

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

MEMOIRE PRESENTE A

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAITRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

SERGE BEAUCHAMP

LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS

DU PLAFONNEMENT DE CARRIERE

FÉVRIER 1993

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIERES

	<i>Page</i>
RÉSUMÉ	iii
REMERCIEMENTS	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	x
CHAPITRE I - INTRODUCTION	1
CHAPITRE II- CONTEXTE THÉORIQUE	8
La carrière	10
Les déterminants de la mobilité interne et du plafonnement de carrière	21
Hypothèses	45
CHAPITRE III - MÉTHODOLOGIE	48
La population étudiée et la procédure de cueillette de données	48
Instruments de mesure	49
CHAPITRE IV - ANALYSE DES RÉSULTATS	53
Méthodes d'analyse	53
Présentation des résultats	54
Interprétation des résultats	70
CHAPITRE V - RÉSUMÉ ET CONCLUSION	80
RÉFÉRENCES	85
ANNEXES	
A - Caractéristiques de la population	95
B - Instruments de mesure	112
C - Lettres d'introduction, de rappel et de remerciements	118
D - Résultats complémentaires	122

RÉSUMÉ

La réforme du réseau de la santé et des services sociaux constitue un défi majeur pour les organisations, notamment sous les aspects de l'efficience dans l'utilisation des ressources. Plus spécifiquement, sous le volet du développement des ressources humaines, des mesures sont mises de l'avant en regard à la mobilité et à l'orientation de carrière du personnel cadre.

Considérant que l'absence de mobilité peut traduire une situation de plafonnement de carrière, plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce phénomène. Ainsi, plusieurs études empiriques ont permis d'établir les relations entre différentes caractéristiques individuelles et le phénomène de plafonnement de carrière. C'est le cas notamment pour l'âge, le sexe, la scolarité, la performance, la carrière antérieure, l'ancienneté dans l'établissement et finalement, la satisfaction, l'attitude et le comportement au travail.

Par contre, très peu d'études se sont attardées aux caractéristiques organisationnelles susceptibles d'influencer le plafonnement de carrière. Ces études ont tout de même permis d'illustrer les effets qu'ont la taille, la structure organisationnelle, le contexte du travail ainsi que les différentes politiques ou pratiques de dotation de personnel, sur le plafonnement de carrière.

Deux courants majeurs ont marqué la recherche sur ce phénomène. Le premier se caractérise par l'adoption d'une définition objective du concept de plafonnement de carrière basée sur l'ancienneté dans le poste actuel.

A l'opposé, le second adopte une définition plutôt subjective du concept faisant appel à la perception ou au sentiment des sujets à l'égard du plafonnement de carrière.

La présente étude s'inscrit dans le premier courant de recherche. Il s'agit de poursuivre l'exploration de cette problématique en se concentrant sur les déterminants organisationnels.

Ainsi, l'analyse de la littérature nous a permis de formuler trois hypothèses. La première concerne la taille de l'organisation tandis que les deuxième et troisième hypothèses concernent respectivement la structure de l'organisation et la nature du poste occupé.

Cette étude a été réalisée auprès d'une population de 441 cadres intermédiaires oeuvrant dans les 14 Centres de services sociaux (CSS) du Québec.

L'instrument de mesure utilisé pour réaliser cette étude, a été élaboré en utilisant et adaptant, lorsque requis, les échelles de mesures utilisées par les différents chercheurs dans le domaine.

En ce qui a trait à la première hypothèse, les résultats nous ont permis de constater que les cadres évoluant dans des CSS de dimension moins importante, détenaient plus d'ancienneté dans leur poste actuel et, par conséquent, s'avéraient plus sujets au plafonnement de carrière que leurs homologues oeuvrant dans des organisations de plus grande dimension.

Par contre, nos résultats indiquent l'absence d'influence significative de la structure organisationnelle sur l'ancienneté dans le poste actuel, ce qui infirme la deuxième hypothèse formulée à cet égard.

D'autre part, la dernière hypothèse voulant qu'il n'y ait aucune

relation entre la nature du poste occupé (conseil ou hiérarchique), et l'ancienneté dans le poste actuel, s'avère infirmée. Une relation significative est en effet relevée dans la mesure où les cadres oeuvrant au sein d'un service conseil, s'avèrent plus sujets au plafonnement de carrière que leurs collègues des services hiérarchiques.

Finalement, cette étude a permis d'une part, de vérifier l'effet de certaines caractéristiques individuelles sur le plafonnement de carrière, et d'autre part, de démontrer les limites de l'approche consistant à classer les sujets en situation de plafonnement ou non à partir de seuils d'ancienneté dans le poste actuel, seuils fixés plus ou moins arbitrairement.

REMERCIEMENTS

L'auteur désire exprimer sa reconnaissance à son directeur de recherche, monsieur Bruno Fabi, professeur agrégé à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Il convient également de remercier messieurs Bruno Rémillard, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières et René Jutras, conseiller en Informatique à l'Université du Québec à Trois-Rivières, dont l'appui et la disponibilité ont facilité la réalisation de cette étude.

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1	Schéma expérimental	54
2	Matrice d'intercorrélations	56
3	Résultats de l'analyse de la régression pour la relation entre certaines variables indépendantes et l'ancienneté dans le poste actuel	59
4	Résultats corrigés de l'analyse de la régression pour la relation entre certaines variables indépendantes et l'ancienneté dans le poste actuel	61
5	Résultats comparatifs des analyses de régressions à différents seuils retenus pour le plafonnement de carrière	64
6	Répartition des sujets en fonction de l'âge	96
7	Répartition des sujets en fonction du sexe	97
8	Répartition des sujets en fonction du degré de scolarité	98

9	Répartition des sujets en fonction de la nature du poste occupé	99
10	Répartition des sujets en fonction du nombre de paliers hiérarchiques compris dans leurs services	100
11	Répartition des sujets en fonction de la taille des organisations	101
12	Répartition des sujets en fonction de la reconnaissance d'une contribution exceptionnelle	102
13	Répartition des sujets classés selon leur sexe, en fonction du groupe d'âge	103
14	Répartition des sujets classés selon leur sexe, en fonction du degré de scolarité	104
15	Répartition des sujets classés selon leur sexe, en fonction de la nature du poste occupé	105
16	Répartition des sujets classés selon leur sexe, en fonction du nombre de paliers hiérarchiques compris dans leurs services	106
17	Répartition des sujets classés selon leur sexe, en fonction de la reconnaissance d'une contribution exceptionnelle	107

18	Répartition des sujets classés selon la nature du poste occupé en fonction de l'âge	108
19	Répartition des sujets classés selon la nature du poste occupé en fonction du degré de scolarité	109
20	Répartition des sujets classés selon la nature du poste occupé en fonction du nombre de paliers hiérarchiques compris dans leurs services	110
21	Répartition des sujets classés selon la nature du poste occupé, en fonction de la reconnaissance d'une contribution exceptionnelle	111
22	Comparaison de certaines moyennes	123

LISTE DES FIGURES

Figures

CHAPITRE I

INTRODUCTION

Le Québec a connu, au cours des dernières décennies, des changements importants de types socio-économiques et démographiques. Ces changements se sont manifestés, entre autre, par les fluctuations de la croissance économique, une importance accrue du rôle de l'Etat, des transformations du marché du travail, la baisse de natalité, le vieillissement de la population, la transformation de la famille, le phénomène multi-ethnique, et le mouvement des femmes vers l'égalité.

Depuis le début des années 60, l'Etat avait voulu assumer une part toujours plus grande du développement social au Québec, tendant vers une certaine harmonie et une certaine équité dans la répartition de ses actions. Dans les domaines de la santé et des services sociaux, ce développement s'est concrétisé par l'universalité des services, principe reconnaissant à tous les citoyens sans exception, le droit de bénéficier gratuitement de tous ces services.

Il y a plus de vingt ans, la Commission Castonguay-Neveu retenait la prévention et le développement social comme facteurs déterminants de l'amélioration de l'état de santé de la population et comme tel, intégrés dans les politiques sociales de l'Etat. Comme le mentionne Rochon (1987), l'évolution socio-économique a amené le Québec, tout comme la communauté internationale, à tendre vers une politique de santé et de bien-être globale et universelle de la population, ce qui a conduit au développement massif et coûteux des institutions publiques.

Aujourd'hui, le niveau, les effets et les coûts de l'intervention de l'Etat dans les domaines socio-économiques suscitent beaucoup de questionnements et ne font plus l'unanimité chez les spécialistes de la question. La Commission d'enquête de 1987 avait pour but d'éclairer ce problème.

Chez les économistes, Migué (1979) soulève la question de l'illusion de la gratuité des services publics défrayée par l'endettement collectif. Pour sa part, Bélanger (1981) relate que la gratuité crée une pression constante sur l'effort fiscal des contribuables due notamment à la normalisation et à la standardisation des services qui ont un effet de gonflement des coûts.

En insistant sur l'effet de distorsion économique qu'entraîne le niveau élevé des interventions gouvernementales actuelles, entre autre par la surconsommation des biens et des services publics et le déséquilibre important des finances publiques, Beausoleil (1987) propose une réforme des politiques sociales afin de mettre fin à l'Etat-Providence devenu trop coûteux. D'une part, il souligne les effets sociaux qu'impliquerait une telle réforme telle qu'une meilleure sélectivité dans la redistribution, permettant de mieux servir les groupes vulnérables en leur assurant plus de services socio-collectifs essentiels. D'autre part, les effets économiques qui se traduiraient notamment par la diminution de l'auto-expansion du système actuel et le rééquilibrage des finances publiques. En effet, la diminution de l'auto-expansion du système actuel pourrait constituer un moyen de limiter l'expansion des champs d'application des programmes en établissant un frein à l'élargissement de l'accessibilité. Quant au rééquilibrage des finances publiques, il pourrait s'évaluer par la diminution des dépenses publiques et l'augmentation des recettes publiques, entraînant une diminution du déficit structurel (Beausoleil, 1987).

Cependant cette approche n'est pas partagée par tous. Une autre école de pensée, représentée par Bellemare et al. (1987), souligne que l'altération du principe d'universalité remettrait en question un des fondements du système social actuel soit la garantie que la qualité et le niveau de vie des personnes et des familles de classe moyenne et démunies ne devraient pas, autant que possible, être gravement affectées par la crise sociale et économique provoquée par la diminution des transferts sociaux. Ils fondent leur argumentation sur la théorie keynésienne de l'intervention publique qui veut que l'intervention gouvernementale soit nécessaire pour le maintien d'un équilibre social.

Pour sa part, Landry (1987) propose des actions correctrices microscopiques particulièrement aux plans de la gestion des ressources financières et humaines, ainsi que de la consommation des biens et services pour répondre aux difficultés qu'entraîne le niveau élevé des interventions gouvernementales actuelles. Il suggère qu'un meilleur contrôle, une meilleure répartition des ressources financières et une gestion des ressources humaines plus responsabilisante permettraient davantage d'efficacité et d'efficience dans le système public. Il souligne que l'efficacité du marché se bute aux difficultés telles que l'indivisibilité des biens et services, l'existence d'effets externes et l'imperfection des marchés. Ces difficultés risquent l'exploitation des consommateurs et le besoin de prévenir les situations de monopole. Il suggère de développer un système d'incitatifs limitant la surconsommation comme, par exemple, plus d'informations individuelles sur les biens et services consommés ainsi que sur les coûts afférents par le biais de relevés périodiques.

Nous constatons donc, à la lecture des pages précédentes, que le statu quo ne peut être maintenu, l'expansion des besoins et les problèmes de financement constituant deux dimensions très importantes avec lesquelles

l'Etat n'a pas réussi à composer efficacement jusqu'à maintenant. Le principe d'universalité pourrait-il être revu dans une perspective de justice sociale tout en respectant les concepts d'efficacité et d'équité qui sous-tendent la théorie économique publique? Nous croyons que oui. Et Landry (1987) nous suggère des moyens concrets d'y parvenir.

Il faut cependant constater qu'une révision du principe d'universalité ne serait pas sans effet sur le mode de financement. En effet, le secteur de la santé au Québec est financé en partie par des subsides fédéraux, à condition qu'il y ait conformité aux cinq conditions prévues à la Loi canadienne sur la santé, soit:

- l'universalité;
- l'accessibilité;
- le caractère complet des services assurés;
- la transférabilité;
- les services administrés par des organismes publics sans but lucratif.

Les ententes fédérale-provinciales constituent en fait une contrainte majeure pour le système de santé et de services sociaux au Québec, en ce sens qu'elles limitent les moyens auxquels peut recourir l'Etat québécois pour en améliorer l'efficacité et l'efficience. De plus, le désengagement du fédéral dans le financement des programmes, conjugué à la limite de la taxation au Québec, crée une pression constante et rend plus difficile le respect des cinq conditions déterminantes du financement fédéral.

Mentionnons de plus que le financement du secteur de la santé et des services sociaux, est tributaire en partie de la Loi canadienne sur la santé, du régime d'assistance publique du Canada et de la Loi sur les jeunes contrevenants. Par ailleurs, ce secteur est encadré par les Lois sur les services de santé et services sociaux, sur la protection de la santé

publique, sur l'assurance-hospitalisation, sur l'assurance-maladie ainsi que sur la protection de la jeunesse.

Les travaux de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Commission Rochon) en 1987 ont permis au gouvernement du Québec, particulièrement au ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS), de mieux identifier les forces et les faiblesses du système et de cerner les avenues possibles pour améliorer la santé et le bien-être au Québec.

Inspiré des travaux de la commission Rochon, le MSSS a élaboré en 1989 un document d'orientation proposant des interventions sur les plans suivants: les objectifs de santé et de bien-être, des services, des ressources humaines, des régies régionales et du ministère, du financement et de l'allocation budgétaire, de la recherche et du système d'information.

La nouvelle loi sur les services de santé et services sociaux, sanctionnée en septembre 1991, encadre la réforme du système de santé et des services sociaux laquelle a pour principal objectif de replacer le citoyen au centre du réseau, celui-ci étant vu comme consommateur, payeur et décideur. Cette réforme devra relever les trois défis suivants:

- assurer un développement qui corrige les lacunes actuelles des services offerts à la population et qui permette de répondre aux besoins de demain;
- assurer un fonctionnement qui rende le réseau de la santé et des services sociaux plus efficient dans l'utilisation des ressources et plus efficace dans la solution des problèmes de santé et de bien-être;
- assurer un financement qui maintienne un juste équilibre entre les dépenses du réseau et la capacité de payer de la collectivité (ref: «Une réforme axée sur le citoyen», pp.9-10).

Sous les aspects de l'efficience dans l'utilisation des ressources, la réforme prévoit des mesures concrètes afin de motiver, valoriser les ressources humaines et fournir au personnel des opportunités de relever de

nouveaux défis. De façon plus spécifique, sous le volet du développement des ressources humaines, on énonce des mesures relatives à la mobilité et à l'orientation de carrière.

La solution que semble privilégier le gouvernement est donc une solution de type microscopique basée sur le réaménagement, la réaffectation, l'imputabilité des structures et des ressources humaines. A cet effet, Rochon (1987) fait état des ressources humaines comme étant la ressource la plus importante dans le secteur de la santé et des services sociaux. De plus, il relate certains signes inquiétants d'insatisfaction et de démotivation.

Le personnel cadre n'échappe pas à ce diagnostic. Sur ce plan, Rochon (1987) constatait:

Enfin, le personnel et les cadres disposent de peu d'informations sur leur contribution à la réalisation des objectifs de l'établissement, et leurs perspectives de plans de carrière dans le réseau sont limitées (Rochon, 1987 p.691).

Il recommandait de réduire les obstacles à la mobilité afin de mettre en valeur le potentiel du personnel cadre. Nous ne pourrions donc nous interroger sur le devenir des services sociaux au Québec et sur la qualité de la gestion, si nous ignorions la dimension «ressources d'encadrement» de ce réseau. Tel est le sujet de ce mémoire.

Comme mentionné précédemment, le réseau de la santé et des services sociaux vivra, au cours des prochaines années, des changements majeurs notamment au niveau des structures, des plans de service et de la gestion, ce qui devrait lui permettre de s'adapter aux nouvelles exigences afin de répondre aux besoins de la population.

Il appert, à partir de statistiques recensées en 1988-1989, que l'âge moyen du personnel cadre dans les centres de services sociaux (CSS) est de

45 ans comparativement à 43 ans dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux et que le nombre d'années de services continus se situe à 12 ans dans les CSS comparativement à 10 ans dans le réseau. Plus particulièrement, les cadres intermédiaires des CSS, soit plus de 400, représentent plus de 80% des ressources d'encadrement et correspondent en tous points au profil précédent.

Une intervention visant l'amélioration de la gestion du personnel cadre ne peut prétendre être la solution miracle à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du réseau, d'autres aspects étant également susceptibles d'influence. Cependant, comme nous l'avons démontré précédemment, la réforme proposée par le MSSS vise à accorder une plus grande attention à la gestion des ressources humaines, particulièrement par l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines incluant des mesures relatives à l'orientation de carrière et à la mise en oeuvre d'une politique de mobilité pour le personnel cadre.

En conséquence, cette recherche tentera de répondre à la question suivante: **Quels sont les déterminants organisationnels du plafonnement de carrière des cadres intermédiaires dans les CSS?** Ceci devrait nous permettre d'apporter certains éléments d'information indispensables à toute voie d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des ressources humaines au sein des CSS.

CHAPITRE II

CONTEXTE THEORIQUE

Une recension de la littérature des dernières années permet de constater plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines (GRH). Selon Sekiou (1984), certaines plus conventionnelles reflètent les activités de gestion du personnel telles que le recrutement, la sélection, la formation et l'évaluation. D'autres reflètent les fonctions de la gestion, soit: conception, planification, coordination, contrôle et les objectifs spécifiques à la fonction GRH tels que l'acquisition, la conservation, le développement et l'utilisation.

En effet, Foucher (1985) propose la définition suivante:

La gestion des ressources humaines est un sous-système de management général. Elle constitue un effort d'harmonisation des relations entre les individus et le travail, et une conciliation d'objectifs susceptibles de diverger. Elle se compose d'actions à un niveau individuel et à un niveau organisationnel, lesquelles ont des dimensions culturelles et structurelles qui se complètent et se soutiennent mutuellement. (Foucher coll. Miller, 1985 p. 643)

Pour sa part, Bélanger (1988) énonce que la GRH consiste en un ensemble d'activités qui, dans une perspective systémique, concourent de façon cohérente à optimiser les objectifs économiques de l'organisation et les objectifs individuels des gens qui y oeuvrent. Il fait état de trois ensembles d'activités: l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines. L'acquisition regroupe des activités de planification des effectifs, les descriptions de fonctions, le recrutement, la sélection et l'accueil. Quant au développement, il consiste en la formation et perfectionnement dans le but d'accroître les connaissances et habilités nécessaires au travail. Finalement, la conservation regroupe les

activités inhérentes à la rémunération, aux avantages sociaux, à l'évaluation, la négociation et l'établissement de programmes permettant de créer et maintenir un bon climat de travail.

La GRH devient donc une dimension stratégique du management, cette fonction étant reliée à la stratégie organisationnelle par des liens organiques qui favorisent l'intégration des objectifs stratégiques (Bélanger, 1988).

Ces définitions nous apparaissent particulièrement intéressantes car elles sous-tendent la mise en place de programmes de dotation et de développement des ressources humaines, permettant d'encadrer notamment les activités d'acquisition et de gestion des mouvements. De plus, ces programmes favorisent une bonne planification des ressources humaines, un des facteurs déterminants de l'efficacité organisationnelle selon Werther et al.(1985).

Pour les fins de la présente recherche, nous nous proposons d'aborder une des pratiques de la fonction GRH à savoir la planification de carrière, en se concentrant sur les dimensions relatives à la mobilité interne et au plafonnement de carrière.

La carrière

Une définition exhaustive du concept de carrière s'avère difficile à élaborer dû au fait que chaque courant de recherche sur la carrière propose sa propre définition (Driver 1988).

Le concept de carrière étant partagé entre une diversité de perspectives tout en étant la propriété d'aucune discipline spécifique, il nous apparaît pertinent de traiter de ce sujet sous l'angle de l'évolution des théories plutôt que du concept de carrière.

La théorie sur la carrière se caractérise particulièrement par l'étude des individus et des institutions. D'une part, les études mettent l'emphase sur l'individu au travail comme entité requérant des ajustements et poursuivant un développement professionnel particulier au cours de sa vie. D'autre part, l'institution, endroit où l'individu performe, réfère au phénomène social où la forme de comportements collectifs est établie et permanente.

Dans une analyse de l'évolution des théories portant sur la carrière, Sonnenfeld et Kotter (1982) ont noté quatre approches marquant l'évolution de celle-ci au cours du vingtième siècle. Ces approches relèvent du domaine des sciences sociales soit: la sociologie (déterminants des classes sociales), la psychologie (implications occupationnelles versus les dispositions) et la psycho-sociologie (étapes de carrière, choix occupationnels et développement). Finalement, on remarque une forte concentration de la littérature sur le développement de l'adulte, i.e. la relation entre la carrière et les autres activités de la vie.

Selon ces auteurs, les premières recherches, effectuées par des sociologues, cherchaient à établir des relations entre la classe socio-économique et les choix de carrière. En effet, le cheminement de carrière

du père constituait un prédicteur du cheminement de carrière du fils. D'autres recherches ont établi certaines relations entre la classe sociale et le niveau d'occupation, en suggérant que la structure sociale influençait le développement de l'individu et par conséquent son orientation de carrière. Certaines recherches ont suggéré que les éléments de motivation tels les besoins d'accomplissement et de réalisation ainsi que certains facteurs de satisfaction au travail pouvaient être influencés par les origines sociales de la personne.

Une autre approche émergeait durant les années 20 où des chercheurs en psychologie identifiaient certains traits de personnalité comme déterminants du choix de carrière. A cet égard, la théorie de Holland fut une des plus influentes, proposant qu'à chaque type de personnalité soit associé un type d'environnement occupationnel.

Ces deux premières approches relativement statiques furent cependant considérées comme limitées, par Sonnenfeld et Kotter (1982) qui leur reprochèrent de ne pas considérer certains aspects comme:

- les impacts de changements de classe sociale;
- les possibilités de changements d'occupation;
- les changements de traits et de style cognitif dans le temps;
- les changements exigés par l'environnement de travail aux différentes étapes de carrière.

La troisième approche notée par Sonnenfeld et Kotter (1982) est plus dynamique en ce sens que les recherches portent autant sur les processus que sur les étapes dans les choix occupationnels et le développement de carrière. Différents modèles d'étapes de carrière ont été élaborés. Super (1957) a proposé le modèle suivant en cinq étapes dérivé d'approches

psychologiques:

- croissance (14 ans et moins);
- exploration (15 à 24 ans);
- établissement (25 à 44 ans);
- stabilité (45 à 64 ans);
- déclin (65 ans et plus).

Ce modèle étant échelonné sur la vie entière, l'auteur a mis l'emphase sur l'étape d'exploration, étape où s'effectue le choix occupationnel, l'entrée sur le marché du travail et le début du travail.

Par ailleurs, Schein (1971) a concentré ses recherches sur l'étape d'établissement, particulièrement lorsqu'un individu entre dans une organisation comme employé. Il a élaboré un modèle reposant sur des recherches relatives au phénomène de socialisation, en particulier sur l'effet des valeurs et des normes d'un groupe sur le comportement d'un nouvel employé. Il s'agit d'un modèle en six étapes soit:

- la période précédant l'entrée;
- l'entraînement et l'initiation;
- la première assignation régulière et la promotion;
- la deuxième assignation régulière;
- le transfert et la sortie;
- la période suivant la sortie.

Cependant les théories sur les différentes étapes de la carrière sont, selon Sonnenfeld et Kotter (1982), limitées par certaines affirmations présentant l'individu comme un être passif, ne changeant d'occupation et d'organisation que durant la période d'exploration. Ces théories ignorent l'interaction entre le travail et les autres activités hors travail et aussi sous-estiment souvent l'importance des données biographiques.

L'approche du cycle de vie constitue la dernière tendance qui, à l'opposée de la précédente, n'est pas dictée par une emphase organisationnelle (Sonnenfeld et Kotter, 1982). Cette approche beaucoup plus dynamique que la précédente est la plus récente et résulte largement d'un examen psychologique du développement de l'adulte (Arthur et al., 1989). Par surcroît, elle s'avère plus dynamique car elle compose avec trois aspects majeurs soit: le travail, la famille et l'individu en examinant comment le développement de l'adulte dans le temps influence la carrière. L'individu est perçu comme changeant et en évolution durant sa vie, ces changements étant conditionnés par le travail, la famille et par certains déterminants biologiques et psychologiques.

Dans la perspective de cette dernière tendance identifiée par Sonnenfeld et Kotter (1982), différents modèles furent élaborés par certains auteurs. Ces modèles sont à mi-chemin entre les déterminants individuels et organisationnels qui caractérisent, comme nous l'avons mentionné précédemment, les théories sur la carrière.

A cet égard, Schein (1978) propose un modèle non exclusivement basé sur des différences individuelles. Son modèle d'ancrage de carrières (compétence de gestion, compétence technique, sécurité et stabilité, créativité, autonomie et indépendance), établit une certaine interaction entre les besoins individuels et organisationnels en étudiant notamment le processus de socialisation.

Pour sa part, Driver (1988) a décrit quatre types de cheminement de carrière qui constituent un modèle directionnel de carrière. Les quatre types de carrière se définissent comme suit:

- carrière homéostatique: choix qui est fait une fois pour engagement à vie dans une occupation;

- carrière linéaire: activité continue durant la vie en progression d'une occupation à l'autre;
- carrière en spirale: implique une série d'occupations où chaque changement bâti par l'expérience du passé développe de nouvelles habiletés;
- carrière transitoire: choix non permanent dans différents champs d'activités ou différentes organisations.

De plus, Driver (1988) a suggéré de lier à ces types certains facteurs de motivation soit:

- homéostatique : compétence et sécurité;
- linéaire : pouvoir et accomplissement;
- spirale : développement personnel et éducation;
- transitoire : recherche d'identité et innovation.

Cette typologie, qualifiée de «pure» par Bourgeois et Wils (1986), a pour postulat que le travailleur poursuit un cheminement réel correspondant à son cheminement idéal. Ces derniers ont démontré que certains travailleurs poursuivent des types purs de cheminement de carrière alors que d'autres poursuivent des types de cheminement de carrière qualifiés de mixtes. Pour leur part, Bourgeois et al. (1987) ont proposé un modèle systématisé de la typologie de cheminement de carrière exposé par Driver. Cette systématisation, présentée à la figure 1, permet de mieux saisir toute la complexité des cheminements de carrière.

Fréquence de la mobilité	Présence de mobilité		Absence de mobilité
Fréquent	Hors du champ occupationnel	Dans le champ occupationnel	Dans le champ occupationnel
	Transitoire	Linéaire	Homéostatique
	Spiral	Etapiste	

Figure 1. Modèle systématisé de la typologie de cheminement de carrière. (Bourgeois, Wills et Mercure, 1987).

Cette figure distingue les types de carrière où il y a fréquence de mobilité. Cette mobilité peut s'exercer hors ou dans le champ occupationnel. La fréquence de mobilité pour chaque type de carrière est aussi mise en relief.

De plus, cette figure permet de considérer un autre type de cheminement de carrière qualifié d'étapiste. En effet, Mercure (1983, 1987 voir: Bourgeois et al., 1987) définit ce type comme étant correspondant au carriériste moyen qui connaît une mobilité verticale dans son champ occupationnel.

Par ailleurs, un modèle dont les propriétés sont d'ordre organisationnel, est proposé par Schein (1971, 1978). Le modèle dit «structurel» permet lui, d'élucider les aspects de l'organisation qui impliquent certains mouvements des individus. Trois types de mouvements sont identifiés: le mouvement vertical correspondant à la promotion et à la rétrogradation, le mouvement radial se caractérise par l'accroissement progressif du pouvoir ou de la reconnaissance d'un individu dans l'organisation sans pour autant qu'il y ait changement de palier

hiérarchique et finalement le mouvement circulaire correspond aux mouvements latéraux intra-organisationnels, d'une fonction ou division à une autre. Ce modèle, présenté à la figure 2, est basé sur l'influence réciproque qu'ont l'un sur l'autre, l'organisation et l'individu.

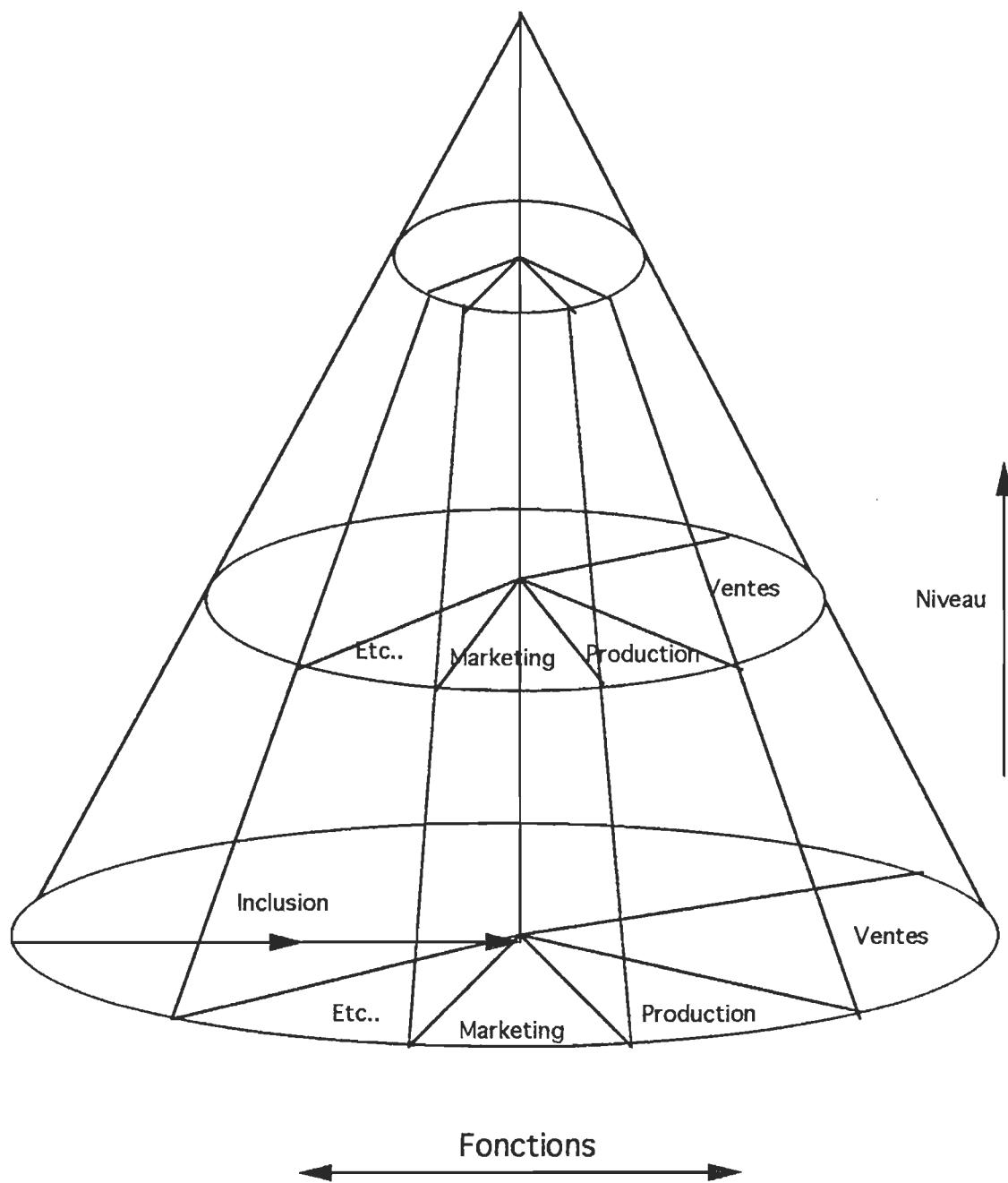


Figure 2. Modèle tridimensionnel d'une organisation Schein (1971)

Pour compléter, il nous apparaît pertinent de souligner la contribution de Rosenbaum (1984) dont le modèle de tournoi décrit un processus ou un système de carrière dans l'organisation. Ce modèle repose sur l'hypothèse que le processus de pairage entre l'individu et le poste à combler existe dans l'organisation et que ce processus est influencé par l'historique de carrière de l'individu. Cet historique de carrière reflète les emplois détenus antérieurement, l'avancement antérieur ainsi que la fréquence de cet avancement. Ce système de carrière est décrit comme une série de compétitions implicites qui différencient progressivement un groupe d'employés dans leur carrière, définissant ainsi leurs opportunités de futures assignations. Plus spécifiquement, seuls les vainqueurs ont accès aux concours de niveaux supérieurs, tandis que les perdants ne peuvent compétitionner qu'à leur niveau actuel. Le système est par conséquent très sélectif.

Ce modèle, élaboré à partir d'une étude longitudinale du processus de sélection dans une grande entreprise, établit une relation entre les premiers mouvements et les mouvements subséquents, tout en soulignant l'importance des premiers mouvements dans le cheminement de carrière. De plus, Rosenbaum (1989) souligne qu'en dépit des difficultés de mesurer le capital humain, particulièrement les capacités, le modèle est à la fois historique et dynamique dû au fait qu'il considère certains facteurs contextuels comme les changements dans les facteurs sociaux. Finalement, le modèle intègre et lie entre elles les théories économiques, structurelles, sociales, organisationnelles et psychologiques (Rosenbaum, 1989).

Nous avons présenté dans les pages précédentes les quatre approches marquant l'évolution des théories sur la carrière présenté par Sonnenfeld et Kotter (1982). Nous nous proposons pour compléter cette section sur la

carrière, de traiter des transitions de carrière, une dimension qui a attiré l'attention de plusieurs chercheurs particulièrement au cours de la dernière décennie.

A l'instar de Louis (1980), Nicholson et West (1989) définissent la transition de carrière comme étant une période durant laquelle un individu change de rôle ou d'orientation dans un rôle tenu. Cette définition de transition de carrière nous convient dans la mesure où elle nous permet de mieux comprendre les phénomènes liés aux changements d'emploi, dans la nature du travail et de carrière, tels qu'identifiés par Louis (1980) dans sa typologie de transitions de carrière. L'auteur identifie deux catégories principales de transitions. La première, qualifiée de transitions inter-rôles, regroupe différents changements de rôles par exemple, une nouvelle fonction dans l'organisation ou dans une autre organisation, ou encore un changement d'orientation tel un changement de profession.

La deuxième catégorie, les transitions intra-rôle, reflète notamment des changements inhérents à des ajustements dans le rôle tels des modifications d'attributions dans une fonction donnée ou le passage des différentes étapes de vie tout en assumant les mêmes fonctions.

Afin de mieux comprendre l'importance et la portée de ces changements, tant pour l'individu que pour l'organisation, Nicholson et West (1989) présentent un modèle du cycle de transitions comprenant les phases suivantes:

- la préparation: un processus de prévision et d'anticipation qui survient avant le changement;
- la rencontre: des sensations et des émotions vécues lors des premiers jours de la nouvelle assignation ou d'un nouveau travail;

- l'ajustement: le développement subséquent de la personne et du rôle afin d'en améliorer l'adéquation;
- la stabilisation: une bonne adéquation entre l'individu et son rôle;
- la préparation: le renouvellement du cycle.

Neuf dimensions du cycle sont énoncées par ces auteurs, dimensions qui font ressortir toute la complexité de ce phénomène. Ces dimensions sont:

- la vitesse: la rapidité de la transition;
- l'amplitude: le degré de nouveauté dans la transition;
- la symétrie: l'importance relative des périodes entre chaque phase du cycle;
- la continuité: l'inter-relation entre les cycles et leurs séquences logiques;
- la discréption: le degré de contrôle qu'a l'individu durant le passage des phases du cycle;
- la complexité: la clarté et la facilité des tâches dans la transition;
- la propulsion: l'initiation par l'individu ou par des forces ou événements externes;
- les facilités: le support et les ressources disponibles afin d'aider l'individu à passer à travers les différentes phases du cycle;
- l'importance: le degré d'importance que revêt la transition pour l'individu et l'organisation.

Dans une étude portant sur les stratégies que les individus adoptent afin de composer avec les transitions de carrière intra-organisationnelles, Latack (1984) a observé qu'un fort lien existe entre l'ampleur de la transition dans la carrière et la transition sur le plan personnel. Cette

relation explique en partie l'instabilité personnelle que peuvent entraîner ces changements majeurs caractérisés par une plus grande implication dans le travail. En ce qui concerne le stress occasionné par ces changements, l'auteur a observé que les individus qui expérimentent plusieurs transitions dans leur vie personnelle, s'avèrent plus enclins à adopter une stratégie de gestion du stress afin de composer avec le travail durant une période de transition.

Pour leur part, Nicholson et West (1989) font état de la culture organisationnelle comme cause et effet de la manière dont l'individu gère sa transition. Ils infèrent par conséquent que l'organisation pourrait tenter de changer sa culture, réformer ses structures et par le fait même accroître sa performance en adoptant une stratégie qui lui permettrait de mieux composer avec les transitions en apportant par exemple plus de support à l'individu visé.

Cette approche adoptée par une organisation s'inscrirait dans une perspective de développement de ressources humaines. En effet l'accueil, la formation d'appoint, l'encadrement spécifique à l'intégration, la rétroaction et l'évaluation du potentiel sont autant d'activités de GRH qui, conjuguées aux activités relatives à l'acquisition et à la conservation des ressources humaines, concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation dans un contexte de planification stratégique (Sonnenfeld et Kotter, 1982).

Cette revue non exhaustive des différentes théories sur la carrière nous permet de constater toute la complexité du concept de carrière, explicable entre autre par les différentes approches et disciplines ayant contribué aux recherches dans ce domaine.

Dans la section suivante, nous nous proposons de traiter de la mobilité

interne et du plafonnement de carrière, ainsi que de leurs déterminants environnementaux, individuels et organisationnels.

Les déterminants de la mobilité interne et du plafonnement de carrière

Dans cette section nous analyserons certaines études portant sur les relations entre, d'une part, certaines caractéristiques environnementales, individuelles et organisationnelles et d'autre part, la mobilité interne ainsi que le plafonnement de carrière. Il convient cependant, au préalable, de définir les concepts de mobilité interne et de plafonnement de carrière.

Concept de mobilité interne

Selon Vardi (1980), la mobilité interne peut constituer pour l'individu une récompense, une possibilité de développement professionnel ou une étape de vie. Pour l'organisation, il s'agit d'une contribution directe à son efficacité. C'est pourquoi il propose la définition suivante qui incorpore à la définition traditionnelle, psychologique de la carrière, la perspective d'une dynamique en contexte organisationnel:

...toute mobilité de travail intra-organisationnelle expérimentée par les membres et les perceptions, attitudes et comportements associés à ces expériences. (Vardi 1980, p.347)

Ces expériences se mesurent par des mouvements déterminés, entre autre, par une variété de caractéristiques organisationnelles notamment la taille, le type d'organisation et la structure (Milkovich, 1976: voir Vardi, 1980).

Outre le nombre, le cheminement et le rythme, Anderson et al. (1981), à l'instar de Vardi (1980), considèrent comme indice de mobilité interne, tous mouvements qu'ils soient verticaux ou horizontaux.

Pour sa part, Bélanger (1983) a classifié les mouvements internes en trois grandes catégories soit: les mutations, les rétrogradations et les promotions.

Les mutations ont entre autre pour objectifs de contribuer à la formation et au développement des ressources humaines, de réaliser des affectations plus adéquates et combler les besoins des ressources humaines.

Elles sont généralement de types de déplacements horizontaux.

Les rétrogradations, quant à elles, ont une connotation plutôt négative car, selon Bélanger (1983), elles font référence à la perte de responsabilités, d'autonomie et de pouvoir. Cependant, Hall (1985) considère qu'elles peuvent faire partie du plan de carrière. Dans la même veine, Watts et al. (1981) mentionnent que les rétrogradations peuvent permettre aux ressources d'encadrement d'appliquer leurs connaissances et leurs habiletés dans de nouveaux domaines d'activités et ainsi acquérir une plus grande polyvalence. De plus, ils mentionnent que les rétrogradations peuvent aider les employés à préparer une pré-retraite ou encore assumer des affectations plus adéquates.

Finalement les promotions comportent, règle générale, un accroissement des responsabilités et du pouvoir (Bélanger, 1983). Cette catégorie constitue pour plusieurs un indice de succès de carrière.

Concept de plafonnement de carrière

Le concept de plafonnement de carrière, la variable dépendante de cette étude, se veut complémentaire au concept de mobilité interne en ce sens qu'il nous permet de mieux comprendre les causes d'une absence de mobilité. Il est défini par Ferrence et al. (1977) comme étant «le point où la promotion à un niveau hiérarchique supérieur est peu probable» (Ferrence et al., 1977, p.602). Dans la même veine, Sylvia et Sylvia (1986) lient au concept de plafonnement de carrière, l'absence d'avancement chez les cadres intermédiaires, à cause notamment des structures pyramidales offrant de moins en moins de possibilités à mesure que les cadres progressent dans la hiérarchie.

Cependant cette définition conceptuelle, exclusivement basée sur la notion d'avancement, a été reprise et opérationnalisée par plusieurs

auteurs. L'un d'entre eux a proposé la définition opérationnelle suivante: «**point où la mobilité de carrière future, incluant les mouvements latéraux et verticaux, est peu probable à cause de la durée de séjour prolongée sur le poste actuel**» (Veiga, 1981, p.566).

Pour sa part, Orpen (1983) considère que la cessation et l'improbabilité de mouvements ne sont pas suffisants pour conclure au plafonnement de carrière. Il propose d'ajouter à la définition opérationnelle formulée par Veiga (1981), l'absence de changement de degré d'autorité et de responsabilité dans le poste actuel depuis une certaine période.

A l'instar de Veiga (1981), plusieurs auteurs définissent le concept de plafonnement de carrière comme étant l'absence de mouvements latéraux et verticaux durant une période donnée. Cependant, le seuil d'ancienneté sur le poste comme critère différenciant les sujets plafonnés des non plafonnés diffère d'un auteur à l'autre. En effet, Slocum et al. (1985) suggèrent le seuil le moins élevé soit 5 ans, tandis qu'à l'opposé Gerpott et Domsch (1987) ont retenu 10 ans. Se rapprochant du seuil de 7 ans proposé par Veiga (1981) et retenu par Orpen (1983), Tremblay et Roger (1991) suggèrent 6 ans sur le poste actuel comme mesure de situation de plafonnement de carrière.

Il ressort donc, de ces définitions qualifiées d'opérationnelles, un fort consensus autour de l'ancienneté dans le poste actuel comme indicateur de plafonnement de carrière. Cette approche s'avère la plus populaire et reflète un type de plafonnement structurel qualifié de plateau-mobilité (Lamoureux et Cardinal, 1990).

D'autres définitions, plus subjectives, reflètent l'émergence d'approches complémentaires. En effet, les types de plafonnements psychologiques prennent deux formes. Il s'agit d'une part, d'un type

qualifié de plateau-contenu de travail qui se caractérise par une carence d'accomplissement personnel et d'autre part, de plateau anticipé se basant sur l'évaluation par l'individu des probabilités de promotions (Lamoureux et Cardinal, 1990). En effet, certaines études sur le plafonnement de carrière, ont considéré les perceptions des individu à l'égard de leur carrière, la possibilité d'accroissement de responsabilités, les probabilités d'avancement, introduisant ainsi, par la relation entre le plafonnement et les aspirations de carrière, des critères subjectifs au concept de plafonnement (Near, 1985; Fieldman et Weitz, 1988; Chao, 1990; Tremblay et Roger, 1991).

Considérant l'importance de bien distinguer le plafonnement objectif et le plafonnement subjectif dans l'étude du phénomène de plafonnement de carrière tout comme le suggèrent Tremblay et Roger (1991), et compte tenu du fort consensus qui semble s'établir autour de l'utilisation de l'ancienneté dans le poste actuel pour identifier les individus en situation de plafonnement de carrière, nous retenons la définition de Veiga (1981) comme définition opérationnelle du concept de plafonnement de carrière.

Modèle conceptuel de la mobilité interne et du plafonnement de carrière

L'évolution de la théorie sur la carrière constitue le fondement du modèle intégré de la mobilité interne élaboré par Vardi (1980). Il considère que ce type de mobilité et les opportunités professionnelles sont conditionnées par des contraintes et des processus aux niveaux individuel et organisationnel. Son modèle identifie trois catégories de caractéristiques qui sont susceptibles d'influencer directement ou indirectement la mobilité interne: les caractéristiques environnementales, individuelles et organisationnelles.

A l'instar de Vardi (1980), Anderson et al. (1981) ont élaboré un modèle intégré de mobilité interne lequel regroupe les catégories de caractéristiques suivantes: environnementales, individuelles, organisationnelles. Ces caractéristiques ont un effet direct ou indirect sur la mobilité.

Dans l'élaboration de son modèle, Vardi (1980) fait ressortir les effets qu'ont sur la mobilité, les politiques des organisations pour combler les postes vacants. Pour leur part, Anderson et al. (1981) relatent les effets qu'exercent sur la mobilité, les caractéristiques environnementales et organisationnelles. Cependant, ces deux modèles incluent aussi des facteurs individuels qui influencent directement ou indirectement les prévisions de mobilité. Le sexe, l'âge et le statut socio-économique, déterminent l'attitude à l'égard du travail d'une part. L'âge, l'ancienneté et les habiletés influencent d'autre part les décisions de l'organisation (Vardi, 1980; Anderson, 1981).

Par ailleurs, les études portant spécifiquement sur le concept de plafonnement de carrière sont relativement peu nombreuses, ce phénomène n'étant l'objet de recherches que depuis la fin des années 70. Elles ont permis d'examiner certaines causes individuelles et organisationnelles du plafonnement de carrière. L'analyse de ces études, que nous exposerons ultérieurement dans cette section, nous permet de proposer le modèle conceptuel de la mobilité interne et du plafonnement de carrière présenté à la figure 3.

Ce modèle reflète les relations entre d'une part, les caractéristiques environnementales, individuelles et organisationnelles que nous qualifions de variables indépendantes et d'autre part, la mobilité interne ainsi que le plafonnement de carrière constituant les variables dépendantes de notre modèle.

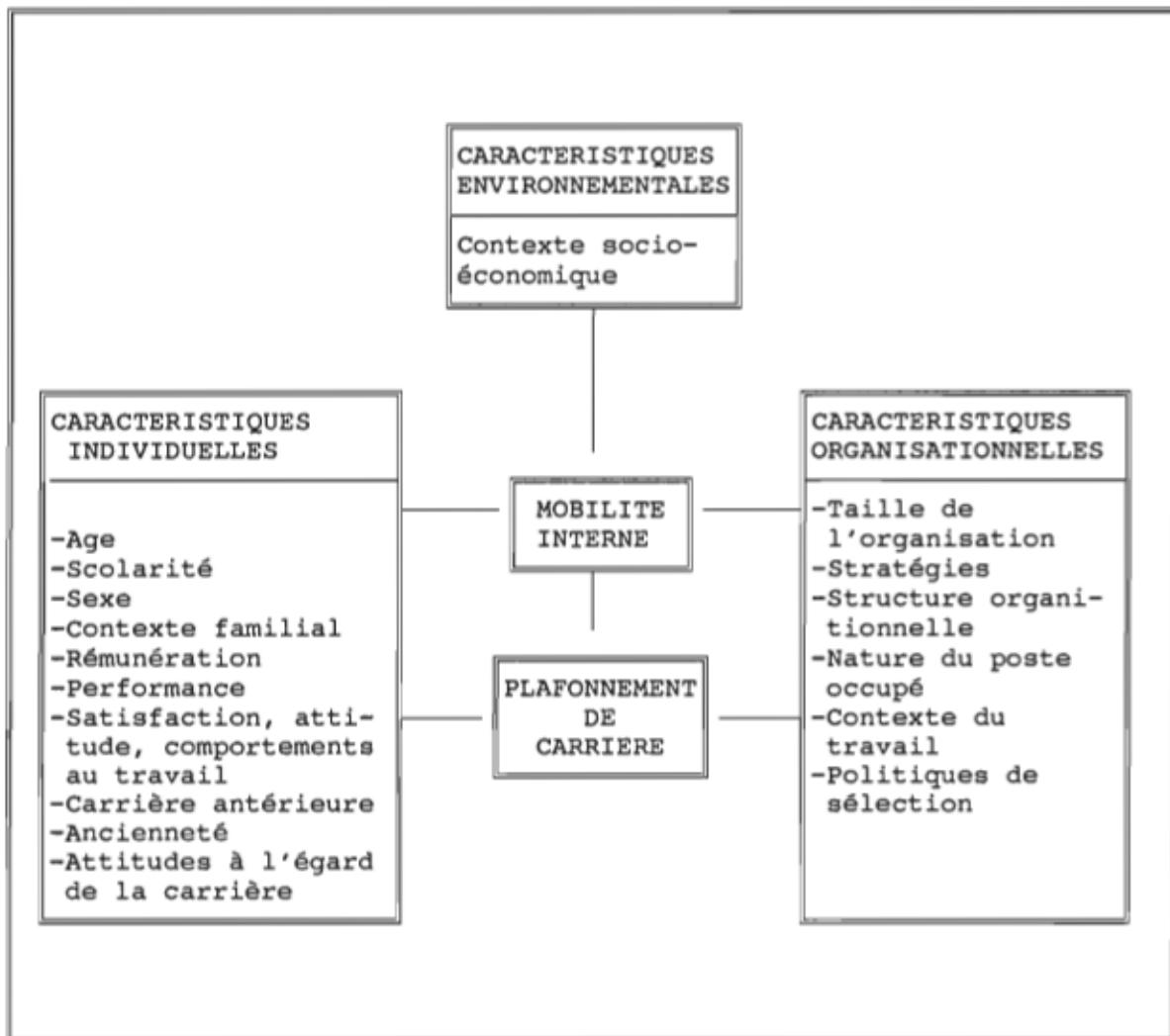


Figure 3. Modèle conceptuel de la mobilité interne et du plafonnement de carrière

Caractéristiques environnementales

Considérer l'organisation et l'individu comme systèmes ou sous-systèmes ouverts à l'environnement implique qu'ils puissent en être influencés.

Les environnements social et économique ont été identifiés comme ayant une influence indirecte sur les opportunités de mobilité générées par des postes vacants, créés ou abolis. Il est peu probable qu'une organisation ne soit pas influencée par ces facteurs qui conditionnent les valeurs d'une société. Ce sont avec ces valeurs qu'elle compose pour assumer sa responsabilité sociale (White, 1970; Hanson, 1967: voir Anderson et al., 1981).

Mentionnons à titre d'exemples, l'impact de la récession et la mondialisation des marchés sur certains secteurs industriels qui ont entraîné pour certaines organisations l'abolition de plusieurs postes se traduisant par des mises à pieds massives.

Par ailleurs, l'avènement des femmes sur le marché du travail reflète avec éloquence les nouvelles valeurs occidentales, phénomène susceptible d'influencer les opportunités de mobilité.

Caractéristiques individuelles

Les caractéristiques individuelles qui ont été le plus couramment identifiées par les chercheurs comme étant en relation avec la mobilité interne et le plafonnement de carrière sont les suivantes: l'âge, le niveau de scolarité, le sexe, le contexte familial, la rémunération, la performance, la satisfaction, les attitudes et les comportements à l'égard du travail, la carrière antérieure, l'ancienneté, les attitudes à l'égard de la carrière c'est-à-dire la crainte de stagnation et l'impatience face à l'avancement.

L'âge est généralement identifié comme étant en relation directe avec la mobilité, en ce sens que plus l'individu est jeune plus il est enclin à être mobile. Krau (1981) suggère que les individus âgés de 25 ans et moins sont plus mobiles. Dans la même veine, d'autres auteurs (Veiga, 1983; Gould et Penley, 1985) suggèrent respectivement que l'augmentation de l'âge réduit la propension à la mobilité et la disponibilité à la relocalisation (transfert). L'effet de ce facteur se conçoit bien, dû au fait que l'individu évoluant à travers les différentes étapes de vie, doit généralement assumer de plus en plus de responsabilités familiales et sociales, situations qui ont pour effet d'entraîner une certaine stabilité, limitant à tout le moins la mobilité. Par exemple, en début de carrière, soit à l'étape d'apprentissage, les individus semblent plus intéressés par la mobilité afin de parfaire leur apprentissage (Noe et al., 1988; Slocum et Cron, 1985). Il appert de plus qu'à cette étape, le peu de liens sociaux ou d'implication dans la communauté influence positivement la disponibilité pour la relocalisation (Noe et al., 1988).

Par ailleurs, au chapitre du plafonnement de carrière, certains auteurs ont corroboré les résultats de l'étude de Veiga (1981) relativement à l'âge, identifiant que les sujets en situation de plafonnement de carrière sont généralement plus âgés, ayant en moyenne 45 ans. Pour leur part, Gould et Penley (1984) constatent que les gestionnaires en situation de plafonnement de carrière sont âgés en moyenne de 47 ans alors que pour les sujets non plafonnés, la moyenne se situe à 36 ans. Dans le même sens et à l'instar de Veiga (1981), les résultats de Tremblay et Roger (1991) démontrent que les sujets plafonnés sont âgés de 45 ans contre 39 ans pour les sujets non plafonnés. La relation positive entre l'âge et le plafonnement s'avère cependant marginale lorsque d'autres variables telles la scolarité et l'ancienneté sont contrôlées.

Une autre variable qui a particulièrement été étudiée en relation avec la mobilité, est le niveau de scolarité. A cet égard, une étude de Price (1980) infirme la théorie de March et Simon à l'effet qu'un niveau de scolarité élevé augmente la mobilité du personnel à cause notamment de l'écart perçu entre l'image de soi et la nature du travail exercé. Ces résultats sont d'ailleurs corroborés par Krau (1981). Quant à Vardi (1980), il suggère qu'un individu possédant moins de scolarité s'avère moins mobile particulièrement dû au fait que cette caractéristique constitue un critère influençant les décisions de mobilité prises par l'employeur. Le fait de ne pas rencontrer cette exigence constituerait un handicap à la mobilité. Pour leur part, Anderson et al. (1981) suggèrent que le niveau de scolarité ait une influence sur le degré de satisfaction de l'individu par rapport au travail, ce qui peut l'inciter à plus de mobilité. Donc, en général, la scolarisation des individus semble avoir une influence positive sur la mobilité, permettant à ceux-ci d'obtenir des postes qui leur paraissent plus conformes à leur potentiel.

A l'instar de Near (1983: voir Tremblay et Roger, 1991) et Gerpott et Domsh (1987), d'autres auteurs ont établi que le niveau de scolarité des sujets plafonnés est inférieur aux sujets mobiles (Tremblay et Roger, 1991). Cependant, au sein d'un groupe de sujets homogènes, comme c'est le cas dans l'étude de Gerpott et Domsh (1987) réalisée auprès de 729 sujets oeuvrant dans des départements de recherche et développement de 11 grandes corporations industrielles, une différence peu significative dans le niveau de scolarité, semble subsister entre les sujets réputés en situation de plafonnement de carrière et ceux qui ne le sont pas. Ces résultats infirmaient les observations de Veiga (1981), soit l'absence de différences significatives à cet égard chez les sujets étudiés.

Le sexe constitue une autre caractéristique individuelle ayant une

relation positive avec les opportunités de carrière et d'accomplissement ou de réalisation de soi (Grimm et Stern 1974: voir Vardi, 1980; Anderson et al., 1981). Cependant, d'autres auteurs (London et Stumpf, 1983; Beehr et Juntunen, 1990) n'ont établi aucune relation ou effet de cette variable sur les décisions de promotion prises par l'employeur. Par ailleurs, Michael (1984: voir Beehr et Juntunen, 1990) relate que les femmes occupent souvent des fonctions conseils, lesquelles sont considérées comme terminales et non comme étape d'un cheminement de carrière. Selon lui, le réseau de contacts informels dans l'organisation influence la mobilité interne. Ce réseau, non également accessible aux hommes et aux femmes, pourrait avoir des effets négatifs sur la carrière de ces dernières.

Plusieurs études empiriques ont porté sur le contexte familial, notamment l'effet de la dualité de carrière chez un couple et la situation parentale, sur la mobilité. Certaines études ont démontré que si le couple travaille et a des enfants, cela limite la disponibilité de relocalisation et par conséquent, restreint la mobilité (Veiga, 1983). Pour leur part, Le Louarn et al. (1984) ont étudié l'effet du travail de l'épouse sur les promotions et les transferts du conjoint cadre de la fonction publique. Leur étude n'a pas démontré que la dualité de carrière constitue une limite à la mobilité. La mobilité interne, à l'exception de mouvements qui impliquent une relocalisation, ne semble donc pas influencée de façon majeure par le statut civil de l'employé.

Il ressort cependant que les sujets plafonnés détiennent plus souvent le statut civil de personnes mariées (Near, 1985). Ces résultats sont corroborés par Tremblay et Roger (1991) lesquels constatent chez les sujets plafonnés une charge familiale plus lourde. Peut-on y inférer une relation causale? Comme le suggèrent les résultats de recherches de Gould et Werbel (1983), les individus ayant une charge familiale semblent plus impliqués

dans leur travail et ont un plus fort sentiment d'appartenance à l'organisation. Il appert donc que le contexte familial motive certains individus à accepter une situation de plafonnement dans la carrière.

D'autres études ont porté sur les effets de la rémunération sur la mobilité. Souvent, cette variable est utilisée comme mesure de succès de la carrière (Klimoski et Childs, 1986). Selon Gould et Penley (1984, 1985), il y a une relation entre la rémunération et la disponibilité de relocalisation. Il semblerait, selon ces études, que la sécurité financière soit un aspect important dans la décision de l'individu face à une offre de transfert. Un transfert entraîne généralement des frais importants qui, malgré le fait qu'ils soient généralement assumés par l'employeur, constituent un facteur d'insécurité pour l'employé.

Le modèle de carrière en gestion de Ference et al. (1977), présenté à la figure 4, propose une catégorisation de cadres en fonction de leur performance et en relation à leur probabilité de promotions futures. En effet, il regroupe les cadres en quatre catégories. Les «apprentis» étant des individus ayant beaucoup de potentiel mais performant en deçà des standards, tandis que les «vedettes» se montrent très performants et ont un fort potentiel d'avancement. Les «efficaces», quant à eux, performent de façon satisfaisante mais ont peu de chances d'avancement, alors que les «inefficaces» offrent une performance insuffisante et ont peu de chances d'avancement.

Performance actuelle	Probabilités de futures promotions	
	peu probable	fort probable
élevée	efficaces	vedettes
faible	inefficaces	apprentis

Figure 4. Modèle de carrière en gestion (Ferrence, Stoner et Warren 1977)

Par ailleurs, pour certains auteurs la performance ne représente pas un facteur distinctif des sujets plafonnés (Carnazza et al., 1981; voir Slocum et al. 1985; Near, 1985; Tremblay et Roger, 1991). En effet, on a démontré que certains cadres en plafonnement sont aussi performants que d'autres n'étant pas en situation de plafonnement de carrière. Pour ces cadres, l'importance que revêt leur travail pour l'organisation et les défis qu'ils y rencontrent, s'avèrent suffisamment valorisants pour compenser le besoin d'avancement.

Pour sa part, Veiga (1981), se référant au modèle de Ference et al. (1977), relate que le niveau de salaire annuel chez les cadres efficaces est supérieur en moyenne de 3 000 \$ à celui des cadres inefficaces, l'augmentation de salaire reflétant généralement l'appréciation de la performance. Dans la même veine, Gerpott et Domsh (1987) ont constaté que les sujets en plafonnement de carrière sont moins productifs que les mobiles.

Nous constatons donc que la relation performance et plafonnement de carrière n'est pas aussi claire qu'on pourrait l'imaginer. Des facteurs comme la satisfaction et la motivation au travail influencent certainement la performance d'un individu en situation de plafonnement de carrière.

La satisfaction, les attitudes et les comportements face au travail ont également été l'objet d'examen par plusieurs chercheurs. Certains d'entre eux suggèrent que les sujets plafonnés sont satisfaits de leur travail (Veiga, 1981; Evens, Guilbert, 1984; Savery, 1990). A l'opposé, Orpen (1983) constate que les sujets plafonnés sont plus disposés à quitter l'organisation se disant insatisfaits. Dans la même veine, Gerpott et Domsh (1987) suggèrent que les sujets plafonnés semblent moins satisfaits à l'égard de leur travail et par conséquent moins impliqués dans leur travail

et dans l'organisation.

Encore ici, l'unanimité ne semble pas régner. Beaucoup de facteurs sont susceptibles d'influencer la satisfaction au travail, notamment les perspectives de promotion, le rôle assumé, les défis et l'importance du travail effectué pour l'organisation. Comme le mentionne Savery (1990), la signification du concept de satisfaction au travail variant d'un individu à l'autre, ceci pourrait expliquer ces divergences dans les résultats de recherche.

La carrière antérieure a été l'objet de plusieurs recherches sous des angles aussi différents que le succès de carrière et la durée de séjour dans les postes. Sous l'angle du succès de carrière, Wells et Muchinsky (1984) ont identifié une relation avec les promotions, établissant ainsi que les employés les plus performants sont généralement ceux qui sont promus. Par contre, à défaut d'opportunités dans l'organisation, les employés les plus performants quitteraient pour d'autres organisations (Martin et al., 1981).

Pour leur part, Gattiker et Larwood (1988), à l'instar de Forbes (1987), ont suggéré la fréquence de promotions comme indicateur de mobilité. Ces résultats corroborent ceux de Veiga (1983) qui a établi notamment que la durée de séjour au premier poste constituait un indicateur du temps moyen de séjour aux postes subséquents. Dans son modèle de tournoi ou de compétition, Rosenbaum (1984) suggère que la durée de séjour aux postes, particulièrement en début de carrière, constitue un prédicteur de mobilité.

S'inspirant de ce modèle, plusieurs auteurs ont établi une certaine relation entre la durée de séjour dans un poste et le plafonnement de carrière. Certaines études ont établi que les cadres efficaces changent moins souvent d'organisation et que leur durée de séjour à chaque poste est généralement supérieure à celle des cadres inefficaces (Veiga, 1981; Wells,

Muchinsky, 1984; Slocum et al. 1985). Plus spécifiquement, Veiga (1981) a établi que les cadres inefficaces plafonnent plus rapidement, soit au troisième poste, tandis que les efficaces le font au cinquième ou au sixième poste.

Pour sa part, Orpen (1983) a identifié que les sujets en plafonnement de carrière changent plus souvent de poste à l'étape d'apprentissage. Ces résultats contredisent les suggestions de certains auteurs à l'effet que la fréquence des promotions soit un indicateur de succès de carrière (Veiga, 1983; Forbes, 1987; Gattiker, Larwood, 1988). Quant à lui, Rosenbaum (1984) suggère que le rythme des mouvements en début de carrière constitue un indice de mobilité favorisant l'avancement et l'accès à des postes de haut niveau hiérarchique, plus difficiles d'accès autrement. Bien que l'unanimité ne semble pas régner, il ressort qu'en général la fréquence de mobilité en début de carrière, particulièrement pour les promotions, diminue les probabilités de plafonnement de carrière.

L'ancienneté dans l'organisation constitue une autre variable dont on a étudié l'effet sur le plafonnement de carrière. A cet effet, il ressort que l'ancienneté semble plus élevée chez les sujets en situation de plafonnement de carrière selon les résultats de quelques études (Gould et Penley, 1985; Tremblay et Roger, 1991). Ces résultats corroborent ceux de Mills (1985) qui avait identifié une relation négative entre l'ancienneté et les possibilités d'avancement. Comme nous pouvons le constater, très peu de recherches ont permis de conclure à une certaine relation entre cette variable et le plafonnement de carrière.

Complétant notre analyse des différentes caractéristiques individuelles, les attitudes à l'égard de la carrière ont été examinées par plusieurs auteurs. A ce sujet, Veiga (1981) mentionne que les sujets

plafonnés expriment une certaine crainte face à la stagnation. Par ailleurs, il note que les sujets inefficaces s'avèrent patients à l'égard de la progression de carrière. D'autre part, Orpen (1983) suggère que les sujets plafonnés ont le même désir d'avancement et accordent la même importance aux promotions que les sujets mobiles. Cependant, certains auteurs ont constaté que les sujets plafonnés semblent moins intéressés à la mobilité verticale ascendante et moins disponibles à la relocalisation (Slocum et al., 1985). Ces résultats convergent avec les résultats de Tremblay et Roger (1991), ces derniers auteurs ayant remarqué que les sujets plafonnés ont des aspirations de carrière plus limitées.

Il en ressort donc que la progression de carrière s'avère moins prioritaire aux yeux des sujets en situation de plafonnement de carrière. A l'exception des résultats d'Orpen (1983), un certain consensus semble se dégager à cet égard.

Caractéristiques organisationnelles

Les caractéristiques organisationnelles ont des effets importants sur la mobilité interne et le plafonnement de carrière. Les caractéristiques qui ont attiré l'attention des chercheurs sont: la taille de l'organisation, les stratégies, la structure organisationnelle et les filières d'emplois, la nature du poste occupé, la visibilité, le contexte du travail soit les relations entre supérieurs et subordonnés ainsi que les politiques et pratiques de sélection pour combler les postes vacants. Elles constituent les principales variables considérées dans notre modèle.

Identifiée comme facteur de contingence, la taille de l'organisation, influence la structure et la dynamique de l'organisation (Mintzberg, 1982). Par exemple, dans une organisation de plus grande dimension, la structure sera plus élaborée, on y retrouvera généralement un degré de formalisation

plus élevé et les unités de travail seront plus grandes. Plus spécifiquement, une structure plus élaborée se traduit généralement par plus de spécialisation dans les tâches, une plus grande différenciation des unités de travail et une composante administrative plus élaborée (Mintzberg, 1982).

Dans une étude effectuée auprès de 181 entreprises, par laquelle on voulait vérifier le processus de successions à des postes cadres, on conclut que les organisations de plus grandes dimensions combinent généralement leurs postes cadres vacants par l'interne. Ces résultats s'expliquent par le fait que ces organisations offrent généralement plus de formation à leurs employés, favorisant ainsi le développement de leur potentiel, les rendant ainsi plus aptes pour de l'avancement ou un accroissement de responsabilités (Dalton et Kesner, 1983). Dans la même veine, la taille de l'organisation influencerait positivement, selon Stumpf et Hartman (1984), la mobilité et la flexibilité de carrière dans une organisation. Par ailleurs, dans une autre étude portant sur l'appariement des plans individuels de carrière à la gestion de carrière organisationnelle, Gran-Rose et Portwood (1988) suggèrent que les organisations de grande dimension possèdent habituellement un système formel d'informations sur les carrières, lequel est relié aux activités de planification de l'organisation. Par conséquent, la taille peut influencer positivement la mobilité.

Dans la même veine, Near (1985) a établi que les situations de plafonnement de carrière s'avéraient plus fréquentes dans des organisations de dimensions moins importantes. Ces résultats ont été obtenus dans le cadre d'une recherche effectuée auprès d'entreprises oeuvrant dans différents secteurs d'activités. Nous pouvons donc concevoir que la dimension d'une organisation, conditionnant notamment la structure et les processus, pourra avoir un effet sur les possibilités de mouvements et par

conséquent le plafonnement de carrière.

D'autres chercheurs ont établi une relation entre la stratégie d'affaire et le plafonnement de carrière (Slocum et al., 1985). Ils ont réalisé une étude se basant sur la typologie de l'organisation de Miles et Snow (1978) qui définit deux types d'organisations soit: l'analytique et la défensive. L'organisation de type analytique se caractérise par le rythme de changement de produits et/ou de marché afin de s'adapter à son environnement. Quant au type d'organisation défensive, elle se caractérise par le peu de changements effectués pour s'ajuster à son environnement et dont le marché diminue. Slocum et al. (1985) suggèrent donc que dans une organisation de type défensive, il y a peu d'opportunités de croissance de carrière, situation ayant une incidence sur la mobilité et le plafonnement de carrière. Cette étude fut réalisée auprès de 499 vendeurs répartis presqu'également dans deux entreprises de transformation de produits. Par ailleurs, le contexte (monopolistique, étatique ou marché très concurrentiel) dans lequel évolue l'organisation aurait une incidence sur le plafonnement de carrière en ce sens que dans une organisation étatique, les taux de mobilité seraient moindres, et par conséquent, les risques de plafonnement seraient plus élevés que dans une organisation évoluant dans un marché concurrentiel (Hachen, 1988 voir: Tremblay, 1991).

La structure organisationnelle constitue une autre caractéristique organisationnelle étudiée par les chercheurs. Certaines études ont examiné les relations de cette caractéristique sous les angles des filières d'emploi et de la nature du poste occupé, avec la mobilité interne et le plafonnement de carrière. Selon certains auteurs, ces caractéristiques structurelles primeraient sur les caractéristiques individuelles telles l'âge, le sexe et la race (Begnoche-Smith, 1979).

La conception de la structure organisationnelle conditionne notamment les filières d'emplois et le nombre de paliers hiérarchiques à l'intérieur de chacune d'elles. Souvent associée à un service, une filière d'emploi comportant peu de paliers hiérarchiques influencerait négativement les possibilités d'avancement (Spilerman, 1977; Vardi, 1980). Dans la même veine, les résultats d'une étude réalisée auprès de différentes institutions fédérales américaines, ont démontré que le point d'entrée dans une organisation compte tenu de la filière d'emploi où il se situe, constitue un prédicteur de mobilité future (Grandjean, 1981). L'auteur a procédé en comparant les effets sur le cheminement de carrière d'être employé au service de l'administration des vétérans ou à d'autres services comme le service postal.

Par ailleurs, Scholl (1983) suggère une relation négative entre la mobilité interne et le roulement de personnel. Cette relation s'explique par le fait que certains cadres qui se retrouvent dans une filière d'emploi sans perspectives d'avancement, quittent l'organisation, ce qui a pour effet d'accroître le roulement du personnel. Il corrobore ainsi le fait que le nombre de paliers hiérarchiques d'une filière d'emploi définit les limites de la mobilité interne. Par conséquent, des cadres se retrouvant dans une filière d'emploi comportant peu de paliers, seraient plus susceptibles de vivre une situation de plafonnement de carrière (Tremblay, 1991).

L'influence de la structure organisationnelle sur la mobilité interne et le plafonnement de carrière peut s'exercer aussi, comme nous l'avons mentionné précédemment, par la nature du poste occupé. Par exemple, le passage d'une filière d'emploi à une autre peut être lié à des conditions particulières telles que la spécialisation du détenteur du poste comme l'ingénierie, ou de sa fonction soit conseil ou hiérarchique (Spilerman, 1977; Vardi, 1980; Dieprete, 1987).

L'influence de la nature du poste occupé sur la mobilité interne et le plafonnement de carrière, particulièrement sous l'angle de la fonction, a intéressé certains chercheurs. En particulier Nystrom (1986), inspiré du modèle descriptif de l'organisation de Mintzberg, suggère que les fonctions conseil et hiérarchique peuvent procurer des occasions de carrières différentes. En effet, dans une étude impliquant 57 cadres dont 23 provenant de la technostructure et 34 de la ligne hiérarchique, tous oeuvrant au sein d'une entreprise de plus de 10 000 employés, l'auteur a constaté que la mobilité inter-fonctions s'avère très peu fréquente et non habituelle. Ces résultats illustrent le phénomène de cloisonnement des emplois, énoncé par Spilerman (1977), qui peut entraîner chez certains cadres une situation de plafonnement de carrière plus rapidement que d'autres.

Par contre, dans le cadre d'une étude impliquant plus de 2 000 cadres de différentes organisations provenant de trois grands secteur économiques du Québec, Tremblay et Roger (1991) ont examiné l'effet de certaines caractéristiques individuelles et organisationnelles sur la stabilité et le plafonnement de carrière. Les résultats n'ont pu établir de relation entre la nature du poste occupé et le phénomène de plafonnement de carrière.

La structure organisationnelle peut, par conséquent, influencer le plafonnement de carrière sous les angles des filières d'emplois et la nature du poste occupé, bien que ce dernier facteur ne fasse pas l'unanimité chez les auteurs.

Le contexte du travail soit les relations supérieurs immédiats/subordonnés ont également un effet sur la mobilité . Entre autres, la qualité des relations entre supérieur immédiat et subordonné, particulièrement le niveau de communication, le support et l'encouragement,

ont un effet sur l'engagement psychologique de l'employé dans l'organisation (Gaertner et Nollen, 1989). De leur côté, Landeau et Hammer (1986) ont découvert chez des employés cléricaux, particulièrement des jeunes avec peu d'ancienneté dans l'organisation, qu'ils perçoivent de plus grandes possibilités de mobilité lorsqu'ils ont de la rétroaction de la part de leur supérieur immédiat. Ces résultats font ressortir l'importance du rôle de ces derniers particulièrement dans des organisations où les décisions sont décentralisées.

Dans la même veine, certaines études ont vérifié la validité prédictive des relations avec le supérieur immédiat, quant au développement de carrière (Wakabayashi et Graen, 1984; Wakabayashi et al., 1988). Il ressort que, chez de nouveaux employés, la qualité des relations aide ceux-ci au niveau du processus de socialisation dans l'organisation (Schein, 1971). De plus, la qualité des relations influence la motivation des employés et leur comportement pour l'atteinte des objectifs de carrière.

Par ailleurs, les relations entre supérieurs immédiats et subordonnés ont été examinées dans plusieurs recherches et un large consensus se dégage entre les auteurs sur l'influence qu'elles peuvent avoir sur le plafonnement de carrière. Dans le cadre de l'étude dont nous avons fait mention précédemment en traitant de la stratégie d'affaire, Slocum et al. (1985) ont identifié que les employés, particulièrement les nouveaux, oeuvrant dans des entreprises de types défensives, sont insatisfaits des relations avec leurs supérieurs immédiats. Quant à elle, Near (1985) mentionne que les sujets mobiles perçoivent leurs supérieurs immédiats de façon plus favorable que les sujets plafonnés. Dans la même veine, Gould et Penley (1984) rapportent que les sujets plafonnés déclarent obtenir moins de support, en terme de guide de carrière, de la part de leurs supérieurs immédiats. Ces résultats sont confirmés par la recherche de Gerpott et Domsh (1987) dont les sujets

plafonnés déclarent obtenir moins d'information sur la carrière, moins de support et de rétroaction de leurs supérieurs immédiats. En effet, les sujets plafonnés ne perçoivent pas leurs supérieurs immédiats comme des partenaires pour des discussions ouvertes sur le développement de leur carrière. Par ailleurs, ceci va dans le même sens que ce que propose le modèle de compétition de carrière de Rosenbaum (1984). Ce modèle suggère que le développement de la carrière est influencé par le traitement accordé à l'employé par les personnes de son environnement immédiat. De plus, ce modèle propose que les supérieurs immédiats portent moins d'attention aux individus ayant moins de possibilités d'avancement, dû à la perspective de retour sur l'investissement qui s'avère moindre (Rosenbaum, 1984).

Dernière caractéristique organisationnelle retenue dans notre modèle, les politiques ou pratiques afin de combler les postes vacants constituent aussi des facteurs susceptibles d'influencer la mobilité. Par exemple, une politique de promotion par l'interne plutôt que par l'externe favorise la mobilité interne (Vardi, 1980). De plus, les critères de sélection retenus (l'ancienneté, le rendement, la personnalité, la réputation, l'âge, le sexe ou autres) auraient une influence sur la mobilité comme nous l'avons démontré précédemment en traitant des différentes caractéristiques individuelles (Tremblay, 1991). Cependant, aucune recherche à notre connaissance n'a examiné spécifiquement l'influence des politiques et pratiques de sélection sur le plafonnement de carrière.

Comme nous pouvons le constater, l'analyse de la documentation spécialisée permet d'identifier un certain nombre de déterminants susceptibles d'influencer le phénomène de plafonnement de carrière chez les cadres.

Malgré que peu d'études aient examiné de façon spécifique les

relations entre les différentes caractéristiques organisationnelles et le phénomène de plafonnement de carrière chez les cadres, nous proposons d'analyser, pour les fins de cette recherche, les déterminants associés aux caractéristiques organisationnelles suivantes: la taille, la structure et la nature du poste occupé. Ce choix s'inspire notamment de la suggestion de certains auteurs:

Les recherches futures sur le plafonnement de carrière pourraient donc accorder une plus grande place à l'analyse des structures de l'entreprise et des filières d'avancement. (Tremblay et Roger, 1991 page 19).

Par surcroît, considérant que la taille de l'organisation constitue un facteur de contingence important dans la conception de la structure organisationnelle, il nous apparaît très pertinent d'étudier cette variable.

Par ailleurs, afin de vérifier rigoureusement les relations exprimées par nos hypothèses qui impliquent l'impact de certaines caractéristiques sur le phénomène de plafonnement de carrière, nous nous proposons de contrôler les effets de certaines variables individuelles, à savoir l'âge, la scolarité, le sexe, l'ancienneté dans l'organisation et la performance.

La figure 5 illustre en caractère gras les différentes variables analysées dans le cadre de cette étude.

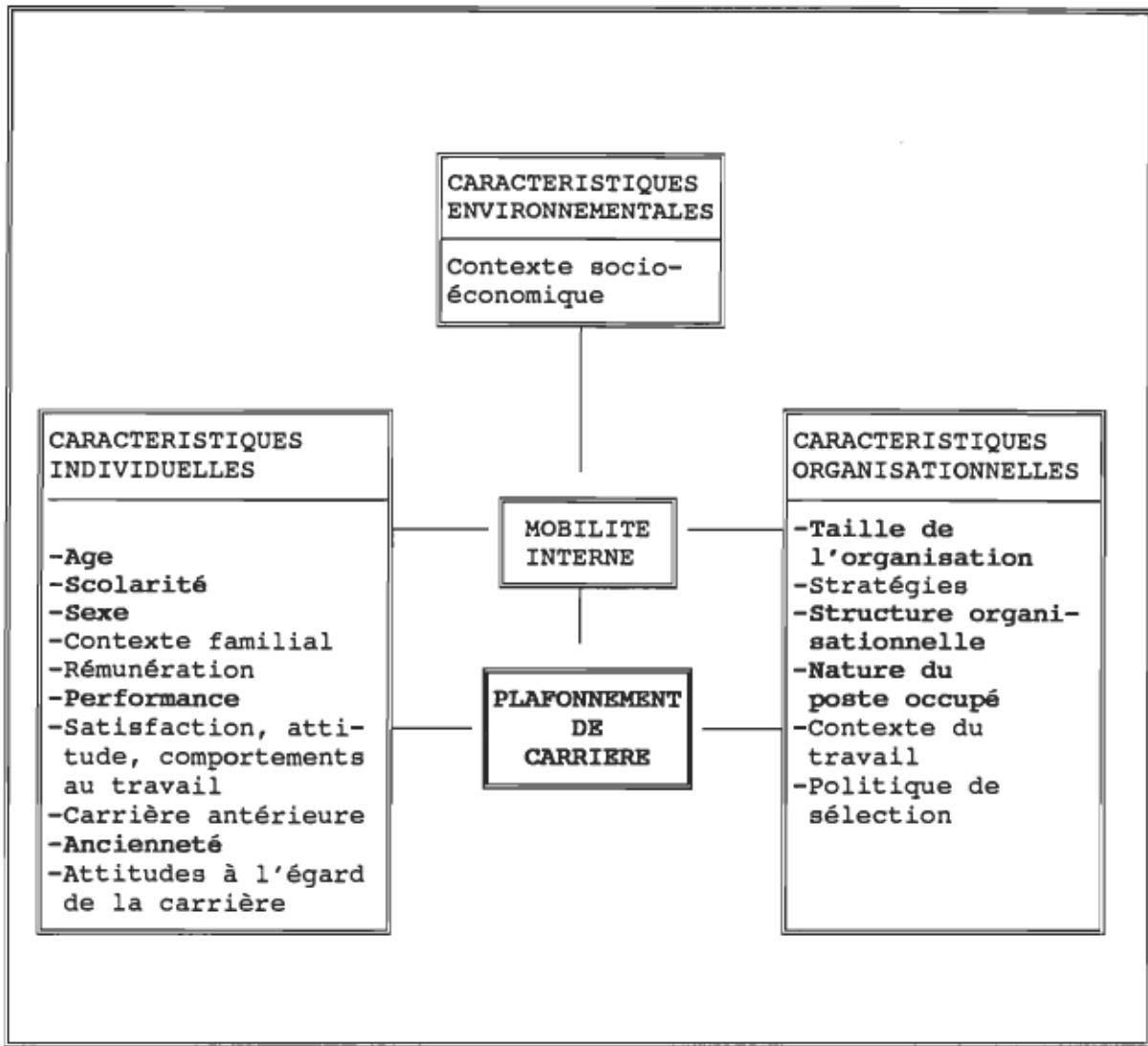


Figure 5. Variables considérées dans cette étude (caractères gras)

Hypothèses

La relation positive entre la taille de l'organisation et la mobilité interne est l'objet d'un certain consensus chez les auteurs qui ont étudié la question (Dalton, Kesner, 1983; Stumpf, Hartman, 1984; Gran-Rose et Portwood, 1988). Cette relation est attribuable à l'effet de contingence de ce facteur sur la structure et la dynamique organisationnelle notamment par le degré de formalisation des processus et la conception de la structure organisationnelle. Ces résultats corroborent donc les conclusions de

Mintzberg (1982). Par ailleurs, Near (1985) représente, à notre connaissance, le seul chercheur ayant examiné spécifiquement la relation entre la taille organisationnelle et le plafonnement de carrière, identifiant que le phénomène de plafonnement de carrière s'avérait plus fréquent dans les organisations de dimensions moins importantes. La première hypothèse nous permet donc d'examiner la relation entre la taille de l'organisation et le phénomène de plafonnement de carrière chez les cadres intermédiaires des CSS.

Hypothèse 1

Il y aura une relation négative et significative entre la taille des CSS et l'ancienneté dans le poste actuel.

La conception de la structure organisationnelle s'avère, comme nous l'avons mentionné à quelques reprises, influencée par différents facteurs de contingence. Le nombre de paliers hiérarchiques compris dans une filière d'emploi constitue, selon plusieurs chercheurs, un déterminant important de mobilité interne et de plafonnement de carrière (Spilerman, 1977; Vardi, 1980; Granjean, 1981; Scholl, 1983; Tremblay, 1991). Plus précisément, une relation négative est observée entre le nombre de paliers hiérarchiques et le risque pour un cadre de se retrouver en situation de plafonnement de carrière. En conséquence, le choix de la filière d'emploi, compte tenu de la faible fréquence de mobilité inter-filières relevée par Dieprete (1987), conditionnerait l'évolution de la carrière subséquente (Granjean, 1981). Fréquemment, la filière d'emploi s'apparente au service, comme par exemple le service de la finance, du personnel, des communications, de la production, du marketing etc. (Tremblay, 1991). La seconde hypothèse nous permet donc de mettre en relation l'ancienneté dans le poste actuel et le nombre de paliers hiérarchiques compris dans le service.

Hypothèse 2

Il y aura une relation négative et significative entre le nombre de paliers hiérarchiques compris dans le service et l'ancienneté dans le poste actuel.

La nature du poste occupé semblerait accentuer, selon certains chercheurs, la faible fréquence de mobilité inter-filières (Spilerman, 1977; Vardi, 1980; Nystrom, 1986). Un phénomène de cloisonnement s'instaure dans ces circonstances selon Spilerman (1977). Les résultats de l'étude de Nystrom (1986) indiquent clairement que des cadres de même niveau hiérarchique, mais provenant de secteurs différents (technostructure vs ligne hiérarchique), ont différentes convictions à l'égard du travail. Ceci peut expliquer certains conflits intra-organisationnels entre les services conseils et hiérarchiques, générant parfois un phénomène de cloisonnement. Bien que l'on puisse croire que ce phénomène puisse entraîner pour certains cadres une situation de plafonnement de carrière plus rapidement que pour d'autres, Tremblay et Roger (1991) n'ont pu établir de relation entre la nature du poste occupé et le phénomène de plafonnement de carrière. La dernière hypothèse nous permettra de vérifier l'absence de relation entre ces deux variables.

Hypothèse 3

Il n'y aura pas de différence significative au niveau de l'ancienneté dans le poste actuel entre les cadres qui occupent un poste conseil et ceux occupant un poste hiérarchique.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

La population étudiée et la procédure de cueillette de données

Les données recueillies concernent les 441 cadres intermédiaires, titulaires d'un poste dans un des 14 CSS du Québec. Pour la notion de cadre intermédiaire, nous nous sommes référés à la définition prévue aux règlements sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des conseils régionaux et des établissements de santé et de services sociaux.

On entend donc par cadre intermédiaire:

Une personne qui occupe un poste régulier d'encadrement à temps complet ou à temps partiel et dont la fonction est classée par le ministre à niveau de direction intermédiaire, à l'exclusion des fonctions de direction générale ou supérieure, ... mais incluant les fonctions de cadre supérieur adjoint à moins de 80%... (Décret 988-91 annoté, 1991 page 11).

La cueillette de données s'est réalisée de la façon suivante: suite à la présentation du projet de recherche lors de la conférence des directeurs généraux des CSS du Québec et à l'obtention d'un accord quant à la réalisation de cette étude selon l'approche proposée, un questionnaire a été remis à tous les directeurs généraux des CSS. Des données non nominatives furent ainsi recueillies à partir des dossiers du personnel cadre. Accompagnant les questionnaires, une lettre de l'auteur de la recherche réitérait les objectifs de l'étude, garantissait la confidentialité des données individuelles, bien qu'elles soient à caractère non nominatif, et offrait aux répondants un support téléphonique pour pallier, le cas échéant, aux difficultés concernant la compréhension du questionnaire. De plus, une enveloppe de retour pré-adressée et affranchie

accompagnait le tout. Le taux de réponse a été de 100%.

Les sujets, dont 52% sont de sexe masculin, sont âgés en moyenne de 45 ans et comptent en moyenne 15 années de services dans l'organisation dont 6 dans leur poste actuel. Presque tous (92%) possèdent une formation de niveau baccalauréat, 50% d'entre eux détenant un diplôme de niveau maîtrise. De plus, 80% des cadres occupent une fonction hiérarchique. Finalement, 35% des sujets se sont vu reconnaître une contribution exceptionnelle.

Instruments de mesure

L'âge et l'ancienneté sont mesurés par des questions directes à l'instar de Gould et Penley (1984) et Tremblay et Roger (1991). Ces questions appellent des réponses en termes de nombre de mois.

Le sexe était mesuré à partir d'une question offrant deux possibilités codées 1 et 2 (Homme/femme).

La scolarité était mesurée à partir d'une échelle en sept points adaptée de Tremblay et Roger (1991) soit: 1= collégial, 2= certificat, 3= baccalauréat, 4= baccalauréat et un certificat, 5= baccalauréat et plusieurs certificats, 6= maîtrise, 7= doctorat.

La performance, dans le contexte de l'étude où le questionnaire est complété par la haute direction, représentait un problème potentiel. En effet, la nature même de cette variable fait souvent appel à l'appréciation du répondant en l'absence de critères objectifs. Plusieurs auteurs appelés à mesurer la performance ont considéré l'évaluation ou la perception des sujets à l'égard de leur propre performance (Near, 1985; Gerpott et Domsh, 1987; Tremblay et Roger, 1991). Par contre, Veiga (1981) a constaté une relation positive entre la rémunération et la performance. Compte tenu que dans les CSS la rémunération des cadres s'avère normée et uniforme, et que

généralement l'échelle salariale n'est aucunement influencée par la performance mais strictement par l'ancienneté et l'expérience, nous ne retenons pas cette approche comme mesure de performance. Cependant, la reconnaissance de la contribution exceptionnelle d'un cadre dans son organisation, peut amener une rémunération forfaitaire. On entend par contribution exceptionnelle une réalisation majeure d'un cadre, constituant un apport marquant à la mission et aux objectifs de l'organisation. Cette dernière constituait un indice de performance représentant, à notre avis, un indicateur pertinent dans les circonstances. Nous avons donc posé la question suivante: "Au cours du dernier exercice financier où vous avez actualisé le processus de reconnaissance de contributions exceptionnelles, le cadre s'est-il vu reconnaître une contribution exceptionnelle en référence au décret sur la rémunération des cadres?" le choix de réponse étant codé 1= oui et 2= non.

La taille de l'organisation était mesurée à partir du nombre de postes permanents en équivalence temps complet. Cette mesure s'avérait conforme aux études antérieures où le nombre d'employés était retenu (Near, 1985; Gran-Rose et Portwood, 1988). Certains chercheurs ont retenu en plus du nombre d'employés, le chiffre d'affaires comme mesure de la taille de l'organisation (Dalton et Kesner, 1983). Comme les CSS sont des organismes parapublics entièrement subventionnés par le MSSS, que la structure de coûts est relativement homogène, la masse salariale représentant par exemple, en moyenne 80% des coûts d'opération, et que tous sont soumis à l'impératif d'équilibre budgétaire, nous croyions pertinent et suffisant le critère du nombre de postes permanents en équivalence temps complet comme mesure de la taille de l'organisation. Nous étions également conscient que ce critère quantitatif nous fournissait un indice continu nous permettant d'établir des corrélations avec d'autres variables. Par ailleurs, catégoriser les

organisations en petite, moyenne et grande dimensions nous aurait exposé à des problèmes de catégorisation arbitraire et aurait résulté à un niveau de mesure inutilement réductionniste.

La structure organisationnelle était mesurée à partir du nombre de paliers hiérarchiques comme le suggéraient Scholl (1983) et Dieprete (1987). La première étape consistait donc à connaître, à l'aide de questions directes, les postes détenus par les cadres et les services dans lesquels chacun travaillait au moment de l'enquête (finance, personnel, communication, contentieux, informatique, ressources, santé, services professionnels, services à l'enfance, aux adultes, aux âgées). La deuxième étape, à l'aide de l'organigramme de chaque CSS, consistait à identifier le nombre de paliers compris dans la voix hiérarchique d'où relève le service et à indiquer pour chaque cadre le nombre de paliers afférents.

La nature du poste occupé était mesurée en posant la question suivante: "le service dans lequel travaille le cadre est généralement considéré dans l'organisation comme 1= conseil, 2= hiérarchique" Cette question était adaptée de Tremblay et Roger (1991).

Le plafonnement de carrière, la variable dépendante de cette recherche, a été mesurée à partir du nombre d'années ou de mois dans le poste actuel à l'instar de plusieurs chercheurs (Veiga, 1981; Slocum et al., 1985; Gerpott et Domsh, 1987; Tremblay et Roger, 1991). Comme nous l'avons démontré précédemment dans l'analyse du concept de plafonnement de carrière, il n'y a pas de consensus entre les chercheurs quant au seuil délimitant les sujets plafonnés et non plafonnés. Par conséquent, nous privilégions de recourir à une approche non basée exclusivement sur la notion de seuil pour classer les sujets réputés ou non en situation de plafonnement de carrière. Comme nous le verrons plus loin, la variable dépendante sera considérée

consécutivement comme variable de type continue et de type dichotomique, introduisant dans ce dernier cas, plusieurs seuils. Cette façon de faire nous permettra d'effectuer des analyses plus poussées du phénomène de plafonnement de carrière sans présumer de l'occurrence d'un seuil.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RESULTATS

Méthodes d'analyse

La vérification des hypothèses de cette recherche impliquait l'utilisation de techniques d'analyse univariées et multivariées, réalisées à l'aide du logiciel "SAS"

Le schéma expérimental, présenté au tableau 1, met en relation cinq variables indépendantes continues ainsi que trois variables indépendantes dichotomiques avec une variable dépendante de type continu. Comme le démontre ce tableau, les variables indépendantes sont regroupées en deux catégories de facteurs, soit les facteurs organisationnels et les facteurs individuels, considérés dans cette recherche comme variables de contrôle.

A cet effet, il convient de préciser que les facteurs individuels ne font pas l'objet d'hypothèses dans la présente recherche; ces facteurs sont cependant introduits dans les analyses afin de contrôler leurs effets éventuels sur la variable dépendante, en l'occurrence le plafonnement de carrière.

Tableau 1
Schéma expérimental

Variables indépendantes	Variable dépendante
Taille de l'organisation Structure de l'organisation Nature du poste *	
Age Sexe * Scolarité Performance * Ancienneté dans l'établissement	Ancienneté dans le poste actuel
(*) Variables dichotomiques	

Pour effectuer ces comparaisons, le choix d'un test statistique approprié et évitant les biais systématiques s'avère déterminant compte tenu que nos mesures sont de types ordinaires et que nous devrions, en principe, recourir à des tests non paramétriques. Cependant, comme l'affirment certains auteurs, l'utilisation de tests paramétriques pour des variables mesurées au niveau ordinal, n'introduit pas nécessairement de biais majeurs, l'usage de tests statistiques plus puissants compensant largement le faible niveau d'erreur de mesure qu'implique ce choix (Kerlinger, 1966; Labovitz, 1970: voir Fabi, 1980).

Présentation des résultats

Afin de vérifier l'existence de relations linéaires entre les différentes variables indépendantes et l'ancienneté dans le poste actuel, la variable dépendante, nous avons utilisé la corrélation de type Pearson. La matrice d'intercorrélations entre les différentes variables présentée au tableau 2 démontre que celles-ci varient entre (0,005) et (0,721). Notons

que les corrélations entre d'une part, le nombre de paliers hiérarchiques et la taille de l'organisation (0,721) et d'autre part, l'âge et l'ancienneté (0,496) nous semblent tout à fait logiques et non surprenantes. En effet, tel que démontré par les travaux de Mintzberg (1982), il existe un lien étroit entre la structure organisationnelle et la taille de l'organisation. Par ailleurs, les résultats de recherches antérieures sur le plafonnement de carrière, notamment ceux de Tremblay et Roger (1991), donnent un caractère tout à fait prévisible aux résultats mettant en relation l'âge et l'ancienneté.

Tableau 2
Matrice d'intercorrélations

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Taille de l'organisation									
2- Structure de l'organisation	0,721**								
3- Nature du poste occupé	0,005	0,256**							
4- Age	0,160**	0,172**	0,049						
5- Sexe	0,114**	0,104**	0,016	0,018					
6- Scolarité	-0,036	0,074	0,059	0,173**	0,063				
7- Performance	0,068	0,069	-0,045	0,109	0,010	-0,019			
8- Ancienneté dans l'établissement	0,170*	0,174**	0,036	0,496**	-0,088	-0,088	0,073		
9- Ancienneté dans le poste actuel	-0,017	0,006	-0,125**	0,378**	-0,169**	-0,044	0,063	0,396**	
(N=441)									
**	p < 0,01								
*	p < 0,05								

De plus, la matrice d'intercorrélations présentée au tableau 2 démontre l'absence de corrélation entre d'une part, l'ancienneté dans le poste actuel et d'autre part, la taille de l'organisation ($r = -0,017$), la structure de l'organisation ($r = -0,006$), le degré de scolarité ($r = -0,044$) et finalement la performance ($r = 0,063$).

Par contre, l'âge ($r = 0,378$, $p < 0,01$) et l'ancienneté dans l'établissement ($r = 0,396$, $p < 0,01$) sont fortement liés à l'ancienneté dans le poste actuel, bien que dans une moindre mesure, le sexe ($r = -0,169$, $p < 0,01$) et la nature du poste occupé ($r = -0,125$, $p < 0,01$) s'avèrent également reliés à l'ancienneté dans le poste actuel.

A prime abord, ces résultats semblent infirmer nos trois hypothèses. En effet, nous constatons d'abord l'absence de corrélation significative entre la variable dépendante, soit le nombre de mois d'ancienneté au poste actuel, et la taille de l'organisation ($r = -0,017$). La même constatation s'applique à la structure de l'organisation ($r = 0,006$). Finalement, on relève la présence d'une relation négative et significative entre la nature du poste occupé et l'ancienneté dans le poste actuel ($r = -0,125$, $p < 0,01$).

Cependant, afin d'éviter d'interpréter faussement ces résultats apparemment significatifs, notamment dus au biais possible causé par de fortes intercorrélations de deux ou plusieurs variables indépendantes, nous avons eu recours à la régression multiple. Le recours à une méthode d'analyse multivariée comme la régression, procure une meilleure évaluation des interrelations entre les différentes variables. Elle fait ressortir notamment le caractère significatif d'une variable en tenant compte de l'ensemble des variables comprises dans le schéma expérimental (Perrien, Chéron, Zins, 1986).

Le choix de cette méthode permettra d'examiner l'importance de la

relation d'association entre les variables indépendantes et l'ancienneté dans le poste actuel, d'en évaluer la signification statistique globale et d'identifier quels facteurs s'avèrent déterminants du phénomène de plafonnement de carrière.

Les résultats de la régression multiple présentés au tableau 3, démontrent que sur huit variables indépendantes, cinq d'entre elles s'avèrent significatives soit: l'ancienneté dans l'établissement ($B= 0,196$, $T= 5,178$, $p< 0,01$), l'âge ($B= 2,59$, $T= 5,656$, $p< 0,01$), le sexe ($B= -16,84$, $T= -3,222$, $p< 0,01$), la nature du poste ($B= -24,297$, $T= -3,463$, $p< 0,01$) et enfin la taille de l'organisation ($B= -0,015$, $T= -2,075$, $p< 0,05$). Ces variables expliquent 25% de la variance de l'ancienneté dans le poste actuel.

De plus ce tableau présente les résultats d'une deuxième régression effectuée avec contrôle des variables, c'est-à-dire en excluant les variables non significatives lors de la première régression. Ces cinq variables demeurent significatives soit: l'ancienneté dans l'établissement ($B= 0,208$, $T= 5,606$, $p< 0,01$), l'âge ($B= 2,456$, $T= 5,56$, $p< 0,01$), le sexe ($B= -17,013$, $T= -3,261$, $p< 0,01$), la nature du poste ($B= -22,821$, $T= -3,497$, $p< 0,01$) et finalement la taille de l'organisation ($B= -0,010$, $T= -2,106$, $p< 0,05$) et expliquent toujours 25% de la variance de l'ancienneté dans le poste actuel.

Tableau 3
 Résultats de l'analyse de la régression
 pour la relation entre certaines variables indépendantes
 et l'ancienneté dans le poste actuel

Variables (N=441)	Première régression Sans contrôle		Deuxième régression Avec contrôle	
	B	T	B	T
Taille de l'organisation	- 0,015	-2,075*	- 0,010	-2,106*
Structure de l'organisation	3,578	0,812		
Nature du poste	-24,297	-3,463**	-22,821	-3,497**
Age	2,59	5,656**	2,456	5,56**
Sexe	-16,84	-3,222**	-17,013	-3,261**
Scolarité	- 2,263	-1,392		
Performance	1,518	0,277		
L'ancienneté dans l'établissement	0,196	5,178**	0,208	5,606**
R	0,5055		0,5013	
R ²	0,2556		0,2514	
R ² ajusté	0,2418		0,2428	
F	18,544**		29,213**	
** p < 0,01				
* p < 0,05				

Par ailleurs, nous avons appliqué un test de contrôle de l'hétéroscédasticité et constaté qu'il y avait présence de ce phénomène dans notre modèle, c'est-à-dire que la variance de notre variable dépendante ne s'avère pas indépendante des variables indépendantes (White, 1980). Pour pallier à cette situation, nous avons procédé à des analyses ayant pour effet de modifier l'estimation des écarts-types afin de corriger les résultats de la régression multiple.

Le tableau 4 présente sur une base comparative, les résultats corrigés de l'analyse de régression. Nous relevons donc, après avoir effectué les corrections requises, les mêmes variables indépendantes demeurant significatives dans l'explication de la variance de la variable dépendante soit, l'ancienneté dans le poste actuel.

Tableau 4
 Résultats corrigés de l'analyse de la régression
 pour la relation entre certaines variables indépendantes
 et l'ancienneté dans le poste actuel

Variables	B	Ancien T	Nouveau T
Taille de l'organisation	- 0,015	- 2,075 *	-2,018*
Structure de l'organisation	3,578	0,812	0,827
Nature du poste	- 24,297	- 3,463**	-3,203**
Age	2,590	5,656**	5,839**
Sexe	- 16,840	- 3,222**	-3,221**
Scolarité	- 2,263	- 1,392	-1,338
Performance	1,518	0,277	0,297
Ancienneté dans l'établissement	0,196	5,178**	5,283**
** p < 0,01			
* p < 0,05			

Tel que mentionné précédemment, il nous semble fort arbitraire de s'en tenir à l'approche basée sur la notion de seuil d'ancienneté dans le poste actuel afin de classer les sujets réputés ou non en situation de plafonnement de carrière. Afin d'en faire la démonstration et pour compléter l'analyse des résultats, nous avons introduit la notion de seuil d'ancienneté dans le poste actuel, départageant ainsi les sujets réputés en situation de plafonnement de carrière. Ceci implique d'une part que la variable dépendante passe donc de type continu à dichotomique, les sujets étant considérés ou non en situation de plafonnement de carrière selon leur ancienneté respective dans le poste actuel. La gamme de seuils retenus pour analyse permet de couvrir la quasi-totalité de l'étendue de l'ancienneté dans le poste actuel chez nos sujets. Ils sont donc présentés par paliers de 12 mois couvrant ainsi les différents seuils absous retenus à ce jour

par les chercheurs soit 60, 72 et 84 mois. Nous avons également considéré l'approche inhérente aux seuils relatifs utilisée par Gerpott et Domsch (1987), en prenant la moyenne de la population (71 mois) plus un écart-type (62 mois) ce qui donne 133 mois. A celle-ci, nous avons ajouté trois paliers additionnels en considérant 2, 3 et 4 fois l'écart-type introduisant ainsi des seuils de 195, 257 et 329 mois. Aussi, nous avons introduit différents seuils (144, 156, 168 et 180 mois) établis par paliers de 12 mois et un palier intermédiaire à 228 mois. Cette approche nous a permis de vérifier le comportement de nos variables explicatives à différents intervalles.

Le tableau 5 illustre les résultats comparatifs des analyses de régressions pour différents seuils d'ancienneté dans le poste actuel. Nous constatons que ces régressions s'avèrent toutes significatives ($p < 0,01$) sauf en ce qui concerne les seuils extrêmes de 12 et de 329 mois ($p < 0,10$). Ces résultats expliquent de 3% à 23% de la variance de la variable dépendante. En effet, nous notons une progression dans les variances expliquées pour les seuils de 12 à 84 mois, lesquelles passent de 3% à 23% pour ensuite décliner à compter de 144 mois jusqu'à 329 mois passant de 20% à 3%.

De plus, ce tableau nous permet d'identifier les variables significatives à différents seuils d'ancienneté dans le poste. La structure de l'organisation s'avère constamment non significative à tous les seuils alors que la taille de l'organisation est significative aux seuils de 144 et 195 mois, ($p < 0,05$); et 156, 168 et 180 mois, ($p < 0,01$) tandis que le degré de scolarité ne s'avère significatif qu'aux seuils de 156 et de 195 mois, ($p < 0,10$) et de 228 mois, ($p < 0,05$). En ce qui à trait à l'ancienneté dans l'établissement, à l'exception des seuils de 12 et 60 mois, cette dernière s'avère constamment significative ($p < 0,10$ pour le seuil de 24

mois; $p < 0,05$ aux seuils de 48 mois et de 329 mois; $p < 0,01$ pour les autres seuils). L'âge ressort de façon significative (12 mois, $p < 0,10$; 36 et 180 mois, $p < 0,05$; pour les autres seuils $p < 0,01$) sauf aux seuils de 228, 257 et 329 mois où il ne s'avère pas significatif. Le sexe ressort comme significatif aux seuils de 72 à 195 mois inclusivement ($p < 0,10$ au seuil de 72 mois, $p < 0,05$ aux seuils de 84 et 195 mois et $p < 0,01$ à 133, 144, 156, 168 et 180 mois). La performance n'est significative qu'aux seuils de 12 et 84 mois ($p < 0,05$), de 24 mois ($p < 0,01$). Finalement, la nature du poste occupé devient significative au seuil de 36 mois ($p < 0,10$), aux seuils de 72, 84, 144, 168, 180 et 195 mois ($p < 0,01$) ainsi qu'à 133 et 156 mois ($p < 0,05$).

Ces analyses nous permettent de constater l'inconstance dans les variables explicatives aux différents seuils et d'illustrer les risques d'interprétation pouvant résulter de l'approche basée sur la notion de seuils absous ou relatifs. Deux exceptions cependant méritent d'être soulignées. Elles impliquent la structure de l'organisation et l'ancienneté dans l'établissement, deux variables indépendantes qui s'avèrent systématiquement significatives quant à leur influence sur la variable dépendante (l'ancienneté dans le poste actuel), que cette dernière soit mesurée de façon continue ou dichotomique.

Tableau 5

Résultats comparatifs des analyses de régressions à différents
seuils retenus pour le plafonnement de carrière

VARIABLES	SEUILS									
	12 mois		24 mois		36 mois					
	B	T	B	T	B	T				
Taille de l'organisation	0,000	0,683	-0,000	-0,048	-0,000	-0,955				
Structure de l'organisation	-0,003	-0,164	-0,011	-0,363	0,001	0,051				
Nature du poste	-0,033	-0,853	-0,053	-1,029	-0,102	-1,717*				
Age	0,004	1,924*	0,009	2,841***	0,009	2,504**				
Sexe	-0,028	-1,004	-0,229	-0,750	0,018	0,420				
Scolarité	0,001	0,182	0,003	0,267	0,007	0,518				
Performance	-0,069	-2,304**	-0,119	-2,946***	-0,038	-0,812				
Ancienneté dans l'établissement	0,000	0,448	0,000	1,753*	0,000	2,939***				
R	0,1754		0,2555		0,2670					
R ²	0,0308		0,0653		0,0713					
R ² ajusté	0,0128		0,0480		0,0541					
F	1,714 *		3,772 ***		4,147 ***					
*** p < 0,01										
** p < 0,05										
* p < 0,10										

Tableau 5 (suite)

Résultats comparatifs des analyses de régressions à différents seuils retenus pour le plafonnement de carrière

VARIABLES	SEUILS									
	48 mois		60 mois		72 mois					
	B	T	B	T	B	T				
Taille de l'organisation	- 0,000	-1,080	-0,000	-1,482	-0,000	-1,268				
Structure de l'organisation	0,021	0,556	0,048	1,329	0,036	1,057				
Nature du poste	- 0,054	-0,889	-0,149	-1,029	-0,175	-0,054***				
Age	0,018	4,667***	0,020	5,335***	0,019	5,447***				
Sexe	- 0,060	-1,323	-0,066	-1,539	-0,068	-1,674*				
Scolarité	- 0,009	0,659	-0,001	-0,136	-0,008	-0,689				
Performance	- 0,004	-0,093	0,0259	-2,588	-0,007	0,183				
Ancienneté dans l'établissement	0,000	2,123**	0,001	0,577	0,001	4,736***				
R	0,336		0,4358		0,4702					
R ²	0,1129		0,1900		0,2211					
R ² ajusté	0,0964		0,1750		0,2067					
F	6,870 ***		12,668 ***		15,331****					
*** p < 0,01										
** p < 0,05										
* p < 0,10										

Tableau 5 (suite)

Résultats comparatifs des analyses de régressions à différents seuils retenus pour le plafonnement de carrière

VARIABLES	SEUILS									
	84 mois		133 mois		144 mois					
	B	T	B	T	B	T				
Taille de l'organisation	- 0,000	-0,783	-0,000	-1,148	-0,000	-2,246**				
Structure de l'organisation	0,001	0,057	0,002	0,078	0,006	0,027				
Nature du poste	- 0,188	-3,620***	-0,101	-2,162**	-0,131	-3,013***				
Age	0,018	5,384***	0,015	5,106***	0,012	4,329***				
Sexe	- 0,084	-2,168**	-0,130	-3,724***	-0,121	-3,729***				
Scolarité	- 0,019	-1,646	-0,015	-1,442	-0,010	-1,049				
Performance	- 0,046	1,137**	0,032	0,891	0,025	0,759				
Ancienneté dans l'établissement	0,001	4,886***	0,000	3,535***	0,001	4,251***				
R	0,4872		0,4389		0,4482					
R ²	0,2374		0,1927		0,2009					
R ² ajusté	0,2233		0,1777		0,1861					
F	16,811***		12,889***		13,579***					
*** p < 0,01										
** p < 0,05										
* p < 0,10										

Tableau 5 (suite)

Résultats comparatifs des analyses de régressions à différents
seuils retenus pour le plafonnement de carrière

VARIABLES	SEUILS									
	156 mois		168 mois		180 mois					
	B	T	B	T	B	T				
Taille de l'organisation	-0,000	3,037***	-0,000	-3,772***	-0,000	-2,901***				
Structure de l'organisation	0,034	1,325	0,042		0,029	1,434				
Nature du poste	-0,099	-2,425**	-0,122	-3,462***	-0,129	-3,898***				
Age	0,009	3,691***	0,007	3,049***	0,005	2,351**				
Sexe	-0,088	-2,912***	-0,096	-3,647***	-0,108	-4,368***				
Scolarité	-0,016	-1,750*	-0,008	-1,089	-0,011	-1,526				
Performance	0,010	0,314	0,014	0,514	0,015	0,586				
Ancienneté dans l'établissement	0,000	4,252***	0,000	3,122***	0,000	2,983***				
R	0,4146		0,3944		0,3863					
R ²	0,1719		0,1526		0,1493					
R ² ajusté	0,1566		0,1369		0,1336					
F	11,212***		9,727****		9,480***					
*** p < 0,01										
** p < 0,05										
* p < 0,10										

Tableau 5 (suite)

Résultats comparatifs des analyses de régressions à différents
seuils retenus pour le plafonnement de carrière

VARIABLES	SEUILS			
	195 mois		228 mois	
	B	T	B	T
Taille de l'organisation	-0,000	-2,194**	-0,000	-1,657*
Structure de l'organisation	0,012	0,781	0,006	0,810
Nature du poste	-0,073	-2,800***	-0,005	-0,496
Age	0,004	-3,264***	0,000	0,819
Sexe	-0,064	-2,272**	-0,012	-1,401
Scolarité	-0,013	-1,723*	-0,006	-2,180**
Performance	0,035	-0,812	0,011	1,193
Ancienneté dans l'établissement	0,000	3,032***	0,000	2,671***
R		0,3616		0,2406
R ²		0,1308		0,0579
R ² ajusté		0,1147		0,0404
F		8,124***		3,318***
*** p < 0,01				
** p < 0,05				
* p < 0,10				

Tableau 5 (suite)

Résultats comparatifs des analyses de régressions à différents
seuils retenus pour le plafonnement de carrière

VARIABLES	SEUILS			
	257 mois		329 mois	
	B	T	B	T
Taille de l'organisation	-0,000	-0,578	-0,000	-0,594
Structure de l'organisation	0,001	-0,210	0,002	0,488
Nature du poste	0,009	0,908	0,004	0,502
Age	0,000	0,374	0,000	0,334
Sexe	-0,009	-1,179	-0,006	-0,127
Scolarité	-0,003	-1,514	-0,002	-1,438
Performance	0,008	1,092	0,005	0,816
Ancienneté dans l'établissement	0,000	2,972***	0,000	2,317 **
R		0,2222		0,1838
R ²		0,0494		0,0338
R ² ajusté		0,0318		0,0159
F		2,806***		1,889*
*** p < 0,01				
** p < 0,05				
* p < 0,10				

Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats porte sur l'existence ou l'absence de relations significatives relevées entre les variables organisationnelles et l'ancienneté dans le poste actuel, telles que formulées dans les trois hypothèses vérifiées dans le cadre de cette recherche.

Nous procéderons donc à une interprétation des résultats en regard de ces trois hypothèses concernant les relations entre d'une part, la taille de l'organisation, le nombre de paliers hiérarchique ainsi que la nature du poste occupé et d'autre part, l'ancienneté dans le poste actuel.

De plus, nous compléterons cette section par une interprétation des résultats impliquant les variables de contrôle à savoir l'âge, le sexe, la scolarité, la performance et l'ancienneté dans l'établissement.

La taille de l'organisation

L'hypothèse 1 voulait qu'il y ait une relation négative et significative entre la taille de l'organisation et l'ancienneté dans le poste actuel. Elle semble confirmée. En effet, bien que la matrice d'intercorrélations (tableau 2) n'indique aucune relation significative entre ces deux variables, les analyses de régressions multiples (tableau 3 et 4) expriment avec constance la présence d'une influence négative et significative. Plus précisément, cette relation indique que plus la taille de l'organisation est grande, moins l'ancienneté dans le poste actuel s'avère élevée. Ces résultats corroborent ainsi ceux de Near (1985) qui avait constaté que le plafonnement de carrière s'avérait plus fréquent dans les organisations de dimension moins importante.

Dans la même veine, comme l'ont démontré certaines études, les organisations de plus grande dimension combleraient généralement leurs postes cadres vacants par l'interne. Cette pratique crée certaines

opportunités de carrière, lesquelles ont une incidence sur le plafonnement de carrière (Dalton et Kesner, 1983; Stumpf et Hartman, 1984).

En outre, bien que nous n'ayons pu le vérifier empiriquement, le contexte socio-économique prévalant dans certaines régions périphériques peut constituer un facteur explicatif du phénomène de plafonnement de carrière. C'est le cas notamment pour des régions comme Gaspé et Iles-de-la-Madeleine, Côte-Nord, Abitibi-Témiscamingue et Bas du Fleuve, où l'on retrouve les CSS de plus petite dimension. En effet, le marché de l'emploi, comme les coûts et les différents impacts d'une relocalisation, comptent parmi les facteurs incitant à une certaine stabilité.

Par ailleurs, bien que nos résultats révèlent une relation significative entre la taille organisationnelle et le nombre de mois sans mobilité, cette relation ne s'avère pas constante à tous les seuils retenus par les auteurs à ce jour. En effet, l'influence significative de la taille de l'organisation commence à se manifester à partir de 144 mois, cette influence étant observable jusqu'au seuil de 228 mois (tableau 5).

En résumé, nous avons établi que la taille de l'organisation influençait significativement l'ancienneté dans le poste actuel. Nous pouvons donc inférer que les probabilités de plafonnement de carrière s'avèrent plus fortes chez les cadres oeuvrant dans des organisations à dimension moins importante.

La structure de l'organisation

L'hypothèse 2 proposait une relation négative et significative entre la structure organisationnelle (nombre de paliers hiérarchiques compris dans le service) et l'ancienneté dans le poste actuel. Elle est infirmée. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, les résultats relatifs à cette variable s'avèrent constamment non significatifs à travers les

différentes analyses effectuées, que ce soit la corrélation ou les régressions multiples intégrant la variable dépendante mesurée de façon continue ou dichotomique (tableaux 2, 3, 4, 5).

Ces résultats divergent des suggestions exprimées par certains auteurs à l'effet qu'un cadre oeuvrant dans un service comportant peu de paliers hiérarchiques peut avoir moins de possibilités d'avancement et serait, par conséquent, plus susceptible de vivre une situation de plafonnement de carrière (Spilerman, 1977; Vardi, 1980; Tremblay, 1991).

Cependant, compte tenu que les structures organisationnelles des CSS comprennent entre 2 et 5 paliers hiérarchiques, et que plus de 98% des répondants oeuvrent dans des services comportant de 3 à 5 paliers (tableau 10), ces résultats ne surprennent guère. Il s'agit donc d'une population homogène où l'on retrouve une faible variance quant au nombre de paliers hiérarchiques. D'ailleurs, la forme relativement aplatie des structures organisationnelles des CSS peut constituer un frein à l'avancement, à cause notamment du phénomène de goulot d'étranglement (Spilerman, 1977; Vardi, 1980). Elle n'en constitue pas pour autant un frein aux autres types de mobilité verticale et horizontale. Par conséquent, les résultats illustrent l'absence de causalité entre la structure organisationnelle et l'ancienneté dans le poste actuel, remettant ainsi en question une proposition à l'effet que les caractéristiques structurelles primeraient sur certaines caractéristiques individuelles dont l'âge et le sexe (Begnoche-Smith, 1979).

Bref, d'autres facteurs relatifs à la structure organisationnelle peuvent s'avérer déterminants du plafonnement de carrière, notamment la prochaine caractéristique organisationnelle traitée, la nature du poste occupé.

La nature du poste occupé

La troisième et dernière hypothèse de cette recherche suggérait l'absence de différence significative du niveau d'ancienneté dans le poste actuel entre les cadres oeuvrant dans un service conseil comparativement à ceux oeuvrant au sein d'un service hiérarchique.

Or les résultats tendent à infirmer cette hypothèse. En effet, nous avons constaté la présence d'une relation négative et significative entre la nature du poste occupé et l'ancienneté dans le poste actuel (tableau 3: $B = -22,821$, $T = -3,497$, $p < 0,01$). La régression multiple avec contrôle corrobore ainsi les résultats obtenus suite à l'analyse de corrélation présentée au tableau 2 ($r = -0,125$, $p < 0,01$).

Ceci signifie donc, contrairement à ce qu'avaient démontré Tremblay et Roger (1991), que les cadres oeuvrant dans un service-conseil ont une plus forte propension à accumuler de l'ancienneté dans leur poste et par le fait même, deviennent plus sujets au plafonnement de carrière que leurs homologues oeuvrant au sein d'un service hiérarchique. Ces résultats pourraient s'expliquer par le phénomène de cloisonnement des emplois tel qu'énoncé par Spilerman (1977). En effet, comme les services-conseils regroupent généralement des disciplines aussi différentes que les avocats, comptables, informaticiens, spécialistes en gestion de ressources humaines, contrairement aux services hiérarchiques où les disciplines sont plus homogènes, le passage d'une filière à l'autre s'avère difficile. Cependant, nos données ne nous ont pas permis de vérifier spécifiquement la fréquence de mobilité inter-fonctions telle que démontrée par Nystrom (1986). Pour ce faire, il aurait fallu procéder à une étude des cheminements de carrière.

Par contre, une étude a fait ressortir que les cadres quittent généralement l'organisation lorsqu'ils constatent qu'ils se retrouvent dans

une filière d'emploi avec peu de perspectives d'avancement, comme c'est le cas pour certains services-conseils (Scholl, 1983). Or c'est le contraire qui semble se produire chez les sujets de notre étude. Ce phénomène peut cependant s'expliquer par le fait que les cadres évoluant dans les secteurs publics et parapublics s'avèrent, dans une certaine mesure, captifs de ces secteurs organisationnels. La faible fréquence de mobilité inter-établissements de même que les préjugés persistants à l'égard des secteurs publics et parapublics constituant un frein à la mobilité inter-sectorielle, nous apparaissent comme des motifs plausibles. D'ailleurs cette faible propension des cadres québécois à changer de secteur organisationnel a déjà fait l'objet d'une vérification empirique (Fabi, 1984). Cette étude révélait, chez un échantillon de diplômés M.B.A., une très forte tendance à se maintenir dans le secteur organisationnel du début de carrière et cela, aussi bien chez les cadres du secteur privé que chez leurs collègues des secteurs publics et parapublics.

En somme, ces résultats convergent globalement avec la littérature inhérente à la mobilité à l'effet que certains postes de par leur nature ou leur secteur, affichent un caractère distinct, ce qui limite les possibilités de mobilité pour les gens qui les occupent, à cause notamment du phénomène de cloisonnement inter-services ou inter-fonctions. Nos résultats contribuent donc à démontrer l'existence d'une relation significative entre la nature du poste occupé et le phénomène de plafonnement de carrière bien que les résultats d'une autre étude réalisée auprès de 2 000 cadres provenant de différents secteurs d'activités aient démontré le contraire (Tremblay et Roger, 1991). Cette divergence peut être attribuable aux contextes respectifs des études. Entre autres, contrairement à Tremblay et Roger (1991), la présente étude considère un seul secteur organisationnel et la totalité des cadres y oeuvrant.

Les variables de contrôle

Bien que cette recherche ait pour but d'examiner les relations entre certaines caractéristiques organisationnelles et le phénomène du plafonnement de carrière, nous ne pouvions ignorer l'influence de certaines caractéristiques individuelles. Plusieurs recherches ont en effet démontré l'existence de relations significatives entre d'une part, l'âge, le sexe, la scolarité, la performance ainsi que l'ancienneté dans l'établissement et d'autre part, le plafonnement de carrière. Par conséquent, nous avons considéré ces caractéristiques individuelles à titre de variables de contrôle, s'assurant ainsi que la variance expliquée soit liée aux caractéristiques organisationnelles étudiées. Nous interpréterons au cours des prochaines pages les résultats relatifs à ces variables de contrôle.

L'influence de l'âge, à l'instar de l'ancienneté dans l'établissement, sur le phénomène de plafonnement de carrière fait l'objet d'un fort consensus chez les chercheurs. Nos résultats tendent à renforcer ce consensus. À travers toutes les analyses effectuées, ces deux variables s'avèrent constamment significatives (tableaux 2, 3, 4, 5). Nous devons cependant préciser, qu'à l'égard de l'âge, le tableau 5 illustre l'absence de relation significative aux seuils de 228, 257 et 329 mois. Ceci nous apparaît vraisemblable compte tenu du fait qu'à ces seuils, nos sujets ont presque tous dépassé l'étape de la mi-carrière et que par conséquent, l'ancienneté dans l'établissement s'avère un facteur prépondérant.

De la même façon, les résultats à l'égard du sexe des sujets s'avèrent significatifs. Encore ici, une certaine constance dans les résultats de nos analyses est à noter. En effet, tant la corrélation que les régressions multiples illustrent une relation négative et significative entre le sexe et l'ancienneté dans le poste actuel. Ces résultats démontrent que les hommes sont plus sujets au plafonnement de carrière que les femmes, ce qui

infirme la suggestion à l'effet que les femmes occuperait plus souvent des fonctions-conseils, considérées comme terminales par rapport au plan de carrière (Michael, 1984 voir: Beehr et Juntunen, 1990). De plus, le tableau 15 démontre que la proportion des femmes occupant un poste dans un service-conseil n'est pas plus élevée que celle des hommes. D'autre part, considérant que dans les CSS, une très grande proportion (près de 80%) des effectifs salariés (intervenants) soit représentée par des femmes, la répartition quasi égalitaire des effectifs cadres entre les hommes et les femmes n'est pas surprenante. D'ailleurs, ceci reflète un changement social relativement récent où les femmes occupent de plus en plus la place qui leur revient et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Ceci constitue, à notre avis, une explication de ces résultats.

Par ailleurs, la relation entre le degré de scolarité des sujets et l'ancienneté dans le poste actuel ne s'avère aucunement significative sauf dans le cas des sujets ayant atteint les seuils de 156, 195 et 228 mois d'ancienneté dans leur poste actuel. Bien que ces résultats infirment ceux de Gerpott et Domsh (1987) ainsi que ceux de Tremblay et Roger (1991), ils ne nous paraissent guère surprenants compte tenu du degré élevé de scolarité des sujets étudiés. Le tableau 8 indique en effet que 92,3% des sujets possèdent un diplôme de baccalauréat et plus. Nos résultats s'apparentent en fait aux constats de Gerpott et Domsh (1987) à l'effet que chez des sujets hautement scolarisés, ce facteur semblerait peu déterminant. Dans leur étude réalisée auprès de 729 sujets oeuvrant en recherche et développement au sein de plusieurs entreprises industrielles, Gerpott et Domsh (1987) ont en effet constaté une relation peu significative entre la scolarité et le plafonnement de carrière. En outre, nos résultats contredisent ceux de Latack (1984), qui avait trouvé une relation négative et significative entre le degré de scolarité et le temps de transition dans

un poste. Cet auteur visait cependant une population où, par rapport à celle de la présente recherche, le niveau de scolarité était moindre et l'étendue des degrés de scolarité était plus large.

Pour compléter cette section, la performance se révèle non significative en rapport à l'ancienneté dans le poste actuel. Ainsi, ces résultats corroborent plusieurs études antérieures. En effet, la performance n'était pas identifiée comme un facteur distinctif des sujets réputés en situation de plafonnement de carrière selon divers auteurs (Carnazza et al., 1981; voir Slocum et al., 1985; Tremblay et Roger, 1991). En outre, les résultats remettent nettement en question un certain préjugé social à l'égard de la non-performance des sujets considérés en situation de plafonnement de carrière, préjugé dont l'édification est attribuable en partie à certains auteurs (Ferrence et al., 1977; Veiga, 1981; Gerpott et Domsh, 1987). En effet, établissant un lien entre la rémunération et la performance des cadres, Veiga (1981) inférait que les cadres en situation de plafonnement de carrière s'avéraient moins efficaces compte tenu que leur rémunération était généralement moins élevée que leurs collègues. La même relation entre la productivité et le plafonnement de carrière était constatée dans une étude plus récente (Gerpott et Domsh, 1987). Une telle tendance ne s'est pas manifestée dans le cadre de la présente étude. L'absence de système formalisé d'évaluation du rendement pour certains CSS ainsi que l'application non-uniforme des règles de reconnaissance d'une contribution exceptionnelle d'un CSS à l'autre, peuvent constituer des facteurs expliquant ces résultats.

Approche dichotomique vs continue

Beaucoup de chercheurs ont mesuré le plafonnement de carrière en considérant cette variable comme étant de type dichotomique, c'est-à-dire en fixant un seuil pré-établi afin de déterminer si le sujet est réputé ou

non en situation de plafonnement de carrière (Veiga, 1981; Orpen, 1983; Slocum et al., 1985; Near, 1985; Gerpott et Domsh, 1987; Tremblay et Roger, 1991).

L'approche utilisée pour de mesurer le plafonnement de carrière revêt, à notre avis, une importance capitale compte tenu de son influence potentielle sur les résultats ainsi que les interprétations en découlant. A cet égard, le tableau 5 illustre avec éloquence le danger d'effectuer des analyses du plafonnement de carrière en fonction d'un seuil pré-établi et mesuré comme une variable de type dichotomique. En effet, l'analyse des résultats fait ressortir le potentiel d'erreurs d'interprétation qu'introduit l'approche dichotomique, particulièrement en ce qui a trait à la taille de l'organisation, la nature du poste occupé et le sexe.

Premièrement, les seuils couramment utilisés par les chercheurs soit 60, 72, 84 et 133 mois, ne permettent pas de déceler une quelconque influence de la taille de l'organisation sur l'ancienneté dans le poste actuel. Pourtant, à compter de 144 mois, cette variable s'avère significative.

Deuxièmement, dans la même veine, si nous avions choisi de retenir 60 mois comme seuil critique, nous aurions conclu à l'absence de relation significative entre la nature du poste occupé et l'ancienneté dans le poste actuel. Une interprétation lourde de conséquence, compte tenu du degré de signification de cette variable à compter de 72 mois.

Finalement, le sexe, une des variables de contrôle, n'échappe pas au risque d'erreur résultant de l'approche dichotomique. Toujours au seuil de 60 mois, cette variable se révèle non significative alors qu'elle s'avère, elle aussi, significative à compter du seuil suivant, à savoir 72 mois.

Il nous apparaissait important de faire ressortir les impacts résultant du choix d'une approche exclusivement dichotomique. En effet, si nous avions fondé nos analyses sur une approche exclusivement dichotomique fixant le seuil critique à 60 mois, aucune relation significative ne serait ressortie à l'égard des caractéristiques organisationnelles bien que certaines de ces dernières contribuent en réalité à améliorer notre compréhension du phénomène de plafonnement de carrière. En rétrospective, on peut donc considérer qu'une des contributions majeures de la présente étude consiste à mettre en évidence certains avantages de procéder à une mesure continue du phénomène de plafonnement de carrière. Il s'agit là d'une contribution qui risque d'avoir des conséquences aussi bien méthodologiques que conceptuelles.

CHAPITRE V

RÉSUMÉ ET CONCLUSION

La réforme du réseau de la santé et des services sociaux incite ses gestionnaires à porter une attention particulière, entre autres, à la gestion et au développement des ressources humaines. Dans cette perspective, la préoccupation à l'égard de l'absence de mobilité chez le personnel cadre oeuvrant en CSS, malgré plusieurs tentatives infructueuses d'instaurer des programmes facilitant la mobilité, requiert une compréhension des différents phénomènes sous-jacents à cette problématique, dont celui du plafonnement de carrière.

Le principal objectif de cette étude consistait donc à identifier les caractéristiques organisationnelles pouvant avoir une influence déterminante sur le plafonnement de carrière des cadres intermédiaires des CSS du Québec.

A cet égard, nous avons formulé trois hypothèses. La première, concernant la taille de l'organisation, visait à établir une relation négative entre la taille et l'ancienneté dans le poste actuel. La seconde, concernant la structure organisationnelle, visait à vérifier l'impact du nombre de paliers hiérarchiques sur l'ancienneté dans le poste actuel. Finalement, la troisième hypothèse consistait à établir l'absence d'influence de la nature du poste occupé par les cadres, sur l'ancienneté dans leur poste actuel.

Quelques études significatives ont permis d'établir directement ou indirectement des relations entre certaines caractéristiques organisationnelles et le plafonnement de carrière. Elles ont contribué à

faire ressortir des relations significatives au niveau des variables comme la taille de l'organisation (Dalton et Kesner, 1983; Stumpf et Hartman, 1984; Near, 1985; Gran-Rose et Portwood, 1988), la structure organisationnelle (Spilerman, 1977; Vardi, 1980; Granjean, 1981; Scholl, 1983) ainsi que la nature du poste occupé (Spilerman, 1977; Vardi, 1980; Nystrom, 1986).

Par ailleurs, plusieurs études ont permis d'établir des relations entre certaines caractéristiques individuelles et le plafonnement de carrière. A l'instar des études énoncées au paragraphe précédent, le concept de plafonnement de carrière était mesuré objectivement en fonction de l'ancienneté dans le poste actuel. Elles ont ainsi fait ressortir des relations au niveau des variables comme l'âge (Veiga, 1981; Gould et Penley, 1984; Tremblay et Roger, 1991), la scolarité (Gerpott et Domsh, 1987; Tremblay et Roger, 1991), la performance (Veiga, 1981; Carnazza et al., 1981; voir Slocum et al., 1985; Near, 1985; Gerpott et Domsh, 1987; Tremblay et Roger, 1991) ainsi que l'ancienneté dans l'organisation (Gould et Penley, 1985; Tremblay et Roger, 1991).

La présente étude s'inscrit dans ce courant de recherche où l'on définit objectivement le concept de plafonnement de carrière puisque d'un point de vue opérationnel, il nous apparaît plus pertinent qu'un autre courant où il est défini subjectivement soit, par exemple, à partir de l'opinion du sujet sur ses possibilités de mobilité.

Les résultats confirment une des trois hypothèses. En effet, l'hypothèse voulant qu'il y ait une relation négative et significative entre la taille de l'organisation et l'ancienneté dans le poste actuel, s'avère confirmée. Par contre, aucune relation significative n'est relevée entre la structure organisationnelle et l'ancienneté dans le poste actuel, tandis

que contrairement à l'hypothèse émise, les cadres occupant un poste dans un service-conseil seraient plus sujets au plafonnement de carrière.

A l'égard des variables de contrôle, les résultats confirment les tendances observées à ce jour par les chercheurs en ce qui a trait à l'influence de l'âge et de l'ancienneté dans l'établissement, lesquels sont en relation positive et significative avec l'ancienneté dans le poste actuel. Concernant les autres variables à savoir la scolarité, la performance et le sexe, nos constats divergent des résultats d'études antérieures. D'une part, nous constatons qu'il y a absence de relation significative entre la scolarité, la performance et l'ancienneté dans le poste actuel. D'autre part, il ressort que les hommes s'avèrent plus sujets au plafonnement de carrière contrairement à certaines observations antérieures.

Par ailleurs, cette étude a permis d'illustrer les dangers inhérents au recours exclusif à la notion de seuil d'ancienneté dans le poste pour classer les cadres réputés en situation de plafonnement de carrière. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, ces seuils fixés arbitrairement pourraient conduire les chercheurs à de fausses interprétations concernant le phénomène de plafonnement de carrière. A titre d'exemple, la présente recherche démontre qu'il y a une relation négative et significative entre la taille de l'organisation et l'ancienneté dans le poste actuel. Plus spécifiquement, les résultats tendent à démontrer que cette variable devient significative à partir du 144e mois d'occupation d'un poste (tableau 5). En se basant exclusivement sur les seuils absolus ou relatifs généralement utilisés par les chercheurs, la taille organisationnelle aurait été considérée comme non-significative, tandis que dans les faits, elle le devient à peine quelques mois plus tard. Une approche exclusivement dichotomique, basée sur la notion d'un seuil unique, évacue la possibilité

d'effectuer des analyses plus précises et plus nuancées qui deviennent possibles en recourant à une mesure continue du plafonnement de carrière.

Cependant, certaines limites doivent être précisées afin de bien situer la portée de cette étude. Bien que cette dernière ait été réalisée auprès d'une population de cadres intermédiaires des CSS du Québec, et que leur taux de réponses soit de 100%, le secteur organisationnel n'en constitue pas moins une limite. De plus, nonobstant les commentaires exprimés précédemment, la mesure objective retenue constitue une autre limite. A cet effet, aurait pu être prise en considération et conjuguée à l'ancienneté dans le poste, l'opinion du cadre en regard de ses possibilités de mobilité ou encore du contenu de son travail. Nous aurions ainsi considéré deux types de plafonnement soit structurel et de contenu.

Par ailleurs, l'étude du phénomène de plafonnement de carrière sous l'angle des filières d'emploi et du cheminement de carrière des cadres constituerait un apport intéressant susceptible par exemple, d'identifier certaines filières plus propices à des situations de plafonnement de carrière. Ces études pourraient être de types rétrospectives ou longitudinales.

Enfin, considérant la conjoncture qui prévaut actuellement dans le secteur de la santé et des services sociaux, notamment dans les CSS où le phénomène de rationalisation a des impacts considérables sur les possibilités d'avancement des cadres intermédiaires, il nous apparaît impératif de gérer la mobilité et le plafonnement de carrière. La gestion des ressources humaines dans une perspective de développement des ressources humaines implique notamment, tel que le suggère Tremblay (1991), des analyses des différentes voies de carrières, une valorisation des différents types de mobilités autres que l'avancement ainsi que les moyens de

valorisation à l'intérieur d'un même poste.

Dans cette perspective, nous espérons que la présente étude aidera le gestionnaire à mieux saisir et à mieux comprendre les diverses relations entre d'une part, les caractéristiques individuelles et organisationnelles, et d'autre part, la mobilité intra-organisationnelle ainsi que le plafonnement de carrière.

RÉFÉRENCES

- Anderson, J.C., Milkovich, G.T., Tsui, A., A model of Intra-Organizational Mobility, Academy of Management Review, 1981, Vol. 6, No. 4, 529-538.
- Arthur, M.B., Hall, D.T., Lawrence, B.S., Somenfeld, J.A., Handbook of Career Theory, Generating new directions in career theory: the case for a Transdisciplinary approach, Cambridge University Press, 1989, p. 7-25.
- Beausoleil, Gilles, Intervention socio-économique de l'Etat, problèmes et perspectives, Commission d'enquête sur les Services de santé et services sociaux, Publication du Québec, 1987.
- Beehr, T.A., Juntunen, D. L., Promotions and Employees' Perceived Mobility Channels: The Effects of Employee Sex, Employee Group, and Initial Placement, Human Relations, Vol. 43, No. 5, 1990, p. 455-472.
- Begnoche-Smith, C.B., Influence of Internal Mobility Opportunity Structure and Set of Worker Turnover Pattern, Administrative Sciences Quarterly, 24, 1979, p. 362-381.
- Bélanger, G., L'économique du secteur public, Montréal: Edition Gaétan Morin, 1981.

Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher, Petit, Gestion Stratégique des ressources humaines, Montréal: Edition G. Morin, 1988, p. 279-314.

Belanger, Petit, Bergeron, Gestion des Ressources humaines, une approche globale et intégrée Edition Gaétan Morin, 1983, 411 pages.

Bélanger, G. La croissance du secteur public, une recension des écrits économiques, Les Publications du Québec, 1981.

Bellemare, D., Dusseault, G., Poulin Simon L., Regard économique sur le devenir de l'Etat, Synthèse dirigée des connaissances, Commission d'enquête sur les Services de santé et services sociaux, Publications du Québec, Mars 1987.

Bourgeois, R.-P., Wils, T., Types de carrière: Lien avec la personnalité, les valeurs, les intérêts et la motivation au travail. Congrès 1989 de l'ASAC, Montréal, Québec.

Bourgeois, Wils, T., Mercure, D., Vers une typologie des choix stratégiques de carrières, Congrès 1987 de l'ASAC, Toronto, Ontario.

Chao, G.T., Exploration of the Conception and Measurement of Career Plateau: A comparative Analysis, Journal of Management, vol. 16, no 1, 1990, p. 181-193.

Childs, A. Klimoski, R.J., Successfully Predicting Career Success: An Application of the Biographical Inventory, Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 1, 3-8.

Dalton, D.R., Kesner, I.F., Inside/Outside Succession and Organizational Size:
The pragmatics of Executive Replacement, Academy of Management Journal, vol.
26, no 4, 1983, p. 736-742.

Deprete, T.M., Horizontal and Vertical Mobility in Organization, Administrative
Science Quarterly, 32, sept. 1987, p. 422-444.

Driver, M.J., Careers: A review of personnel and Organizationnal research.
Internationnal Review of Industrial and Organizationnel Psychology, 1988,
p. 245-277.

Evans, G., Gilbert E., Plateaued Managers: Their Need Gratifications and Their
Effort-Performance Expectations (1), Journal of Managment Studies, 21, 1,
1984.

Fabi, B., Privé ou public: choix et transfert de secteur organisationnel,
Relations industrielles, vol. 39, no 2, 1984, p. 313-331.

Fieldman, D.C., Weitz, B.A., Career Plateaus Reconsidered, Journal of Management,
vol. 14, no 1, 1988, p. 69-80.

Forbes, B.J., Early Intraorganizational Mobility: Patterns and Influences,
Academy of management Review, 1987, vol.30, p. 110-125.

Foucher, R. La gestion des Ressources humaines, 1985, p. 642-685 in/Miller R., La
Direction des entreprises, concepts et applications, McGrawHill, 1985, ch.
19, p. 643-647.

Gaertner, K.N., Nollen, S.D., Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization, Human Relations, Vol. 42, No. 11, 1989, p. 975-991.

Gattiker, U.E., Larwood, L., Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction, Human Relations, Vol. 41, no. 8, 1988, p. 569-591.

Gerpott T.J., Domsch, M., R&D Professionals' Reactions to the Career Plateau: Mediating effects of supervisory Behaviours and Job Characteristics, R&D Management, 17, 2, 1987, p.103-117.

Gould S., Penley, L.E., A Study of the Correlates of the Willingness to Relocate, Academy of Management Journal, Vol. 28, No. 2, 472-478 - 1985.

Gould S., Werbel J.D., Work Involvement: A comparison of Dual Wage Earner and Single Wage Earner Families, University of Texas at San Antonio, 1983.

Gould, S. Penley, L.E., Career Strategies and Salary Progression: A Study of Their Relationships in a Municipal Bureaucracy, Organizational Behavior and Human Performance 34, 1984, p. 244-265.

Grandjean, B.D., History and Career in Bureaucratic Labor Market, American Journal of Sociology, vol. 86, no 5, 1981, p. 1057-1093.

Grand-rose C.S., Portwood, J.D., Matching individual career Plans and organizational career management, Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 1, 699-719.

Hall, D.T. «Project Work as an Antidote to Career Plateauing in the Declining Engineering Organization» in Human Ressource Management, vol. 24, no. 3, automne 1985, pp. 271-292.

Krau, E., Turnover Analysis and Prediction form a Career Developmental Point of View, Personnel Psychology, 1981, 34.

Lamoureux, C., Cardinal L., Les Plateaux de carrière et la perspective de la mobilité chez les gestionnaires à la mi-carrière, (1990).

Landau, J., Hammer T.H., Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities, Academy of Management Journal, 1986, Vol. 29, No. 2, p. 385-404.

Landry, R., Prospectives de l'Intervention de l'Etat, Commission d'enquête sur les Services de santé et services sociaux, Publication du Québec, Mars 1987.

Latack, J.C., Career Transitions within Organizations: An exploratory study of Work, Nonwork, and Doping Strategies, Organizational Behavior and Human Performance, No. 34, 1984, p. 296-322.

Le Louarn, J-Y., Thériault, R., Toulouse J-M., Le travail des deux conjoints - effet sur la progression de carrière du cadre, Relations industrielles, Vol. 39, No 1, 1984.

London M., Stumpf S.A., Effects of Candidate Characteristics on Management Promotion Decisions: An Experimental Study, Personnel Psychology, 1983-36.

Louis, M.R., Career Transitions: Varieties and Commonalities, Academy of Management Review, 1980, Vol. 5, No. 3, p. 329-340.

Martin, P.Y., Harrison, D., Dinitto, D., Advancement for Women in Hierarchical Organizations: A multilevel Analysis of Problems and Prospects, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 19, No. 1, p. 19-33.

Migué, Jean-Luc, L'économiste et la chose publique, Les Presses de l'Université Laval, 1979.

Miller R., La Direction des entreprises, concepts et applications, McGrawHill, 1985, ch. 19, p. 643-647.

Mills, Q.D. «Seniority vs Ability in Promotion Decisions» in Industrial and Labor Relations Review, vol. 38, no. 3, 1985, pp. 421-425

Mintzberg, H., Structure et dynamique des organisations, Agence d'Arc et Edition des organisations, 1982, 434 pages.

Near J.P., A Discriminant Analysis of Plateaued versus Nonplateaued Managers, Journal of Vocational Behavior 26, 1985, p. 177-188.

Nicholson, N., Transitions, Work histories and careers, in/Handbook of Career Theory, Cambridge University Press, 1989, p. 181-201.

Noe, R.A., And Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships, Personnel Psychology, 1988, 41.

Nystrom, P.C., Comparing Beliefs of Line Technostructure Managers, Academy of Management Journal, vol. 29, no 4, 1986, p. 812-819.

Orpen, C., The Career Patterns and Work Attitudes of Plateaued and Non-Plateaued Managers, IJM 4, 4, 1983.

Perrien, J., Chéron J.E., Zins, M., Recherche en Marketing: méthodes et décisions, Gaétan Morin, éditeur, 1986.

Price, W., La relation entre le niveau d'éducation des travailleur et le taux de roulement volontaire, Relations Industrielles, Vol. 35, No. 2, (1980) p. 295-303.

Rochon, J., Rapport de la Commission d'enquête sur les service de santé et les services sociaux. Les Publications du Québec, 1988, 785 pages.

Rosenbaum, J.E., Career mobility in a Corporate Hierarchy, Academic Press, inc., 328 p. 1984.

Rosenbaum, J.E., Organization career Systems an employee misperceptions in/ Handbook of Career Theory, Cambridge University Press, 1989, p. 329-353.

SAS Institute Inc., SAS/Stat, in User's Guide, Release 6.03 Edition, Cary, NC: SAT Institute Inc., 1988, 1028 p

Savery, L. K., Managing Plateau employees, Management decision, Vol. 28, no. 3, 1990, p. 46-50.

Schein, E.H., Career dynamics: Matching individuals and organisationnels needs,
Reading MA: Addison-Wesley, 1978.

Schein, E.H., The individual, the organization and the career: a conceptual
scheme, Journal of applied Behavioral sciences - 1971, p. 401-426.

Scholl, R., Career Line and Employment Stability, Academy of Management Journal,
vol. 26, no 1, 1983, p. 86-103.

Sekiou, L, Gestion du personnel, Les Editions 4 L, 1984, 562 p.

Slocum, J.W., Cron, W.L., Hansen, R.W., Rawlings, S., Business Strategy and the
Management of Plateaued Employees, Academy of Management Journal, 1985, Vol.
28, No. 1, p. 133-154.

Spilerman, C., Career, Labor Market Structure and Socioeconomic Achievement,
American Journal of Sociology, vol. 83, no 3, 1977, p. 551-593.

Sonnenfeld, J., Kotter, J.P., The maturation of Career Theory, Human Relations,
1982.

Stumpf, Stephen A., Hartman, Karen, Individual Exploration to Organizational
Commitment or Withdrawal, Academy of Management Journal, June 1984, p. 308-
327.

Super, D.E., The Psychology of careers, Harper & Row, New York, 1957.

Sylvia, R., Sylvia, K.M., An Empirical Investigation of The Impacts of Career
Plateauing, International Journal of Public Administration, Vol. 8, No. 3,
p. 227-241, 1986.

Tremblay, M., Roger, A., Les déterminants individuels de la stabilité de carrière,
VIE Congrès international Ass. Psychologie, Bruxelles, 14-16 mai 1990.

Tremblay, M., Roger, A., Stabilité dans l'emploi et le plafonnement de carrière.
Etude empirique des variables explicatives de la mobilité interne auprès
d'une population de cadres canadiens, France, Institut d'administraiton des
entreprises, 1991.

Vardi, Y., Organizational Career Mobility: an Integrative Model, Academy of
Management Review, 1980, Vol. 5, No. 3, p. 341-355.

Veiga, J.F., Mobility Influences During Managerial Career Stages, Academy of
Management Journal, 1983, Vol. 26, No. 1, p. 64-85.

Veiga, J.F., Plateaued Versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes,
and Path Potential, Academy of Management Journal, 1981, Vol. 24, No. 3, p.
566-578.

Wakabayashi, M., Graen, G., Graen M., Graen M., Japanese Management Progress:
Mobility into Middle Management, Journal of Applied Psychology, 1988, Vol.
73, No. 2, p. 217-227.

Wakabayashi, M., Graen G.B., The Japanese Career Progress Study: A 7-year Follow-
Up, Journal of Applied Psychology, 1984, Vol. 69, no. 4, p. 603-614.

Warren, E.K., Stoner, J.A.F., Ference, T.P., Managing the career Plateau, Academy
of Management Review - october 1977, p. 602-612.

Watts A.G., Super, D.E., Kidd, J.M., Career Patern ,Career Development in Britain.
Britain, Londres, Hobsan Press, 1981.

Wells D.L., Muchinsky P.M., Performance Antecedents of Voluntary and Involuntary
Managerial Turnover, Iowa State University, 1984.

Werther, Davis, Gosselin L., La qestion des ressources humaines, McGraw Hill,
1985, p. 283-307.

White, H., A Heteroskedasticity consistent covariance Matrix Estimator and a
Direct Test for Heteroskedasticity, Economics, 1980, 48, p. 817-838.

ANNEXE A

Caractéristiques de la population

Tableau 6
Répartition des sujets en fonction de l'âge

Age en années	n	% relatif	% cumulatif
29	1	0,2	0,2
30	1	0,2	0,5
32	5	1,1	1,6
33	6	1,4	2,9
34	5	1,1	4,1
35	4	0,9	5,0
36	8	1,8	6,8
37	16	3,6	10,4
38	16	3,6	14,1
39	24	5,4	19,5
40	16	3,6	23,1
41	30	6,8	29,9
42	32	7,3	37,2
43	31	7,0	44,2
44	29	6,6	50,8
45	23	5,2	56,0
46	24	5,4	61,5
47	21	4,8	66,2
48	17	3,9	70,1
49	21	4,8	74,8
50	15	3,4	78,2
51	12	2,7	81,0
52	11	2,5	83,4
53	12	2,7	86,2
54	9	2,0	88,2
55	8	1,8	90,0
56	10	2,3	92,3
57	8	1,8	94,1
58	6	1,4	95,5
59	6	1,4	96,8
60	6	1,4	98,2
61	3	0,7	98,9
62	1	0,2	99,1
63	1	0,2	99,3
64	2	0,5	99,8
65	1	0,2	100,0
TOTAL: 441		100,0	
MOYENNE: 45,397 ÉCART-TYPE: 6,811			

Tableau 7
Répartition des sujets en fonction du sexe

Sexe	n	% relatif
Hommes	227	51,5
Femmes	<u>214</u>	<u>48,5</u>
TOTAL:	441	100,0

Tableau 8

Répartition des sujets en fonction du degré de scolarité

Degré de scolarité	n	% relatif
Collégial	23	5,2
Certificat	11	2,5
Baccalauréat	170	38,5
Baccalauréat et un certificat	8	1,8
Baccalauréat et plusieurs certificats	9	2,0
Maîtrise	218	49,4
Doctorat	<u>2</u>	<u>0,6</u>
TOTAL:	441	100,0

Tableau 9
Répartition des sujets en fonction de la
nature du poste occupé

Nature du poste occupé	n	% relatif
Conseil	87	19,7
Hiérarchique	<u>354</u>	<u>80,3</u>
TOTAL:	441	100,0

Tableau 10

Répartition des sujets en fonction du nombre de
paliers hiérarchiques compris dans leurs services

Nombre de paliers hiérarchiques	n	% relatif
2	7	1,6
3	150	34,0
4	82	18,6
5	<u>202</u>	<u>45,8</u>
TOTAL:	441	100,0

Tableau 11
Répartition des sujets en fonction de la taille
des organisations

Taille (nombre de postes en équivalence temps complet)	N	% relatif	% cumulatif
94	9	2,0	2,0
104	10	2,3	4,3
133	8	1,8	6,1
148	12	2,7	8,8
150	10	2,3	11,1
167	16	3,6	14,7
172	15	3,4	18,1
189	16	3,6	21,8
251	18	4,1	25,9
359	28	6,3	32,2
522	45	10,2	42,4
526	48	10,9	53,3
667	58	13,2	66,4
1 494	<u>148</u>	<u>33,6</u>	100,0
TOTAL:	441	100,0	

Tableau 12

Répartition des sujets en fonction de la reconnaissance
d'une contribution exceptionnelle

Reconnaissance d'une contribution exceptionnelle par l'employeur	n	% relatif
oui	156	35,4
non	<u>285</u>	<u>64,6</u>
TOTAL:	441	100,0

Tableau 13
Répartition des sujets classés selon leur sexe,
en fonction du groupe d'âge

Classe d'âge	HOMMES			FEMMES		
	N	% relatif	% cumulatif	N	% relatif	% cumulatif
30 ans et moins	1	0,44	0,40	1	0,47	0,47
31-35 ans	4	1,76	2,20	16	7,47	7,94
36-40 ans	41	18,06	20,26	39	18,22	26,16
41-45 ans	82	35,68	55,94	64	29,91	56,07
46-50 ans	58	25,55	81,49	39	18,22	74,29
51-55 ans	25	11,01	92,50	27	12,62	86,91
56-60 ans	14	6,16	98,66	22	10,28	97,19
61 ans et plus	<u>2</u>	1,34	100,00	<u>6</u>	2,81	100,0
TOTAL:	227			214		
MOYENNE:		45,30			45,479	
ÉCART-TYPE:		6,092			7,523	

Tableau 14

Répartition des sujets classés selon leur sexe,
en fonction du degré de scolarité

Degré de scolarité	HOMMES		FEMMES	
	N	% relatif	N	% relatif
Collégial	13	5,7	9	4,2
Certificat	5	2,2	6	2,8
Baccalauréat	95	41,8	76	35,5
Baccalauréat et un certificat	5	2,2	3	1,4
Baccalauréat et plusieurs certificats	5	2,2	4	1,9
Maîtrise	102	44,9	116	54,2
Doctorat	2	<u>1,0</u>	—	—
TOTAL:	227	100,0	214	100,0

Tableau 15

Répartition des sujets classés selon leur sexe,
en fonction de la nature du poste occupé

	HOMMES		FEMMES	
	N	% relatif	N	% relatif
Nature du poste occupé				
Conseil	46	20,2	41	19,2
Hiérarchique	<u>181</u>	<u>79,8</u>	<u>173</u>	<u>80,8</u>
TOTAL:	227	100,0	214	100,0

Tableau 16

Répartition des sujets classés selon leur sexe,
 en fonction du nombre de paliers hiérarchiques
 compris dans leurs services

	HOMMES		FEMMES	
Nombre de paliers hiérarchiques	N	% relatif	N	% relatif
2	4	1,8	3	1,4
3	87	38,3	63	29,4
4	42	18,5	41	19,2
5	<u>94</u>	<u>41,4</u>	<u>107</u>	<u>50,0</u>
TOTAL:	227	100,0	214	100,0

Tableau 17

Répartition des sujets classés selon leur sexe,
en fonction de la reconnaissance d'une
contribution exceptionnelle

	HOMMES		FEMMES	
Reconnaissance d'une contribution exceptionnelle par l'employeur	N	% relatif	N	% relatif
oui	82	36,1	74	34,1
non	<u>145</u>	<u>63,9</u>	<u>140</u>	<u>65,9</u>
TOTAL:	227	100,0	214	100,0

Tableau 18

Répartition des sujets classés selon la nature
du poste occupé en fonction de l'âge

Classe d'âge	CONSEILS		HIÉRARCHIQUES	
	N	% relatif	N	% relatif
30 ans et moins	1	1,1	1	0,3
31-35 ans	5	5,7	15	4,2
36-40 ans	17	19,5	63	17,8
41-45 ans	32	36,8	114	32,2
46-50 ans	16	18,4	81	22,9
51-55 ans	9	10,3	43	12,1
56-60 ans	5	5,7	31	8,7
61 ans et plus	2	2,5	6	1,8
TOTAL:	87	100,00	354	100,0
MOYENNE:			45,550	
ÉCART-TYPE	6,961		6,779	

Tableau 19

Répartition des sujets classés selon la nature
du poste occupé en fonction du degré de scolarité

Degré de scolarité	CONSEILS		HIÉRARCHIQUES	
	N	% relatif	N	% relatif
Collégial	8	9,2	14	3,9
Certificat	6	6,9	5	1,4
Baccalauréat	28	32,2	143	40,4
Baccalauréat et un certificat	3	3,4	5	1,4
Baccalauréat et plusieurs certificats	2	2,3	7	1,9
Maîtrise	38	43,7	180	51,0
Doctorat	2	2,3	—	—
TOTAL:	87	100,0	354	100,0

Tableau 20

Répartition des sujets classés selon la nature
 du poste occupé en fonction du nombre de paliers hiérarchiques
 compris dans leurs services

Nombre de paliers hiérarchiques	CONSEILS		HIÉRARCHIQUES	
	N	% relatif	N	% relatif
2	6	6,9	1	0,2
3	36	41,4	115	32,5
4	31	35,6	51	14,5
5	<u>14</u>	<u>16,1</u>	<u>187</u>	<u>52,8</u>
TOTAL:	87	100,0	354	100,0

Tableau 21

Répartition des sujets classés selon la nature
du poste occupé en fonction
de la reconnaissance d'une contribution exceptionnelle

	CONSEILS		HIÉRARCHIQUES	
Reconnaissance d'une contribution exceptionnelle par l'employeur	N	% relatif	N	% relatif
oui	27	31,0	128	36,2
non	<u>60</u>	<u>69,0</u>	<u>226</u>	<u>63,8</u>
TOTAL:	87	100,0	354	100,0

ANNEXE B

Instruments de mesure

Questionnaire

Étude sur les déterminants organisationnels du plafonnement de carrière

Section 1: Identification du répondant

1- Identification de l'établissement répondant

CSS _____

Ne rien écrire
dans cet espace

1 2

2- Nom du répondant

3 4 5 6

3- Nombre de postes permanents en équivalence
temps complet _____

Note: N'oubliez pas de joindre au questionnaire votre
organigramme le plus à jour et le plus détaillé.

INSTRUCTIONS

I- RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

- 1.- *Le questionnaire comprend deux sections. La section 1 (feuilles vertes) concerne des renseignements généraux relatifs à votre établissement. La section 2 (feuilles blanches) concerne les informations relatives à tous les titulaires de postes-cadres de niveau intermédiaire.*
- 2.- *On entend par "cadre intermédiaire", "une personne qui occupe un poste régulier d'encadrement à temps complet ou à temps partiel et dont la fonction est classée par le Ministre à un niveau de direction intermédiaire, à l'exclusion des fonctions de direction générale ou supérieure, ... mais incluant les fonctions de cadre supérieur à moins de 80%..." (Décret 988-91).*
- 3.- *Le questionnaire doit être complété exclusivement par le Service des Ressources humaines et non par chacun des cadres concernés.*
- 4.- *Il est très important que vous annexiez au présent questionnaire un exemplaire de votre organigramme le plus à jour et le plus détaillé.*
- 5.- *Nous apprécierions que vous nous retourniez le questionnaire complété et l'exemplaire de l'organigramme dans l'enveloppe ci-jointe, d'ici le 25 janvier 1992.*
- 6.- *Pour de plus amples informations, vous pouvez contacter SERGE BEAUCHAMP, à frais virés, aux numéros de téléphone suivants:
RÉSIDENCE: (819) 377-3263
BUREAU: (819) 378-5485.*
- 7.- *Bien que les informations inhérentes à chaque cadre soient à caractère non nominatif, je vous assure la confidentialité dans le traitement de celles-ci.*
- 8.- *Le genre masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte.*

II- SECTION (1) : IDENTIFICATION DES RÉPONDANTS

- 1) *Les questions 1 et 2 sont déjà complétées.*
- 2) *A la question 3, il suffit d'inscrire à la ligne prévue à cet effet, le nombre de postes permanents que compte votre établissement. Il s'agit donc de tous les postes sans égard aux catégories de personnel et ce, en équivalence temps complet.*

**III- SECTION (2) : INFORMATIONS RELATIVES
AUX CADRES INTERMÉDIAIRES**

- 1) *Les questions 4 à 11 doivent être complétées pour chacune des personnes titulaires de poste-cadre intermédiaire, conformément à la définition énoncée au point 3 des renseignements généraux. Vous avez une feuille à compléter pour chaque cadre.*
- 2) *A la question 4 (A), nous vous demandons d'inscrire le titre du poste occupé par cette personne.
Par exemple: responsable des services comptables, responsable ressources enfance, responsable de la dotation du personnel, etc.*
- 3) *A la question 4 (B), vous devez nommer le service d'où relève ce poste.
Par exemple: protection de la jeunesse, jeunes contrevenants, services comptables, service du personnel, communications, services professionnels, services adultes, aux âgés, ressources, etc.*

3

- 4) A la question 8, la notion de services conseils ou hiérarchiques dans les CSS peut s'illustrer, à titre indicatif, comme suit:

Hiérarchique:

lignes de livraison de services à la clientèle:

- Services à la jeunesse
- Services aux adultes et personnes âgées
- Services ressources intermédiaires et familles d'accueil.

Conseil:

- Services professionnels (DSP)
- Services finances et auxiliaires
- Services du personnel
- Services des communications
- Services du Contentieux
- Services informatiques

- 5) Par la question 9, relative à la contribution exceptionnelle, nous voulons savoir si cette personne s'est vu reconnaître une contribution exceptionnelle. Il peut arriver que vous n'ayez pas à ce jour enclenché le processus de reconnaissance pour l'exercice 1990-91; alors, nous vous demandons de référer à la dernière période où vous avez actualisé ce processus.

- 6) Pour les questions 10 et 11, nous vous demandons d'inscrire l'information en date du 1er janvier 1992, en termes d'années et de mois complétés à cette date.

MERCI DE VOTRE BIENVEILLANTE COLLABORATION.

Section 2: Informations relatives au cadre intermédiaire

Ne rien écrire dans cet espace

4- A) De quel service relève ce poste ?

B) Quel est le titre du poste occupé?

5- Âge du cadre.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	8	9
<input type="text"/>		
10		

6- Sexe. (Encerclez le numéro approprié)

1 = Homme , 2 = Femme

<input type="text"/>	<input type="text"/>
11	12
<input type="text"/>	
13	

7- Degré de scolarité complété.

(Encerclez le numéro approprié)

1 = collégial 5 = baccalauréat et certificats
 2 = certificat 6 = maîtrise
 3 = baccalauréat 7 = doctorat
 4 = baccalauréat et un certificat

14

8- Le service dans lequel travaille le cadre est généralement considéré dans l'organisation comme:

(Encerclez le numéro approprié)

1 = Conseil, 2 = Hiérarchique

15

9- Au cours du dernier exercice financier où vous avez actualisé le processus de reconnaissance de contribution exceptionnelle le cadre s'est-il vu reconnaître une contribution exceptionnelle?

(Encerclez le numéro approprié)

1 = Oui, 2 = Non

16

10- Nombres d'années et de mois de service dans l'établissement. Ans: _____ Mois: _____

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
17	18	19

11- Nombres d'années et de mois dans le poste actuel. Ans: _____ Mois: _____

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
20	21	22

ANNEXE C

Lettres d'introduction, de rappel et de remerciement

Trois-Rivières
le 12 décembre 1991

OBJET: PLAFONNEMENT DE CARRIERE

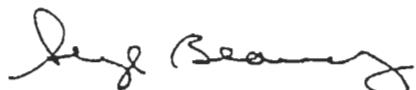
Monsieur le Directeur général,

Suite à l'autorisation reçue de la Conférence des directeurs généraux, quant à la réalisation de ce projet de recherche et, conformément à la méthodologie proposée, vous trouverez ci-joint le questionnaire à être complété par le Service des ressources humaines et à être retourné dans l'enveloppe annexée d'ici le 25 janvier 1992.

Je vous rappelle que cette recherche s'inscrit dans une perspective de gestion des ressources humaines et s'avère particulièrement pertinente dans le contexte de la Réforme de la Santé et des Services sociaux. Plus spécifiquement, l'étude vérifiera l'influence des facteurs organisationnels (la taille de l'organisation, la structure organisationnelle et la nature du poste occupé) sur la situation de plafonnement de carrière des cadres intermédiaires.

Par ailleurs, je vous réitère que les résultats de cette recherche vous seront partagés et j'ose croire qu'ils constitueront un apport significatif à la gestion de vos ressources d'encadrement.

Vous remerciant d'avance de votre précieuse collaboration, je vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.



SERGE BEAUCHAMP, CGA
ÉTUDIANT À LA MAÎTRISE EN
GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

p.j.

Trois-Rivières
le 21 janvier 1992

120

AVIS DE RAPPEL

OBJET: RECHERCHE PORTANT SUR LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS DU PLAFONNEMENT DE CARRIERE

Il y a quelques semaines, je transmettais à votre Directeur général un questionnaire relatif à la recherche mentionnée plus haut, afin qu'il soit complété par votre service.

Si vous avez déjà retourné le questionnaire dûment rempli, je vous en remercie et vous prie de m'excuser pour ce rappel.

Par ailleurs, si, pour une raison ou pour une autre, vous n'avez pas complété ce questionnaire, je me permets d'insister pour que vous le fassiez sans tarder. En effet, pour que cette recherche reflète le portrait des Centres de Services sociaux et soit significative, il est impérieux que vous complétiez ce questionnaire.

Vous remerciant de votre précieuse collaboration, je vous prie d'agréer l'expression de mes meilleures sentiments.

**SERGE BEAUCHAMP, CGA
ÉTUDIANT A LA MAÎTRISE EN
GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

p.j.

Trois-Rivières
le 7 février 1992

OBJET: RECHERCHE PORTANT SUR LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS DU PLAFONNEMENT DE CARRIERE

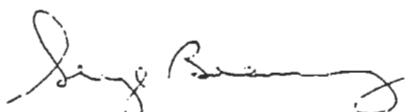
Monsieur,

J'accuse réception du questionnaire que vous avez complété dans le cadre de la recherche dont il est fait mention en titre.

Je tiens à vous remercier pour la collaboration que vous avez manifestée et l'empressement à répondre au questionnaire. Le taux de réponse me permettra d'établir un portrait fidèle du plafonnement de carrière au niveau du personnel d'encadrement dans les Centres de Services sociaux.

Les résultats de cette recherche devraient être disponibles vers la fin du mois de mai. Je me ferai alors un plaisir de vous les transmettre.

Recevez, Monsieur, mes meilleures salutations.



SERGE BEAUCHAMP, CGA
ÉTUDIANT A LA MAÎTRISE EN
GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

ANNEXE D

Résultats complémentaires

Tableau 22
Comparaison de certaines moyennes

Caractéristiques	SEXÉ		NATURE DU POSTE	
	Hommes	Femmes	Conseils	Hiérarchiques
Age	45,30	45,479	44,724	45,55
Ancienneté dans le poste actuel	81,48	60,516	87,034	67,462
Ancienneté dans l'établissement	189,01	172,991	175,609	182,652