur le marché du travail » représentent des variables de contrôle. Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) démontrent dans leur méta-analyse que le succès subjectif de carrière varie sous l'influence de « l'âge » et du « genre ». Par ailleurs, les auteurs révèlent un lien positif entre le succès de carrière et le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché de l'emploi.

Chacun de ces variables est opérationnalisé, dans notre recherche, par une question directe, que nous avons présentée sur le tableau suivant (tableau 6). Les répondants devaient indiquer leur âge ainsi que leur sexe, en choisissant entre « féminin », codé 1, et « masculin », codé 2. Ils devaient également indiquer leur statut marital en confirmant le fait qu'ils vivent « avec un conjoint », code 1, ou en l'infirmand par la réponse « non », code 0.

Par ailleurs, les répondants devaient identifier à partir de sept niveaux de scolarité (cours secondaire, certificat de premier cycle, baccalauréat, diplôme de 2e cycle, maîtrise et doctorat) le niveau de scolarité le plus élevé qu'ils ont obtenu.

En ce qui concerne l'ancienneté dans l'organisation, les répondants devaient indiquer le nombre d'années et de mois pendant lesquelles ils ont travaillé dans l'organisation. En ce qui a trait à l'expérience sur le marché de l'emploi, les répondants devaient également indiquer le nombre d'années et de mois ils sont sur le marché de l'emploi.

Tableau 6 : Variables de contrôle

Concept	Indicateurs
Âge	Quel est votre âge?
Genre	Quel est votre sexe?
Le statut marital	Vivez-vous avec un (e) conjoint (e)?
La scolarité	Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?
Ancienneté dans l'organisation	Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation?
Expérience sur le marché de l'emploi	Depuis combien de temps êtes-vous sur le marché de l'emploi?

3.3 Plan d'observation

Dans cette section, nous présenterons la structure de preuve de notre recherche, l'échantillonnage (unité d'analyse, niveau d'analyse, population, échantillon), la méthode de collecte des données et nous examinerons également la validité interne et externe de notre recherche.

3.3.1 Structure de la preuve

Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu recours à une structure de preuve de type non-expérimental. La collecte des données n'a pas été effectuée dans un laboratoire (Neuman, 2001), mais par le moyen d'un questionnaire. Notre étude est basée sur l'utilisation de données qui ont été colligées, en 2005, par Mme Tania Saba, PHD, Université de Montréal et Mme Marie Ève Dufour, PHD, Université de Montréal, dans le cadre d'une étude sur les rôles, la carrière et les relations d'emplois des professionnels de la gestion des ressources humaines; les auteurs (Saba et Dufour, 2006) ont élaboré un questionnaire structuré. Dans cette partie, nous présentons uniquement les grandes lignes du questionnaire, la version intégrale est présentée dans l'annexe I.

Le questionnaire est composé de six parties qui couvrent les thèmes suivants : le rôle des professionnels de la gestion des ressources humaines, les relations employeurs-employés, la carrière des professionnels GRH, le rôle de la fonction RH, réactions au contexte organisationnel, le profil du répondant. La partie I renvoie aux rôles des professionnels de la gestion des ressources humaines, les répondants ont été appelés à indiquer parmi une liste de responsabilités et d'activités liées à leur fonction, celles que leur employeur leur donne l'occasion de faire. La partie II est relative aux relations employeurs-employés, elle invite les répondants à identifier dans une liste d'engagements faits par leur employeur ceux qui ont été respectés et d'exprimer leur accord ou désaccord à partir d'une liste d'énoncés relatifs à leur relation avec leur employeur. La partie III est dédiée à la

carrière des répondants, elle examine les différentes formes d'attachement (envers l'organisation ou envers la carrière). À partir d'une liste d'énoncés, les répondants devaient exprimer leur degré d'accord ou de désaccord, ils devaient exprimer leur degré de satisfaction quant à leur carrière et ils devaient également indiquer trois compétences essentielles, leur permettant de réussir dans leur fonction compte tenu du contexte actuel. La partie IV, renvoie au rôle de la fonction RH, les répondants étaient appelés à classer les rôles de la fonction RH, par ordre d'importance, à partir d'une liste de rôles et indiquer si la fonction RH de leur organisation est transitoire et vers quel rôle elle se dirige. La partie V examine les réactions des répondants au contexte organisationnel dans lequel ils œuvrent, ils devaient indiquer à partir d'une liste de réactions leur degré d'accord ou désaccord. Finalement, la partie VI se rapporte au profil des répondants (Âge, sexe, conjoint, personnes à charge, diplôme, formation de base, poste actuel, ancienneté dans l'organisation, ancienneté sur le marché du travail, nombre d'emplois occupés, souhait d'être à un niveau élevé, perte d'emploi, changement d'employeur, promesses des employeurs, type d'emploi, statut d'emploi, salaire annuel, nombre d'employés supervisés, nombre d'employés de l'organisation et dans la fonction RH, secteur d'activité, syndicalisme, cours suivis et titre d'emploi).

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'analyser la partie II, la partie III, la partie V et la partie VI. Ce choix est justifié par le fait que la partie II relative à la relation Employeur-Employés comporte des indicateurs du sponsorat organisationnel. La partie III relative à la carrière des répondants comporte des indicateurs du succès subjectif de carrière ainsi que ceux des possibilités de mobilité externe, la partie V relative aux réactions au contexte organisationnel comporte des indicateurs de la congruence personne-organisation. Finalement la partie VI (Profil des répondants), comporte des indicateurs de nos variables de contrôle, nous avons retenu six variables; l'âge et le genre, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation, l'expérience sur le marché de l'emploi.

3.3.2 L'échantillonnage

Dans cette section, nous présentons une description de la population à l'étude de notre mémoire, nous abordons l'unité et le niveau d'analyse.

3.3.2.1 Unité d'analyse

L'unité d'analyse, appelée également unité d'observation, est définie comme « l'objet ou la personne dont le chercheur étudie les caractéristiques » (Mace et Pétry, 2004 p.55). Dans le cadre de notre recherche, l'individu constitue l'unité d'analyse. Les données que nous avons utilisées concernent chacun des professionnels en gestion des ressources humaines qui est membre de l'ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés (CRHA) et conseillers en relations industrielles agréés (CRIA) du Québec. Nous avons choisi cette unité d'analyse dans le but de cibler la catégorie des professionnels qui œuvrent dans les organisations.

3.3.2.2 Niveau d'analyse

Dans le cadre de notre étude, nous considérons que le niveau d'analyse est situé au niveau micro, compte tenu du fait que nous nous intéressons au succès subjectif de carrière de l'individu, dans ce cas, il s'agit du professionnel en gestion des ressources humaines membre de l'ordre des CRHA et CRIA.

3.3.2.3 Échantillon

Un échantillon est « défini comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies » Thiétart et coll. (2003, p.188). Dans le cas de notre recherche, l'échantillon est constitué de cinq cent soixante-douze professionnels en gestion des

ressources humaines, travaillant dans diverses organisations du Québec, ayant le statut d'employés permanents à temps plein et qui sont membres de l'ordre des CRHA et CRIA.

3.3.3 Méthode de collecte de données

Tel que préalablement mentionné, nous utilisons, dans le cadre de notre recherche, des données qui ont été colligées à l'aide d'un questionnaire structuré, élaboré en 2005, par Mme Tania Saba, PHD, Université de Montréal et Mme Marie Ève Dufour, PHD, Université de Montréal, sur les rôles, la carrière et les relations d'emplois des professionnels de la gestion des ressources humaines. La collecte des données a été effectuée d'une manière transversale.

Le questionnaire a été testé au départ auprès de 10 professionnels en gestion des ressources humaines, puis, il a été administré d'une manière électronique, afin de s'assurer du bon fonctionnement du système. Après avoir complété le pré-test, chaque participant a été contacté par téléphone afin d'examiner avec eux la procédure et les questions. Puis sur la base d'une liste générée par l'ordre des CRHA et CRIA de tous les membres travaillant dans des organisations de dix employés et plus. Le fait de cibler les employés travaillant dans des organisations de dix employés et plus avait pour but d'exclure les consultants.

Trois mille membres ont été contactés par courriel. Cependant, il y'a eu uniquement 29,70 % de réponses. 46,7 % des répondants occupent un poste de conseiller, 38,3 % un poste à la direction et 4,4 % un poste de vice-président, ces postes sont occupés par autant de femmes que d'hommes. 48 % d'entre eux sont spécialisés en relations industrielles, 32 % en gestion des ressources humaines et 12,2 % en administration (Saba et Dufour, 2005).

3.3.4 Validité de la recherche

Dans cette section, nous examinons la validité interne et la validité externe de notre recherche. La validité interne renvoie à la qualité des instruments de mesure alors que la validité externe renvoie aux possibilités de généralisation des résultats de la présente recherche.

3.3.4.1 Validité interne

La validité interne est définie par Gavard- Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2008, p 68) comme « *la capacité à attribuer les résultats observés aux variables explicatives analysées par le chercheur et non pas à d'autres variables* ». En termes de validité interne, nous considérons que notre recherche est valide, compte tenu du fait que nous envisageons d'utiliser des échelles de mesure, qui ont été utilisées dans d'autres recherches. Par ailleurs, nos hypothèses sont basées sur la revue de la littérature, que nous avons effectuée.

3.3.4.2 Validité externe

« *La validité externe d'une recherche a trait au potentiel de généralisation de ses résultats et conclusion à d'autres contextes* » (Gavard- Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p 68). Dans le cadre de notre recherche, nous considérons que la validité externe présente une faiblesse, compte tenu du fait que notre étude touche uniquement les professionnels en gestion des ressources humaines, qui sont membres de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et conseillers en relations industrielles agréés (CRRIA) du Québec. Par conséquent, il nous est difficile de conclure que les résultats peuvent être généralisés à d'autres professions et à d'autres situations.

3.3.4 Plan d'analyse

Dans cette partie, nous décrirons la méthode que nous avons adoptée pour vérifier empiriquement nos hypothèses, sur la base des données recueillies du questionnaire développé par Mme. Saba et Mme. Dufour (2006). Notre objectif est de constater si les résultats de la recherche correspondent à ceux qui sont attendus.

Tel que précédemment mentionné, nous faisons appel, dans le cadre de notre recherche à une méthode quantitative qui se base sur des données numériques (Thietart et coll., 1999). Selon Thietart et coll. (2009), cette méthode « offre une plus grande garantie d'objectivité ».

Les analyses seront effectuées à l'aide du logiciel d'analyse statistique SPSS « *Statistical Package for Social Sciences* ». Compte tenu du fait que nous utilisons des données qui ont été colligées et utilisées par d'autres auteurs (Saba, Dufour, 2006), nous procéderons, dans un premier temps, à un filtrage du questionnaire (Saba, Dufour, 2006), afin d'extraire les questions relatives aux indicateurs de chacune des variables de notre modèle de recherche, à savoir, le succès subjectif de carrière (variable dépendante), les possibilités de mobilité externe, la congruence personne-organisation (variables indépendantes), le sponsorship organisationnel (variable médiatrice) et nos variables de contrôle (l'âge et le genre). Puis nous utiliserons des analyses descriptives, bivariées ainsi qu'une régression multiple. Finalement, nous procéderons à un test de médiation pour déterminer l'effet médiateur du sponsorship organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

3.3.4.1 Analyses descriptives

Suite au filtrage des données, nous procéderons à des analyses descriptives, afin de faire sortir les caractéristiques de la distribution des variables. Nous établirons la moyenne, l'écart type ainsi que le minimum-maximum, ... etc.

3.3.4.2 Analyses bivariées

Une fois les statistiques descriptives effectuées, nous poursuivrons par une analyse bivariée afin d'analyser les liens (statistiques) entre notre variable dépendante (succès subjectif de carrière) et chacune de nos variables indépendantes (la congruence personne-organisation et les possibilités de mobilité externe) ainsi que notre variable médiatrice (le sponsorship organisationnel), ce qui nous permettrait de vérifier et de mettre en évidence la présence ou l'absence d'un lien entre chacune des variables et de constater si elles dépendent l'une de l'autre, ou si elles se coïncident. Cette analyse constitue « dans la procédure de modélisation, une étape intermédiaire entre la description de la base de données et l'analyse de régression » (Bettache, 2007, p.199)

3.3.4.3 Régression multiple

Nous procéderons également à des analyses de régression multiple pour identifier les variables indépendantes (la congruence personne-organisation et les possibilités de mobilité externe) qui possèdent un pouvoir sur la variable dépendante (le succès subjectif de carrière) et déterminer si des corrélations existent entre les différentes variables à l'étude. « *La régression multiple permet de mesurer la corrélation entre une variable dépendante (variable à expliquer) et plusieurs variables indépendantes (variables explicatives)* » (Bettache, 2007, p- 200). Ce qui permet de « *traduire une liaison entre les variables, conduisant à admettre que des variables indépendantes prédisent (mais ne déterminent pas) la valeur de la variable dépendante, de sorte que la liaison entre les variables soit comprise dans un sens statistique et non causal* » (Bettache, 2007, p- 200).

3.3.4.4 Test de médiation

Afin de vérifier empiriquement l'effet médiateur du sponsorship organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière, nous

aurons recours à au test de médiation recommandé par Baron et Kenny (1986). Selon EL Akremi et Roussel (2003), le test proposé par Baron et Kenny (1986) demeure parmi ceux les plus utilisés et les plus fortement recommandés pour analyser les effets médiateurs des variables. Ce test repose sur quatre étapes:

Première étape: vérifier l'existence d'un lien significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante. Dans le cas de notre étude, nous devons vérifier s'il existe un lien significatif entre la congruence personne organisation et le succès subjectif de carrière.

Deuxième étape : vérifier l'existence d'un lien significatif entre la variable indépendante et la variable médiatrice. Dans le cas de notre étude, nous devons vérifier s'il existe un lien significatif entre la congruence personne-organisation et le sponsorat organisationnel.

Troisième étape: vérifier si le fait d'introduire la variable médiatrice rend le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante significativement plus faible. Dans le cas de notre étude, nous devons vérifier si le lien entre la congruence personne organisation et le succès subjectif de carrière devient significativement plus faible quand nous introduisons le sponsorat organisationnel.

Quatrième étape: déterminer si la médiation, objet de notre analyse, est complète ou partielle. Dans ce contexte, nous pouvons conclure que la médiation est totale, lorsque le lien entre la variable dépendante (congruence personne-organisation) et la variable indépendante (succès subjectif de carrière) devient non significatif (c'est-à-dire égale à 0) suite à l'introduction de la variable médiatrice (le sponsorat organisationnel). En revanche, nous pouvons conclure que la médiation est partielle quand le lien entre la variable dépendante et la variable indépendante demeure significatif (c'est-à-dire supérieur à 0) suite à l'introduction de la variable médiatrice

Selon El Akremi et Roussel (2003), les étapes 2 et 3 sont essentielles pour déterminer le rôle médiateur d'une variable. Toutefois, il est important de déterminer l'effet de

médiation, total ou partiel, par un test de Sobel qui permet d'identifier statistiquement la significativité du rôle de médiateur de la variable à l'étude (El Akremi et Roussel (2003). Dans le cas de notre étude, il s'agit d'identifier la significativité de l'effet médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

CHAPITRE 4. RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous exposons les résultats des analyses statistiques qui ont pour objectif de vérifier les hypothèses que nous avons formulées et présentées au chapitre précédent. Nous présenterons d'abord les statistiques descriptives des variables de notre modèle de recherche, nous présenterons ensuite, les résultats des analyses bivariées, des analyses de régression multiple et les résultats du test de médiation.

Avant de présenter les résultats des analyses statistiques, rappelons que les données qui seront analysées ont été colligées à l'aide d'un questionnaire structuré, élaboré en 2005 sur les rôles, la carrière et les relations d'emplois des professionnels de la gestion des ressources humaines (Saba et Dufour, 2006). La collecte des données a été effectuée d'une manière transversale. Trois mille membres de l'ordre des CRHA et CRIA, travaillant dans des organisations de dix employés et plus, ont été contactés par courriel. Uniquement 29,70 % de réponses ont été reçues, ce qui constitue 572 répondants.

4.1 Statistiques descriptives

Dans cette section, nous présentons les statistiques descriptives des variables du modèle de recherche.

4.1.1 Description de la variable dépendante

Tel que précédemment mentionné dans les chapitres 2 et 3, le succès subjectif de carrière représente la seule variable dépendante du modèle de recherche. Cette variable s'opérationnalise par la satisfaction de carrière, une dimension que nous avons retenue aux fins de cette étude.

Dans le cadre de la présente étude, la satisfaction de carrière est mesurée avec une échelle de cinq indicateurs, listés au tableau 7. À la lumière de ce tableau, qui représente la distribution des réponses reçues pour chacun des indicateurs de la satisfaction de carrière, nous constatons que 572 personnes ont répondu aux cinq questions qui mesurent la satisfaction de carrière, ce qui représente 100 % des répondants.

Nous pouvons, également, constater que, dans l'ensemble, les répondants sont assez satisfaits de leur carrière. En effet, 61,50 % d'entre eux ont déclaré être assez satisfaits du succès obtenu jusqu'à maintenant dans leur carrière; 58,90 % ont déclaré être assez satisfaits du progrès réalisé pour rencontrer leurs objectifs de carrière; 47,90 % ont déclaré être assez satisfaits du progrès réalisé pour rencontrer ses objectifs salariaux; 53,10 % sont assez satisfaits du progrès réalisé pour leur permettre d'avancer dans leur carrière; finalement, 50,90 % des répondants ont déclaré être assez satisfaits du progrès réalisé pour le développement de nouvelles compétences.

Tableau 7:
Distribution des réponses par indicateur du succès subjectif de carrière

Indicateurs	Degrés de satisfaction	Effectifs	%	% valide	% cumulé
Du succès obtenu jusqu'à maintenant dans votre carrière.	Assez insatisfait	20	3,5	3,5	3,5
	un peu insatisfait	14	2,4	2,4	5,9
	Ni insatisfait, ni satisfait	4	,7	,7	6,6
	Un peu satisfait	41	7,2	7,2	13,8
	Assez satisfait	352	61,5	61,5	75,3
	Totalement satisfait	141	24,7	24,7	100,0
	Total	572	100,0	100,0	
Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs de carrière.	Totalement insatisfait	1	0,2	0,2	0,2
	Assez insatisfait	19	3,3	3,3	3,5
	un peu insatisfait	22	3,8	3,8	7,3
	Ni insatisfait, ni satisfait	6	1,0	1,0	8,4
	Un peu satisfait	56	9,8	9,8	18,2
	Assez satisfait	337	58,9	58,9	77,1
	Totalement satisfait	131	22,9	22,9	100,0
Total	572	100,0	100,0		
Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs salariaux.	Totalement insatisfait	8	1,4	1,4	1,4
	Assez insatisfait	27	4,7	4,7	6,1
	un peu insatisfait	48	8,4	8,4	14,5
	Ni insatisfait, ni satisfait	20	3,5	3,5	18,0
	Un peu satisfait	80	14,0	14,0	32,0
	Assez satisfait	274	47,9	47,9	79,9
	Totalement satisfait	115	20,1	20,1	100,0
Total	572	100,0	100,0		
Du progrès réalisé pour vous permettre d'avancer dans votre carrière.	Totalement insatisfait	2	0,3	0,3	0,3
	Assez insatisfait	22	3,8	3,8	4,2
	un peu insatisfait	30	5,2	5,2	9,4
	Ni insatisfait, ni satisfait	9	1,6	1,6	11,0
	Un peu satisfait	98	17,1	17,1	28,1
	Assez satisfait	304	53,1	53,1	81,3
	Totalement satisfait	107	18,7	18,7	100,0
Total	572	100,0	100,0		
Du progrès réalisé pour le développement de nouvelles compétences.	Totalement insatisfait	1	0,2	0,2	0,2
	Assez insatisfait	20	3,5	3,5	3,7
	un peu insatisfait	30	5,2	5,2	8,9
	Ni insatisfait, ni satisfait	23	4,0	4,0	12,9
	Un peu satisfait	101	17,7	17,7	30,6
	Assez satisfait	291	50,9	50,9	81,5
	Totalement satisfait	106	18,5	18,5	100,0
Total	572	100,0	100,0		

Par ailleurs, en se référant au tableau 8, il est possible de constater que la satisfaction de carrière affiche une moyenne de 5,71 avec un écart type de 0,97, ce qui implique que dans l'ensemble les répondants sont plutôt satisfaits de leur carrière. En outre, le tableau 7 affiche un alpha de Cronbach (α) de 0,86. Selon Thiétart et coll. (1999) plus la valeur du coefficient alpha Cronbach est « proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (c'est-à-dire sa fiabilité) est forte » (Thiétart et coll., 1999, p. 268). À cet effet, nous concluons que l'échelle mesurant la satisfaction de carrière présente une cohérence interne (c.-à-d., fiabilité) élevée.

Tableau 8:
La description du succès subjectif de carrière

	Fréquence	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Succès subjectif de carrière (5 indicateurs) alpha = .86	572	1,40	7,00	5,7119	,97417

4.1.2 Description des variables indépendantes

Rappelons que dans notre modèle de recherche, il y'a deux variables indépendantes, soit les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation.

4.1.2.1 Possibilités de mobilité externe

Tel que mentionné dans les chapitres précédents, les possibilités de mobilité externe est un concept unidimensionnel qui est mesuré à l'aide de trois indicateurs sur une échelle de Likert, élaborée sur la base de sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord. L'objectif est de mesurer la perception que les répondants ont de leurs

possibilités de mobilités externes. Le tableau suivant (tableau 9) liste les trois indicateurs de ce concept.

En nous référant au tableau 9, nous constatons que 100 % des répondants (572 répondants) ont répondu aux trois questions qui permettent de mesurer les possibilités de mobilité externe. À la lumière de ses réponses, il est possible de constater qu'en général, les répondants ont une perception plutôt positive de leurs possibilités de mobilité sur le marché du travail, 39 % d'entre eux déclarent être en accord avec le fait qu'il peut facilement obtenir un emploi comparable dans une autre organisation; 27,40 % des répondants déclarent être « fortement en accord » avec cette affirmation. 33 % des répondants perçoivent, également, que plusieurs autres options s'offrent à eux, s'ils décidaient de changer de profession. Alors que 49,50 % d'entre eux déclarent que compte tenu de leurs compétences et de leur expérience, ils sont considérés comme une ressource à valeur ajoutée par d'autres organisations.

Tableau 9:
Distribution des réponses par indicateur des possibilités de mobilité externe

Indicateurs	Degrés de satisfaction	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Je peux facilement obtenir un emploi comparable dans une autre organisation.	Tout à fait en désaccord	5	0,9	0,9	0,9
	Fortement en désaccord	13	2,3	2,3	3,1
	En désaccord	52	9,1	9,1	12,2
	Ni en désaccord, ni en accord	49	8,6	8,6	20,8
	En accord	223	39,0	39,0	59,8
	Fortement en accord	157	27,4	27,4	87,2
	Tout à fait en accord	73	12,8	12,8	100,0
	Total	572	100,0	100,0	
Plusieurs autres options s'offrent à moi, si je décidais de changer de profession.	Tout à fait en désaccord	16	2,8	2,8	2,8
	Fortement en désaccord	20	3,5	3,5	6,3
	En désaccord	122	21,3	21,3	27,6
	Ni en désaccord, ni en accord	144	25,2	25,2	52,8
	En accord	190	33,2	33,2	86,0
	Fortement en accord	57	10,0	10,0	96,0
	Tout à fait en accord	23	4,0	4,0	100,0
	Total	572	100,0	100,0	
Compte tenu de mes compétences et de mon expérience, je suis considéré comme une ressource à valeur ajoutée par d'autres organisations...	Tout à fait en désaccord	2	0,3	0,3	0,3
	Fortement en désaccord				
	En désaccord	19	3,3	3,3	3,7
	Ni en désaccord, ni en accord	61	10,7	10,7	14,3
	En accord	283	49,5	49,5	63,8
	Fortement en accord	148	25,9	25,9	89,7
	Tout à fait en accord	59	10,3	10,3	100,0
	Total	572	100,0	100,0	

Par ailleurs, tel que présenté sur le tableau suivant (tableau 10), les possibilités de mobilité externe affichent une moyenne de 5,09, qui est assez élevée, avec un écart type de 0,86. Ce qui implique que dans l'ensemble, les répondants ont une perception positive de leurs possibilités de mobilité externe sur le marché du travail, ils se considèrent comme une ressource à valeur ajoutée. En outre, le tableau 10 affiche un alpha de Cronbach (α) de 0,63. Ce qui amène à conclure que les résultats à l'échelle utilisée pour mesurer les possibilités de mobilités externes sont moyennement élevés.

**Tableau 10:
La description des possibilités de mobilité externe**

	Fréquence	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Possibilités de mobilité externe (3 indicateurs) alpha = 0.63	572	1,67	7,00	5,0962	,86413

4.1.2.2 La congruence personne-organisation

Tel que mentionné dans les chapitres précédents, la congruence personne organisation est un concept unidimensionnel qui est mesuré à l'aide de trois indicateurs sur une échelle de Likert, élaborée sur la base de sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord. Le but est de mesurer la perception des répondants quant à leur compatibilité avec leur organisation. Le tableau suivant (tableau 11) liste les trois indicateurs de ce concept. Il est à noter qu'aux fins des analyses statistiques, nous avons recodé le deuxième indicateur de la congruence personne-organisation « Mes valeurs et ma personnalité m'empêchent de m'intégrer à mon organisation, car elles diffèrent de celles de la plupart des autres employés. », d'une manière à avoir l'ordre croissant suivant: (1=7), (2=6), (3=5), (4=4), (5=3), (6=2), (7=1). Dans ce cas, plus la réponse des répondants est proche de (7) plus la congruence personne-organisation est élevée.

Les données présentées sur le tableau 11, montrent que 572 professionnels ont répondu aux trois questions qui mesurent la congruence personne organisation. Ce qui constitue 100 % des répondants. Par ailleurs, nous pouvons constater que dans l'ensemble les répondants jugent que leurs valeurs, leurs buts et leur personnalité s'harmonisent avec leur organisation et son personnel actuel; 35,50 % d'entre eux sont « en accord » alors que 24,30 % sont « fortement en accord »; uniquement 14,30 % des répondants sont en désaccord avec cette affirmation. D'autre part, 30,90 % d'entre eux ont déclaré être « tout à fait en désaccord » avec le fait que leurs valeurs et leur personnalité les empêchent de

s'intégrer à leur organisation, car elles diffèrent de celles de la plupart des autres employés; 27,60 % ont déclaré être « en désaccord » alors que 26,20 % des répondants ont déclaré être « fortement en désaccord » avec cette affirmation. Nous constatons également sur le tableau 11 que la majorité des répondants perçoivent une compatibilité entre leurs valeurs et celles de leur organisation. 36,90 % déclarent être « en accord » avec le fait que la valeur et la « personnalité » de leur organisation correspondent aux leurs, alors que 20,80 % déclarent être « fortement en accord » avec cette affirmation.

Tableau 11:
Distribution des réponses par indicateur de la congruence personne-organisation

Indicateurs	valeur	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Mes valeurs, mes buts et ma personnalité s'harmonisent avec mon organisation et son personnel actuel.	Tout à fait en désaccord	4	0,7	0,7	0,7
	Fortement en désaccord	29	5,1	5,1	5,8
	En désaccord	82	14,3	14,3	20,1
	Ni en désaccord, ni en accord	56	9,8	9,8	29,9
	En accord	203	35,5	35,5	65,4
	Fortement en accord	139	24,3	24,3	89,7
	Tout à fait en accord	59	10,3	10,3	100,0
	Total	572	100,0	100,0	
Mes valeurs et ma personnalité m'empêchent de m'intégrer à mon organisation, car elles diffèrent de celles de la plupart des autres employés.	Tout à fait en désaccord	177	30,9	30,9	30,9
	Fortement en désaccord	150	26,2	26,2	57,9
	En désaccord	158	27,6	27,6	84,8
	Ni en désaccord, ni en accord	42	7,3	7,3	92,1
	En accord	30	5,2	5,2	97,4
	Fortement en accord	15	2,6	2,6	100,0
	Total	572	100,0	100,0	
	Les valeurs et la « personnalité » de mon organisation correspondent aux miennes.	Tout à fait en désaccord	9	1,6	1,6
Fortement en désaccord		32	5,6	5,6	7,2
En désaccord		81	14,2	14,2	21,3
Ni en désaccord, ni en accord		80	14,0	14,0	35,3
En accord		211	36,9	36,9	72,2
Fortement en accord		119	20,8	20,8	93,0
Tout à fait en accord		40	7,0	7,0	100,0
Total		572	100,0	100,0	

Par ailleurs, en se référant au tableau 12, il est possible de constater que la congruence personne-organisation affiche une moyenne de 5,06, assez élevée avec un écart type de 1,17. Ce qui implique que dans l'ensemble les répondants perçoivent une congruence avec leur organisation. Le tableau 12 affiche, également, un alpha de Cronbach (α) de 0,85. Ce qui nous amène à conclure que l'échelle que nous avons utilisée pour mesurer la congruence personne-organisation présente une cohérence interne (c.-à-d., Fiabilité) élevée.

Tableau 12:
La description de la congruence personne-organisation

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Congruence personne-organisation (3 indicateurs) alpha = ,85	572	1,67	7,00	5,0676	1,17313

4.1.2 Description de la variable médiatrice

Rappelons que le sponsorat organisationnel constitue la variable médiatrice de notre modèle de recherche. Cette variable a été mesurée par l'entremise de quatre indicateurs, listés sur le tableau suivant (tableau 13) qui présente la distribution des réponses reçues de la part des répondants pour chacun de ces indicateurs.

À la lumière du tableau 13, nous constatons que le total des réponses reçues varie d'un indicateur à un autre. Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure leur employeur a respecté la promesse d'offrir « Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités », « Un travail intéressant qui comporte du défi », « La reconnaissance de mes idées et de mon point de vue », « Des ressources appropriées pour effectuer le

travail ». Rappelons que notre objectif est de mesurer le degré du sponsorat organisationnel reçu par les employés.

Un total de 570 réponses a été reçu pour le premier indicateur « Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités », 35,50 % des répondants ont indiqué qu'ils ont « très fortement » reçu des occasions d'utiliser leur compétence et leur capacité et 25,70 % des répondants ont indiqué qu'ils les ont « fortement » reçues. En ce qui concerne le deuxième indicateur « Un travail intéressant qui comporte du défi », un total de 571 réponses a été reçu. La majorité des répondants jugent que leur employeur leur a fourni un travail intéressant qui comporte du défi. 34,10 % d'entre eux ont choisi la réponse « très fortement » et 28,70 % ont choisi la réponse « fortement ». En ce qui a trait au troisième indicateur « La reconnaissance de mes idées et de mon point de vue », un total de 569 réponses a été reçu, dans l'ensemble les répondants jugent qu'ils ont reçu de la part de leur employeur la reconnaissance de leur idée et de leur point de vue. 25,90 % d'entre eux ont choisi la réponse « fortement », 24,40 % ont choisi « assez fortement » et 19,60 % ont choisi « très fortement ». Finalement, pour le quatrième indicateur « Des ressources appropriées pour effectuer le travail », 567 réponses ont été reçues, la majorité d'entre elles se situent au niveau des degrés suivant moyennement (24,10 %), « assez fortement » (22,90 %) et « fortement » (19,40 %). Dans en moyenne, les répondants considèrent qu'ils ont reçu les ressources appropriées pour effectuer leur travail.

Tableau 13 :
Distribution des réponses par indicateur du sponsorship organisationnel

Indicateurs	valeur	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités.	Pas du tout	3	0,5	0,5	0,5
	Faiblement	27	4,7	4,7	5,3
	Assez faiblement	11	1,9	1,9	7,2
	Moyennement	70	12,2	12,3	19,5
	Assez fortement	109	19,1	19,1	38,6
	Fortement	147	25,7	25,8	64,4
	Très fortement	203	35,5	35,6	100,0
	Total	570	99,7	100,0	
	Manquant	2	0,3		
	Total	572	100,0		
Un travail intéressant qui comporte du défi.	Pas du tout	6	1,0	1,1	1,1
	Faiblement	21	3,7	3,7	4,7
	Assez faiblement	17	3,0	3,0	7,7
	Moyennement	73	12,8	12,8	20,5
	Assez fortement	95	16,6	16,6	37,1
	Fortement	164	28,7	28,7	65,8
	Très fortement	195	34,1	34,2	100,0
	Total	571	99,8	100,0	
	Manquant	1	,2		
	Total	572	100,0		
La reconnaissance de mes idées et de mon point de vue.	Pas du tout	9	1,6	1,6	1,6
	Faiblement	37	6,5	6,5	8,1
	Assez faiblement	25	4,4	4,4	12,5
	Moyennement	99	17,3	17,4	29,9
	Assez fortement	139	24,3	24,4	54,3
	Fortement	148	25,9	26,0	80,3
	Très fortement	112	19,6	19,7	100,0
	Total	569	99,5	100,0	
	Manquant	3	,5		
	Total	572	100,0		
Des ressources appropriées pour effectuer le travail.	Pas du tout	18	3,1	3,2	3,2
	Faiblement	65	11,4	11,5	14,6
	Assez faiblement	39	6,8	6,9	21,5
	Moyennement	138	24,1	24,3	45,9
	Assez fortement	131	22,9	23,1	69,0
	Fortement	111	19,4	19,6	88,5
	Très fortement	65	11,4	11,5	100,0
	Total	567	99,1	100,0	
	Manquant	5	,9		
	Total	572	100,0		

Par ailleurs, en se référant au tableau 14, il est possible de constater que le sponsorship organisationnel affiche une moyenne de 5,24, avec un écart type de 1,20. Ce qui implique que dans l'ensemble les répondants considèrent qu'ils ont reçu un sponsorship de la part de leur employeur. Le tableau 14 affiche, également, un alpha de Cronbach (α) de 0,83. Ce qui nous amène à conclure que l'échelle que nous avons utilisée pour mesurer le sponsorship organisationnel présente une cohérence interne (c.-à-d., fiabilité) élevée.

**Tableau 14 :
Description du sponsorship organisationnel**

	Fréquence	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Sponsorat organisationnel 4 items alpha = 0,83	571	1,00	7,00	5,2455	1,20231

4.1.3 Description des variables de contrôle

Tel que mentionné dans les chapitres précédents, dans notre modèle de recherche, l'âge, le genre, le statut marital, la scolarité, l'expérience sur le marché du travail et l'ancienneté organisationnelle constituent nos variables de contrôle.

À la lumière du tableau 15, nous constatons que l'âge des répondants se situe entre 23 et 63 ans, avec une moyenne de presque 39 ans (moyenne=38,80) et un écart type de 9,12

Par ailleurs, en ce qui concerne le genre, les répondants devaient indiquer leur sexe en choisissant Masculin, code (0) ou féminin, code (1), le tableau 15 montre que les répondants sont majoritairement des femmes (67 %). L'écart type est de 0,47.

**Tableau 15:
La description de l'âge et le genre**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Âge	572	23	63	38,80	9,123
Genre	572	0	1	,67	,470

Tel que nous pouvons, également, constater sur le tableau 16, la question relative au **statut marital** a été renseignée par 100 % des répondants (572 répondants), qui devaient affirmer ou infirmer la présence d'un conjoint ou d'une conjointe. À la lumière de leurs réponses, il est possible de déduire que la majorité des répondants ont un conjoint ou une conjointe. 77,10 % des répondants ont choisi la réponse « oui » alors que 22,90 % d'entre eux ont choisi la réponse « non ».

**Tableau 16:
La description du statut marital**

Présence d'un (e) Conjoint (e)	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Non	131	22,9	22,9	22,9
Oui	441	77,1	77,1	100,0
Total	572	100,0	100,0	

En ce qui concerne le niveau de scolarité des répondants, le tableau 17 nous montre que la majorité des répondants (68,40 %) détiennent un diplôme de baccalauréat, 17 % d'entre eux détiennent un diplôme de deuxième cycle universitaire, 6,60 % indiquent avoir complété un certificat de premier cycle universitaire, 0,70 % indiquent avoir un diplôme d'études collégiales, tandis que 1,20 % indiquent avoir un diplôme d'études secondaires.

**Tableau 17:
La description de la scolarité**

Niveau de scolarité	N	%	% valide	% cumulé
Cours secondaire	7	1,2	1,2	1,2
Cours collégial	4	0,7	0,7	1,9
Certificat 1er cycle	38	6,6	6,6	8,6
Baccalauréat	391	68,4	68,4	76,9
Diplôme 2e cycle	35	6,1	6,1	83,0
Maîtrise	97	17,0	17,0	100,0
Total	572	100,0	100,0	

En termes d'ancienneté dans l'organisation, le tableau 18 révèle qu'en moyenne les 572 répondants ont presque 6 ans (5,61) d'ancienneté au sein de leur organisation, avec un écart type de 6,45 et un maximum de 32 ans d'ancienneté.

**Tableau 18:
La description de l'ancienneté organisationnelle**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Ancienneté dans l'organisation	572	,08	32,00	5,6103	6,45079

En ce qui a trait à l'expérience des répondants sur le marché du travail, le tableau 15 montre qu'en moyenne, les 572 répondants ont presque 16 années d'expérience (15,78) avec un écart type de 9,48 et un maximum de presque 41 années d'expérience (40,75).

Tableau 19:
La description de l'expérience sur le marché du travail

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Expérience sur le marché du travail	570	,00	40,75	15,8706	9,48071

4.2 Analyses bivariées

Dans cette section nous présentons l'analyse de corrélations bivariées de Pearson que nous avons effectuée sur les variables de notre modèle de recherche. Les résultats de cette analyse sont présentés sur le tableau suivant (tableau 20).

Sur la base du tableau 20, il est possible de constater que les possibilités de mobilité externe sont, également, associées significativement au succès subjectif de carrière ($r=.228$; $p=.00$), ce qui soutient l'hypothèse (1) de notre modèle de recherche, qui postule un lien positif entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière.

Par ailleurs, tel que nous pouvons observer sur le tableau 20, la congruence personne organisation est associée significativement au succès subjectif de carrière ($r=.338$, $p=.00$), ce qui soutient l'hypothèse (2) de notre recherche qui anticipe un lien positif entre la congruence personne-organisation et entre le succès subjectif de carrière.

En ce qui concerne notre variable médiatrice, le sponsorat organisationnel, nous observons une association significative avec le succès subjectif de carrière ($r=.372$, $p=.00$)

les possibilités de mobilité externe ($r=.172, p=.00$) et la congruence personne-organisation ($r=.592, p=.00$).

Quant aux variables de contrôle, le tableau 20 indique que **l'âge** est corrélé d'une manière négative avec la congruence personne organisation ($r= -.021, p=.621$) et avec les possibilités de mobilité externe ($r= -.23, p=.582$). Cependant, nous constatons une corrélation positive entre l'âge et le succès subjectif de carrière ($r=.037, p=.377$).

En ce qui a trait au **genre**, nous constatons une corrélation négative avec le succès subjectif de carrière ($r= -.032, p=.445$), avec la congruence personne-organisation ($r= -.044, p=.290$) et avec les possibilités de mobilité externe ($r=-.049, p=.247$). Ce qui implique que le genre n'a pas un lien significatif avec ces variables.

En revanche, **le statut marital**, tel que nous pouvons observer sur le tableau 20, est corrélé positivement avec le succès subjectif de carrière ($r=.075, p=.75$), la congruence personne-organisation ($r=.081, p=.052$) et le sponsorat organisationnel ($r=.120, p=.004$). Cependant, cette variable est corrélée négativement avec les possibilités de mobilité externe ($r= -.005, p=.902$).

Le tableau 20 révèle également une corrélation négative entre **la scolarité** et le succès subjectif de carrière ($r= -.019, p= .647$) ainsi qu'entre la scolarité et la congruence personne-organisation ($r= -.026, p= .533$). Par contre, nous constatons, une corrélation positive entre la scolarité et les possibilités de mobilité externe ($r= .120, p= .015$) et entre la scolarité et le sponsorat organisationnel ($r= .091, p= .030$).

Par ailleurs, le tableau 20 montre que **l'ancienneté dans l'organisation** est associée négativement avec le succès subjectif de carrière ($r= -.001, p= .979$), les possibilités de mobilité externe ($r= -.122, p= .003$), la congruence personne-organisation ($r= -.014, p= .734$) et le sponsorat organisationnel ($r= -.081, p= .053$), ce qui implique que l'ancienneté dans l'organisation n'a aucun lien avec ces variables.

En revanche, **l'expérience sur le marché du travail** est corrélée d'une manière négative, uniquement avec les possibilités de mobilité externe ($r = -.031$, $p = .458$). En fait, l'ancienneté dans le marché du travail est positivement associée au succès subjectif de carrière ($r = .060$, $p = .152$), la congruence personne-organisation ($r = .011$, $p = .795$) et le sponsorat organisationnel ($r = .017$, $p = .678$).

Tableau 20:
Matrice de corrélation des variables

Variables		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) Succès de carrière	Corrélation de Pearson	...									
	Sig. (bilatérale)										
	N	572									
(2) Possibilités de mobilité externe	Corrélation de Pearson	,228**	...								
	Sig. (bilatérale)	,000									
	N	572	572								
(3) congruence-personne-organisation	Corrélation de Pearson	,338**	,109**	...							
	Sig. (bilatérale)	,000	,009								
	N	572	572	572							
(4) Sponsorat organisationnel	Corrélation de Pearson	,372**	,172**	,592**	...						
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000							
	N	571	571	571	571						
(5) Age	Corrélation de Pearson	,037	-,023	-,021	,007	...					
	Sig. (bilatérale)	,377	,582	,621	,866						
	N	572	572	572	571	572					
(6) Genre	Corrélation de Pearson	-,032	-,049	-,044	-,096*	-,255**	...				
	Sig. (bilatérale)	,445	,247	,290	,022	,000					
	N	572	572	572	571	572	572				

(7) Statut marital	Corrélation de Pearson	,075	-,005	,081	,120**	,068	-,080	...			
	Sig. (bilatérale)	,075	,902	,052	,004	,106	,055				
	N	572	572	572	571	572	572	572			
(8) Scolarité	Corrélation de Pearson	-,019	,102*	-,026	,091*	-,074	-,055	-,026	...		
	Sig. (bilatérale)	,647	,015	,533	,030	,075	,188	,529			
	N	572	572	572	571	572	572	572	572		
(9) Ancienneté dans l'organisation	Corrélation de Pearson	-,001	-,122**	-,014	-,081	,438**	-,147**	,062	-,096*	...	
	Sig. (bilatérale)	,979	,003	,734	,053	,000	,000	,141	,022		
	N	572	572	572	571	572	572	572	572	572	
(10) Expérience sur le marché du travail	Corrélation de Pearson	,060	-,031	,011	,017	,895**	-,193**	,077	-,168**	,453**	...
	Sig. (bilatérale)	,152	,458	,795	,678	,000	,000	,066	,000	,000	
	N	570	570	570	569	570	570	570	570	570	570

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4.2 Analyses de régression

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses de régression multiples que nous avons réalisées afin d'identifier les variables indépendantes (la congruence personne-organisation et les possibilités de mobilité externe) qui possèdent un pouvoir d'explication sur la variable dépendante (le succès subjectif de carrière) et déterminer si des associations existent entre les différentes variables à l'étude. Ainsi, ces analyses de régression nous permettront de vérifier les trois hypothèses de la présente recherche.

4.2.1 Lien entre le succès subjectif de carrière, les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation

Dans la présente section, nous présentons les résultats des analyses de régression du succès subjectif de carrière sur les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation, en introduisant les variables de contrôle (l'âge, le genre, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché du travail). Notre objectif est d'analyser la contribution relative de chaque variable indépendante et de vérifier l'effet de chacune d'entre elles sur notre variable dépendante en présence des variables de contrôle.

Les résultats que nous avons obtenus (tableau 21) montrent un lien significatif entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière ($\beta=.196, p=.000$). Ainsi qu'entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière ($\beta=.308, p=.000$). Ceci nous permet de constater un effet positif des deux variables indépendantes (possibilités de mobilité externe et congruence personne-organisation) sur notre variable

dépendante (succès subjectif de carrière). Il est intéressant de constater qu'aucune association significative ne s'établit entre les variables de contrôle et le succès de carrière.

Par ailleurs les résultats que nous avons obtenus (tableau 21) montrent que la variance expliquée dans le succès subjectif de carrière se situe à environ 16 % ($R^2=.156$) et que le modèle de régression est significatif ($F=12,930$; $Sig.=,000$)

Tableau 21: Régression du succès subjectif de carrière sur les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3.305	.423		7.807	.000
Possibilités de mobilité externe	.221	.045	.196	4.949	.000
Congruence personne-organisation	.256	.033	.308	7.837	.000
Age	-.004	.010	-.039	-.435	.663
Genre	.001	.084	.000	.012	.991
Scolarité	-.022	.042	-.021	-.513	.608
Statut marital	.114	.091	.049	1.251	.212
Ancienneté dans l'organisation	-3.486E-5	.007	.000	-.005	.996
Expérience sur le marché du travail	.009	.009	.091	1.002	.317
F=12,930; Sig.=,000 R²=.156 R² ajusté=.144					

a. Variable dépendante : Succès de carrière 5 items alpha = 0,86

4.2.2 Lien entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière

Rappelons que notre première hypothèse anticipe un lien positif entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons effectué une régression du succès subjectif de carrière sur les possibilités de mobilité externe, en introduisant nos variables de contrôle, l'âge, le genre, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché du travail. Les résultats présentés sur le tableau 22 nous permettent de constater un lien significatif entre les possibilités de mobilité externe et au succès subjectif de carrière ($\beta = .227, p = .00$), ce qui confirme l'hypothèse (1) de notre recherche. Nous pouvons également constater que la variance du succès subjectif de carrière est expliquée à ($R^2 = .063$) et que le modèle de régression est significatif ($F = 5.421; Sig. = .000$)

Par ailleurs, les résultats que nous avons obtenus (tableau 22) permettent de vérifier, également, le rôle de nos variables de contrôle. Nous avons constaté que le statut marital ($\beta = .074, p = .070$) et l'expérience sur le marché du travail ($\beta = .143, p = .134$) sont les seules variables qui présentent une association positive. Alors que les autres variables de contrôle, l'âge ($\beta = -.043, p = .638$), le genre ($\beta = -.010, p = .808$), la scolarité ($\beta = -.003, p = .947$) et l'ancienneté dans l'organisation ($\beta = -.027, p = .552$) présentent une association négative. Ce qui implique que le statut marital et l'expérience sur le marché du travail ont un effet positif dans le lien entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière.

Tableau 22: Régression du succès subjectif de carrière sur les possibilités de mobilité externe

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standar d	Bêta		
(Constante)	4,601	,410		11,222	,000
Possibilités de mobilité externe	,256	,047	,227	5,481	,000
Age	-,010	,010	-,098	-1,036	,301
Genre	-,032	,088	-,015	-,357	,721
Statut marital	,172	,095	,074	1,812	,070
Scolarité	-,031	,044	-,029	-,695	,488
Ancienneté dans l'organisation	-,001	,007	-,003	-,072	,942
Expérience sur le marché du travail	,015	,010	,143	1,500	,134
F= 5,421; Sig=,000 R²=,063 R² ajusté=,052					

a. Variable dépendante : Succès de carrière 5 items alpha = 0,86

4.2.3 Lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière

Tel que nous avons mentionné au chapitre 2, la deuxième hypothèse de notre recherche, anticipe un lien positif entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons effectué une régression du succès subjectif de carrière sur la congruence personne-organisation, en introduisant nos variables de contrôle, l'âge, le genre, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché du travail. Les résultats que nous avons obtenus (tableau 23) montrent un lien significatif entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière ($\beta=.328$, $p=.000$), ce qui confirme l'hypothèse (2) de notre recherche. Par ailleurs, le tableau 23 montre que la variance du succès subjectif de carrière est expliquée à ($R^2=.119$) et que le modèle de régression est significatif ($F=10,826$; $Sig.=,000$)

En outre, il est intéressant de constater le rôle de nos variables de contrôle. En fait, les variables qui présentent une association positive sont le statut marital ($\beta= .048$, $p=.229$) et l'expérience sur le marché du travail ($\beta= .101$, $p=.275$). Alors que les autres variables de contrôle présentent une association négative, l'âge ($\beta= -.043$, $p=.638$), le genre ($\beta= .086$, $p=.808$), la scolarité ($\beta= -.003$, $p=.947$) et l'ancienneté dans l'organisation ($\beta= -.027$, $p=.552$). Ce qui implique qu'uniquement deux variables de contrôle qui jouent un rôle positif dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

Tableau 23: Régression du succès subjectif de carrière sur la congruence personne-organisation

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	4,307	,379		11,351	,000
Congruence personne-organisation	,273	,033	,328	8,208	,000
Âge	-,005	,010	-,043	-,471	,638
Genre	-,021	,086	-,010	-,244	,808
Scolarité	-,003	,043	-,003	-,067	,947
Statut marital	,111	,093	,048	1,203	,229
Ancienneté dans l'organisation	-,004	,007	-,027	-,596	,552
Expérience sur le marché du travail	,010	,010	,101	1,094	,275
F=10,826; Sig.=,000 R²=,119 R² ajusté=,108					

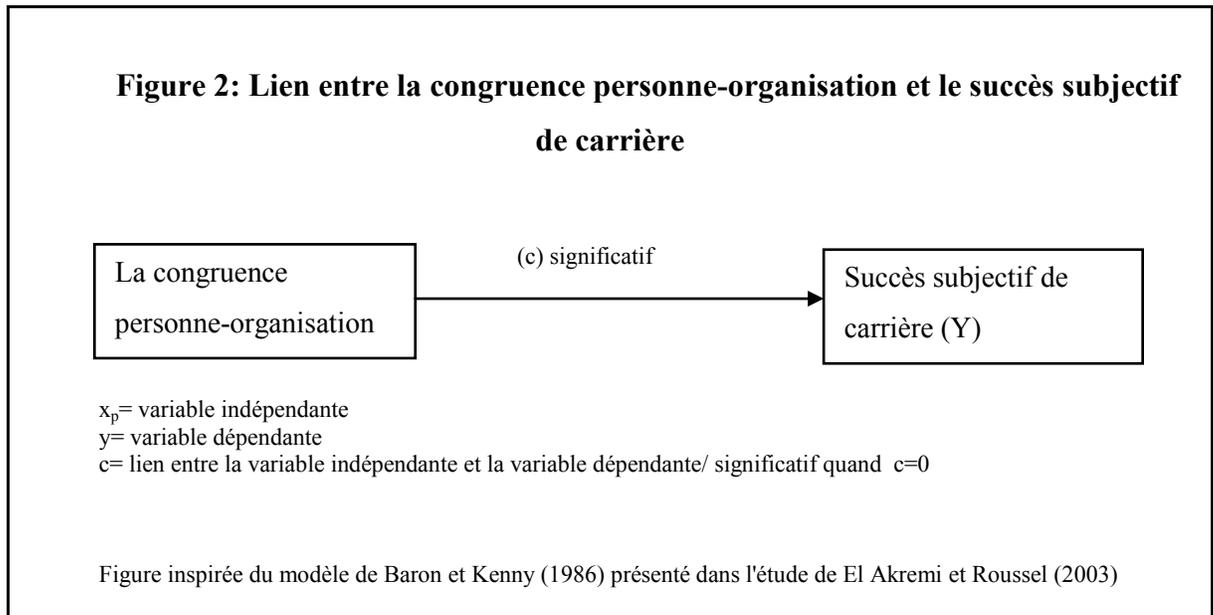
a. Variable dépendante : Succès subjectif de carrière 5 items alpha = ,86

4.2.4 Le rôle médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière

Rappelons que notre troisième hypothèse anticipe un rôle médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, pour vérifier le rôle médiateur du sponsorat organisationnel, nous avons eu recours au test de médiation proposé par Baron et Kenny (1986), qui repose sur quatre étapes:

Étape 1: vérifier l'existence d'un lien significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante (figure 2)



La vérification du lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière a préalablement été effectuée lorsque nous avons vérifié l'hypothèse (2). Les résultats obtenus (tableau 23) suite à la régression du succès subjectif de carrière sur la congruence personne-organisation ont révélé un lien significatif ($\beta = .328, p = .000$).

Étape 2: vérifier l'existence d'un lien significatif entre la variable indépendante et la variable médiatrice (figure 3).

Figure 3: lien entre la congruence personne-organisation et le sponsorat organisationnel

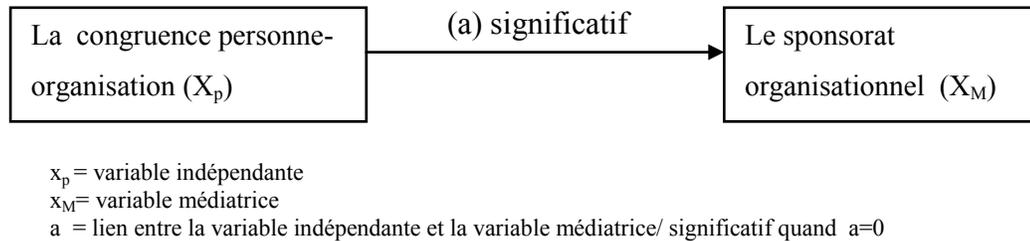


Figure inspirée du modèle de Baron et Kenny (1986) présenté dans l'étude de El Akremi et Roussel (2003)

Afin de vérifier s'il y a un lien significatif entre notre variable indépendante (X_p) et notre variable médiatrice (X_M), nous avons effectué une régression du sponsorat organisationnel sur la congruence personne-organisation, nous avons introduit également les variables de contrôle (l'âge, le genre, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché du travail). Les résultats présentés sur le tableau 23 nous permettent de conclure à un lien significatif ($\beta = .582, p = .00$) entre la congruence personne-organisation (X_p) et le sponsorat organisationnel (X_M). Par ailleurs, le tableau 23 montre que la variance du sponsorat organisationnel est expliquée à ($R^2 = .377$) et que le modèle de régression est significatif ($F = 48,499; Sig. = ,000$)

En outre, il est intéressant de constater sur le tableau 23 que les variables de contrôle qui présentent une association positive sont le statut marital ($\beta = .076, p = .024$), la scolarité ($\beta = .103, p = .003$) et l'expérience sur le marché du travail ($\beta = .068, p = .385$). Alors que les autres variables de contrôle présentent une association négative, l'âge ($\beta = -.013, p = .869$), le genre ($\beta = -.063, p = .072$) et l'ancienneté dans l'organisation ($\beta = -.101, p = .008$). Ce qui

implique qu'en plus d'avoir une congruence avec l'organisation les individus qui sont mariés et qui détiennent un diplôme et une expérience sur le marché du travail reçoivent plus de support de la part de l'organisation.

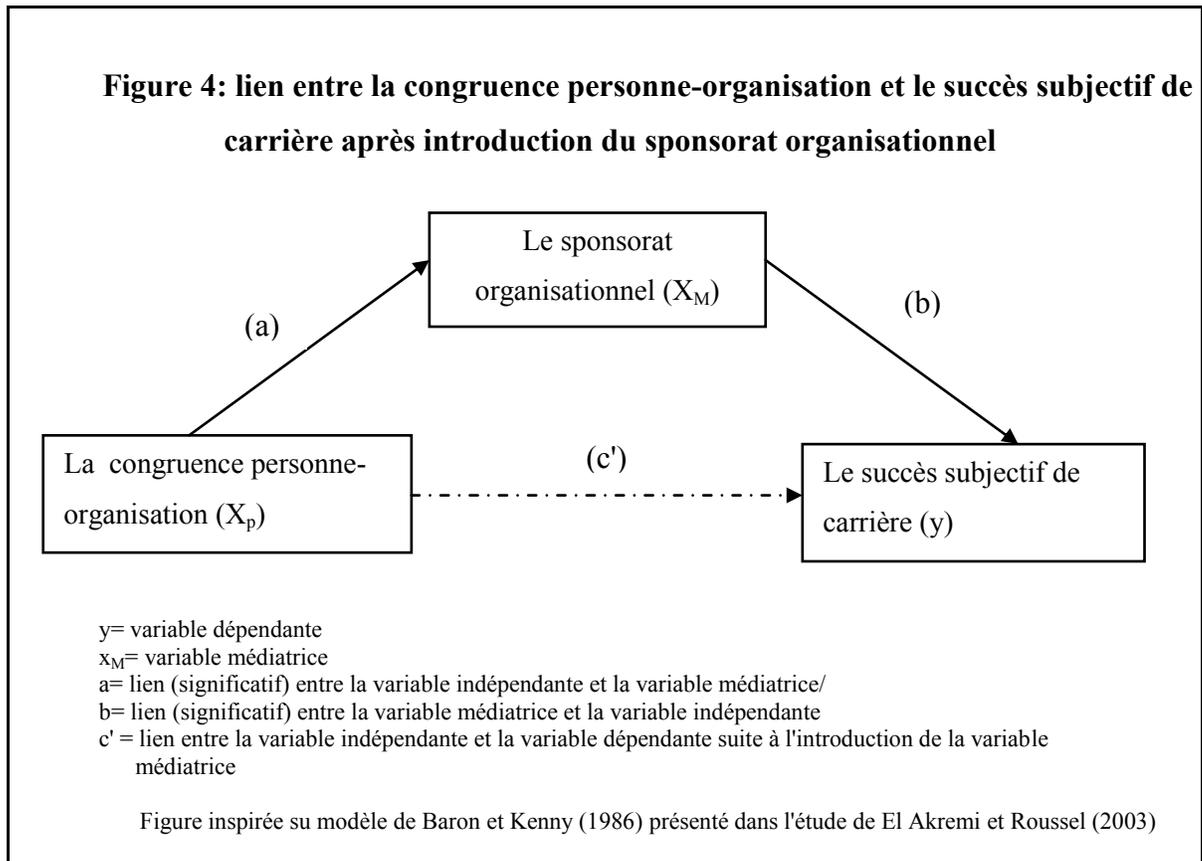
Tableau 24: Régression du sponsorat organisationnel sur la congruence personne-organisation

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,627	,394		4,134	,000
Congruence personne-organisation	,596	,034	,582	17,304	,000
Age	-,002	,010	-,013	-,166	,869
Genre	-,160	,089	-,063	-1,803	,072
Statut marital	,217	,096	,076	2,257	,024
Scolarité	,133	,044	,103	2,985	,003
Ancienneté dans l'organisation	-,019	,007	-,101	-2,673	,008
Expérience sur le marché du travail	,009	,010	,068	,870	,385
F=48,499; sig.= ,000 R² =,377 R² ajusté=,369					

a. Variable dépendante : sponsorat organisationnel 4 items alpha = .83

Étape 3: vérifier si le fait d'introduire la variable médiatrice rend le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante significativement plus faible.

Figure 4: lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière après introduction du sponsorat organisationnel



Afin de vérifier si le fait d'introduire la variable médiatrice (X_M) rend le lien entre la variable indépendante (X_p) et la variable dépendante (y) significativement plus faible, nous avons effectué, une régression du succès subjectif de carrière sur la congruence personne-organisation en introduisant le sponsorat organisationnel, en présence de nos variables de contrôle (l'âge, le genre, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché du travail.)

Les résultats de cette régression (tableau 25) montrent qu'en effet le lien (c') entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière diminue suite à l'introduction du sponsorat organisationnel ($\beta = .173$, $p = .00$), sachant que le lien (c) était significativement plus élevé ($\beta = .582$, $p = .00$) entre ces deux variables avant l'introduction de la variable médiatrice, tel que démontré à l'étape 2 du test de médiation. Par

conséquent, ces résultats nous permettent de conclure qu'il y a une médiation. Par ailleurs, ces résultats montrent que la variance du succès subjectif de carrière est expliquée à ($R^2=.162$) et que le modèle de régression est significatif ($F=13.513$; $Sig.=.000$)

C'est intéressant également de constater que les variables de contrôle qui présentent une association positive sont le genre ($\beta= .005$, $p=.897$), le statut marital ($\beta= .026$, $p=.507$), et l'expérience sur le marché du travail ($\beta= .076$, $p=.406$) alors que les autres variables sont non-significatives, à savoir l'âge ($\beta= -.033$, $p=.713$), la scolarité ($\beta= -.031$, $p=.440$) et l'ancienneté dans l'organisation ($\beta= .000$, $p=.996$).

Tableau 25: Régression du succès subjectif de carrière sur la congruence personne-organisation avec une introduction du sponsorat organisationnel

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,954	,376		10,514	,000
Congruence personne-organisation	,144	,040	,173	3,590	,000
Age	-,004	,010	-,033	-,367	,713
Genre	,011	,084	,005	,129	,897
Scolarité	-,033	,042	-,031	-,773	,440
Statut marital	,061	,091	,026	,664	,507
Ancienneté dans l'organisation	-2,971E-5	,007	,000	-,004	,996
Expérience sur le marché du travail	,008	,009	,076	,831	,406
Sponsorat organisationnel	,215	,040	,265	5,412	,000
F=13,513;Sig.=,000 R²=.162 R² ajusté=.150					

a. Variable dépendante : Succès de carrière 5 items alpha = 0,86

Étape 4: déterminer si l'effet de médiation, objet de notre analyse, est complet ou partiel. En fait, l'étape 2 et 3 sont essentielles pour déterminer le rôle médiateur d'une variable. Toutefois, il est également important d'identifier la significativité de l'effet médiateur (total ou partiel). L'effet médiateur est considéré total lorsque le lien entre la variable dépendante et la variable indépendante devient non significatif (c.-à-d., égale à 0) suite à l'introduction de la variable médiatrice. En revanche, l'effet médiateur est considéré partiel lorsque le lien entre la variable dépendante et la variable indépendante demeure significatif (c.-à-d., supérieur à 0) suite à l'introduction de la variable médiatrice

Afin de vérifier la significativité de l'effet médiateur du sponsorat organisationnel, nous aurons recours au test de Sobel, qui est recommandé pour ce type de vérification statistique (Al Akrami, Baron et Kenny, 1986). Le test de Sobel permet de « ..de calculer l'erreur standardisée (s_{ab}) de l'effet indirect (ab). L'erreur s_{ab} est obtenue à partir des erreurs standardisées des coefficients (a) et (b), notées s_a et s_b . Il s'interprète selon la distribution d'une loi normale » (El Akremi et Roussel, 2003, p. 1074). La formule statistique du test de Sobel est :

$$Z = \frac{ab}{s_{ab}} \quad \text{où} \quad s_{ab} = \sqrt{a^2 s_b^2 + b^2 s_a^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Afin de procéder au calcul de Sobel, nous avons utilisé le site internet suivant <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> qui permet un calcul automatique. Ce site a déjà été utilisé dans l'étude de El Akremi et Roussel (2003). Les résultats du test, tel que nous pouvons constater sur le tableau suivant (tableau 26) indiquent que l'effet médiateur du sponsorat organisationnel est statistiquement significatif dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière ($Z=5.131, p=0.00$). Ce qui confirme la médiation partielle du sponsorat organisationnel, puisque le lien entre la congruence personne-organisation demeure significatif.

Tableau 26 : Test de Sobel

Estimé (<i>ab</i>)	Erreur Standard (<i>s_{ab}</i>)	Z	p
0.128	0.025	5.131	0.000

CHAPITRE 5. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans le présent chapitre, nous présentons l'interprétation des résultats que nous avons obtenus suite aux analyses statistiques. Nous commençons d'abord par rappeler les objectifs de notre mémoire, puis nous interprétons les résultats associés à chaque hypothèse de notre recherche, nous abordons ensuite les apports et les limites de notre recherche, en suggérant des pistes de réflexion pour les futures études.

5.1 Rappel des objectifs de notre mémoire

L'objectif principal de notre étude est de déterminer si le succès subjectif de carrière est autant fonction de la perception des possibilités de mobilité externe que de la congruence personne-organisation. Notre recherche vise également à déterminer si le sponsorat organisationnel joue un rôle médiateur dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

Notre recherche a également comme objectif de confirmer dans une étude les deux perspectives théoriques avancées par Turner (1960), soit la perspective de la mobilité par concours et celle de la mobilité sponsorisée, que Ng, Eby, Sorenson et Feldman (2005) ont encouragé d'utiliser dans l'étude des déterminants du succès de carrière. Dans notre mémoire, nous avons associé les possibilités de mobilité externe au modèle de la mobilité par concours. Et la congruence personne-organisation ainsi que le sponsorat organisationnel au modèle de la mobilité sponsorisée.

5.2 Les résultats par hypothèses

Dans cette section, nous discutons des résultats de notre recherche et nous procédons à une vérification de chacune de nos hypothèses que nous avons élaborées suite au recensement de la littérature. Ainsi, nous commençons par discuter du lien entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière, puis nous aborderons le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière, ensuite nous discuterons du rôle médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

5.2.1 Les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière

La première hypothèse de notre recherche postule que les possibilités de mobilité externe ont un lien positif avec le succès subjectif de carrière. Afin de vérifier le bien-fondé de cette hypothèse, nous avons effectué des analyses de régression en contrôlant l'âge, le genre, le statut marital, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et l'expérience sur le marché du travail. Les résultats obtenus suggèrent, en effet, un lien positif entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière. Par ailleurs, la matrice de corrélation montre une corrélation positive entre ces deux variables. Ces résultats nous permettent de confirmer l'hypothèse (1) de notre recherche.

Les possibilités de mobilité externe ou « *external marketability* » renvoie à la valeur de l'individu sur le marché du travail (Eby, butts et Lockwood, 2003). Les résultats que nous avons obtenus impliquent que les individus qui considèrent qu'ils ont une valeur sur le marché du travail, qui se traduit par leurs possibilités de mobilité externe, peuvent considérer que leur carrière est prospère. Ce qui suggère que dans le cadre du modèle de la mobilité par concours, augmenter ses possibilités de mobilité externe sur le marché du

travail pourrait être considéré comme l'un des moyens permettant à l'individu de se démarquer des autres dans une course de carrière. Selon Bravo-Bouyssy (2005), cette variable est censée être un indicateur important à la fois du succès subjectif et du succès objectif de carrière. Surtout dans un marché où l'avancement de carrière va au-delà de la frontière d'une seule organisation (Arthur et Rousseau, 1996). En ce qui concerne la catégorie des professionnels, le fait de percevoir des possibilités de mobilité externe pourrait confirmer leur perception d'une valeur sur le marché du travail. En fait, les professionnels valorisent leur expertise, leurs connaissances et leurs compétences (Bunderson, 2001). Ils s'identifient à leur profession (Wallace, 1995). Ce qui implique, probablement qu'une perception de valeur sur le marché du travail les amènerait à être satisfaits de leur carrière.

En outre, les résultats que nous avons obtenus révèlent que les variables qui présentent une association positive dans le lien entre les possibilités de mobilité externes et le succès subjectif de carrière sont le statut marital et l'expérience sur le marché du travail ce qui implique que les individus qui ont un conjoint ou une conjointe et qui possèdent une expérience pertinente sur le marché du travail perçoivent plus de possibilités de mobilité externe, ce qui leur permet de percevoir un succès de carrière. Probablement, parce que le fait d'avoir un conjoint ou une conjointe montre que l'individu est capable d'assumer des responsabilités et qu'il jouit d'une certaine stabilité sur le plan personnel. Cette stabilité pourrait orienter son attention vers sa vie professionnelle, pas nécessairement dans une optique de changement de poste, mais cela pourrait être motivé par le fait qu'il souhaiterait s'assurer que son profil professionnel est toujours valorisé à l'extérieur de son organisation. Ce qui viendrait renforcer sa confiance en lui et, possiblement, l'amener à considérer sa carrière comme prospère. En ce qui a trait à l'expérience sur le marché de travail, c'est probablement associé au savoir-faire de l'individu et aux compétences qu'il a acquises pouvant être utilisés dans n'importe quelle entreprise. Les professionnels sont appelés à intervenir dans leurs champs de compétences. Ils se considèrent comme des experts et des spécialistes (Bunderson, 2001). Dans ce cas, l'expérience sur le marché du travail viendrait

valoriser leur connaissance et leur savoir-faire, ce qui leur permettrait d'être convoités par plusieurs organisations. Ainsi leur perception de valeur sur le marché du travail et leur satisfaction de carrière seront favorisées.

5.2.2 La congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière

La deuxième hypothèse de notre recherche postule que la congruence personne-organisation a un lien positif avec le succès subjectif de carrière. Lorsque nous observons de plus près les résultats que nous avons obtenus suite aux analyses statistiques de corrélation et de régression, il est possible d'en conclure que cette hypothèse est confirmée. En effet, la congruence personne organisation est associée significativement au succès subjectif de carrière. Par ailleurs, la matrice de corrélation montre une corrélation positive entre ces deux variables.

Les résultats que nous avons obtenus suggèrent que les individus qui perçoivent une congruence avec leur organisation peuvent considérer leur carrière comme prospère. Dans le cadre du modèle de la mobilité commanditée, les individus qui connaissent un succès de carrière sont ceux qui ressemblent aux élites de l'organisation, ce qui leur permet de recevoir un support favorisant leur succès de carrière (Ng, Eby, Sorensen et Feldman, 2005). Ballout (2007), sans le vérifier empiriquement, rapporte la congruence entre la personne et l'organisation est liée au succès subjectif et objectif de carrière et que l'interaction entre l'individu et l'organisation a un impact sur la satisfaction de carrière des employés, ce qui vient renforcer les résultats que nous avons obtenus. D'autant plus Bretz et Judge (1994) suggèrent que les individus qui congruent avec l'organisation connaissent un succès de carrière à la fois subjectif qu'objectif, ce qui vient également appuyer nos résultats. De ce fait, il serait intéressant pour les individus d'évaluer le degré de leur congruence avec l'organisation, afin de maximiser leurs chances d'avoir un avancement professionnel.

Par ailleurs, il est intéressant de souligner le rôle de nos variables de contrôle. En fait, les résultats obtenus suite aux analyses de régression révèlent une association positive du statut marital et de l'expérience sur le marché du travail. Alors que les autres variables de contrôle présentent une association négative, l'âge, le genre, la scolarité et l'ancienneté dans l'organisation. Ce qui implique que les organisations peuvent accorder de l'importance au statut marital et à l'expérience sur le marché du travail. Probablement que le fait d'avoir un conjoint ou une conjointe, tel que précédemment mentionné, démontre que l'individu jouit d'une certaine stabilité sur le plan personnel et d'un sens des responsabilités, ce qui motiverait, possiblement, davantage les organisations à investir dans son développement professionnel sur le long terme, avec l'idée qu'il resterait plus longtemps au sein de l'organisation. En outre, cette stabilité de la vie personnelle pourrait motiver l'individu à chercher, également, une stabilité de sa vie professionnelle, ce qui l'amènerait, probablement, à faire des efforts afin de bien s'intégrer et à s'adapter aux valeurs et à la culture de l'organisation. Dans ce cas, la congruence entre l'individu et l'organisation sera favorisée par le statut marital.

Curieusement, la scolarité ne semble pas être significatif contrairement à ce que Turner (1960) postule dans le cadre du modèle de la mobilité commanditée. Il semblerait que dans le cas de notre étude, l'expérience sur le marché du travail est plus valorisée que le niveau de scolarité, probablement que les organisations recherchent des experts pouvant leur apporter une valeur ajoutée.

5.2.3 Le rôle médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière.

La troisième et dernière hypothèse de notre recherche postule que le sponsorat organisationnel intervient comme une variable médiatrice dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière. Afin de vérifier le bien-fondé de

cette hypothèse, nous avons eu recours au test de médiation développé par Baron et Kenny (1986) ainsi qu'au test de Sobel, pour déterminer le rôle et la significativité de la médiation.

Les résultats obtenus nous ont permis de constater que le sponsorat organisationnel a un effet médiateur dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière. Ce qui confirme l'hypothèse (3) de notre recherche. Les résultats du test de Sobel nous ont, également, permis de percevoir un effet de médiation partielle du sponsorat organisationnel. Ce qui implique que plus les individus congruents avec l'organisation, plus ils seront susceptibles de recevoir du sponsorat organisationnel, ce qui les amènerait à percevoir un succès de carrière. Tel que mentionné dans le chapitre précédant, nous aurions pu envisager un rôle médiateur du sponsorat organisationnel, également dans le lien entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière. Toutefois, par manque de bagage théorique nous n'étions pas en mesure de le faire. Les auteurs (Ng, 2005; Turner, 1960) ont mis l'emphase sur l'impact positif du sponsorat organisationnel sur le succès de carrière dans le cadre du modèle de la mobilité sponsorisée. Ce dernier ne reconnaît pas le pouvoir de l'individu dans le processus de la mobilité contrairement au modèle de la mobilité par concours qui est basé sur l'idée qu'un individu a le pouvoir de gagner un statut d'élite dans une organisation en faisant des efforts qui lui permettent de se démarquer des autres dans une compétition de carrière. Dans le modèle de la mobilité sponsorisée, c'est le choix de l'organisation qui détermine les opportunités de progression de carrière de l'individu.

Selon Turner (1960), les organisations fournissent du support aux individus qui leur ressemblent. Elles les forment, les accompagnent et leur fournissent les ressources nécessaires pour faciliter l'accomplissement de leur travail et de ce fait faciliter leur progression de carrière (Ng, Eby, Sorenson et Feldman, 2005). Ballout (2007) indique que la décision de sponsorat organisationnel est prise sur la base du fait qu'il y a une compatibilité entre la personne et l'organisation. Ce qui vient renforcer les résultats que nous avons obtenus. D'autant plus les analyses de régression du sponsorat organisationnel

sur la congruence personne organisation suggèrent un lien significatif entre ces deux. Ces résultats révèlent également qu'il y a uniquement trois variables de contrôle qui présentent une association positive, le statut marital, la scolarité et l'expérience sur le marché du travail. Ce qui implique qu'en plus d'avoir une congruence avec l'organisation, les individus qui sont mariés et qui détiennent un diplôme et une expérience sur le marché du travail reçoivent plus de support de la part de l'organisation, ce qui pourrait les amener à un succès subjectif de carrière.

Contrairement à nos attentes, l'ancienneté dans l'organisation affiche un lien négatif probablement que lorsqu'il est question de sponsorat organisationnel, les gestionnaires misent plus sur les individus qui ont du potentiel, sans tenir compte de leur ancienneté dans l'organisation, afin de pouvoir développer leur plan de relève. L'âge et le genre, présentent également une association négative, probablement que dans la catégorie des professionnels, quand il est question de congruence personne-organisation, l'âge et le genre n'ont pas d'influence sur le choix que les gestionnaires font au moment où ils doivent décider quels sont les individus qui seront commandités.

Curieusement, en régressant le succès subjectif de carrière à la fois sur la congruence personne-organisation et le sponsorat organisationnel, les variables de contrôles qui sont demeurées positives sont le statut marital et l'expérience sur le marché du travail. Probablement que dans ce cas, l'expérience sur le marché du travail est plus valorisée par les organisations que le niveau de scolarité. Ce qui est probablement dû au fait que les organisations visent à avoir des individus expérimentés pouvant leur apporter une valeur ajoutée, grâce à leur expertise reconnue sur le marché du travail.

En ce qui concerne l'âge et l'ancienneté dans l'organisation, ils demeurent non significatifs, ce qui implique qu'ils n'influencent pas les décisions des gestionnaires dans le cadre du sponsorat organisationnel.

Après avoir discuté les résultats obtenus et après avoir analysé le bien-fondé de chacune de nos hypothèses, le moment est arrivé pour répondre à notre question de recherche :

Est-ce que le succès subjectif de carrière est autant fonction de la perception des possibilités de mobilité externe que de la congruence entre les personnes et les organisations?

Sur la base des résultats que nous avons obtenus, il est possible d'avancer que le succès subjectif de carrière pourrait être autant fonction de la perception des possibilités de mobilité externe que de la congruence entre les personnes et les organisations. En fait, les résultats montrent que la perception des possibilités de mobilité externe ainsi que la congruence personne-organisation sont associées positivement au succès subjectif de carrière. Ce qui implique que la perception des opportunités de carrière sur le marché du travail confirme la valeur de l'individu à l'extérieur de l'organisation et favorise sa satisfaction de carrière. Par ailleurs, la perception d'une compatibilité avec l'organisation, par exemple en termes de valeur et de culture, favorise la satisfaction de l'individu à l'égard de sa carrière, dans ce cas il s'identifiera plus à l'organisation. Ce qui facilite, probablement, son intégration et augmente son sentiment d'appartenance. Par conséquent, tout support organisationnel visant sa progression de carrière viendra renforcer sa perception d'une carrière prospère.

5.4 L'apport et les limites de notre recherche

Suite à la présentation de résultats de notre recherche, il est important de statuer sur les contributions et les limites de cette recherche. Nous présenterons d'abord l'apport de la présente recherche à la fois sur le plan scientifique et sur le plan de la pratique au niveau

organisationnel. Nous présenterons ensuite les limites susceptibles d'être surmontées par les futures recherches.

5.4.1 L'apport de notre recherche

Sur un plan scientifique, la présente recherche a permis de répondre à l'appel de Ng, Eby, Sorenson et Feldman (2005) d'élargir la portée des études sur le succès de carrière et d'inclure des variables qui peuvent être associées aux deux modèles de mobilité avancés par Turner (1960) le modèle de la mobilité par concours et le modèle de la mobilité sponsorisée. En fait, la présente recherche est, à notre connaissance, la première qui examine le lien entre les possibilités de mobilité externe, la congruence personne-organisation et succès subjectif de carrière, en utilisant comme cadre théorique les deux perspectives théoriques de mobilité qui ont été développées par Turner (1960), à savoir la perspective de la mobilité par concours et la perspective de la mobilité sponsorisée.

Rappelons que dans la perspective de la mobilité par concours, le statut d'élite dans une organisation est un prix à gagner dans un concours ouvert à tous les individus qui devront fournir des efforts afin de se démarquer des autres et gagner le prix. En revanche, dans la perspective de la mobilité par concours le statut d'élite dans une organisation ne se gagne pas. Il s'agit, dans ce cas d'un choix que les organisations effectuent; l'individu ne fournit aucun effort pour avoir le statut d'élite, il est choisi pour l'être et il reçoit tout le soutien et le support nécessaires qui facilitent sa progression de carrière.

Notre recherche a tenté de répondre à deux questions qui ont été soulevées dans la méta-analyse de Ng, Eby, Sorenson et Feldman (2005) à savoir « qu'est ce que les individus devront faire dans une compétition de carrière? » Et « qui est sponsorisé par les organisations? »

Afin de répondre à la première question, « qu'est ce que les individus devront faire dans une compétition de carrière? », nous avons analysé le lien entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière. L'objectif est de déterminer si le fait que l'individu perçoit des possibilités de mobilité externe favorise sa perception de son succès de carrière et de déterminer si ces possibilités de mobilité externe peuvent être considérées comme un moyen qui permet à l'individu de se démarquer des autres dans un concours de carrière. Les résultats de notre étude ont, en effet, permis de confirmer un lien positif entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière. Ce qui implique que la perception des possibilités externe favorise la perception du succès de carrière. Par conséquent, notre étude permet de constater que le fait d'augmenter sa valeur sur le marché du travail pourrait permettre à l'individu de se démarquer des autres dans un concours de carrière et lui permet de considérer sa carrière comme prospère. Dans ce contexte, nous faisons référence à la théorie du capital humain (Becker, 1964) qui postule que le fait d'investir dans son capital humain permet à l'individu d'augmenter sa valeur sur le marché du travail, ce qui renvoi aux opportunités de formation et de développement des compétences. Par ailleurs, il est également possible de considérer, dans ce cas, l'étude de Eby Eby, Butts et Lockwood (2003) qui révèle qu'un réseau externe puissant influence le succès de carrière, ce qui renvoi à la valeur de l'individu sur le marché du travail, qui lui permet de bénéficier des possibilités de mobilité à l'extérieur de l'organisation.

En ce qui concerne la seconde question, « qui est sponsorisé par les organisations?», nous avons analysé le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière, tel que recommandé par Ng, Eby, Sorenson et Feldman (2005). Nous avons également examiné le rôle médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière. L'objectif est de déterminer si la congruence personne-organisation favorise d'une part la perception du succès de carrière et d'autre part avantage l'individu quand il est question de sponsorat

organisationnel. Les résultats de notre recherche suggèrent, en effet, un lien positif entre la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière, en mettant en évidence l'effet médiateur partiel du sponsorat organisationnel. Selon Turner (1960), les gestionnaires choisissent de fournir un soutien aux individus qui leur ressemblent. En bénéficiant de ce soutien, ces individus seront susceptibles plus que les autres de considérer leur carrière comme prospère. Les résultats de notre étude appuient l'étude de Turner (1960) qui révèle que dans le cadre du modèle de la mobilité sponsorisée, le sponsorat demeure limité uniquement à quelques individus. En fait, la congruence personne-organisation favorise le choix de sponsorat; plus l'individu est compatible avec l'organisation, plus il est possible de bénéficier du support, du soutien et des ressources de l'organisation. Par ailleurs, le fait que l'individu perçoit une congruence avec l'organisation favorise sa perception du succès de carrière, ce qui lui permet de considérer que sa carrière est prospère.

En outre, notre étude a montré que les variables de contrôle qui semblent avoir un effet positif dans le lien entre les possibilités de mobilité externe et le succès subjectif de carrière sont le statut marital et l'expérience sur le marché du travail. Ce qui vient appuyer le modèle de la mobilité par concours qui accorde beaucoup d'importance à l'expérience sur le marché du travail. En ce qui concerne le statut marital, il démontre, probablement, que l'individu est stable et il est prêt à assumer des responsabilités, ce qui pourrait le démarquer des autres dans un concours de carrière. En plus, notre étude montre que le genre, le statut marital et l'expérience sur le marché du travail ont un effet positif dans le lien entre la congruence personne-organisation, le sponsorat organisationnel et le succès subjectif de carrière. Ce qui implique que ces variables sont susceptibles d'influencer les décisions prises par les organisations quand il question de choisir les individus qui bénéficieront de support et de soutien facilitant leur progression de carrière (Turner, 1960).

Sur un plan pratique, la présente recherche suggère des pistes intéressantes pour les organisations. En fait, elle pourrait s'avérer utile, pour les organisations qui se préoccupent

de la satisfaction de carrière de leurs employés et de son impact sur leur bien-être psychologique, sur leur performance et sur leur engagement. Notre étude met en évidence l'importance de tenir compte de la perception que les employés ont de leur valeur sur le marché du travail. Plus l'employé considère qu'il a de la valeur sur le marché du travail, plus il est susceptible de considérer que sa carrière est prospère. Ce qui suggère que les organisations devront mettre en place des programmes de reconnaissance qui tiennent compte de la valeur de l'individu sur le marché du travail, elles devront, aussi, développer des programmes de fidélisation favorisant le développement professionnel et l'engagement des employés. De ce fait, les organisations seront en mesure de répondre à la fois à leurs besoins en termes de productivité et aux besoins de leurs employés en termes de réalisation professionnelle. De leur côté, les individus devraient élargir leurs réseaux de contacts, auprès d'autres professionnels œuvrant à l'extérieur de l'organisation et chercher à avoir une évaluation de leur profil et de leur expérience de travail, ce qui leur permettrait d'avoir une visibilité sur leur valeur sur le marché du travail, et être constamment informés des nouvelles exigences et des mises à jour requises, dans leur cas, en termes de développement professionnel.

D'autre part, les résultats de notre étude révèlent l'importance de la congruence personne-organisation qui est associée positivement à la fois au sponsorship organisationnel et au succès subjectif de carrière. Ce qui suggère que les organisations devront structurer leur processus recrutement d'une manière à recruter des individus qui sont compatibles avec leurs valeurs et leur culture. Il serait également intéressant de développer des outils qui permettent de mesurer cette compatibilité et qui seront intégrés au processus de sélection. Les organisations peuvent envisager, par exemple, des tests psychométriques, des jeux de rôle, des simulations qui visent à évaluer la compatibilité entre le candidat au poste ouvert et l'organisation. Il est également important de mettre en évidence la valeur de cette dernière et de s'assurer que le candidat perçoit également une compatibilité entre ses valeurs et celles de l'organisation, ce qui favorisera son implication au travail et augmentera

son sentiment d'appartenance. Le processus d'accueil et d'intégration est également important, il facilite d'une part l'adaptation de la nouvelle recrue, ce qui renforcera sa perception de compatibilité et il permet, d'autre part à l'organisation d'évaluer son intégration.

En outre, il serait également intéressant pour les organisations d'évaluer cette perception de compatibilité chez les employés qui sont déjà présents dans l'organisation. Cet exercice pourrait se faire, par exemple, lors de la rencontre de l'évaluation de la performance. Ce qui permettrait d'évaluer la comptabilité de leurs valeurs avec celles de l'organisation ainsi que leur satisfaction de carrière. En faisant cet exercice, les organisations seront en mesure d'identifier les facteurs qui favorisent une perception positive et ceux qui mènent à une perception négative chez leurs employés en regard de leur carrière. Elles pourront, également, s'assurer de l'efficacité de leurs décisions de sponsoring, dans une optique de plan de relève. En fait les individus qui considèrent qu'ils sont compatibles avec l'organisation, valoriseront plus le support et le soutien qu'il reçoivent de la part de cette dernière, ce qui mènerait à un partenariat qui a pour objectif le développement professionnel de l'individu et ainsi le développement de l'organisation, ce qui favoriserait la satisfaction de carrière de l'individu.

5.4.2 Limites de notre recherche et pistes de réflexion pour les recherches futures

Après avoir examiné les principales contributions de notre recherche, il convient également d'en identifier les limites, ce qui permettrait de dégager des pistes de réflexion pour les recherches futures.

D'abord, nous convenons que notre recherche est limitée en termes de validité externe, il nous est difficile de conclure qu'il y a une possibilité de généraliser les résultats à d'autres postes et d'autres secteurs d'activité; le nombre de répondants est 572, il s'agit de professionnels en gestion des ressources humaines qui sont membre de l'ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles du Québec. C'est pour cette raison qu'il serait intéressant pour les recherches futures d'examiner d'autres catégories d'emploi et d'autres secteurs d'activités.

Le fait qu'elle n'est pas longitudinale, notre recherche ne permet pas de déterminer la relation de cause à effet entre nos variables indépendantes, soit les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation, et notre variable dépendante, soit le succès subjectif de carrière, ce qui peut également être considéré comme une limite de la présente recherche. À cet effet, nous pensons qu'il serait intéressant pour les recherches futures d'examiner ce lien de cause à effet. Nous suggérons, également, l'analyse du processus de sponsorship, dans le cadre de la mobilité sponsorisée qui n'a pas été examiné dans la présente étude.

CONCLUSION

La présente recherche a permis d'examiner le lien entre les possibilités de mobilité externe, la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière. Et de déterminer le rôle médiateur du sponsorat organisationnel dans le lien entre ces deux dernières variables (la congruence personne-organisation et le succès subjectif de carrière). Par ailleurs, notre étude a permis d'utiliser les deux perspectives théoriques de mobilité qui ont été développées par Turner (1960), la mobilité par concours qui est basée sur l'idée que le statut d'élite est un prix à gagner dans une compétition ouverte, où les individus devront fournir des efforts pour se démarquer des autres. Et le modèle de la mobilité sponsorisée, qui est basée sur l'idée que le statut d'élite n'est pas un prix à gagner, mais plutôt un choix de l'organisation qui décide quels sont les individus qui seront retenus. En l'occurrence, pour examiner les déterminants du succès subjectif de carrière, nous avons associé les possibilités de mobilité externe au modèle de la mobilité par concours, et la congruence personne-organisation au modèle de la mobilité sponsorisée.

Les résultats de notre étude ont révélé que les possibilités de mobilité externe et la congruence personne-organisation sont associées positivement au succès subjectif de carrière et que le sponsorat organisationnel a un effet de médiation partielle dans le lien entre le succès subjectif de carrière et la congruence personne-organisation. D'autre part, ces résultats nous ont permis de conclure que la perception des possibilités de mobilité externe favorise la perception d'un succès de carrière. À cet effet, les individus devront améliorer leur valeur sur le marché du travail en optimisant leurs possibilités de mobilité externe, ce qui leur permettra de se démarquer des autres dans une course de carrière. D'autre part, nous concluons que la congruence personne-organisation favorise également la perception du succès de carrière et avantage les individus quand il est question de sponsorat (c.-à-d., soutien, assistance) organisationnel.

Finalement, nous concluons que le succès subjectif de carrière pourrait être autant fonction de la perception des possibilités de mobilité externe que de la congruence personne-organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Abele, A.E. et Spurk, D. (2009 a). « *How do objective and subjective career success interrelate over time?* » Journal of Occupational and Organizational Psychology 82, pp. 803–824
- Abele, A.E. et Spurk, D. (2009 b). « *The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success* » Journal of Vocational Behavior 74, 53–62
- Abele, A.E. et Wiese B.S. (2008). « *The nomological network of self-management strategies and career success* » Journal of Occupational and Organizational Psychology 81, pp. 733–749
- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E. et Lima. L. (2004). « *Career benefits associated with mentoring for prote'ge's: a meta-analysis* ». Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 1, pp. 127–136
- Arthur, M.B., Khapova, S.N. et Wilderom, C.P.M. (2005). « *Career success in a boundaryless career world* ». Journal of Organizational Behavior, 26, pp.177-202.
- Arthur, M.B. et Rousseau, D. (1996). « *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era* », New York, Oxford University Press, 394
- Ballout, H. (2007). « *Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational Support* » Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 8, 2007, 741-765
- Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986). « *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations* », Journal of Personality and Social Psychology, 51, 6, p. 1173-1182.
- Barley, S.R. (1989). « *Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology.* ». Dans Arthur, M.B., Khapova, S.N. et Wilderom, C.P.M. (2005). « *Career success in a boundaryless career world* ». Journal of Organizational Behavior, 26, pp.177-202.
- Barrick, M.R. et Mount, M.R. (1991). « *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis* ». Personnel Psychology, 44,1-26.
- Baruch, Y. (2004). « *Managing Careers: Theory and Practice* », Pearson Education Limited, Glasgow dans Breland J.W, Treadway D. C, Duke A.B et Adams G. L. (2007). « *The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success* », Journal of Leadership and Organizational studies, Vol.13, No.3.
- Bateman, T.S. et Crant, J.M. (1993). « *The proactive component of organizational behavior* ». Journal of Organizational Behavior, 14,103-118.

- Becker, G. (1964). « *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* ». New York : Columbia University Press.
- Bettache, M. (2007). « *les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants* » Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention en relations industrielles, Université de Montréal.
- Betz, N., et Fitzgerald, L. (1987). « *Career psychology of women* ». San Diego, CA : Academic Press. dans Breland J.W, Treadway D. C, Duke A.B et Adams G. L. (2007) «*The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success*», Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.13, No.3
- Betz, N.E. et Hackett, G. (1981). « *The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men* ». Journal of Counselling Psychology, 28, 399-410.
- Boehm, J. K. et Lyubomirsky, S. (2008). « *Does happiness promote career success?* » Journal of Career Assessment, 16, 101–116.
- Bozionelos, N. (2003). « *Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality* ». The International Journal of Organizational Analysis, 11, 41-66.
- Bravo-Bouyssy, k. (2005). « *Une mesure du « succès de carrière » chez le travailleur en solo* » Actes du Congrès AGRH, UQAM Montréal.
- Bretz, R.D., J.R. et Judge, T.A, (1994). « *Person- Organisation Fit and the Theory of Work Adjustment: implication for satisfaction, tenure, and career success*», Journal of Vocational Behavior 44, 32-54
- Brousseau, K.R, Driver M.J., Eneroth, K. et Larsson.R. (1996). « *Career Pandemonium:Realigning organizations and individuals*» the Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 4.
- Brown, C., et Medoff, J. (1989). « *The employer size-wage effect* ». Journal of Political Economy, 97, pp. 1027-1059 dans Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreaw, J.W. et Bretz, R.D. (1995). « *An empirical investigation of the predictors of executive career success* ». Personnel Psychology, Vol. 48 No. 3, pp. 485-519.
- Bunderson, J.S. (2001). « *How work ideologies shape the psychological contracts of professional employee:Doctors' responses to perceives breach*». *Journal Of Organizational Behavior*
- Cable, D.M. et Murray, B. (1999). « *Tournaments versus sponsored mobility as determinant of job search success.* » Academy of management journal,42,432-449.

- Chênevert, D. et Tremblay, M. (2002). « *Managerial career success in Canadian organisations : is Gender a Determinant?* ». *International Journal of Human Resources Management*, 13, 6, 1-22.
- Costa, P.T. et McCrae R.R. (1992). « *Revised NEO personality inventory and NEO Five factors inventory professional manual* ». Odessa, FL: Psychological Assessment Resources du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)
- Day, R. (2005). "An empirical investigation of the predictors of self- and other reported marketability: Looking beyond human capital" Theses and Dissertations. Paper 2849.
- De Vos, A., De Hauw, S. et Van der Heijden, B.I.J.M., (2011). « *Competency development and career success: The mediating , role of employability*», *Journal of Vocational Behavior*, Vol.79, p 438-447
- Dienesch, R. M. et Liden, R. C. (1986). « *Leader- member exchange model of leadership: a critique and further development*». *Academy of Management Review*, 11, pp. 618- 634.
- Dolan. S.L, Gosselin, E, Carriere, J. (2007). « *Psychologie du travail et comportement organisationnel* », Gaëtan Morin, 3eme édition.
- Dufour, M. E. (2008). « *Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme cognitif, la voix et le silence : Effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation* », Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures et Postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Relations Industrielles, université de Montréal
- Dupuich, F. (2011). « *La gestion des ressources humaines en devenir* », L'harmathan, 57-70
- Eby, L. T., Butts, M., et Lockwood, A. (2003). « *Predictors of success in the era of the boundaryless Career* ». *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 698–708.
- El Akremi, A., Guerrero.S. et Neveu J.P. (2006) « *Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* », De Boeck Université, vol 2 p154.
- El Akremi, A., Roussel, P. (2003). « *Analyse des variables modératrices et médiatrice par les méthodes d'équations structurelles: applications en GRH*», Actes AGRH, Reims, France.
- England, G. W., et Whitely, W. T. (1990). « *Cross-national meanings of working* ». Dans Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. and Bretz, R.D. (1995), « *An empirical investigation of*

- the predictors of executive career success* », Personnel Psychology, Vol. 48 No. 3, pp. 485-519.
- Erdogan, B., Kraimer R. et Liden, R.C. (2004). « *work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles organizational support of leader-member exchange and perceived* ». Personnel Psychology, 57, pp.305-332
- Falcoz, C. (2005). « *Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés* ». 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., et Perrewé, P. L. (2005). « *Political skill at work* ». Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. et Lux, S. (2007). « *Political skill in organizations* ». Journal of Management, 33, pp.290–320.
- Forrier, A., et Sels, L. (2003). « *The concept employability: A complex mosaic* ». International Journal of Human Resources Development and Management, 3, pp.102-124.
- Forret, M. L., et Dougherty, T. W. (2004). « *Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women?* » Journal of Organizational Behavior, 25, pp.419–437.
- Gattiker, U.E. Larwood, L. (1986). « *subjective career success: a study of managers and support personnel* », journal of business and psychology, Vol1, No. 2,
- Gattiker, U. E., et Larwood, L. (1988). « *Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction* ». Human Relations, 41, pp. 569-591.
- Gavard-peret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A., (2008). « *Méthodologie de la Recherche. Réussir son Mémoire ou sa Thèse en Sciences de Gestion* ». Pearson Education.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. et Wormley, W.M. (1990). « *Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes* ». Academy of Management Journal, 33, 64-86.
- Guérin, G. et Wills, T. (1992a). « *La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 5/6, 13-30.
- Guérin, G. et Wils. T (1992 b) « *La gestion des typologies des carrières : une typologie des pratiques* » Gestion, volume 17, n.3.
- Hall, D.T. (1996). « *Protean careers of the 21st century* », Academy of Management Executive, Vol. 10 No. 4, pp. 8-16.

- Hamori, M. et Kakaria, M. (2009). « *External labor market Strategy and career succès: Ceo careers in Europe and the United states* » Human Resource Management, May–June 2009, Vol. 48, No. 3, pp. 355– 378
- Harris, L.C. et Ogbonna, E. (2006). « *Approaches to career success: an exploration of surreptitious career-succès stratégies* », Human Resources Management, Vol. 45, No. 1, pp. 43–65
- Heslin, P. A. (2003). « *Self- and other-referent criteria of success* ». Journal of Career Assessment », 11, 262–286.
- Hennequin. É. (2009a). « *La gestion des carrières ouvrières : un sentiment de réussite possible pour les salariés?* » Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, vol. 4, n° 2, 125-147.
- Hennequin. É. (2009b). « *L'opérationnalisation du succès de carrière : intérêts et limites des outils actuels* », Colloque 6èmes journées d'étude sur les Carrières, Nantes.
- Jaskolka, G., Beyer, J.M., et Trice, H.M. (1985). « *Measuring and predicting managerial success* », Journal of Vocational Behavior, vol.26, 189-205.
- Judge, T.A. et Cable, D.M. (1997). « Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. » *Personnel Psychology*, Vol. 50 (2), 359-394
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. et Bretz, R.D. (1994). « *An empirical investigation of the predictors of executive career success* », CAHRS Working Paper Series. Paper 233.
- Judge, T.A., Higgins C.A., Thoresen, C.J. et Barrick, M.R. (1999). « *The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span* », Personnel Psychology, inc.
- Judge, T.A., Kammeyer- Mueller. J et Bretz.R.D. (2004). « *A longitudinal model of sponsorship and career success: A study of industrial- organizational psychologists* », personnel Psychology, Vol 57, 271-303
- Judge, T.A., Klinger R.L. et Simon L.S. (2010). « *Time Is on My Side: Time, General Mental Ability, Human Capital, and Extrinsic Career Success* », Journal of Applied Psychology, (2010), Vol. 95, No. 1, 92–107
- Johnson, J.C, McClure, D.J. et Shneider, K.C. (1999). « *Job satisfaction of logistics managers: Female versus male perspectives* » Transportation journal, Vol.39, N.1, 5-19
- Kammeyer-Mueller, J. et Judge, T.A. (2008). « A quantitative review of mentoring research: Test of a model ». Journal of Vocational Behavior 72, 269-283.
- Kirchmeyer, C. (1998). « *Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences* ». Journal of Management, 24(6), 673-692 dans Breland J.W, Treadway D. C, Duke A.B et Adams G. L. (2007) « *The Interactive Effect of Leader-Member*

Exchange and Political Skill on Subjective Career Success», Journal of Leadership and Organizational studies, Vol.13, No.3

- Korman, A.K., Korman, R.W. (1980). « *Career success / personal failure: Alienation in management* » Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Korman, A.K, Mahler, S.R et Omran, K.A. (1983). « *Work ethics and satisfaction, alienation, and other reactions.* » In W.B. Walsh and S.H. Osipow (Eds), Handbook of Vocational Psychology (Vol.2). Hillsdale, New Jersey : Laurence Erlbaum, pp.181-206. Dans Gattiker, U. E., et Larwood, L. (1988). « *Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction* ». Human Relations, 41, 569-591.
- Korman, A.K., Wittig-Bergman, U. et Lang, D. (1981). « *Career success and personal failure : alienation in professionals and managers* ». Academy of Management Journal, Vol. 24, No 2, 342-360.
- Kram, K.E. (1985). « *Mentoring at work: developmental relationship in organizational life* ». Glenview, IL : Scott, Foresman.
- Kristof, A.L. (1996). « *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications* ». Personnel Psychology, Vol. 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. et Johnson, E.C. (2005), « *Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit* ». Personnel Psychology, Vol. 58, 281-342.
- Kuijpers, M.A.C.T., Schyns, B., et Scheerens, J. (2006), « *Career Competencies for Career Success* », The National Career Development Association. Vol.55, pp.108-178
- Lee, T. et Maurer, S. (1997). « *The retention of knowledge workers with the unfolding model of turnover* » Human Resource Management Review, 7, pp. 247-275.
- Lin, S. et Huang, Y. (2005). « *The role of social capital in the relationship between human capital and career mobility* », Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 No. 2, pp. 507-21
- Mace, G. et Petry, F. (2000). « *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales* », de Boeck, 3ed.
- Maslow, A. (1962). « *Toward a Psychology of being* ». New York: Van Nostrand. Dans Guérin, G. et Wills, T. (1992a). « *La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 5/6, 13-30.
- Miller, C.C, Glick, W.H. et Cardinal L. B, (2005). « *The allocation of prestigious positions in organizational science: accumulative advantage, sponsored mobility, and contest mobility* » Journal of Organizational Behavior, 489–516.

- Miller M.T, Turgeon B, (1992). « *Supervision et Gestion des Ressources Humaines* ». McGraw-Hill.
- Mirvis P.H. et Hall D.T. (1994). « Psychological success and the boundaryless career », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15.365-380
- Myers, M. B., Griffith, D. A. et Daugherty, P. J. (2004). « *Maximizing the human capital equation in Logistics: Education, experience, and skills* ». *Journal of Business and Logistics*, 25, pp. 211–232.
- Nabi, G. R. (1999). « *An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success* ». *Career Development International*, 4, pp.212-224
- Nabi, G.R. (2003). « *Situational characteristics and subjective career success: the mediating role of career-enhancing strategies* », *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No. 6, pp. 653-71.
- Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., et Willemsen, M. (2009). « *Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy* ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, pp. 233-251.
- Near, J.(1984). « Reactions to the career plateau », *Business Horizons*, 27; 4, 75-79.
- Neuman, W.L. (2011). « *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative approaches* », 7eme edition, Pearson education, Inc. (Library of congress cataloguing in publication Data)
- Ng. W.H., Feldman, D.C. (2010). « *Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness* », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, pp. 207–235
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. et Feldman, D.C. (2005). « *Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis* », *Personnel Psychology*, Durham, summer, Vol. 58, Iss. 2, pp. 367-408
- Oberfield, A. (1993). « *A proposed model of career satisfaction* ». *Academy of Management Annual Meeting*, Atlanta, GA.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2001). « Du bien-être des nations, Le rôle du capital Humain et Social, enseignement et compétences » P.18.
- Padolny, J.M. et Baron, J.N. (1997). « *Resources and relationship: social network and ability in the workplace* ». *American Sociological Review*, 62, 673-693.

- Paquet, R. et Gosselin, E. (2006). « *Quand les attitudes au travail sont tributaires de la progression de carrière : analyse dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines* », Administration du Canada, Vol.49, p.125-142.
- Pareto, V. (1935). « *The mind and the society* », New York: Harcourt, Brace, p.1796, dans Turner, R.J. (1960). « *Sponsored and contest mobility and the school system* » American sociological Review, 25, 855, 867
- Peluchette, J.V.E. (1993), « *Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables* ». *Journal of Vocational Behavior*, 43, 198-208.
- Rasdi R.M, Ismail.M, Uli. J. et Noah S. M ,(2009). « *Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success* », *Journal of European Industrial Training*, Vol.33, No.3, 232-254
- Ramaswami, A., Dreher, G.F, Bretz, R. et Wiethoff, C (2010) « *Gender, mentoring, and career success: the importance of organizational context* » *personnel psychology*, 63, 385–405
- Rotter, J.B. (1966). « *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs* », No. 80.
- Rosen, B. et Jerdee, T. (1990) « *Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences and Research Needs* », *Human Resource Planning* , 59-70. dans Guerin, G. et Wils, T. (1992). « *La gestion des typologies des carrières : une typologie des pratiques* » *Gestion*.
- Rosenbaum, J.E. (1984). « *Career mobility in a corporate hierarchy* ». Orlando, FL : Academic Press.
- Rosenbaum, J.E. (1979). « *Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation* » *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 220-241
- Saba, T. Dolan, S. L, Jackson, S.E, Schuler, R.S, (2008) « *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles* » Éditions du renouveau Pédagogique Inc.
- Saba, T. et Dufour, M.E. (2006), « *Rôles, conditions d'emploi et carrière des professionnels de la gestion des ressources humaines* », *Effectif*, Volume 9, numéro 1
- Schachter, S. et Singer, J.E, (1962). « *Cognitif, social, and physiological determinants of emotional state.* » *Psychological review*, 379-399.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. et Kraimer, M.L. (1999). « *Proactive personality and career success* », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 3, pp. 416-27.
- Seibert, S.E. et Kraimer M.L. (2001). « *The five-factor model of personality and career success.* » *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. et Liden, R. C. (2001). «*A social capital theory of career success*». *Academy of Management Journal*, 44, 219–237.
- Singer, M. S., et Bruhns, C. (1991). «*Relative effect of applicant work experience and academic qualification on selection interview decisions: A study of between-sample generalizability*». *Journal of Applied Psychology*, 76, 550–559.
- Sparrowe, R.T. et Liden, R.C. (1997). «*Process and structure in leader-member exchange*», *Academy of Management Review*, 22, pp.522-552.
- Spector, P.E. (1982). «*Behavior in organizations as a function of employees' locus of control*», *psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Stewman, S. et Konda, S.L. (1983). «*Careers and organizational labor markets: Demographic models of organizational behaviour*». *American Journal of Sociology*, 88, pp. 637-685.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V, Petit, A. (1998). «*Relever les défis de la gestion des ressources humaines*» Gaëtan Morin.
- Stumpf, S.A., Doh, J.P. et Tymon, W.G.T. Jr. (2010). «*RH pratiques the strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential*». *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 3, pp. 353– 375.
- Sturges, J. (2004). «*The individualization of the career and its implications for leadership and management development*». Dans Storey, J. (Ed.), *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, Routledge, London, pp. 249-68.
- Sullivan, S. E., Carden, W.A., et Martin, D. F. (1998). «*Careers in the next millennium: directions for future Research*». *Human Resources Management Review*, 8, 165–185.
- Sturges, J. (1999). «*What it means to succeed : personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages*», *British Journal of Management*, vol.10, 239-252.
- Tharenou, P., Latimar, S. et Conroy, D. (1994). «*How to make it to the top? An examination of Influences on women's and men's managerial advancement*», *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 4, pp. 899-931.
- Thévenet, M. (1992). «*Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres*», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 28-35.
- Thiétart, R.-A. et coll. (1999). «*Méthodes de recherche en management*». Paris : Dunod.
- Todd, K.J. Harris, R. Harris, R.B, Wheeler, A.R. (2009). «*Career Success Implications of Political Skill*» *The Journal of Social Psychology*, 2009, 149 (3), 179–204
- Tremblay, M., Dahan, J. Gianecchini, M. (2009). «*Le succès en carrière et la satisfaction :étude de l'influence des critères de promotion et des ancrés de carrière auprès d'une population*

d'ingénieurs » communication présentée au Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Reims, France.

- Turner, R.J. (1960). « *Sponsored and contest mobility and the school system* » *American Sociological Review*, 25, 855, 867
- Trusty, J., et Niles, S.G. (2004). « *Realized potential or lost talent: High school variables and bachelor's degree completion* ». *Career Development Quarterly*, 53, 2–15.
- Van der Heijde, C.M. et Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). « *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability* ». *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van Vianen, A.E.M., Pater, I.E. et Van Dijk, F.V. (2007). « *Work value fit and turnover intention: Same-source or different-source fit* », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 2, pp. 188-202.
- Wallace, J.E. (1995). « *Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations* ». *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Wayne, S.J., Liden, R.C, Kraimer, M.L. et Graf, I.K. (1999). « *The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success* ». *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.
- Whitely, W., Dougherty, T.W., et Dreher, G.F. (1991). « *Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to Managers' and professionals' early career progress* ». *Academy of Management Journal*, 34, pp. 331-351.
- Weick, K.E. (1996). « *Enactment and the boundaryless career: Organizing as we Work* ». Dans M.B. Arthur et D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 40-57). New York : Oxford University Press
- Wolff, H.G. et Moser, K. (2009). « *Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study* » *Journal of Applied Psychology* .Vol. 94, No. 1, pp.196–2

ANNEXE 1

Questionnaire

sur les professionnels de la gestion des ressources humaines : Rôles, carrière et relations d'emplois

Tania Saba, Ph.D. CRHA

Marie-Ève Dufour, Candidate au doctorat, CRHA

Université de Montréal

École de relations industrielles

Novembre 2005

PARTIE I : LE RÔLE DES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Q.1 En tant que professionnel de la gestion des ressources humaines, vous êtes appelés à exercer les responsabilités suivantes. Veuillez indiquer, en encerclant le chiffre approprié, dans quelle mesure votre employeur vous donne l'occasion de :

- | |
|---------------------|
| 1. Pas du tout |
| 2. Faiblement |
| 3. Assez faiblement |
| 4. Moyennement |
| 5. Assez fortement |
| 6. Fortement |
| 7. Très fortement |

ARE1	Contrôler les processus administratifs qui relèvent de la gestion des ressources humaines.	1	2	3	4	5	6	7
ARC1	Être un lien entre les employés et les gestionnaires.	1	2	3	4	5	6	7
ARA1	Anticiper le besoin de changement et préparer les actions organisationnelles en conséquence.	1	2	3	4	5	6	7
ARC2	Permettre à l'organisation de se doter d'un environnement qui soutient l'apprentissage continu et la créativité.	1	2	3	4	5	6	7
ARG1	Être reconnu comme un généraliste en ressources humaines responsable du déroulement de plusieurs activités de gestion des ressources humaines.	1	2	3	4	5	6	7
ARP1	S'assurer que les stratégies de ressources humaines sont cohérentes avec les stratégies d'affaires.	1	2	3	4	5	6	7
ARA2	Stimuler les autres à accepter le changement.	1	2	3	4	5	6	7
ARE2	Être un gardien de l'éthique dans l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
ARA3	Équilibrer les besoins des employés et ceux de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
ARC3	Créer de nouvelles approches pour gérer les individus, sans se fier uniquement à ce que les autres font.	1	2	3	4	5	6	7
ARP2	Être un membre d'une équipe qui regroupe des	1	2	3	4	5	6	7

	gestionnaires et des professionnels de la gestion des ressources humaines.	
ARA4	Gérer les processus de changement organisationnel.	1 2 3 4 5 6 7
ARC4	Permettre à l'organisation de satisfaire les besoins personnels des employés.	1 2 3 4 5 6 7
ARP3	Conseiller les gestionnaires pour une gestion plus efficace des individus.	1 2 3 4 5 6 7
ARE3	S'investir dans les priorités opérationnelles.	1 2 3 4 5 6 7
ARC5	Mettre en place des mécanismes visant la valorisation des employés.	1 2 3 4 5 6 7
ARP4	Être impliqué dans la planification stratégique des ressources humaines	1 2 3 4 5 6 7
ARE4	Gérer les coûts.	1 2 3 4 5 6 7
ARC6	Être à l'écoute des employés et répondre à leurs attentes.	1 2 3 4 5 6 7
ARP5	Participer au processus de définition des stratégies d'affaires.	1 2 3 4 5 6 7
ARC7	Gérer des équipes ou des groupes de travail.	1 2 3 4 5 6 7
ARE5	Participer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7
ARA5	S'assurer que les activités de gestion des ressources humaines augmentent la capacité d'adaptation de l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7
ARE6	Fournir une valeur ajoutée à l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7
ARS1	Être reconnu comme un spécialiste d'une activité de gestion des ressources humaines.	1 2 3 4 5 6 7

Dans quelle activité?

ARS2	Dotation
ARS3	Évaluation du rendement
ARS4	Formation
ARS5	Gestion des carrières

ARS6	Rémunération et avantages sociaux
ARS7	Santé et sécurité au travail
ARS8	Droit du travail
ARS9	Relations de travail
ARS10	Gestion des relations avec les employés (problèmes personnels, de rendement, etc.)

PARTIE II : LES RELATIONS EMPLOYEURS-EMPLOYÉS

Q.2 *Dans le cadre de votre relation d'emploi, voici des « engagements » que votre employeur a pu prendre envers vous, de façon implicite ou explicite.*

En encerclant le chiffre approprié, veuillez indiquer dans quelle mesure votre employeur a respecté la promesse d'offrir :

- | |
|----------------------|
| 1. Pas du tout |
| 2. Faiblement |
| 3. Assez faiblement |
| 4. Moyennement |
| 5. Assez fortement |
| 6. Fortement |
| 7. Très fortement |
| 0. Ne s'applique pas |

EET2	Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée.	1	2	3	4	5	6	7
ECE1	Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie.	1	2	3	4	5	6	7
EDI1	Des occasions d'avancement dans l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
EAS2	Une bonne ambiance de travail.	1	2	3	4	5	6	7
ECF1	Un programme intéressant de rémunération et	1	2	3	4	5	6	7

	d'avantages sociaux.								
EDI2	Des occasions de développement professionnel dans l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	
ESE1	Un emploi à temps partiel.	1	2	3	4	5	6	7	
EAS3	Une bonne collaboration employeur-employé.	1	2	3	4	5	6	7	
EDE1	De l'aide pour développer des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi.	1	2	3	4	5	6	7	
ESE2	Une stabilité d'emploi.	1	2	3	4	5	6	7	
ECE3	Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités.	1	2	3	4	5	6	7	
EDE3	Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi.	1	2	3	4	5	6	7	
EPD2	Des critères de rendement clairement établis.	1	2	3	4	5	6	7	
EPE2	Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies.	1	2	3	4	5	6	7	
ESE3	Un emploi à court terme (6 à 12 mois).	1	2	3	4	5	6	7	
EPE3	Une formation uniquement en fonction du poste que j'occupe actuellement.	1	2	3	4	5	6	7	
ECF4	Des récompenses liées à l'ancienneté.	1	2	3	4	5	6	7	
ECE4	Un environnement physique adéquat.	1	2	3	4	5	6	7	
ECE5	Un travail intéressant qui comporte du défi.	1	2	3	4	5	6	7	
EDI4	La reconnaissance de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	
EDI5	La reconnaissance de mes idées et de mon point de vue.	1	2	3	4	5	6	7	
ECE6	Des ressources appropriées pour effectuer le travail.	1	2	3	4	5	6	7	
EPE4	Des mandats de travail réalistes.	1	2	3	4	5	6	7	

Q.3 *En encerclant le chiffre approprié, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.*

- | | |
|----|-------------------------------|
| 1. | Tout à fait en désaccord |
| 2. | Fortement en désaccord |
| 3. | Plutôt en désaccord |
| 4. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. | Plutôt en accord |
| 6. | Fortement en accord |
| 7. | Tout à fait en accord |

TCE1	Avec mon employeur, nous avons parlé très explicitement de nos obligations réciproques.	1	2	3	4	5	6	7
VCO2	Je crois que mon employeur a bien réussi à s'acquitter de ses obligations envers moi.	1	2	3	4	5	6	7
VCE2	J'ai bien réussi à m'acquitter de mes obligations envers mon employeur.	1	2	3	4	5	6	7

PARTIE III : LA CARRIÈRE DES PROFESSIONNELS GRH

Q.4 *Cette section examine les différentes formes d'attachement à savoir l'attachement envers l'organisation ou envers la carrière. En encerclant le chiffre approprié, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.*

- | | |
|----|-------------------------------|
| 1. | Tout à fait en désaccord |
| 2. | Fortement en désaccord |
| 3. | Plutôt en désaccord |
| 4. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. | Plutôt en accord |
| 6. | Fortement en accord |
| 7. | Tout à fait en accord |

EOA1	Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
REN3	Je réponds aux attentes en matière de rendement.	1	2	3	4	5	6	7
SAE2	Tout compte fait, je suis satisfait de mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7
EOA2	Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	1	2	3	4	5	6	7
EOR2	Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.	1	2	3	4	5	6	7
ECA1	La gestion des ressources humaines est importante	1	2	3	4	5	6	7

pour mon image personnelle.

ECC5	Je ne suis pas émotionnellement prêt à changer de profession.	1	2	3	4	5	6	7
PME2	Plusieurs autres emplois s'offrent à moi compte tenu de mes compétences et de mon expérience.	1	2	3	4	5	6	7
ECA5	Je m'identifie fortement à la profession de gestionnaire des ressources humaines.	1	2	3	4	5	6	7
ECL2	Plusieurs autres options s'offrent à moi, si je décidais de changer de profession.	1	2	3	4	5	6	7
ECC2	Changer de profession impliquerait pour moi une baisse de revenu.	1	2	3	4	5	6	7
EOR3	Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.	1	2	3	4	5	6	7
ECC4	Entamer une autre profession m'obligerait à renoncer à un investissement substantiel en formation.	1	2	3	4	5	6	7
EOA4	Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
IQT4	Je pense souvent à quitter mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7
PME3	Compte tenu de mes compétences et de mon expérience, je suis considéré comme une ressource à valeur ajoutée par d'autres organisations.	1	2	3	4	5	6	7
EOR1	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation à court terme.	1	2	3	4	5	6	7
IQT3	Quand mes conditions de travail se détériorent, je pense davantage à quitter mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7
ECL1	Étant donné ma formation et mon expérience, je pourrais facilement exercer une profession différente.	1	2	3	4	5	6	7
PME1	Je peux facilement obtenir un emploi comparable dans une autre organisation.	1	2	3	4	5	6	7

EOR6	Si je ne m'étais pas autant investi dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs.	1	2	3	4	5	6	7
IQT2	Au cours de la prochaine année, je vais probablement rechercher un emploi dans une autre organisation (publique ou privée).	1	2	3	4	5	6	7
ECA4	J'aime être un professionnel de la gestion des ressources humaines.	1	2	3	4	5	6	7
IQT1	J'ai récemment consacré du temps à rechercher un autre emploi.	1	2	3	4	5	6	7

Q.5 *En encerclant le chiffre approprié, dites dans quelle mesure vous êtes insatisfaits ou satisfaits de chacun des aspects suivants de votre emploi.*

- | | |
|----|------------------------------|
| 1. | Totalement insatisfait |
| 2. | Assez insatisfait |
| 3. | Un peu insatisfait |
| 4. | Ni insatisfait, ni satisfait |
| 5. | Un peu satisfait |
| 6. | Assez satisfait |
| 7. | Totalement satisfait |

SAC1	Du succès obtenu jusqu'à maintenant dans votre carrière.	1	2	3	4	5	6	7
SAC2	Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs de carrière.	1	2	3	4	5	6	7
SAC3	Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs salariaux.	1	2	3	4	5	6	7
SAC4	Du progrès réalisé pour vous permettre d'avancer dans votre carrière.	1	2	3	4	5	6	7
SAC5	Du progrès réalisé pour le développement de nouvelles compétences.	1	2	3	4	5	6	7

Q.6 *Selon vous, dans le contexte actuel, quelles sont les trois compétences essentielles pour réussir en tant que professionnel de la gestion des ressources humaines?*

1. _____

2. _____

3. _____

PARTIE IV : LE RÔLE DE LA FONCTION RH

Q7 *Par ordre d'importance (1 étant le plus important et 4 le moins important), classez le ou les rôles de la fonction ressources humaines de votre organisation.*

Expert administratif :

(avoir la responsabilité de la bonne marche et de l'octroi des services tels que la rémunération, la détermination des besoins de formation, la tenue des dossiers des employés, etc.).

Défenseur ou champion des employés :

(favoriser l'engagement et la contribution des employés à la performance organisationnelle; veiller à la justice organisationnelle, formuler des politiques en gestion des ressources humaines; être à l'écoute des employés).

Agent de changement :

(faciliter l'implantation de changements organisationnels et culturels).

Partenaire stratégique :

(aligner la stratégie de ressources humaines sur la stratégie d'affaire;

conseil et expertise auprès de la haute direction).

Q.8 *La fonction ressources humaines de votre organisation est-elle en transition?*

Si oui, indiquez, par ordre d'importance (1 étant le plus important et 4 le moins important), le ou les rôles vers lesquels elle se dirige.

Si non, passez à la question suivante

Expert administratif :

(avoir la responsabilité de la bonne marche et de l'octroi des services tels que la rémunération, la détermination des besoins de formation, la tenue des dossiers des employés, etc.).

Défenseur ou champion des employés :

(favoriser l'engagement et la contribution des employés à la performance organisationnelle; veiller à la justice organisationnelle, formuler des politiques en gestion des ressources humaines; être à l'écoute des employés).

Agent de changement :

(faciliter l'implantation de changements organisationnels et culturels).

Partenaire stratégique :

(aligner la stratégie de ressources humaines sur la stratégie d'affaire; conseil et expertise auprès de la haute direction).

PARTIE V : RÉACTIONS AU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Q.9 *Les énoncés qui suivent examinent vos réactions au contexte organisationnel dans lequel vous œuvrez.*

En encerclant le chiffre approprié, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

- | | |
|----|-------------------------------|
| 1. | Tout à fait en désaccord |
| 2. | Fortement en désaccord |
| 3. | Plutôt en désaccord |
| 4. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. | Plutôt en accord |
| 6. | Fortement en accord |
| 7. | Tout à fait en accord |

CYN1 Je crois que mon organisation donne toujours suite à ses intentions déclarées. 1 2 3 4 5 6 7

CYN2 Je crois que les buts, politiques et pratiques organisationnelles de mon organisation ont peu de choses en commun. 1 2 3 4 5 6 7

FIP1 Mes valeurs, mes buts et ma personnalité s'harmonisent avec mon organisation et son personnel actuel. 1 2 3 4 5 6 7

CYN3 Lorsque mon organisation affirme qu'elle va faire quelque chose, je sais que cela va se réaliser. 1 2 3 4 5 6 7

EPU1 Mon travail me contrarie. 1 2 3 4 5 6 7

CYN4 Je crois que mon organisation attend une chose de ses employés, mais les récompense pour autre chose. 1 2 3 4 5 6 7

FIP2 Mes valeurs et ma personnalité m'empêchent de m'intégrer à mon organisation, car elles diffèrent de celles de la plupart des autres employés. 1 2 3 4 5 6 7

EPU2 Je me sens épuisé à cause de mon travail 1 2 3 4 5 6 7

CYN5 Je vois peu de ressemblances entre ce que mon organisation déclare et ce qu'elle fait en réalité. 1 2 3 4 5 6 7

EPU4 Je me sens vidé sur le plan émotionnel à cause de

mon travail.

FIP3 Les valeurs et la « personnalité » de mon organisation correspondent aux miennes. 1 2 3 4 5 6 7

EPU3 Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin pour faire face à une nouvelle journée au travail. 1 2 3 4 5 6 7

PARTIE VI : LE PROFIL DU RÉPONDANT

Q.10 Quel âge avez-vous? ans

Q.11 Quel est votre sexe? Féminin 2

Masculin 1

Q.12 Vivez-vous avec un(e) Non

0

Oui

1

Q.13 Combien de personnes sont à votre charge? personne(s)

Q.14 Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu? Cours secondaire/DEP 1

Cours collégial (DEC) ou classique 2

Certificat de 1^{er} cycle 3

Baccalauréat 4

- Diplôme de 2^e cycle 5
- Maîtrise 6
- Doctorat 7

Q.15 *Dans quel domaine se situe votre formation de base?*

- Relations industrielles 1
- Gestion des ressources humaines 2
- Administration 3
- Autre : _____

Q.16 *Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel?* an(s) mois

Q.17 *Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation?* an(s) mois

Q.18 *Depuis combien de temps êtes-vous sur le marché de l'emploi?* an(s) mois

Q.19 *Combien d'emplois avez-vous occupé dans le domaine des ressources humaines avant votre emploi actuel?* emploi(s)

- Q.20** *En vous situant par rapport au poste que vous occupez
présentement, aimeriez-vous vous retrouver éventuellement
à un poste qui se situe à un niveau plus élevé?*
- Non 0
Oui 1
- Q.21** *Depuis que vous êtes sur le marché de l'emploi, combien de
fois avez-vous perdu votre emploi en raison de réduction
de personnel, de restructuration, de fusion, d'acquisition
ou de faillite?*
- Jamais 1
Une ou deux fois 2
Trois fois ou plus 3
- Q.22** *Depuis votre entrée sur le marché de l'emploi, combien de fois
avez-vous changé volontairement d'employeur?*
- Jamais 1
Une ou deux fois 2
Trois fois ou plus 3
- Q.23** *En général, lorsque vos employeurs antérieurs vous
promettaient quelque chose, tenaient-ils leurs
promesses?*
- Je n'ai pas eu d'autre employeur 0
Pas du tout 1
Très peu 2
Moyennement 3
Beaucoup 4
Tout à fait 5
- Q.24** *Quel type d'emploi occupez-vous?*
- À temps partiel 1
À temps plein 2

- Q.25** *Quel est le statut de votre emploi?*
- | | | |
|-------------|--------------------------|---|
| Permanent | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Contractuel | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Étudiant | <input type="checkbox"/> | 3 |
- Q.26** *Quel est votre niveau de salaire annuel?*
- | | | |
|-----------------------|--------------------------|---|
| Moins de 39 999 \$ | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 40 000 \$ à 59 999 \$ | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 60 000 \$ à 79 999 \$ | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 80 000 \$ à 99 999 \$ | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 100 000 \$ et plus | <input type="checkbox"/> | 5 |
- Q.27** *Combien d'employés supervisez-vous directement?*
- | | | |
|---------------------|--------------------------|---|
| Aucun employé | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 1 à 5 employés | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 6 à 10 employés | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 10 à 30 employés | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 30 à 60 employés | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Plus de 60 employés | <input type="checkbox"/> | 6 |
- Q.28** *Combien d'employés compte votre organisation?*
- | | | |
|--------------|--------------------------|---|
| Moins de 200 | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 200 à 499 | <input type="checkbox"/> | 2 |

500-999 31000 à 4999 4Plus de 5000 5

Q.29 *Quel est le nombre d'employés dans la fonction ressources humaines de votre organisation?*

			employés
--	--	--	----------

Q.30 *Dans quel secteur œuvre votre organisation?*

Q.31 *Est-ce que votre organisation est syndiquée?*

Non 0Oui 1

Q.32 *À quelle fréquence assistez-vous à des cours en dehors des heures de travail?*

Jamais 1Rarement 2Assez rarement 3Quelquefois 4Assez souvent 5Souvent 6Très souvent 7

Q.33 *À quelle fréquence vous inscrivez-vous à des cours supplémentaires de votre propre initiative?*

Jamais 1Rarement 2Assez rarement 3Quelquefois 4

Assez souvent 5

Souvent 6

Très souvent 7

Q.34 *Quel est le titre de votre poste?*

Technicien 1

Agent 2

Conseiller 3

Directeur-adjoint 4

Directeur 5

Vice-président adjoint 6

Vice-président 7

Autre : _____