

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE LIEN ENTRE LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES DE SPONSORAT  
ET LE SUCCÈS DE CARRIÈRE : L'APPORT DES I-DEALS DE CARRIÈRE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
MARISOL VEILLEUX

AOÛT 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de recherche, Madame Sylvie Guerrero, pour avoir accepté de m'accompagner dans ce projet de recherche. La qualité de son approche et de sa méthodologie de travail, la pertinence de ses commentaires et de ses interventions ainsi que son bagage de connaissances m'ont grandement permis d'évoluer tout au long de ce processus de recherche. En somme, son appui indéfectible m'a permis de mener à bien la rédaction de ce mémoire. Merci Sylvie, tu es une femme inspirante!

Un sincère merci à ma famille et à mes amis pour m'avoir encouragée à persévérer tout au long de ce projet de recherche et sans qui je n'aurais jamais eu autant de plaisir au quotidien.

Un merci particulier à ma mère et mon père qui ont su, tout au long de ma maîtrise, me supporter, m'écouter, m'encourager, m'aider...

Un sincère merci à mon conjoint, mon amour, pour sa confiance en mes capacités, son encouragement, son écoute et son support.

Merci à Alexandre, mon petit cœur, mon inspiration...

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                     |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| REMERCIEMENTS.....                                                  | ii   |
| LISTE DES FIGURES .....                                             | vi   |
| LISTE DES TABLEAUX.....                                             | vii  |
| RÉSUMÉ .....                                                        | viii |
| INTRODUCTION .....                                                  | 1    |
| CHAPITRE I                                                          |      |
| LE SUCCÈS DE CARRIÈRE .....                                         | 9    |
| 1.1 Le succès de carrière .....                                     | 9    |
| 1.1.1 Le succès objectif de carrière.....                           | 12   |
| 1.1.2 Le succès subjectif de carrière .....                         | 14   |
| 1.1.3 Liens entre le succès objectif et subjectif de carrière.....  | 18   |
| 1.2 La théorie du succès de carrière .....                          | 21   |
| 1.3 Les déterminants du succès de carrière .....                    | 24   |
| 1.3.1 Le capital humain .....                                       | 26   |
| 1.3.2 Les variables sociodémographiques .....                       | 27   |
| 1.3.3 Les différences individuelles stables .....                   | 27   |
| 1.3.4 Le capital politique et social.....                           | 28   |
| 1.3.5 Les pratiques de développement.....                           | 30   |
| 1.4 Hypothèse de recherche .....                                    | 34   |
| CHAPITRE II                                                         |      |
| LES I-DEALS .....                                                   | 37   |
| 2.1 Les i-deals .....                                               | 37   |
| 2.1.1 Les caractéristiques d'un i-deal .....                        | 38   |
| 2.1.2 Les participants, le contexte et le contenu d'un i-deal ..... | 40   |
| 2.2 Les i-deals de carrière .....                                   | 41   |

|                  |                                                                          |    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1            | Spécificités relatives aux i-deals de carrière.....                      | 42 |
| 2.2.2            | Importance des i-deals de carrière .....                                 | 44 |
| 2.3              | État des connaissances sur les i-deals de carrière .....                 | 45 |
| 2.3.1            | Les antécédents des i-deals de carrière.....                             | 45 |
| 2.3.2            | Les effets des i-deals de carrière.....                                  | 47 |
| 2.4              | Hypothèses de recherche .....                                            | 56 |
| 2.4.1            | Les i-deals de carrière comme antécédents du succès de carrière .....    | 56 |
| 2.4.2            | Les i-deals de carrière comme moyen de sponsoriser la carrière .....     | 57 |
| 2.4.3            | Les i-deals de carrière et le succès objectif de carrière .....          | 58 |
| 2.4.4            | Les i-deals de carrière et la satisfaction à l'égard de la carrière..... | 59 |
| 2.4.5            | L'effet interactif sur le succès de carrière.....                        | 60 |
| <br>CHAPITRE III |                                                                          |    |
|                  | LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....                                            | 63 |
| 3.1              | Échantillon et procédure.....                                            | 63 |
| 3.2              | Les mesures .....                                                        | 65 |
| 3.2.1            | Le support organisationnel au développement .....                        | 65 |
| 3.2.2            | Les i-deals de carrière .....                                            | 67 |
| 3.2.3            | La satisfaction dans la carrière .....                                   | 68 |
| 3.2.4            | Les mesures objectives du succès de carrière .....                       | 69 |
| 3.2.5            | Les variables de contrôle .....                                          | 70 |
| 3.3              | Analyse des mesures .....                                                | 71 |
| <br>CHAPITRE IV  |                                                                          |    |
|                  | L'ANALYSE DES RÉSULTATS .....                                            | 74 |
| 4.1              | Statistiques descriptives .....                                          | 74 |
| 4.2              | Test des hypothèses par la régression linéaire multiple .....            | 76 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| CHAPITRE V                                  |    |
| DISCUSSION .....                            | 80 |
| 5.1 Implications théoriques.....            | 80 |
| 5.2 Forces et limites de la recherche ..... | 85 |
| 5.3 Implications pratiques .....            | 87 |
| ANNEXES .....                               | 89 |
| BIBLIOGRAPHIE.....                          | 96 |

## LISTE DES FIGURES

| Figure |                               | Page |
|--------|-------------------------------|------|
| 2.1    | Modèle théorique proposé..... | 62   |
| 4.1    | Sommaire des résultats.....   | 79   |

## LISTE DES TABLEAUX

| Tableau |                                                               | Page |
|---------|---------------------------------------------------------------|------|
| 1.1     | Vision d'ensemble des antécédents du succès de carrière.....  | 25   |
| 2.1     | Synthèse des effets des i-deals de carrière.....              | 55   |
| 3.1     | Échelle de mesure de Kraimer <i>et al.</i> (2011).....        | 66   |
| 3.2     | Échelle de mesure de Rousseau et Kim (2006).....              | 67   |
| 3.3     | Échelle de mesure de Greenhaus <i>et al.</i> (1990).....      | 69   |
| 3.4     | Analyse factorielle confirmatoire.....                        | 72   |
| 3.5     | Synthèse de l'analyse de fiabilité (alpha de Cronbach).....   | 73   |
| 4.1     | Matrice de corrélations et statistiques descriptives.....     | 75   |
| 4.2     | Synthèse des analyses de régressions linéaires multiples..... | 77   |

## RÉSUMÉ

Dans cette étude, nous examinons le lien entre les pratiques organisationnelles de sponsorat de carrière et le succès de carrière. À cet effet, la nature individualisée et sur-mesure des i-deals de carrière ainsi que leur négociation exceptionnelle s'avèrent très cohérentes avec l'approche « élitiste » du succès de carrière proposée par Turner (1960). Ainsi, l'objectif de ce projet de recherche vise à démontrer que les i-deals de carrière, en tant que pratique organisationnelle individualisée de développement visant à sponsoriser la carrière, sont positivement liés au succès de carrière. Nous voulons également démontrer que les opportunités de formation et de développement des compétences, en tant que pratique organisationnelle de sponsorat standardisée, sont positivement liées au succès objectif et subjectif de carrière. Enfin, nous suggérons un effet interactif entre ces deux pratiques de sponsorat de carrière pour prédire significativement le succès objectif et subjectif de carrière. Le succès objectif de carrière est mesuré par le salaire et le nombre de promotions tandis que le succès subjectif de carrière est mesuré par la satisfaction à l'égard de la carrière. Basés sur un échantillon composé de 155 ingénieurs en aéronautique, nos résultats démontrent que les pratiques organisationnelles de sponsorat de carrière exercent un effet positif sur le succès objectif et subjectif de carrière. Contrairement à ce que nous avons anticipé, il n'y a pas d'effet d'interaction entre les opportunités de formation et de développement des compétences et les i-deals de carrière pour prédire le succès objectif et subjectif de carrière, mais un effet additif entre ces deux types de pratique. En somme, notre étude démontre l'importance de privilégier à la fois les pratiques de développement de nature standardisée et les pratiques individualisées ou sur-mesure en vue de sponsoriser les carrières et de favoriser l'atteinte du succès de carrière. Notre étude apporte des pistes de réflexion dans le but de répondre aux enjeux de motivation et de rétention de la relève.

Mots clés : succès de carrière, idiosyncratic-deals, opportunités de formation et de développement des compétences, support organisationnel au développement, pratique de développement.

## INTRODUCTION

Le concept de succès de carrière suscite, depuis quelques décennies, un intérêt grandissant pour autant de praticiens, de chercheurs que d'employés (Heslin, 2005). Les évolutions de l'environnement professionnel ont transformé la carrière, donnant naissance à de nouvelles formes de carrière dont les carrières nomades ou protéennes (Bastid et Bravo, 2006). Dans cette perspective, les individus deviennent davantage responsables de leur développement et de la gestion de leur carrière (Hall, 1996) et désormais, leurs opportunités de carrière transcendent les organisations (Eby, Butts et Lockwood, 2003). La carrière protéenne se développe lorsque les individus n'anticipent plus atteindre le succès au sein d'une seule et même organisation : la carrière représente alors une séquence d'expériences à travers nombres d'organisations et d'emplois (Eby *et al.*, 2003). Par conséquent, les employés recherchent plus de flexibilité de la part de leur employeur et désirent négocier des conditions de travail qui répondent davantage à leurs propres besoins, intérêts et aspirations dans la carrière (Ng et Feldman, 2010; Rousseau, Hornung et Kim, 2009).

Sur le plan organisationnel, les enjeux de motivation et de rétention de la relève remettent la carrière organisationnelle au cœur des priorités de l'entreprise (Rousseau, Ho et Greenberg, 2006). En effet, se préoccuper de la carrière des individus devient important mais doit être fait alors que l'individu est plus autonome et plus proactif dans la construction de son projet de carrière. Ainsi, dans le but de motiver et de retenir les meilleurs talents, les organisations n'ont d'autre choix que de considérer cette nouvelle perspective de la carrière et par le fait même du succès de carrière en misant sur des pratiques organisationnelles novatrices, flexibles et individualisées (Hornung, Rousseau et Glaser, 2008; Rosen, Slater, Chang et Johnson, 2013; Rousseau, 2001). De plus, les organisations se doivent d'identifier les pratiques

organisationnelles favorisant le succès individuel de carrière dans le but de sélectionner et de développer efficacement les hauts-potentiels (Wayne, Liden, Kraimer et Graf, 1999). À cet effet, les recherches sur le sponsorship de carrière démontrent, dans une perspective de mobilité sponsorisée (Turner, 1960), l'importance qu'exercent les pratiques de développement de nature standardisées (i.e. support à la carrière, support du superviseur, opportunités de formation et de développement des compétences et ressources organisationnelles) sur le succès de carrière (pour plus de détails, voir méta-analyse de Ng, Eby, Sorenson et Feldman, 2005). Une nouvelle approche individualisée de la gestion des carrières contribue à la mise en place de pratiques de ressources humaines sur mesure, propres à chacun (Hornung *et al.*, 2008; Rousseau, 2001, 2005).

Le succès de carrière se définit comme « les résultats ou les accomplissements positifs psychologiques ou relatifs au travail, qu'un individu retire de ses expériences professionnelles »<sup>1</sup> (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1995, p. 486). Le succès de carrière comporte une dimension extrinsèque, le succès objectif de carrière et une dimension intrinsèque, le succès subjectif de carrière (Judge *et al.*, 1995). Le succès objectif de carrière fait référence aux accomplissements de carrière de nature observable et mesurable tels, le salaire, les promotions ou le niveau hiérarchique (Judge *et al.*, 1995; Judge, Higgins, Thorenson et Barrick, 1999), alors que le succès subjectif de carrière, fait référence à « un sentiment individuel d'accomplissement et de satisfaction à l'égard de sa carrière professionnelle »<sup>2</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 486).

En raison de l'importance que revêt le succès de carrière, plusieurs chercheurs ont identifié une multitude d'antécédents individuels et organisationnels destinés à le

---

<sup>1</sup>Traduction libre : « A positive psychological or work-related outcomes or achievements one has accumulated as a result of one's work experiences » (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1995, p. 486).

<sup>2</sup> Traduction libre : « Individuals' feelings of accomplishment and satisfaction with their careers » (Judge *et al.*, 1995, p. 486).

prédire et ultimement, à faciliter l'ascension vers le succès de carrière (Boudreau, Boswell et Judge, 2001; Judge et Bretz, 1994; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert, Crant et Kraimer, 1999; Seibert, Kraimer et Crant, 2001; Seibert, Kraimer et Liden, 2001; Wayne *et al.*, 1999). À cet effet, les résultats d'études, dont ceux issus de la méta-analyse de Ng *et al.* (2005), démontrent que les principaux antécédents individuels et organisationnels du succès de carrière sont : le capital humain (Judge et Bretz, 1994; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2001), les différences individuelles stables (Boudreau *et al.*, 2001; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 1999; Seibert *et al.*, 2001), le capital social (Seibert *et al.*, 2001) et politique (Judge et Bretz, 1994;), les variables sociodémographiques (Judge et Bretz, 1994; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2001) et les pratiques de développement (Ng *et al.*, 2005; Pachulicz, Schmitt et Kuljanin, 2008).

Parmi les déterminants organisationnels du succès objectif et subjectif de carrière, Ng *et al.* (2005) ont identifié les pratiques de développement, qui représentent « les mesures par lesquelles les organisations fournissent une assistance spéciale aux employés pour faciliter leur réussite professionnelle »<sup>3</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 371). Les pratiques de développement ont été étudiées comme antécédent du succès de carrière de manière globale. Elles comportent le support à la carrière (i.e. coaching, mentorat, assignation de défis ou de missions difficiles, protection, opportunités d'exposition et de visibilité et autres formes directes de parrainage), le support du superviseur, les opportunités de formation et de développement des compétences et les ressources organisationnelles (pour plus de détails, voir méta-analyse de Ng *et al.*, 2005). Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons choisi de nous centrer sur les pratiques de développement puisque non seulement il est démontré que ce type de pratique est un moyen organisationnel efficace de sponsoriser la carrière et qui contribue au succès de carrière mais également, parce que l'organisation en détient le contrôle (Ng

---

<sup>3</sup> Traduction libre : « The extent to which organizations provide special assistance to employees to facilitate their career success » (Ng *et al.*, 2005, p. 371).

*et al.*, 2005). En effet, dans une perspective de mobilité sponsorisée (Turner, 1960), le support au développement offert par l'organisation a le potentiel de faire progresser la carrière d'un individu au-delà de celle des autres qui n'ont pas reçu le même soutien et les mêmes privilèges (Maurer et Chapman, 2013). Bénéficiaire d'activités et de support au développement permet ainsi aux employés sélectionnés d'être plus efficaces et plus performants que leurs collègues de travail en plus d'améliorer leur propre valeur dans l'organisation (Maurer et Chapman, 2013). En raison des effets positifs qu'exercent les pratiques de développement de nature standardisées (pratiques de développement proposées à l'ensemble des employés ou minimalement à une groupe d'employés occupant des postes similaires) sur le succès de carrière, le premier objectif de ce mémoire consiste à tester l'existence d'un lien positif entre les pratiques de développement et le succès de carrière.

Par ailleurs, Ng *et al.* (2005) ont souligné l'importance d'identifier de nouveaux moyens organisationnels de sponsoriser la carrière. Nous nous intéressons dans le cadre de ce projet de recherche à l'un des nouveaux outils individualisés de gestion des ressources humaines cité dans la littérature par Rousseau (2001) qui pourrait s'avérer être pertinent comme moyen de sponsoriser la carrière : les idiosyncratic-deals (en abrégé i-deals). Les i-deals peuvent porter sur une variété d'éléments de la relation d'emploi. Dans le cadre de ce projet de mémoire, nous nous concentrons sur une forme spécifique de i-deal soient, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière ou i-deals de carrière. Les i-deals de carrière sont une forme individualisée et sur mesure de gestion de la carrière. Ils correspondent à « des opportunités personnalisées de développer des compétences et d'acquérir des connaissances qui répondent aux besoins, préférences et aspirations individuelles en termes d'avancement professionnel ou dans la carrière (i.e. opportunités de carrière, reconnaissance de la performance, formations spéciales) »<sup>4</sup> (Hornung, Rousseau et

---

<sup>4</sup> Traduction libre de : «...customized opportunities to develop individual skills and competencies and meet personal aspirations for professional or career advancement (e.g. challenging work

Glaser, 2009, p. 740). Ce type d'arrangement individualisé vise à assurer une progression professionnelle via un processus axé sur le développement et l'apprentissage lié au travail (Hornung *et al.*, 2009; Hornung, Rousseau, Weigl, Müller et Glaser, 2014). Les i-deals de carrière portent sur une variété d'éléments tels, l'établissement d'objectifs de développement, le coaching de carrière, les formations spécifiques, les opportunités de carrière ou de promotion, les défis ou les tâches stimulantes ainsi que diverses autres missions liées au développement (Hornung *et al.*, 2009; Hornung *et al.*, 2014 : Rousseau *et al.*, 2009).

À ce jour, les études antérieures traitant des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière ont principalement porté sur les liens avec l'engagement organisationnel de type affectif (Hornung *et al.*, 2008; Liu, Hui, Lee, Kwong Kwan et Wu, 2013; Ng et Feldman, 2010), l'adoption de comportements proactifs (Hornung *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2013), l'augmentation des attentes de performance (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009) et de la contribution individuelle au travail (Hornung *et al.*, 2008), l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (Anand, Vidhyarthi, Liden et Rousseau, 2010) ainsi que l'augmentation de la motivation perçue chez les employés (Hornung *et al.*, 2009). À notre connaissance, aucun chercheur n'a encore identifié les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière en tant qu'antécédents organisationnels du succès objectif et subjectif de carrière.

Dans le but de combler cette lacune, le second objectif de ce mémoire consiste à démontrer que les i-deals de carrière, en tant que pratique organisationnelle de développement individualisée visant à sponsoriser la carrière, sont positivement liés au succès objectif et subjectif de carrière.

Un troisième objectif est attaché à ce projet de recherche. Nous voulons tester l'effet interactif de deux pratiques de sponsorat sur le succès de carrière: les opportunités de

---

assignments, individual recognition of performance, special training, career opportunities) » (Hornung, Rousseau et Glaser, 2009, p. 740).

formation et de développement des compétences (pratique de développement standardisée proposée à l'ensemble des employés ou minimalement à une groupe d'employés occupant des postes similaires) et les i-deals de carrière (pratique de développement individualisée et négociée). Comparer les effets de ces deux types de pratiques de développement sur le succès de carrière nous semble important dans un contexte d'individualisation accrue de la relation d'emploi, afin de savoir comment les pratiques de développement proposées par l'organisation et octroyées à tous les employés (i.e. perception générale sans nécessité de négociation et d'individualisation) se combinent aux pratiques de développement négociées par l'individu dans le cadre d'un i-deal de carrière, pour expliquer le succès de carrière.

Sur le plan théorique, ce projet de recherche s'avère pertinent puisqu'il permet de contribuer à l'avancement des connaissances sur les antécédents organisationnels du succès de carrière. D'une part, ce projet de recherche permettra de démontrer l'effet du sponsorat de carrière de nature standardisée (opportunités de formation et de développement des compétences) sur le succès objectif et subjectif de carrière, consolidant ainsi les résultats d'études antérieures. D'autre part, ce projet de recherche permettra de démontrer l'effet qu'exercent les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière, en tant que pratique de développement individualisée visant à sponsoriser la carrière, sur le succès objectif et subjectif de carrière, contribuant ainsi à l'identification de nouveaux déterminants organisationnels du succès de carrière.

Ce projet de recherche contribue également à l'avancement des connaissances sur les effets des i-deals de carrière puisque nous proposons un nouveau cadre théorique pour en étudier les effets : la perspective de mobilité sponsorisée issue de théorie de la mobilité ascendante de Turner (1960). Jusqu'alors, les effets des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière ont été étudiés selon deux cadres théoriques distincts soient, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la théorie des perceptions positives de soi ou « self-enhancement theory » de Korman (2001).

Sur le plan de la pratique, les résultats de cette recherche permettront d'identifier les pratiques organisationnelles de développement à privilégier en vue de sponsoriser les carrières et de favoriser l'atteinte du succès de carrière. Ainsi, cela contribuera à répondre aux enjeux organisationnels de motivation et de rétention de la relève.

Ce projet de mémoire est composé de cinq chapitres. Le premier chapitre est consacré au thème du succès de carrière. Tout d'abord, nous introduisons le concept et nous discutons de l'importance de s'y intéresser. Ensuite, nous présentons le cadre théorique de l'étude ainsi qu'une revue de ses principaux antécédents individuels et organisationnels pour nous centrer spécifiquement sur les pratiques de développement. Pour conclure ce chapitre, nous émettons une première hypothèse de recherche visant à démontrer l'effet qu'exercent les opportunités de formation et de développement des compétences, en tant que pratique organisationnelle de développement standardisée visant à sponsoriser la carrière, sur le succès objectif et subjectif de carrière.

Le second chapitre porte sur les i-deals de carrière. Tout d'abord, nous définissons le concept de i-deal pour nous centrer uniquement sur les i-deals de carrière : ses spécificités, l'importance de s'y intéresser ainsi que ses principaux antécédents et effets. Nous concluons ce chapitre en émettant deux nouvelles hypothèses de recherche. La première hypothèse vise à démontrer l'effet des i-deals de carrière en tant que pratique individualisée visant à sponsoriser la carrière, sur le succès objectif et subjectif de carrière. La deuxième hypothèse vise à démontrer l'effet interactif des opportunités de formation et de développement des compétences (pratique de développement standardisée proposée à l'ensemble des employés ou minimalement à une groupe d'employés occupant des postes similaires) et des i-deals de carrière (pratique de développement individualisée et négociée par l'individu) sur le succès objectif et subjectif de carrière.

Le troisième chapitre présente le cadre méthodologique utilisé dans le but de vérifier empiriquement les hypothèses de recherche. Tout d'abord, nous abordons de manière détaillée l'échantillon et les procédures de recherche ainsi que les instruments de mesure. Ensuite, nous présentons les analyses de validité et de fiabilité de ces instruments de mesure.

Le quatrième chapitre est consacré à l'analyse des résultats. Il est divisé en deux sections : tout d'abord, une présentation des résultats obtenus à partir des statistiques descriptives (i.e. matrice de corrélation) puis, les résultats des tests d'hypothèses (régressions linéaires multiples). La manière dont les analyses ont été conduites est expliquée dans chacune de ces deux sections.

Le cinquième chapitre est consacré à la discussion des résultats. Pour chacune des hypothèses de recherche, nous discutons des résultats et des implications sur le plan théorique. Ensuite, nous traitons des forces et des limites de cette recherche. Nous concluons en discutant des implications sur le plan de la pratique et en proposant différentes avenues de recherche.

## CHAPITRE I

### LE SUCCÈS DE CARRIÈRE

#### 1.1 Le succès de carrière

Le succès de carrière se définit comme « les résultats ou les accomplissements positifs psychologiques ou relatifs au travail, qu'un individu retire de ses expériences professionnelles »<sup>5</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 486). Le succès de carrière comporte deux dimensions : une dimension extrinsèque, le succès objectif de carrière et une dimension intrinsèque, le succès subjectif de carrière (Judge *et al.*, 1995). L'évaluation du succès de carrière par autrui, en fonction de critères visibles et tangibles tels le salaire, les promotions ou le niveau hiérarchique (Judge *et al.*, 1995; Judge *et al.*, 1999), correspond au succès objectif ou extrinsèque de carrière alors que l'évaluation ou le jugement porté au succès de carrière par l'individu lui-même, en fonction de ses propres critères internes, correspond au succès subjectif ou intrinsèque de carrière (Judge *et al.*, 1995). Le succès subjectif de carrière est évalué en termes de satisfaction dans la carrière, façonné à travers la satisfaction au travail (Judge *et al.*, 1995), la satisfaction dans la vie (Boudreau *et al.*, 1999) et la perception d'employabilité interne ou externe (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005).

Le succès de carrière est également appelé réussite professionnelle ou réussite de carrière (Bastid et Bravo, 2006), perception de réussite de carrière (Gattiker et Larwood, 1986), sentiment de réussite de carrière ou de réussite professionnelle (Peluchette, 1993) ou satisfaction dans la carrière (Greenhaus, Parasuraman et Wormley, 1990). Depuis quelques décennies, le succès de carrière revêt une importance particulière pour de nombreux praticiens et individus engagés dans une

---

<sup>5</sup> Traduction libre de : « A positive psychological or work-related outcomes or achievements one has accumulated as a result of one's work experiences » (Judge *et al.*, 1995, p. 486).

carrière (Heslin, 2005). Pour les individus, le succès de carrière génère des conséquences positives en termes de bien-être psychologique et de qualité de vie (Bastid et Bravo, 2006; Ng et Feldman, 2010; Peluchette, 1993). L'étude de Nicholson et Waal-Andrews (2005) indique que la position hiérarchique, le succès matériel (i.e. la richesse, la propriété et la capacité de gain), la réputation sociale, le prestige, les connaissances et les compétences, le réseautage ainsi que la santé et le bien-être sont les principales conséquences du succès objectif de carrière. Cette étude montre également que le sentiment de fierté associé à ses propres réalisations, la satisfaction intrinsèque au travail, l'estime de soi, l'engagement au travail et envers l'organisation, les relations épanouissantes et la satisfaction morale sont les principales conséquences du succès subjectif de carrière (pour plus de détails, voir la revue de la littérature de Nicholson et Waal-Andrews, 2005). Selon Peluchette (1993), les individus éprouvant un sentiment de réussite professionnelle sont plus susceptibles d'être à la fois heureux et motivés au travail et dans leur vie en général donc plus performants au travail. À l'inverse, les individus qui se montrent insatisfaits de leur carrière risquent davantage l'aliénation et le détachement, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur performance individuelle et dans leurs relations au travail. (Korman, Wittig-Berman et Lang, 1981).

Sur le plan organisationnel, il est démontré que les pratiques de formation et de développement des compétences ainsi que les opportunités de carrière et de promotion à l'interne, contribuent à la performance organisationnelle (Combs, Liu, Hall et Ketchen, 2006; Darwish, Singh et Mohamed, 2013; Guerrero et Barraud-Didier, 2004). Ces pratiques ont été testées individuellement et, leur impact sur la performance organisationnelle est démontrée (Combs *et al.*, 2006; Darwish *et al.*, 2013; Guerrero et Barraud-Didier, 2004). L'engagement et la flexibilité que procurent la mise en place et l'utilisation de ce type de pratiques engendre des changements de comportements et d'attitudes chez les employés (Guerrero et Barraud-Didier, 2004). À cet effet, les employés qui en bénéficient démontrent un plus haut niveau de

motivation, de coopération et, en viennent à adopter des comportements plus performants au travail (Guerrero et Barraud-Didier, 2004). Ces nouveaux comportements de performance se traduisent notamment, par une diminution de l'absentéisme et du taux de roulement ainsi que par une augmentation de la productivité et de la qualité des produits et services (Guerrero et Barraud-Didier, 2004). Ces résultats, traduits en termes de performances organisationnelles (i.e. productivité, qualité des produits et services) et sociales (i.e. climat de travail, présence au travail), affectent aussi positivement la performance financière de l'organisation (Guerrero et Barraud-Didier, 2004).

En raison de l'importance du succès de carrière pour les individus et les organisations, plusieurs auteurs ont cherché à déterminer quels sont les antécédents individuels et organisationnels menant au succès de carrière (Boudreau *et al.*, 2001; Judge et Bretz, 1994; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 1999; Seibert *et al.*, 2001; Seibert *et al.*, 2001; Wayne *et al.*, 1999). Parmi les principaux antécédents, on retrouve d'une part, les antécédents individuels du succès de carrière tels le capital humain (Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Wayne *et al.*, 1999), le capital social et politique (Judge et Bretz, 1994; Seibert *et al.*, 2001), les variables sociodémographiques (Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005) et les différences individuelles stables (Boudreau *et al.*, 2001; Seibert *et al.*, 1999; Seibert *et al.*, 2001; Ng *et al.*, 2005), d'autre part, les antécédents organisationnels du succès de carrière, tels les pratiques de développement (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden et Bravo; 2011; Maurer et Chapman, 2013; Ng *et al.*, 2005). La présente étude a pour objectif l'examen du succès objectif et subjectif de carrière et de ses antécédents organisationnels.

### 1.1.1 Le succès objectif de carrière

Le succès objectif de carrière fait référence « aux accomplissements de carrière de nature observable et mesurable »<sup>6</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 486). Ainsi, le succès objectif de carrière peut être perçu par autrui en fonction de critères visibles et objectifs (Judge *et al.*, 1995). Le succès objectif de carrière est principalement mesuré ou évalué en fonction du salaire, du nombre de promotions ou du niveau hiérarchique (Judge *et al.*, 1995; Judge *et al.*, 1999; Ng *et al.*, 2005). Ces indicateurs du succès de carrière sont les plus accessibles et les plus largement utilisés à travers la littérature sur le succès de carrière (Hall, 1996, 2002; Heslin, 2005; Ng et Feldman, 2010; Ng *et al.*, 2005).

Le succès objectif de carrière a longtemps été considéré comme la dimension maîtresse de la réussite professionnelle (Heslin, 2005). Ainsi, selon une perspective traditionnelle, le succès de carrière est caractérisé par une ascension hiérarchique suivant une trajectoire linéaire au sein d'une même organisation (Eby *et al.*, 2003). En concevant la carrière dans une perspective d'avancement, il est normal d'opérationnaliser le succès de carrière en termes de salaire, de niveaux hiérarchiques et de promotions obtenus au sein d'une organisation (Aryee, Chay et Tan, 1994). Ces mesures objectives mettent l'accent sur l'importance accordée aux éléments financiers et hiérarchiques quant à l'évaluation du succès de carrière (Arthur *et al.*, 2005), et comportent plusieurs avantages tels le fait d'être standardisées, accessibles et facilement comparables (Heslin, 2005). Par ailleurs, certains chercheurs (Restubog, Bordia et Bordia, 2011; Stumpf, 2007) démontrent notamment que l'indicateur « promotions » est le plus visible et le moins ambigu dans l'évaluation du succès de carrière.

---

<sup>6</sup> Traduction libre : « observable career accomplishments which can be measured » (Judge *et al.*, 1995, p. 486).

Le succès de carrière, abordé selon une perspective objective, met l'emphasis sur l'importance du rôle social et de la notion de position officielle (Arthur *et al.*, 2005). Il mise sur la propension des individus à s'organiser autour d'une différence de statut (Nicholson, 1998). Le succès objectif de carrière, reflète en quelque sorte une compréhension sociale partagée du succès de carrière (Arthur *et al.*, 2005). Selon la théorie des comparaisons sociales de Festinger (1954), les individus ont tendance à se comparer aux autres et le niveau de salaire et le nombre de promotions s'avèrent être des éléments importants de comparaison qui influencent la perception de succès (Ng *et al.*, 2005). Le succès objectif de carrière, évalué selon cette perspective comparative, utilise un groupe (i.e. la société) comme point de référence (Gattiker et Larwood, 1988). À titre d'exemple, un avocat, débute sa carrière dans un cabinet prestigieux et devient, après un certain temps, partenaire d'affaire de ce même cabinet. Il est alors considéré, par la société, comme un individu ayant atteint le succès de carrière (Gattiker et Larwood, 1988).

Les critères qui définissent le succès objectif de carrière ont encore aujourd'hui une certaine valeur aux yeux d'un grand nombre de gens (Heslin, 2005). Cependant, le succès objectif de carrière en terme de salaire et de promotions ne résulte pas nécessairement en un sentiment de réussite chez les individus (Korman *et al.*, 1981). Korman *et al.* (1981) démontrent que les gestionnaires ayant du succès objectif dans leur carrière sont souvent insatisfaits et n'éprouvent aucun sentiment de réussite ou de fierté face à leurs propres accomplissements. À titre d'exemple, un individu pourrait miser sur l'atteinte d'éléments objectifs (i.e. avancement et salaire) dans sa carrière au détriment d'éléments subjectifs tels la gratification personnelle ressentie à passer plus de temps en famille ou avec des amis (Arthur *et al.*, 2005). Selon Heslin (2005), le succès objectif de carrière pourrait également causer l'aliénation ou la dépression (Heslin, 2005). Par exemple, un gestionnaire récemment promu et bien rémunéré peut éprouver de la difficulté à déléguer adéquatement à ses subordonnés et accumuler du

travail. La surcharge de travail peut le mener à un échec objectif et subjectif de carrière et même conduire à des formes de dépression (Heslin, 2005).

À cet effet, il est clairement démontré que bien que les critères objectifs utilisés pour mesurer le succès de carrière soient révélateurs d'une réussite apparente, il n'en demeure pas moins que le succès de carrière va au-delà des considérations extrinsèques telles que le prestige, le pouvoir, l'argent et l'avancement (Gattiker et Larwood, 1988). Le succès de carrière comporte également une dimension intrinsèque ou subjective (Judge *et al.*, 1995).

### 1.1.2 Le succès subjectif de carrière

Le succès subjectif de carrière que l'on appelle également succès de carrière perçu ou sentiment de réussite professionnelle ou à l'égard de sa carrière, fait référence à « un sentiment individuel d'accomplissement et de satisfaction à l'égard de sa carrière professionnelle »<sup>7</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 486). En d'autres termes, le succès subjectif de carrière concerne plutôt un jugement de nature personnelle ou intrinsèque que l'individu porte à l'égard de la satisfaction qu'il retire de sa propre carrière ou de son travail (Judge *et al.*, 1999).

La mondialisation et la compétitivité des marchés ont littéralement bouleversé la conception traditionnelle du succès de carrière au cours des dernières décennies (Eby *et al.*, 2003). Ainsi, la perspective traditionnelle de la carrière, caractérisée par une ascension dans la structure organisationnelle accompagnée d'augmentations salariales au sein d'une même organisation, laisse place à une conception nouvelle de la carrière et par le fait même du succès de carrière. Les structures verticales et très hiérarchisées disparaissent pour faire place désormais, à de nouvelles structures plus

---

<sup>7</sup> Traduction libre : «...individuals' feelings of accomplishment and satisfaction with their careers » (Judge *et al.*, 1995, p. 486).

horizontales ou aplanies ainsi qu'à de nouvelles opportunités de carrière qui transcendent les organisations (Eby *et al.*, 2003). Cette conception à la fois nouvelle et diversifiée de la carrière peut prendre plusieurs formes (Eby *et al.*, 2003) et a donné naissance aux courants des carrières nomades ou protéennes<sup>8</sup> (Bastid et Bravo, 2006, p. 153). Dans un environnement instable et volatile, les individus ont tendance à être davantage responsables de leur développement et de la gestion de leur carrière (Hall, 1996). Ainsi, selon une perspective de carrière nomade ou protéenne, l'individu n'anticipe plus atteindre le succès au sein d'une seule et même organisation (Eby *et al.*, 2003). De même, l'individu n'éprouve plus de sentiment d'appartenance à l'égard d'une seule organisation : sa carrière représente plutôt une séquence d'expériences à travers nombres d'organisations et d'emplois (Eby *et al.*, 2003). En conséquence, la signification personnelle attribuée au succès de carrière s'avère fort différente de ce qu'elle pouvait représenter auparavant (Arthur *et al.*, 2005), expliquant l'émergence de nouveaux critères de réussite tels, la satisfaction dans la vie, l'équilibre travail-famille et le développement des compétences (Bastid & Bravo, 2006).

Également, les critères de nature professionnelle ne sont plus les seuls et uniques critères de succès. L'individu considère également la sphère privée dans sa propre conception du succès de carrière (Bastid et Bravo, 2006). À cet effet, la compréhension subjective et individualisée du succès de carrière met l'emphase sur les différentes valeurs et aspirations individuelles face à la carrière, ce qui génère ainsi des conceptions idiosyncrasiques de la réussite professionnelle (Arthur *et al.*, 2005). Le succès subjectif de carrière est en quelque sorte considéré comme la « dimension psychologique » du succès de carrière, influencée par les désirs et les préférences en matière d'avancement ainsi que par les besoins et valeurs individuelles (Bastid et Bravo, 2006; Gattiker et Larwood, 1986). Ce concept reflète les sentiments ressentis face aux accomplissements et aux perspectives de réussite d'un individu

---

<sup>8</sup> La carrière nomade ou protéenne, née des travaux de Hall (1976, 1996), fait référence à « une carrière gérée par l'individu et non par l'organisation, qui change au cours du temps en fonction de l'environnement économique » (Bastid et Bravo, 2006, p.153).

dans la poursuite de sa carrière (Peluchette, 1993). Ainsi, le succès subjectif de carrière diffère d'un individu à l'autre dépendamment des objectifs personnels fixés et de la manière dont ils ont été réalisés (Peluchette, 1993). Le succès subjectif de carrière ou sentiment de réussite professionnelle est principalement évalué en termes de satisfaction dans la carrière (Greenhauss *et al.*, 1990; Heslin, 2003).

La satisfaction dans la carrière se définit comme « la satisfaction ressentie à l'égard des différents aspects intrinsèques et extrinsèques de sa carrière, incluant le salaire, l'avancement et les opportunités de développement »<sup>9</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 487). Ce concept reflète un état émotionnel positif résultant d'une succession d'expériences professionnelles et de buts atteints (Bastid et Bravo, 2006; Gattiker et Larwood, 1988). La satisfaction dans la carrière reflète l'importance accordée à la carrière en elle-même et ainsi qu'aux choix personnels qui y sont liés (Bastid et Bravo, 2006).

La satisfaction dans la carrière est une mesure par laquelle l'individu évalue si la progression de sa carrière est en adéquation avec les buts qu'il s'est fixé ainsi qu'avec ses valeurs, préférences et aspirations (Barnett et Bradley, 2007; Erdogan, Kraimer et Liden, 2004; Heslin, 2003; Seibert et Kraimer, 2001). La satisfaction dans la carrière est l'un des indicateurs les plus représentatifs du succès subjectif de carrière (DeVos, De Hauw et Van der Heijden, 2011; Eby *et al.*, 2003; Heslin, 2005; Ng *et al.*, 2005). À cet effet, l'évaluation du succès subjectif de carrière par la satisfaction à l'égard de la carrière permet d'envisager les réactions actuelles et anticipées face aux réalisations liées à la carrière et ce, à travers un large spectre de temps mais également à travers un large éventail de résultats (i.e. équilibre travail-famille, sens de l'identité, sens du but) (Barnett et Bradley, 2007; Heslin, 2005). La satisfaction dans la carrière se façonne à travers différents proxy telles la satisfaction au travail (Judge *et al.*, 1995), la satisfaction dans la vie (Boudreau *et al.*, 2001) et la perception d'employabilité interne ou externe (Eby *et al.*, 2003).

---

<sup>9</sup> Traduction libre : «... satisfaction individuals derive from intrinsic and extrinsic aspects of their careers, including pay, advancement, and developmental opportunities » (Judge *et al.*, 1995, p. 487).

La satisfaction au travail se définit comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant d'une évaluation intrinsèque de son emploi ou de ses expériences d'emplois ». <sup>10</sup> (Locke, 1976, p. 1300). Ce concept reflète un sentiment de réussite en termes de choix professionnels (Bastid et Bravo, 2006). La satisfaction au travail est davantage associée à l'emploi actuel et peut être considérée comme une importante constituante de la satisfaction dans la carrière (Stumpf et Tymon, 2012). La satisfaction au travail contribue à façonner la satisfaction dans la carrière puisque la carrière est une séquence d'emplois ou de positions occupées au cours d'une vie et que la carrière d'un individu se doit d'inclure l'emploi ou le poste actuel occupé (Judge *et al.*, 1995).

La satisfaction dans la vie ou « la satisfaction par rapport aux circonstances de la vie » <sup>11</sup> (Erdogan, Bauer, Truxillo et Mandsfield, 2012, p. 1039) va au-delà des considérations professionnelles et permet d'envisager l'individu à travers les différentes sphères de la vie (i.e. individuelles, familiales et sociales) (Bastid et Bravo, 2006). Ces sphères hors-travail exercent une influence importante sur les choix professionnels et relatifs à la carrière d'un individu, notamment ceux liés au temps consacré au travail (Bastid et Bravo, 2006). Selon Boudreau *et al.* (2001), la satisfaction dans la vie souligne l'importance accordée à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans l'évaluation du sentiment de réussite professionnelle.

L'employabilité se définit comme « l'habileté à conserver son emploi actuel ou à trouver un nouvel emploi si désiré » <sup>12</sup> (Rothwell et Arnold, 2007, p. 25). L'employabilité s'acquiert via le développement des connaissances, compétences,

---

<sup>10</sup> Traduction libre : « A pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one's job or jobs experiences » (Locke, 1976, p. 1300).

<sup>11</sup> Traduction libre : « ... cognitive assessment of satisfaction with life circumstances » (Erdogan, Bauer, Truxillo et Mandsfield, 2012, p. 1039).

<sup>12</sup> Traduction libre : « The ability to keep the job one has or to get the job one desires » (Rothwell et Arnold, 2007, p. 25).

habiletés et autres caractéristiques hautement valorisées par les employeurs présents et futurs (Fugate, Kinicki et Ashforth, 2004; De Vos *et al.*, 2011). L'employabilité est une condition critique du succès de carrière (De Vos *et al.*, 2011; Fugate *et al.*, 2004; Hall, 2002). Les individus qui possèdent la capacité de démontrer leur propre valeur-ajoutée auprès de leur employeur et qui sont considérés comme très attractifs pour les autres employeurs ont du succès dans leur carrière (Eby *et al.*, 2003). L'employabilité est un construit psychosocial incluant une dimension objective et subjective (i.e. la perception d'employabilité) (De Vos *et al.*, 2011). La perception d'employabilité correspond au fait de croire que l'on a de la valeur pour notre employeur (i.e. perception d'employabilité interne) et pour les autres employeurs (i.e. perception d'employabilité externe) (Eby *et al.*, 2003). C'est une perception positive de soi où l'individu appréhende la façon de faire face à un nombre de circonstances qui peuvent se présenter (i.e. promotions, processus de sélection, etc.). Tout comme pour l'employabilité, le développement des compétences contribue à la perception d'employabilité (De Vos *et al.*, 2011). À cet effet, De Vos *et al.* (2011) démontrent que la perception d'employabilité est positivement liée à la satisfaction dans la carrière. Ainsi, cette perception positive de soi contribue au sentiment de réussite professionnelle (Bastid et Bravo, 2006; Eby *et al.*, 2003)

### 1.1.3 Liens entre le succès objectif et subjectif de carrière

De nombreux chercheurs se sont intéressés à l'opérationnalisation de la dualité du concept de succès de carrière (i.e. succès objectif et subjectif de carrière) mais également à comprendre la relation qui existe entre le succès objectif et subjectif de carrière (Abele et Spurk, 2009; Arthur *et al.*, 2005; Chandler et Hall, 2005; Heslin, 2005; Ng *et al.*, 2005; Spurk et Abele, 2014; Stumpf et Tymon, 2012). À cet effet, les théories sous-jacentes expliquant la relation entre ces deux dimensions s'avèrent diversifiées (Arthur *et al.*, 2005). D'une part, nombre de chercheurs considèrent que

le succès objectif de carrière influence positivement le succès subjectif de carrière (Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Stumpf et Tymon, 2012) et, d'autre part, certains chercheurs affirment que le succès subjectif de carrière exerce une influence positive sur le succès objectif de carrière (Abele et Spurk, 2009; Spurk et Abele, 2014).

Ng *et al.* (2005) démontrent l'existence d'une corrélation positive mais modérée ( $r=.30$ ) entre le succès objectif de carrière et le succès subjectif de carrière. Au même titre, Stumpf et Tymon (2012) démontrent que le succès objectif de carrière (i.e. les promotions) exerce une influence positive sur le succès subjectif de carrière ( $r=.28$ ) (i.e. satisfaction dans la carrière). Selon les théories des attributions (e.g. Johns, 1999), les individus ont tendance à s'appropriier personnellement les motifs ayant mené à leur propre succès et à attribuer à des causes externes, les raisons de leur échec. Ainsi, la réussite objective de carrière engendre des perceptions de soi positives qui en retour, contribuent à une plus grande satisfaction dans la carrière (Ng *et al.*, 2005). L'étude d'Abele et Spurk (2009) démontre que le succès objectif de carrière exerce une influence positive sur l'évaluation subjective d'un individu à l'égard de sa carrière mais seulement si l'évaluation subjective est basée sur un jugement de nature comparative. Selon la théorie des comparaisons sociales de Festinger (1954), les individus ont tendance à se comparer aux autres et le niveau de salaire et le nombre de promotions s'avèrent être des éléments importants de comparaison (Ng *et al.*, 2005). À titre d'exemple, le fait d'obtenir un haut salaire et de gravir rapidement les échelons comparativement aux autres augmentent la perception ou le sentiment de réussite (Ng *et al.*, 2005). Parce que la richesse et le statut social sont valorisés, les accomplissements de carrière tangibles influencent le sentiment de satisfaction dans la carrière (Ng *et al.*, 2005). Ainsi, les individus qui gravissent les échelons au sein de la société ou au sein d'une organisation sont davantage perçus par autrui comme faisant preuve de succès, donc sont plus susceptibles d'éprouver un tel sentiment (Ng *et al.*, 2005).

Selon d'autres auteurs, le succès subjectif de carrière peut contribuer au succès objectif de carrière (Abele et Spurk, 2009; Spurk et Abele, 2014). Abele et Spurk (2009) ont démontré, à travers une étude empirique de type longitudinale que le succès subjectif de carrière (i.e. satisfaction dans la carrière) est positivement lié au succès objectif de carrière ( $r=.22$ ). Selon Abele et Spurk (2009), le mécanisme qui pourrait sous-tendre la relation positive entre le succès subjectif de carrière et le succès objectif se verrait concrétiser via une augmentation de la motivation intrinsèque et de la confiance en soi chez l'individu. Ainsi, une évaluation individuelle positive pourrait créer chez l'individu certaines attentes envers lui-même et le mener à adopter des comportements tels que de consacrer de plus longues heures au travail ou d'investir plus de rigueur et d'efforts dans le travail, ce qui contribuerait à l'avancement objectif de sa carrière (Abele et Spurk, 2014).

Bien que ces dimensions soient complémentaires, plusieurs études démontrent que le succès objectif et subjectif de carrière sont conceptuellement et empiriquement distincts (Judge et Bretz, 1994; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2001). Ng *et al.* (2005) démontrent l'existence d'un schéma différent dans les corrélations obtenues entre les déterminants du succès de carrière (i.e. succès objectif versus succès subjectif). En d'autres termes, le succès objectif de carrière et le succès subjectif de carrière ne sont pas nécessairement prédits par les mêmes antécédents. Ainsi, on constate que les pratiques de développement et les différences individuelles stables sont de meilleurs prédicteurs du succès subjectif de carrière alors que le capital humain et les variables sociodémographiques sont de meilleurs prédicteurs du succès objectif de carrière (pour plus de détails, voir méta-analyse de Ng *et al.*, 2005). Ces différences conceptuelles s'expliquent, d'une part, parce que les pratiques de développement et les variables individuelles stables se rapprochent davantage, en termes d'antécédents, du sentiment de bien-être psychologique et sont donc plus pertinents pour une évaluation individuelle de la réussite subjective de carrière (Ng *et al.*, 2005). D'autre part, les antécédents du capital humain (i.e. niveau d'éducation,

expérience professionnelle) (directement) et les variables sociodémographiques (i.e. genre) (indirectement) (i.e. les hommes sont vus comme une ressource de plus grande valeur que les femmes en raison des stéréotypes) se rapprochent davantage d'antécédents qui illustrent une valeur organisationnelle et sont donc plus pertinents pour évaluer le succès objectif de carrière (Ng *et al.*, 2005). De plus, l'organisation détient le pouvoir d'exercer un certain contrôle sur les antécédents du capital humain et les variables sociodémographiques. C'est pourquoi ils sont le plus souvent associés aux augmentations de salaire et aux opportunités de promotion (Ng *et al.*, 2005).

## 1.2 La théorie du succès de carrière

Selon la théorie de la mobilité ascendante de Turner (1960), il existe deux systèmes de mobilité distincts grâce auxquels un individu accède au succès de carrière : le système de mobilité de concours et le système de mobilité sponsorisée. Le système de mobilité de concours suggère une compétition ouverte et juste pour tous les individus qui visent à atteindre le succès de carrière, tandis que le système de mobilité sponsorisée suggère que l'accessibilité au succès de carrière est réservée uniquement à un nombre restreints d'individus sélectionnés par l'élite au pouvoir (i.e. dirigeants) tels les hauts-potentiels (Ng *et al.*, 2005). À cet effet, la perspective de mobilité sponsorisée suggère que l'élite dirigeante porte une attention spéciale aux hauts-potentiels et leurs procurent des activités de support leur permettant d'accéder au succès de carrière (Ng *et al.*, 2005). Ainsi, les employés identifiés comme étant des hauts potentiels, bénéficient de traitements favorables pour les rendre encore meilleurs et les amener à se différencier encore davantage des autres employés (Ng *et al.*, 2005).

Le système de mobilité de concours suggère que la performance individuelle au travail est le meilleur moyen d'atteindre la réussite professionnelle (Ng *et al.*, 2005). À cet effet, le succès de carrière est fonction à la fois des habiletés individuelles et

des contributions organisationnelles (Ng *et al.*, 2005). Selon cette perspective, les individus compétitionnent entre eux pour de l'avancement à travers un mode de concours ouvert et juste (Ng *et al.*, 2005). Ainsi, le succès de carrière est atteint non seulement par ceux ayant fourni le plus d'efforts mais également par ceux ayant le plus de mérite (Turner, 1960).

Les normes relatives au système de mobilité de concours sont fondées sur une combinaison de théories de la motivation et du capital humain (Becker, 1964), où la motivation représente les efforts investis dans le travail et le capital humain représente le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle et/ou personnelle (Wayne *et al.*, 1999). Ng *et al.* (2005) démontrent que le capital humain et les variables motivationnelles sont les antécédents les plus fréquemment étudiés selon une perspective de mobilité de concours à travers la littérature sur le succès de carrière. À titre d'exemple, l'expérience substantielle de travail (indicateur du capital humain) favorise l'atteinte du succès de carrière basé sur le mérite (Ng *et al.*, 2005). Également, le nombre d'heures travaillées (variable motivationnelle) représente les efforts investis dans le travail. Ainsi, les antécédents du succès de carrière tels le capital humain (i.e. éducation, expérience professionnelle ou personnelle) ou les variables motivationnelles (i.e. nombre d'heure travaillées par semaine, ambition, planification de carrière) sont abordés à travers la littérature, via un système de mobilité de concours (Ng *et al.*, 2005; Wayne *et al.*, 1999).

Le système de mobilité sponsorisée suggère que le succès de carrière est réservé uniquement à certains individus sélectionnés via un processus contrôlé par l'élite au pouvoir (i.e. supérieur immédiat, dirigeants) (Ng *et al.*, 2005). L'élite au pouvoir juge du mérite et sélectionne les individus ayant les qualités appropriées (Turner, 1960). Ces derniers se voient attribuer les ressources et le support nécessaire pour les aider à atteindre le succès de carrière (Cardinal, Glick et Miller, 2005; Ng *et al.*, 2005; Turner, 1960). Ainsi, les individus sponsorisés bénéficient de ressources tangibles (i.e. formation) et intangibles (i.e. visibilité) supplémentaires leur permettant

d'avancer plus rapidement que les autres qui occupent des fonctions similaires (Fuller et Marler, 2009). Les individus capables de démontrer leur potentiel et de se démarquer des autres sont plus enclins à recevoir du support et à bénéficier d'activités sponsorisées de la part de l'organisation, ce qui facilite leur ascension vers le succès de carrière (Ng *et al.*, 2005). À cet effet, les facteurs individuels tels, l'initiative personnelle, le leadership potentiel, l'extraversion ainsi que la capacité à développer des relations d'échange avec les niveaux hiérarchiques supérieurs (i.e. LMX ou leader-member exchange) contribuent à expliquer pourquoi un individu en vient à se démarquer et à bénéficier de sponsorat organisationnel. (Ng *et al.*, 2005; Wayne *et al.*, 1999). Ainsi, les antécédents du succès de carrière tels, les pratiques de développement (i.e. le sponsorat de carrière, le soutien du supérieur, les opportunités de formation et de développement des compétences et les ressources organisationnelles) (Ng *et al.*, 2005), le capital social (Seibert *et al.*, 2001) et politique (Judge et Bretz, 1994) et les socio-types (Ng *et al.*, 2005) sont généralement étudiés selon une perspective de mobilité sponsorisée.

Il est important de noter que bien que ces deux perspectives (i.e. mobilité de concours et mobilité sponsorisée) soient fondamentalement différentes, cela ne signifie pas qu'elles soient mutuellement exclusives (Rosenbaum, 1984; Wayne *et al.*, 1999; Ng *et al.*, 2005). Selon Rosenbaum (1984), un cumul des deux systèmes est nécessaire pour progresser dans la carrière et atteindre la réussite professionnelle. À cet effet, Dreher et Bretz (1991) suggèrent que le système de mobilité sponsorisée devient plus significatif pour atteindre le succès à un stade plus avancé de la carrière. Ainsi, tel que proposé par Wayne *et al.* (1999), le succès de carrière est issu de l'effet cumulatif des deux systèmes de mobilité ascendante soient, le système de mobilité de concours et le système de mobilité sponsorisée. Dans le même sens, Ng *et al.* (2005) suggèrent que le succès de carrière dépend à la fois du fait de travailler ardemment et d'être sponsorisé.

En somme, la théorie de la mobilité ascendante de Turner (1960) s'avère largement utilisée pour examiner les antécédents du succès de carrière (Judge, Klinger et Simon, 2010; Maurer et Chapman, 2013; Ng *et al.*, 2005; Stumpf et Tymon, 2012; Wayne *et al.*, 1999). C'est pourquoi dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la théorie de la mobilité ascendante de Turner (1960) afin d'examiner les antécédents individuels et organisationnels du succès de carrière.

### 1.3 Les déterminants du succès de carrière

Il existe une variété d'antécédents individuels et organisationnels du succès de carrière qui, selon la théorie de la mobilité ascendante (Turner, 1960), s'apparentent davantage à un système de mobilité sponsorisée qu'à un système de mobilité de concours, et vice-versa. Cette section vise à détailler les principaux antécédents individuels et organisationnels du succès de carrière ayant été énumérés précédemment et à les synthétiser dans le tableau 1.1.

Le tableau 1.1 offre une vision d'ensemble de la littérature sur les antécédents individuels et organisationnels du succès de carrière. Ces antécédents ont été identifiés selon la théorie de la mobilité ascendante de Turner (1960). En guise de rappel, les principales catégories d'antécédents identifiés en lien avec le succès de carrière sont le capital humain (Judge et Bretz, 1994; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2001), les variables sociodémographiques (Judge et Bretz, 1994; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2001), les différences individuelles stables (Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 1999; Seibert *et al.*, 2011), le capital politique (Judge et Bretz, 1994) et social (Seibert *et al.*, 2001) ainsi que les pratiques de développement (Ng *et al.*, 2005). Ces principales catégories d'antécédents du succès de carrière sont présentées de façon détaillée dans les sous-sections subséquentes.

Tableau 1.1 Vision d'ensemble des antécédents du succès de carrière

|                       | Système de mobilité sponsorisée                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Système de mobilité de concours                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Judge et al. (1995)   | <p>Variables démographiques : âge, genre, statut marital, race, structure familiale, responsabilités personnelles (i.e. enfants à charge).</p> <p>Caractéristiques de l'organisation/de l'industrie : taille de l'organisation, succès de l'organisation, type d'organisation, industrie, région.</p>                                                                                                 | <p>Capital humain : position hiérarchique, quantité et qualité de l'éducation, type de formation, expérience de travail et positions occupées, niveau d'accomplissements.</p> <p>Variables motivationnelles : ambition, nombre de nuits travaillées, nombre d'heures travaillées, nombre d'heures de travail désirées, centralité du travail.</p>                                                                                            |
| Judge et Bretz (1994) | <p>Comportements d'influence politique : tactiques axées sur le superviseur (i.e. stratégie de flatteries), tactiques axées sur le travail (i.e. stratégies d'auto-promotion).</p> <p>Variables démographiques : marié, statut socioéconomique.</p> <p>Variables organisationnelles et liées à l'emploi : mentorat, type d'industrie.</p>                                                             | <p>Variables du capital humain : durée de l'emploi, interruption de carrière, niveau de scolarité (i.e. niveau doctoral).</p> <p>Variables motivationnelles : nombre d'heures travaillées par semaine.</p>                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ng et al. (2005)      | <p>Pratiques de développement : sponsorat de carrière, soutien du superviseur, opportunités de formation et de développement des compétences et ressources organisationnelles.</p> <p>Statut sociodémographique : genre, âge, race et statut marital.</p> <p>Différences individuelles stables : Traits de personnalité du « Big Five », pro-activité, locus de contrôle et habiletés cognitives.</p> | <p>Capital humain : nombre d'heures travaillées, centralité du travail, durée de l'emploi, mandat dans l'organisation, expérience de travail, mobilité, expérience à l'international, niveau d'éducation, planification de carrière, capital social, habiletés relationnelles et politiques.</p> <p>Différences individuelles stables : Traits de personnalité du « Big Five », pro-activité, locus de contrôle et habiletés cognitives.</p> |
| Seibert et al. (2001) | <p>Capital social : taille du réseau (i.e. nombre de contacts dans d'autres fonctions et nombre de contacts dans des niveaux hiérarchiques supérieurs), accès à l'information, accès aux ressources et au sponsorship de carrière.</p> <p>Variables démographiques : statut marital, l'emploi du conjoint et le genre.</p> <p>Caractéristiques de l'organisation : taille, localisation.</p>          | <p>Capital humain : années d'expérience, scolarité (i.e. MBA), interruptions de carrière, position de gestion, nombre d'employeurs.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

### 1.3.1 Le capital humain

Le capital humain, issu de la théorie du capital humain de Becker (1964), se définit comme étant « le cumul d'éducation, d'expériences professionnelles et personnelles qui permet d'accroître la valeur d'un individu pour un employeur »<sup>13</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 489). En d'autres termes, le cumul d'éducation, d'expériences professionnelles et personnelles permet d'accroître le potentiel de productivité, de succès et la valeur d'un individu sur le marché du travail (Judge *et al.*, 1995; Ng et Feldman, 2010).

Le capital humain est fréquemment examiné en tant que déterminant individuel du succès de carrière (Judge et Bretz, 1994; Judge *et al.*, 1995; Ng et Feldman, 2010; Ng *et al.*, 2005, Seibert *et al.*, 2001; Wayne *et al.*, 1999). En effet, la théorie de la carrière postule un retour sur investissement en termes de promotions et de salaire pour les individus ayant été soucieux d'investir sur eux-mêmes (Becker, 1964; Judge *et al.*, 1995). Ainsi, l'approche de mobilité de concours a traditionnellement été utilisée pour examiner la relation entre le capital humain (i.e. expériences, compétences, connaissances) et le succès de carrière (Becker, 1964; Ng *et al.*, 2005). Selon cette approche (i.e. mobilité de concours), l'individu qui effectue le choix rationnel d'investir dans son propre capital humain (i.e. éducation) bénéficie de plus d'options en termes d'avancement, de promotions et d'augmentations salariales (Wayne *et al.*, 1999). Autrement dit, faire le choix d'investir plus de temps et d'efforts dans le travail, d'augmenter son niveau d'éducation, de formation et/ou d'expérience de travail permet d'accroître son niveau de connaissances et de compétences, favorisant ainsi l'atteinte du succès de carrière (Ng et Feldman, 2010; Wayne *et al.*, 1999).

---

<sup>13</sup> Traduction libre : « The cumulative educational, personal, and professional experiences that might enhance an executive's value to an employer » (Judge *et al.*, 1995, p. 489).

### 1.3.2 Les variables sociodémographiques

Les variables sociodémographiques ou statut sociodémographique ou socio-types tels le genre, le statut marital, l'origine ethnique et l'âge, reflètent, selon Ng *et al.* (2005) l'origine sociale et démographique des individus. Selon Pfeffer (1983), le statut sociodémographique des individus exerce une influence sur les comportements et les résultats au travail, notamment la progression de carrière et les atteintes salariales (Judge *et al.*, 1995). Pour ces raisons, les variables sociodémographiques sont couramment examinées à travers la littérature sur le succès de carrière (Judge et Bretz, 1994; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2001).

La théorie du succès de carrière, abordée selon une perspective de mobilité sponsorisée, implique que ce ne sont pas tous les individus qui peuvent accéder au succès de carrière (Ng *et al.*, 2005). Selon cette perspective, le statut sociodémographique peut, selon Ng *et al.* (2005) exercer une influence sur le choix des salariés sponsorisés notamment, en raison des stéréotypes (i.e. genre, race). Par conséquent, les variables sociodémographiques ont généralement été examinés à travers une perspective de mobilité sponsorisée (Ng *et al.*, 2005).

### 1.3.3 Les différences individuelles stables

Les différences individuelles stables correspondent aux attributs internes qui définissent les individus et les prédisposent à adopter certaines attitudes ou comportements au travail (Boudreau *et al.*, 2001; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 1999). À cet effet, le succès de carrière est souvent guidé par ces différences individuelles stables (Ng *et al.*, 2005). Ainsi, il est démontré que les traits de personnalité (i.e. Big Five), la pro-activité, le locus de contrôle et les habiletés cognitives sont tous des différences individuelles stables prédictrices du succès de

carrière (Boudreau *et al.*, 2001; Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 1999; Seibert *et al.*, 2001).

Ng *et al.* (2005) démontrent que les différences individuelles stables, abordées selon la théorie de la mobilité ascendante (Turner, 1960), exercent une influence directe sur le succès de carrière via l'un ou l'autre des deux systèmes : la mobilité de concours et la mobilité sponsorisée. Selon ces auteurs, dans une perspective de mobilité de concours, être doté d'un haut niveau d'habiletés cognitives et d'initiative permet à un individu de bénéficier de plus de ressources pour être compétitif (Ng *et al.*, 2005). Alors que dans une perspective de mobilité sponsorisée, les différences individuelles stables peuvent prédisposer un individu à recevoir ou non du sponsorship de la part de l'organisation (Ng *et al.*, 2005).

#### 1.3.4 Le capital politique et social

Les habiletés politiques, appelées également comportements d'influence politique, connaissances politiques ou compétences politiques se définissent comme « la capacité de comprendre efficacement les autres au travail, et d'utiliser ces connaissances et compétences pour influencer les autres à agir de manière à atteindre ses propres objectifs personnels et/ou organisationnels »<sup>14</sup> (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas et Frink, 2005, p.127).

En raison de la nature politique des organisations, plusieurs auteurs s'entendent à l'effet que de détenir des connaissances et des compétences politiques s'avère nécessaire, voire essentiel à la réussite professionnelle (Ferris *et al.*, 2005; Pfeffer, 1981). C'est pourquoi, les comportements d'influence politique sont considérés

---

<sup>14</sup> Traduction libre : « The ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal and/or organizational objectives » (Ferris *et al.*, 2005, p. 127).

comme étant de fort prédicteurs du succès de carrière (Judge et Bretz, 1994; Seibert *et al.*, 2001; Todd, Harris, Harris et Wheeler, 2009). En effet, selon Ferris *et al.* (2005), certaines compétences ou habiletés telles, le fait d'être socialement astucieux, d'être en mesure de se positionner politiquement et d'être un joueur averti, exercent un rôle important sur le succès de carrière.

Le capital politique, abordé selon une perspective de mobilité sponsorisée par Liu, Liu et Wu (2010), implique l'adoption de comportements d'influence politique propices à la création d'impressions positives facilitant l'obtention de plus d'attention, de sponsorat de carrière et de traitements favorables de la part des supérieurs. Selon Liu *et al.* (2010), ce type de comportement positionne les individus rapidement dans une situation privilégiée leur permettant une progression rapide et leur assurant un succès de carrière futur.

Les principales dimensions des comportements d'influence politiques sont, l'astuce sociale, l'influence interpersonnelle, la sincérité apparente et la capacité de réseautage (Ferris *et al.*, 2005; Todd *et al.*, 2009). Le réseautage fait référence « aux comportements visant à construire, à entretenir, et à utiliser les relations informelles qui possèdent le bénéfice (potentiel) de faciliter l'accès aux activités liées au travail en accordant volontairement un accès aux ressources et une maximisation des avantages communs »<sup>15</sup> (Wolff et Moser, 2009, p. 197). Selon Wolff et Moser (2009), les comportements de réseautage sont utilisés dans le but de « bâtir et de maintenir des contacts informels favorisant l'atteinte du succès de carrière »<sup>16</sup> (Wolff et Moser, 2009, p. 196). À cet effet, plusieurs études démontrent que les

---

<sup>15</sup> Traduction libre : «... behaviors that are aimed at building, maintaining, and using informal relationships that possess the (potential) benefit of facilitating work-related activities of individuals by voluntary granting access to resources and maximising common advantages » (Wolff et Moser, 2009, p. 197).

<sup>16</sup> Traduction libre : « are used to build and maintain informal contacts that enhance career success » (Wolff et Moser, 2009, p. 196).

comportements de réseautage exercent une influence positive sur le succès objectif et subjectif de carrière (Dougherty et Forret, 2004; Ng *et al.*, 2005; Orpen, 1996; Wolff et Moser, 2009).

### 1.3.5 Les pratiques de développement

Les pratiques de développement (Ng *et al.*, 2005) ou support organisationnel au développement (Kraimer *et al.*, 2011) ou support organisationnel au développement de carrière (Barnett et Bradley, 2007), représentent « les mesures par lesquelles les organisations fournissent une assistance spéciale aux employés pour faciliter leur réussite professionnelle »<sup>17</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 371). En d'autres termes, les pratiques de développement correspondent au support et aux ressources fournies par l'organisation, dans le but d'aider les employés à développer des compétences leur permettant d'atteindre du succès dans leur carrière (Kraimer *et al.*, 2011; Ng *et al.*, 2005). Les pratiques de développement sont d'importants antécédents organisationnels du succès de carrière (Ng *et al.*, 2005).

Selon la théorie du succès de carrière de Turner (1960), le système de mobilité sponsorisée (Turner, 1960) suggère que « l'élite au pouvoir accorde une attention spéciale à certains individus, démontrant un haut potentiel de réussite, en leur fournissant le support et les ressources nécessaires pour les aider à remporter la compétition »<sup>18</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 369). Ainsi, de nombreux chercheurs examinent la relation entre les pratiques de développement et le succès de carrière selon une perspective de mobilité sponsorisée (Greenhaus *et al.*, 1990; Maurer et Chapman,

---

<sup>17</sup> Traduction libre : « The extent to which organizations provide special assistance to employees to facilitate their career success » (Ng *et al.*, 2005, p. 371).

<sup>18</sup> Traduction libre : «...established elites pay special attention to those members who are deemed to have high potential and then provide sponsoring activities to them to help them win the competition (Ng *et al.*, 2005, p. 369).

2013; Ng *et al.*, 2005; Turban et Dougherty, 1994; Wayne *et al.*, 1999). Selon cette perspective, les individus qui bénéficient des meilleures pratiques de développement offertes par l'organisation s'assurent d'obtenir du succès dans leur carrière (Ng *et al.*, 2005). Pour reprendre les propos de Ng *et al.* (2005), l'accessibilité au support organisationnel au développement permet aux individus sélectionnés de se différencier par rapport aux autres. Ainsi, en obtenant davantage de sponsorat de carrière, de support de la part de leur supérieur, d'opportunités de formation et de développement des compétences et en travaillant au sein d'organisations disposant de plus de ressources destinées au développement, les individus sont plus susceptibles d'accéder au succès de carrière (Ng *et al.*, 2005).

Les pratiques de développement telles que définies par Ng *et al.* (2005), comportent le support à la carrière, le support du superviseur, les opportunités de formation et de développement des compétences, examinés dans le cadre de ce projet de recherche, et les ressources organisationnelles.

Le support à la carrière se définit comme « la mesure par laquelle les employés reçoivent du parrainage de la part d'employés de niveaux hiérarchiques supérieurs (i.e. cadres supérieurs ou mentors) qui les aident mettre en valeur leur carrière »<sup>19</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 371). Le support à la carrière vise à développer et faire évoluer la carrière des individus dans une optique de réussite professionnelle. Le support à la carrière englobe le coaching, le mentorat, l'assignation de défis ou de missions difficiles, la protection, les opportunités d'exposition et de visibilité et autres formes directes de parrainage (Dreher et Ash, 1990; Kram, 1988; Ng *et al.*, 2005). Les résultats issus de la méta-analyse de Ng *et al.* (2005) démontrent que le parrainage de carrière exerce une influence positive et significative sur le succès objectif de carrière

---

<sup>19</sup> Traduction libre : « The extent to which employees receive sponsorship from senior-level employees that helps enhance their careers » (Ng *et al.*, 2005, p. 371).

(i.e. salaire ( $r=.22$ ), nombre de promotions ( $r=.12$ )) ainsi que sur le succès subjectif de carrière (i.e. satisfaction dans la carrière ( $r=.44$ )).

Le support du superviseur représente « le support professionnel, émotionnel et social lié au travail »<sup>20</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 381). Le support du superviseur est généralement abordé selon une perspective de mobilité sponsorisée (Wayne *et al.*, 1999; Ng *et al.*, 2005). Selon Wayne *et al.* (1999), les individus sélectionnés bénéficient d'une haute qualité d'échange et de support de la part de leur supérieur immédiat, ce qui contribue à l'atteinte du succès de carrière (Rosebaum, 1984; Wayne *et al.*, 1999). À cet effet, « une haute qualité d'échange et de support implique des ressources matérielles et non-matérielles ainsi qu'un soutien allant au-delà de ce qui est prévu au contrat de travail »<sup>21</sup> (Wayne *et al.*, 1999, p. 578). Selon Kraimer *et al.* (2011), l'évaluation individuelle du support organisationnel au développement repose principalement sur les opportunités de développement proposées par le supérieur immédiat. Par conséquent, le support du superviseur s'avère être un indicateur important du support organisationnel au développement. Selon Ng *et al.* (2005), le support du superviseur exerce une plus grande influence sur le succès subjectif que sur le succès objectif de carrière. À cet effet, Ng *et al.* (2005) démontrent que le soutien du superviseur influence positivement et de façon significative le succès subjectif de carrière ( $r=.46$ ) alors qu'il influence partiellement et faiblement le succès objectif de carrière (salaire :  $r=.05$ ).

Les opportunités de formation et de développement des compétences représentent « la mesure dans laquelle une organisation procure des opportunités d'apprentissage »<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Traduction libre : « Emotional and work-related social support » (Ng *et al.*, 2005, p. 381).

<sup>21</sup> Traduction libre : « Some exchanges, termed high in quality, involve the exchange of material and non-material resources and support that extend beyond what is expected based on the employment contract » (Wayne *et al.*, 1999, p. 578).

<sup>22</sup> Traduction libre : « Perceptions of the extent to which their company provided opportunities for training and skills acquisition » (Ng *et al.*, 2005, p. 381).

(Ng *et al.*, 2005, p. 381). En d'autres termes, ce sont des programmes organisationnels formels et planifiés (i.e. formations en classe) visant à aider les employés à acquérir des connaissances et des compétences liées à l'emploi et des activités de développement plus discrétionnaires (i.e. coaching) visant à soutenir les employés en vue d'emplois futurs (Brown et Sitzmann, 2011; Goldstein et Ford, 2002; Kraimer *et al.*, 2011; Noé, 2008). À titre d'exemple, Kraimer *et al.* (2011) citent les programmes de formation et de développement des compétences destinés aux hauts-potentiels, les formations en classes ou le « i-learning », la rotation de postes et les programmes de remboursement des frais de formation. Les opportunités de formation et d'acquisition de compétences sont généralement mesurées par les perceptions individuelles face aux diverses opportunités d'apprentissage offertes par l'organisation (Wayne *et al.*, 1999). Pour Maurer et Chapman (2013) ainsi que pour Ng *et al.* (2005), ce construit constitue une composante importante du support organisationnel au développement et exerce une influence notable sur le succès objectif et subjectif de carrière. À cet effet, Ng *et al.* (2005) démontrent que les opportunités de formation et de développement des compétences s'avèrent positivement liées au salaire ( $r=.24$ ), aux promotions ( $r=.23$ ) ainsi qu'à la satisfaction dans la carrière ( $r=.38$ ) (pour plus de détails, voir la méta-analyse de Ng *et al.*, 2005).

Les ressources organisationnelles sont généralement représentées par la taille de l'organisation (i.e. le nombre d'employés) (Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2001). Elles permettent d'estimer la quantité de ressources organisationnelles disponibles destinées au développement des employés (Ng *et al.*, 2005; Whitely, Dougherty et Dreher, 1991). Autrement dit, plus la taille d'une organisation est importante, plus les employés ont accès aux ressources leur facilitant l'atteinte du succès de carrière (Ng *et al.*, 2005). Selon Ng *et al.* (2005), les ressources organisationnelles exercent une influence positive sur le salaire ( $r=.07$ ), sur le nombre de promotion ( $r=.06$ ) mais n'exercent pas d'influence sur la satisfaction dans la carrière.

#### 1.4 Hypothèse de recherche

Maintenant que les différents concepts et la théorie ont été présentés, nous sommes en mesure de formuler une première hypothèse de recherche qui sera mise à l'épreuve dans ce projet.

Tel que nous l'avons vu, les pratiques de développement font référence au support et aux ressources (i.e. processus, assistance, programmes) offerts par l'organisation dans le but d'aider les employés à atteindre le succès de carrière (Ng *et al.*, 2005; Barnett et Bradley, 2007). À cet effet, la littérature sur le succès de carrière démontre que les pratiques de développement sont d'importants antécédents organisationnels du succès objectif et subjectif de carrière (Ng *et al.*, 2005).

Dans le cadre de ce projet de mémoire, nous nous concentrons uniquement sur les opportunités de formation et de développement des compétences. Cette forme de pratique de développement, telle que définie par Ng *et al.* (2005), représente «la mesure selon laquelle une organisation procure des opportunités d'apprentissage»<sup>23</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 381). Ces pratiques organisationnelles représentent des activités formelles, planifiées et structurées (i.e. formations en classe) visant à aider les employés à acquérir des connaissances et des compétences liées à l'emploi ainsi que des activités de développement plus discrétionnaires (i.e. coaching) visant à soutenir les employés en vue d'opportunités futures (Brown et Sitzmann, 2011; Goldstein et Ford, 2002; Kraimer *et al.*, 2011; Noé, 2008).

Rappelons que selon la théorie de la mobilité sponsorisée (Turner, 1960), « l'élite au pouvoir accorde une attention spéciale à certains individus démontrant un haut potentiel de réussite, en leur fournissant le support et les ressources nécessaire pour

---

<sup>23</sup> Traduction libre : « Perceptions of the extent to which their company provided opportunities for training and skills acquisition » (Ng *et al.*, 2005, p. 381).

les aider à atteindre le succès de carrière »<sup>24</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 369). À cet effet, les opportunités de formation et de développement des compétences, tout comme les autres pratiques de développement, « illustrent bien l'essence du système de mobilité sponsorisée du succès de carrière »<sup>25</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 372). Les individus sélectionnés par l'élite au pouvoir se différencient de leurs collègues de travail puisqu'ils ont accès à plus d'opportunités de formation et d'acquisition de compétences (Ng *et al.*, 2005). Ainsi, les opportunités de formation et de développement des compétences offertes par l'organisation ont le potentiel de faire progresser la carrière d'un individu au-delà de celle des autres qui n'ont pas reçu le même soutien et les mêmes privilèges (Maurer et Chapman, 2013). En effet, le fait de bénéficier de plus d'opportunités d'apprentissage devrait permettre aux employés sélectionnés d'être plus efficaces et plus performants que leurs collègues de travail en plus d'améliorer leur propre valeur au sein de l'organisation, ce qui devrait faciliter l'obtention de promotions et de salaires plus élevés (Maurer et Chapman, 2013). D'ailleurs, Ng *et al.* (2005) démontrent, selon une perspective de mobilité sponsorisée, que les opportunités de formation et de développement des compétences sont positivement et significativement liées au succès objectif de carrière, mesuré en termes de salaire et de nombre de promotions. Ainsi, nous croyons que les opportunités de formation et de développement des compétences sont des antécédents organisationnels du succès extrinsèque de carrière, se traduisant en termes de salaire et de nombre de promotions. Nous proposons alors l'hypothèse suivante :

*H1a : Les opportunités de formation et de développement des compétences sont positivement liées au succès objectif de carrière, mesuré par le salaire.*

---

<sup>24</sup> Traduction libre : «...established elites pay special attention to those members who are deemed to have high potential and then provide sponsoring activities to them to help them win the competition (Ng *et al.*, 2005, p. 369).

<sup>25</sup> Traduction libre : «...illustrate the essence of the sponsored-mobility system model of career success » (Ng *et al.*, 2005, p. 372).

*H1b : Les opportunités de formation et de développement des compétences sont positivement liées au succès objectif de carrière, mesuré par le nombre de promotions.*

D'un point de vue théorique, il y a des raisons de croire que les opportunités de formation et de développement des compétences soient également liées au succès intrinsèque de carrière. Selon Pachulizc *et al.* (2008), plus un individu perçoit recevoir du support organisationnel au développement, plus il a le sentiment de réussir professionnellement. Ainsi, dans une perspective de mobilité sponsorisée, ceux qui bénéficient d'un plus grand soutien de la part de leur employeur à travers des activités de formation qui favorisent la carrière, qui sont davantage encouragés et impliqués dans des activités de renforcement des compétences au travail, sont dans une meilleure position pour retirer plus de satisfaction à l'égard de la carrière (Maurer et Chapman, 2013). À cet effet, plusieurs études dont la méta-analyse de Ng *et al.* (2005) démontrent que les pratiques de développement ou le support organisationnel au développement sont positivement liés au succès subjectif de carrière, mesuré par la satisfaction dans la carrière (Barnett et Bradley, 2007; Maurer et Chapman, 2013; Ng *et al.*, 2005; Pachulizc *et al.*, 2008). Ainsi, cela nous laisse croire que les opportunités de formation et de développement des compétences sont des antécédents organisationnels du succès intrinsèque de carrière, se traduisant en termes de satisfaction à l'égard de la carrière. Nous proposons alors l'hypothèse suivante :

*H1c : Les opportunités de formation et de développement des compétences sont positivement liées au succès subjectif de carrière mesuré par la satisfaction dans la carrière.*

## CHAPITRE II

### LES I-DEALS

Le chapitre précédent a été consacré au thème du succès de carrière ainsi qu'à ses principaux antécédents. Et, en raison de l'importance d'identifier de nouveaux moyens organisationnels visant à sponsoriser la carrière, le présent chapitre aborde le concept de i-deal de carrière et son potentiel d'influence sur le succès objectif et subjectif de carrière. Le concept de i-deal de carrière contribue grandement à l'originalité de ce projet de recherche puisqu'aucun chercheur, à notre connaissance, n'a encore identifié ce concept en tant qu'antécédent organisationnel du succès objectif et subjectif de carrière.

Ainsi, avant de présenter les i-deals de carrière, nous définissons le concept de i-deal de manière générale. Nous concluons ce chapitre en émettant deux nouvelles hypothèses de recherche qui visent à démontrer d'une part, l'effet qu'exercent les i-deals de carrière en tant que pratique de sponsorat de carrière sur le succès objectif et subjectif de carrière et d'autre part, l'effet interactif de deux pratiques de sponsorat de carrière : les i-deals de carrière et les opportunités de formation et de développement des compétences, sur le succès objectif et subjectif de carrière.

#### 2.1 Les i-deals

Le idiosyncratic deal (en abrégé i-deal) ou « arrangement d'emploi individualisé » se définit comme « une entente volontaire et personnalisée, de nature non standard, négociée entre un employeur et un employé, dans le respect du contrat de travail » (Greenberg, Roberge, Ho et Rousseau, 2006, p. 90). En d'autres termes, il s'agit d'un arrangement d'emploi spécifique et individualisé permettant la négociation de

conditions de travail idiosyncrasiques entre un employé et son employeur (Greenberg *et al.*, 2006; Rousseau, 2005). Cet arrangement d'emploi individualisé diffère des arrangements d'emploi standardisés, généralement accordés à l'ensemble des employés effectuant le même travail (Rousseau, 2005). Le terme *i-deal* souligne la nature idiosyncrasique de ce type d'arrangement, et le fait qu'il tend à être « idéal » à la fois pour l'employé et pour l'employeur (Rousseau *et al.*, 2006).

### 2.1.1 Les caractéristiques d'un *i-deal*

Plusieurs particularités distinguent les *i-deals* des autres formes d'arrangements d'emploi idiosyncrasiques tels ceux issus du favoritisme ou du copinage qui peuvent être bénéfiques pour l'employé mais pas nécessairement pour l'employeur (Rousseau *et al.*, 2006). Tout d'abord, les *i-deals* sont négociés individuellement entre employés et employeurs (Rousseau *et al.*, 2006). La nature individuelle de la négociation reflète la valeur de l'individu telle que reconnue par l'employeur (Greenberg *et al.*, 2006). À cet effet, les employés possédant des connaissances et des compétences distinctives, cherchent à négocier des arrangements d'emploi individuels et spécifiques tout en capitalisant sur leur propre valeur ajoutée (Greenberg *et al.*, 2006; Rosen *et al.*, 2013).

Aussi, les *i-deals* visent à satisfaire les besoins de l'employé et ceux de l'employeur (Rousseau *et al.*, 2006). D'une part, les employés de talents recherchent davantage de flexibilité de la part de leur employeur et désirent négocier des conditions de travail qui répondent à leurs propres besoins, intérêts et aspirations (Ng et Feldman, 2010; Rousseau, 2001, 2005; Rousseau *et al.*, 2009). À cet effet, les *i-deals* permettent de satisfaire les besoins individuels qui ne peuvent être comblés via l'utilisation de pratiques organisationnelles standardisées (Greenberg *et al.*, 2006; Rousseau, 2005; Rousseau *et al.*, 2006). D'autre part, les *i-deals* permettent de répondre aux besoins stratégiques des firmes en favorisant, entre autres, l'attraction, la motivation et la

rétribution d'employés hautement performants (Anand *et al.*, 2010; Hornung *et al.*, 2009; Rousseau, 2001, 2005; Rousseau *et al.*, 2006).

Également, ces arrangements d'emploi idiosyncrasiques négociés entre l'employé et l'employeur se doivent d'être bénéfiques à chaque partie (Rousseau, 2006). Ainsi, l'employeur s'attend, par l'octroi de i-deals, de bénéficier de « contributions extraordinaires » de la part de l'employé et à l'inverse, l'employé s'attend, en se faisant offrir des i-deals, de bénéficier de « conditions de travail exceptionnelles et de reconnaissances spéciales » de la part de l'employeur (Greenberg *et al.*, 2006).

Les i-deals se distinguent aussi de d'autres formes d'arrangements de travail individualisés par le fait de générer de l'hétérogénéité intragroupe (Greenberg *et al.*, 2006). Cela signifie que les conditions spécifiques offertes à l'employé diffèrent de celles accordées aux collègues de travail de proximité soient, ceux occupant la même position d'emploi ou ceux issus d'un même groupe de travail (Rousseau *et al.*, 2006). Ainsi, l'hétérogénéité se situe au niveau des bénéfices et des gains reçus qui diffèrent d'un employé à l'autre (Greenberg *et al.*, 2006).

Finalement, les i-deals varient en portée (Rousseau *et al.*, 2006). La portée dépendra de ce que l'employé désire recevoir et de ce que l'employeur est prêt à lui donner (Anand *et al.*, 2010). À cet effet, la portée d'un i-deal varie de la négociation « d'un simple élément unique et singulier inclus dans un contrat de travail standardisé à un contrat de travail complètement spécifique et individualisé » (Greenberg *et al.*, 2006, p. 91).

En somme, la nature « gagnant-gagnant » des i-deals permet de les distinguer des arrangements d'emploi standardisés, accordés à l'ensemble des employés, et des arrangements d'emploi individualisés issus du copinage ou du favoritisme (Greenberg *et al.*, 2006; Rousseau *et al.*, 2006). À cet effet, « lorsque les arrangements personnalisés détournent les règles, ou n'ajoutent pas de valeur à l'organisation, ils ne peuvent pas être considérés comme des i-deals » (Greenberg *et al.*, 2006, p. 91).

### 2.1.2 Les participants, le contexte et le contenu d'un i-deal

Lorsque vient le temps de négocier des arrangements d'emploi idiosyncrasiques, l'employeur considère davantage les employés hautement performants (Rousseau *et al.*, 2006). À cet effet, les employés possédant des connaissances et des compétences difficilement remplaçables sont plus enclins à se faire offrir ou à vouloir négocier des i-deals (Rosen *et al.*, 2013).

Du côté de l'employeur, les i-deals sont négociés entre un employé et un représentant de l'organisation (Rosen *et al.*, 2013). Généralement, il s'agit du supérieur immédiat (Hornung *et al.*, 2009). D'autres représentants peuvent aussi être impliqués dans la négociation de i-deals, tels les gestionnaires des ressources humaines, les gestionnaires séniors et les dirigeants (Hornung *et al.*, 2009). À cet effet, le représentant de l'organisation est responsable de négocier des arrangements idiosyncrasiques qui servent à la fois les intérêts de l'employé et ceux de l'employeur (Greenberg *et al.*, 2006; Hornung *et al.*, 2009).

Les i-deals négociés durant le processus de recrutement, entre un employé potentiel et un employeur, se nomment i-deals *ex-ante* tandis que les i-deals négociés durant la relation d'emploi, entre un employé déjà embauché et son employeur, se nomment i-deals *ex-post* (Greenberg *et al.*, 2006; Rousseau *et al.*, 2009).

Toutes les formes d'arrangements d'emploi impliquent un échange de ressources (Rousseau *et al.*, 2009). Les ressources impliquées dans la négociation d'un i-deal correspondent à son contenu (Rousseau *et al.*, 2009). Pour définir la nature des ressources impliquées dans la négociation de i-deals, plusieurs auteurs s'inspirent de la classification des ressources proposée par Foa et Foa (1976, 1980). Selon ces auteurs (Foa et Foa, 1976, 1980), il existe six types de ressources (i.e. argent, biens, services, information, statut et amour) qui sont catégorisées en deux dimensions distinctes et ce, en fonction de leur degré d'abstraction (Rousseau *et al.*, 2006). À cet

effet, les ressources impliquées dans la négociation d'un i-deal peuvent être de nature tangible (i.e. argents, biens) ou intangible (i.e. amour, statut) (Rousseau *et al.*, 2009).

Les ressources tangibles comportent une valeur dite universelle ou concrète (i.e. argent, biens matériels) (Rousseau *et al.*, 2009). Ces ressources sont généralement de nature économique, c'est-à-dire qu'elles impliquent la négociation d'arrangements de type monétaire (i.e. salaire, bénéfices, vacances) (Lee et Hui, 2011). Les ressources tangibles sont, pour la plupart du temps, offertes en échange de services spécifiques ou de contributions liées à un certain niveau de performance (Lee et Hui, 2011). Ce type de ressource est caractérisé par le fait de pouvoir être échangé indépendamment de la profondeur de la relation qui existe entre un employé et un employeur (Rousseau *et al.*, 2009). À cet effet, les i-deals *ex-ante*, négociés durant la période de recrutement, tendent à impliquer davantage des ressources économiques (i.e. argents, biens matériels) de par la nature transactionnelle de la relation (Rousseau *et al.*, 2009). Ce type de ressources tient généralement compte à la fois des qualifications et de la valeur du candidat sur le marché du travail (Rousseau *et al.*, 2009).

Les ressources intangibles sont de nature sociale et relationnelle, elles comportent une valeur pluraliste et non-monétaire (i.e. mentorat, développement, support) (Lee et Hui, 2011; Rousseau *et al.*, 2006). L'attribution de ce type de ressources repose principalement sur la qualité et la profondeur de la relation qui existe entre un employé et son employeur (Rousseau *et al.*, 2006; Rousseau *et al.*, 2009). C'est pourquoi, les i-deals *ex-post*, négociés durant la relation d'emploi, tendent à impliquer davantage ce type de ressources (Rousseau *et al.*, 2009).

## 2.2 Les i-deals de carrière

Les i-deals peuvent porter sur une variété d'éléments de la relation d'emploi. La littérature les a classés en trois groupes, soit les i-deals de flexibilité (i.e. flexibilité des

horaires, télétravail), les i-deals de réduction de la charge de travail (i.e. adaptation des charges de travail) et les i-deals liés aux opportunités de développement ou i-deals de carrière (i.e. opportunités de carrière et de développement professionnel, formations spécifiques, reconnaissance de la performance individuelle) (Hornung *et al.*, 2009; Rousseau *et al.*, 2009). Dans le cadre de ce projet d'étude, nous examinons spécifiquement les i-deals de carrière ou les i-deals liés aux opportunités de développement.

### 2.2.1 Spécificités relatives aux i-deals de carrière

Les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière correspondent à « des opportunités personnalisées de développer des compétences et d'acquérir des connaissances qui répondent aux besoins, préférences et aspirations individuelles en termes d'avancement professionnel ou dans la carrière (i.e. opportunités de carrière, reconnaissance de la performance, formations spéciales) »<sup>26</sup> (Hornung *et al.*, 2009, p. 740). Ce type d'arrangement d'emploi idiosyncrasique vise la progression professionnelle via un processus personnalisé axé sur le développement et l'apprentissage lié au travail (Hornung *et al.*, 2009; Hornung *et al.*, 2014). Les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière sont particulièrement prisés par les employés de talent (Anand *et al.*, 2010; Guerrero, Bentein et Lapalme, 2014; Rousseau, 2005; Rousseau *et al.*, 2006) en raison de leur capacité à générer des opportunités de développement des compétences et de carrière (Liu *et al.*, 2013).

Cette forme de i-deal porte sur une variété d'éléments intangibles tels, l'établissement d'objectifs de développement, le coaching de carrière, les formations spécifiques, les

---

<sup>26</sup> Traduction libre : «...customized opportunities to develop individual skills and competencies and meet personal aspirations for professional or career advancement (e.g. challenging work assignments, individual recognition of performance, special training, career opportunities) » (Hornung *et al.*, 2009, p. 740).

opportunités de carrière ou de promotion, les défis ou les tâches stimulantes ainsi que diverses autres missions liées au développement (Hornung *et al.*, 2009; Hornung *et al.*, 2014; Rousseau *et al.*, 2009).

Les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière sont généralement négociés après l'embauche, c'est-à-dire, durant la relation d'emploi (i.e. négociation *ex-post*) en raison de la nature des ressources impliquées dans la négociation (i.e. ressources intangibles, sociales) (Rousseau *et al.*, 2009). C'est pourquoi la négociation de i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière reflète une relation d'emploi de haute qualité basée sur la confiance mutuelle (Rousseau, 2005; Rousseau *et al.*, 2009).

De par leurs caractéristiques et leur contenu, les i-deals de carrière s'apparentent aux activités de sponsorat de carrière ou de support organisationnel au développement qui rappelons-le, représentent « les mesures par lesquelles les organisations fournissent une assistance spéciale aux employés pour faciliter leur réussite professionnelle »<sup>27</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 371), tels le support à la carrière, le support du superviseur et les opportunités de formation et de développement des compétences. À cet effet, les i-deals de carrière s'avèrent également un moyen d'obtenir du sponsorat de carrière.

Suivant cette même idée, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière s'apparentent aussi à la perspective de mobilité sponsorisée de Turner (1960). En effet, l'objectif du système de mobilité sponsorisée est de faire le meilleur usage des talents dans la société en sélectionnant des individus sur la base de certaines qualités spécifiques ou autres formes d'attributs pour les introduire au sein de l'élite et les sponsoriser (Turner, 1960). Selon cette théorie, « l'élite au pouvoir (i.e. supérieurs, dirigeants) accorde une attention spéciale aux individus qui démontrent un haut potentiel de réussite, en leur fournissant le support et les ressources nécessaires

---

<sup>27</sup> Traduction libre : « The extent to which organizations provide special assistance to employees to facilitate their career success » (Ng *et al.*, 2005, p. 371).

pour les aider à accéder au succès »<sup>28</sup> (Ng *et al.*, 2005, p. 369). Ainsi, adressés de façon idiosyncrasique, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière constituent un supplément aux pratiques de développement structurées déjà offertes par l'organisation (Rousseau, 2005). L'accessibilité aux i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière permet aux individus sélectionnés de bénéficier des meilleures pratiques de développement et de se différencier par rapport à leurs collègues en obtenant davantage de sponsorat de carrière, de support de la part de leur supérieur et d'opportunités de formation et de développement des compétences.

En somme, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière permettent de développer des compétences spécifiques permettant aux employés d'accroître leur valeur aux yeux de leur employeur tout en augmentant leur niveau de performance et leur engagement organisationnel (Hornung *et al.*, 2008 ).

### 2.2.2 Importance des i-deals de carrière

L'importance accordée aux i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière provient de leur capacité à générer de la performance et de la motivation, en plus de favoriser la rétention (Anand *et al.*, 2010; Hornung *et al.*, 2009; Rousseau, 2001; Rousseau *et al.*, 2006). Ce type d'arrangement idiosyncrasique permet de renforcer la relation d'emploi entre un employé et son employeur (Guerrero *et al.*, 2014). À cet effet, Anand *et al.* (2010) affirment que les employés privilégient cette forme d'arrangement par rapport aux autres formes d'arrangements d'emploi idiosyncrasiques puisqu'elle vise simultanément la mise à contribution et le développement des compétences, l'atteinte d'objectifs de performance et la

---

<sup>28</sup> Traduction libre : «...established elites pay special attention to those members who are deemed to have high potential and then provide sponsoring activities to them to help them win the competition (Ng *et al.*, 2005, p. 369).

progression de carrière (Liu *et al.*, 2013; Rosen *et al.*, 2013; Rousseau *et al.*, 2009). Également, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière ont pour avantage à la fois de motiver et de récompenser la performance (Hornung *et al.*, 2008). Ils permettent ainsi d'occasionner un renforcement de l'implication individuelle au travail et de l'engagement organisationnel (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009).

### 2.3 État des connaissances sur les i-deals de carrière

#### 2.3.1 Les antécédents des i-deals de carrière

La littérature sur les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière fait état des principaux antécédents favorisant la négociation de ce type de i-deals (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009; Lee et Hui, 2011; Rousseau *et al.*, 2009). À cet effet, l'initiative personnelle (Hornung *et al.*, 2008), les habiletés sociales (Lee et Hui, 2011), « la perception de soi ou de son statut au sein de l'organisation »<sup>29</sup> (Lee et Hui, 2011, p. 384) ainsi que la négociation *ex-post* (Rousseau *et al.*, 2009) sont les principaux antécédents des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière identifiés à ce jour. Ils seront examinés de manière détaillée dans cette section.

L'initiative personnelle est caractérisée par le fait d'initier et de persister dans la poursuite de ses buts (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009). Ce concept est intimement « associé aux différences individuelles stables »<sup>30</sup> (Hornung *et al.*, 2008, p. 656) À cet effet, la négociation de i-deals de carrière est considérée comme une forme de comportement proactif qui lui, s'imbrique dans le concept d'initiative

---

<sup>29</sup> Traduction libre : « perceived insider status » (Lee et Hui, 2011, p. 384).

<sup>30</sup> Traduction libre : « ...is associated with relatively stable individual difference » (Hornung *et al.*, 2008, p. 656).

personnelle (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009). Ainsi, certains individus peuvent être prédisposés à influencer leurs conditions d'emploi et à négocier des i-deals de carrière avec succès (Hornung *et al.*, 2008; Rousseau, 2005). À cet effet, les études empiriques ont établi que l'initiative personnelle exerce une influence positive et significative sur la négociation de i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009). Également, cette relation d'influence favorise le maintien et l'augmentation de l'initiative personnelle générant l'adoption de comportements proactifs au travail (Hornung *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2013). Ainsi, le bénéficiaire d'un i-deal de carrière est davantage proactif et motivé et prend l'initiative de maintenir une relation d'emploi bénéfique et à long-terme avec son employeur (Hornung *et al.*, 2008).

Les habiletés sociales reflètent « la capacité individuelle à ajuster son comportement en fonction des différentes situations et à exercer une influence et un contrôle sur les réponses des autres »<sup>31</sup> (Ferris, Witt et Hockwarter, 2001, p. 1076). Pour reprendre les propos de Ferris *et al.* (2001 : 1076), les individus habiles socialement ont plus de facilité à repérer les indices, à lire entre les lignes, à identifier les intentions des gens, et savent quand vient le meilleur temps d'exercer leur influence. À cet effet, Lee et Hui (2011) considèrent les habiletés sociales comme une ressource individuelle facilitant la négociation de i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière. D'ailleurs, ces auteurs démontrent de manière empirique que les habiletés sociales sont positivement et significativement liées au i-deals de carrière (Lee et Hui, 2011).

La perception de soi ou de son statut au sein de l'organisation fait référence « à la mesure dans laquelle un individu se perçoit comme faisant partie intégrante d'une

---

<sup>31</sup> Traduction libre : « ...interpersonal perceptiveness and the capacity to adjust one's behavior to different situational demands and to effectively influence and control the responses of others » (Ferris, Witt et Hockwarter, 2001, p. 1076).

organisation donnée »<sup>32</sup> (Lee et Hui, 2011, p. 384). Selon Lee et Hui (2011), la perception de son statut est liée aux ressources sociales de l'employé plutôt qu'à ses ressources personnelles (i.e. habiletés sociales). Pour reprendre les arguments de Lee et Hui (2011), c'est à travers une série de relations d'échanges avec son employeur que l'employé gagne la confiance de ce dernier, il devient membre d'un cercle de confiance et bénéficie de traitements spéciaux. Ainsi, il se sent inclus dans l'organisation, c'est-à-dire qu'il a le sentiment d'être membre à part entière de l'organisation. Selon Lee et Hui (2011), ce sentiment ou cette perception de soi serait une base de pouvoir pour la négociation de i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière. À cet effet, Lee et Hui (2011) démontrent que la perception de soi ou de son statut au sein de l'organisation est positivement lié aux i-deals de carrière.

### 2.3.2 Les effets des i-deals de carrière

Les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière génèrent une multitude d'effets positifs tant pour les employés que pour les employeurs (Rousseau *et al.*, 2006). Les principaux effets identifiés dans la littérature sur les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière sont l'engagement organisationnel de type affectif (Hornung *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2013; Ng et Feldman, 2010), l'adoption de comportements proactifs (Hornung *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2013), l'échange social (Rousseau *et al.*, 2009), les obligations de nature relationnelle comprises dans le contrat psychologique (Lee et Hui, 2011), l'augmentation des attentes de performance (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009) et de la contribution individuelle au travail (Hornung *et al.*, 2008), l'adoption de comportements de citoyenneté

---

<sup>32</sup> Traduction libre : « the extent to which an individual employee perceived him or herself as an insider within a particular organization » (Lee et Hui, 2011, p. 384).

organisationnelle (Anand *et al.*, 2010) ainsi que l'augmentation de la motivation perçue chez les employés (Hornung *et al.*, 2009).

### 2.3.2.1 Perspectives théoriques

Les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière constituent un échange important de ressources entre employés et employeurs (Liu *et al.*, 2013). À cet effet, la théorie de l'échange social de Blau (1964) contribue à expliquer les effets des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière (Lee et Hui, 2011). La théorie de l'échange social (Blau, 1964) illustre une dynamique d'échange qui existe entre deux ou plusieurs parties (Anand *et al.*, 2010). En effet, l'échange social est caractérisé par une contribution mutuelle de nature volontaire et réciproque, basée sur la confiance (Rosen *et al.*, 2013; Rousseau *et al.*, 2009). Ainsi, l'employé qui bénéficie d'un i-deal lié aux opportunités de développement et de carrière a le sentiment d'être redevable envers son employeur et se doit de contribuer au bénéfice de ce dernier en retour du traitement favorable qui lui est accordé (Anand *et al.*, 2010). Cette norme de réciprocité qui découle des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière contribue à renforcer la relation d'emploi (Hornung *et al.*, 2008).

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) est largement utilisée à travers la littérature pour étudier les effets des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière (Anand *et al.*, 2010; Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009; Lee et Hui, 2011, Liu *et al.*, 2013; Ng et Feldman, 2010; Rousseau *et al.*, 2009). Tel que mentionné précédemment, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière, négociés durant la relation d'emploi, tendent à impliquer des ressources de nature socio-émotionnelle, comportant une valeur pluraliste et non-monnaire (i.e. mentorat, développement, support) (Rousseau *et al.*, 2009). Dans ce type de relation d'échange, les parties désirent mutuellement une relation durable, ouverte et basée sur

le long terme (Rosen *et al.*, 2013). Ainsi, l'échange de ressources repose principalement sur la qualité et la profondeur de la relation qui existe entre un employé et son employeur (Rousseau *et al.*, 2006; Rousseau *et al.*, 2009). Abordés dans une perspective d'échange social, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière s'apparentent à un moyen d'échange par lequel la relation d'emploi à long terme se bâtit entre l'employé et l'employeur (Liu *et al.*, 2013). Ainsi, les motivations de l'employeur « vont au-delà des récompenses monétaires à court terme, l'employeur considère à la fois le bien-être de l'employé et les investissements dans la carrière de ce dernier »<sup>33</sup> (Tsui, Pearce, Porter et Tripoli, 1997, p. 1092).

D'autres cadres théoriques sont également utilisés pour expliquer les effets des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière telle la théorie du développement des perceptions positives de soi ou « self-enhancement theory » de Korman (2001). La théorie du développement des perceptions positives de soi se définit comme « la motivation à atteindre des résultats (i.e. vocationnels, de carrière, buts personnels) par la croissance personnelle de l'individu et/ou l'approbation des autres »<sup>34</sup> (Korman, 2001, p. 122). La théorie du développement des perceptions positives de soi fait référence à la « dynamique psychologique de l'employé lorsqu'il bénéficie d'un i-deal »<sup>35</sup> (Liu *et al.*, 2013, p. 833). Selon cette approche, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière s'avèrent être plus qu'un incitatif à la réciprocité où l'employé se doit de contribuer au bénéfice de l'employeur, en retour du traitement favorable qui lui est accordé (Anand *et al.*, 2010;

---

<sup>33</sup> Traduction libre : «...go beyond short-term monetary reward. They include an extended consideration of an employee's well-being as well as an investment in the employee's career within the firm » (Tsui, Pearce, Porter et Tripoli, 1997, p. 1092).

<sup>34</sup> Traduction libre : « the motivation to attain outcomes that signify personal growth on the part of the individual and/or the approval of others » (Korman, 2001, p. 122).

<sup>35</sup> Traduction libre : «...psychological dynamics of the employee when they receive i-deals » (Liu *et al.*, 2013, p. 833).

Liu *et al.*, 2013). En effet, selon cette perspective, l'employé qui bénéficie d'un i-deal de carrière a le sentiment que ses contributions ont de la valeur et sont appréciées par son employeur (Liu *et al.*, 2013). Cela contribue au développement de l'estime de soi au sein de l'organisation ou « organizational-based self-esteem » (OSBE) définie comme « la valeur de la perception que les individus ont d'eux-mêmes en tant que membres de l'organisation agissant dans un contexte organisationnel »<sup>36</sup> (Pierce, Gardner, Cumming et Dunham, 1989, p. 625). L'individu ayant une plus grande estime de lui-même au sein de son organisation se sent plus compétent donc, plus performant. Ainsi, selon cette approche, les i-deals de carrière (i.e. formations, opportunités de développement des compétences et de la carrière) contribuent à maximiser les compétences et la performance en plus d'améliorer les résultats individuels via le développement des perceptions positives de soi et de l'estime de soi au sein de l'organisation. (Liu *et al.*, 2013).

### 2.3.2.2 Les effets sur la relation d'emploi

Les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière exercent une influence positive sur l'engagement organisationnel de type affectif (Hornung *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2013; Ng et Feldman, 2010). L'engagement organisationnel de type affectif fait référence à « l'attachement émotionnel de l'employé ainsi qu'à son implication au sein de l'organisation »<sup>37</sup> (Liu *et al.*, 2013, p. 834). Selon Ng et Feldman (2010), deux raisons expliquent en quoi les i-deals exercent un effet positif sur l'engagement organisationnel de type affectif. Premièrement, l'employé qui bénéficie d'un i-deal se sent considéré, unique et privilégié, cela fait naître en lui des

---

<sup>36</sup> Traduction libre : « the self-perceived value that individuals have of themselves as organisation members acting within an organizational context (Pierce, Gardner, Cumming et Dunham, 1989, p. 625).

<sup>37</sup> Traduction libre : « employee's emotional attachment to and involvement with the employing organization (Liu *et al.*, 2013, p. 834).

émotions positives qui vont directement renforcer son engagement envers l'organisation (Hornung *et al.*, 2008). Deuxièmement, les i-deals augmentent le niveau de confiance qu'a l'employé envers l'organisation et cela contribue à renforcer son lien d'engagement (Rousseau, 2005). Hornung *et al.* (2008) et Ng et Feldman (2010) démontrent empiriquement un lien positif direct entre les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière et l'engagement organisationnel de type affectif. Alors que Liu *et al.* (2013), se basant sur la théorie du développement des perceptions positives de soi (Korman, 2001), démontrent un lien indirect entre les i-deals de carrière et l'engagement organisationnel de type affectif via l'estime de soi au sein de l'organisation ou « OBSE ».

De plus, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière sont positivement et significativement liés à l'échange social (Rousseau *et al.*, 2009). En effet, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière impliquent des ressources de nature abstraite ou intangible visant à répondre aux besoins socio-émotionnels de l'employé (i.e. besoins de reconnaissance sociale, croissance personnelle) (Rousseau *et al.*, 2009). À cet effet, la nature des ressources impliquées, caractéristique de l'échange social, exerce un effet positif sur la relation d'emploi (Rousseau *et al.*, 2009). Ces derniers démontrent que les i-deals de carrière sont positivement et significativement liés au développement d'un échange de nature social ( $r = .31$ ) (Rousseau *et al.*, 2009).

Finalement, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière sont positivement liés aux obligations de nature relationnelle comprises dans le contrat psychologique (Lee et Hui, 2011). Le contrat psychologique fait référence à « la manière spécifique dont chaque partie dans une relation d'échange interprète ses obligations et ses accords avec les autres »<sup>38</sup> (Rousseau *et al.*, 2006, p. 982). Un

---

<sup>38</sup> Traduction libre : « is the specific manner in which each party in an exchange relationship interprets his or her obligations and agreements with the others » (Rousseau, 1995, p. 982).

contrat psychologique diffère d'un employé à l'autre étant donné sa nature personnelle et subjective (Rousseau, 2001). Ainsi, deux employés qui exécutent le même travail peuvent avoir des perceptions différentes concernant leur propre relation d'emploi (Rousseau, 2001). Le contrat psychologique relationnel implique « une relation mutuellement satisfaisante avec des arrangements d'emploi ouverts de nature socio-émotionnelle ou économique »<sup>39</sup> (Lee et Hui, 2011, p. 385). Les i-deals diffèrent dans les traitements reçus et non dans les perceptions puisque l'employé négocie pour lui-même un arrangement d'emploi différent de ses collègues de travail (Rousseau, 2001). Avec le temps, de tels arrangements contribuent à des contrats psychologiques différents (Rousseau, 2001). À cet effet, la nature abstraite et sociale des ressources impliquées dans les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière est fondée sur une relation d'emploi de qualité, reflet d'un contrat psychologique basé sur des obligations de nature relationnelle (Lee et Hui, 2011). Ainsi, Lee et Hui (2011) démontrent de façon empirique que les i-deals de carrière sont positivement liés aux obligations de nature relationnelle du contrat psychologique et ce, tant pour l'employé que pour l'employeur.

### 2.3.2.3 Les effets sur la performance

Selon plusieurs auteurs, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière exercent une influence positive sur la performance (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009; Rousseau, 2005; Rousseau *et al.*, 2006). À cet effet, la littérature démontre que les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière sont positivement liés à une augmentation des attentes de performance

---

<sup>39</sup> Traduction libre : « involves a mutually satisfying relationship with open-ended arrangements that include socio-emotional as well as economic terms » (Lee et Hui, 2011, p. 385).

(Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009), à une contribution individuelle accrue au travail (i.e. augmentation des heures travaillées) (Hornung *et al.*, 2008) ainsi qu'à la performance hors-rôle via l'adoption de comportement de citoyenneté organisationnelle (Anand *et al.*, 2010).

Tout d'abord, Hornung *et al.* (2008) démontrent de manière empirique que les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière exercent une influence positive sur les attentes de performance ainsi que sur la contribution individuelle au travail (i.e. nombre d'heures supplémentaires investies dans le travail) (Hornung *et al.*, 2008). Selon Hornung *et al.* (2008), les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière occasionnent un renforcement de l'implication individuelle au travail puisqu'ils motivent et récompensent simultanément la performance (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009). Ainsi, l'employé qui négocie des i-deals de carrière dans le but de développer des compétences particulières, peut accroître sa valeur aux yeux de son employeur tout en augmentant sa propre performance.

Dans le même ordre, Hornung *et al.* (2009) ont démontré, selon la perspective du superviseur, que les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière sont positivement liés à une perception d'augmentation des standards de performance. En octroyant des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière, les superviseurs anticipent que leurs employés fournissent des efforts supplémentaires, ce qui contribue à une augmentation des attentes de performance (Hornung *et al.*, 2009).

Finalement, les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière exercent une influence positive sur la performance hors-rôle via l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle où l'employé engage des comportements qui vont au-delà de ses rôles prescrits (Anand *et al.*, 2010). À cet effet, Anand *et al.* (2010) démontrent que les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière exercent un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

dirigés vers les individus (i.e. supérieurs immédiats, collègues de travail) et/ou dirigés vers l'organisation (Anand *et al.*, 2010).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les individus font référence « aux comportements d'aide ou de support destinés au bénéfice immédiat des collègues de travail ou du supérieur immédiat et, à travers ces comportements, contribuent au bien-être global de l'organisation »<sup>40</sup> (Anand *et al.*, 2010, p. 972). L'octroi de i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière crée des inégalités dans les traitements reçus entre le récipiendaire et ses collègues de travail. Ainsi, pour tenter de minimiser les effets négatifs potentiels et rétablir l'équilibre, le bénéficiaire va fournir des efforts supplémentaires en adoptant des comportements de citoyenneté organisationnelle au nom de ses collègues de travail (Anand *et al.*, 2010). Également, en raison du fait que l'octroi de i-deals provient majoritairement du supérieur immédiat, le bénéficiaire remplit son obligation de réciprocité en lui fournissant de l'aide et du support. (Anand *et al.*, 2010).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation impliquent « l'adoption de comportements d'aide ou de support impersonnels contribuant directement au bénéfice ou au bien-être global de l'organisation »<sup>41</sup> (Anand *et al.*, 2010, p. 972). L'employé qui bénéficie d'un i-deal lié aux opportunités de développement et de carrière se sent redevable envers son organisation en raison du traitement favorable qui lui a été accordé (Anand *et al.*, 2010). Ainsi, pour remplir son obligation de réciprocité, il adopte des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés de façon impersonnelle vers l'organisation (i.e. suivre les règles) (Anand *et al.*, 2010).

---

<sup>40</sup> Traduction libre : « interpersonal helping behaviors meant to provide immediate benefits to employee's managers and coworkers, and through them contribute to the employing organization's welfare » (Anand *et al.*, 2010, p. 972).

<sup>41</sup> Traduction libre : « impersonal helping behaviors that benefits the organization in general » (Anand *et al.*, 2010, p. 972).

### 2.3.2.4 Les effets sur la motivation

Hornung *et al.* (2009) démontrent que l'octroi de i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière est positivement lié à la perception qu'ont les superviseurs quant à l'augmentation du niveau de motivation chez les employés. Selon Rousseau (2005), l'octroi de i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière est un moyen pour les superviseurs de générer de la performance et de la motivation chez les employés. En effet, le fait d'offrir des défis stimulants et de reconnaître la performance peut augmenter la motivation des employés tout en répondant à leurs intérêts et aspirations (Hornung *et al.*, 2009; Rousseau, 2005).

Le tableau 2.1 présente une synthèse des effets des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière identifiés dans la littérature portant sur les i-deals *ex-post* ainsi qu'un comparatif par rapport aux autres formes de i-deals *ex-post*.

Tableau 2.1 Synthèse des effets des i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière par rapport aux autres formes de i-deals *ex-post*

|                                                              | I-deals liés aux opportunités de de développement et de carrière                                                                                                      | Autres formes de i-deals <i>ex-post</i>                                     |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Anand <i>et al.</i> (2010)                                   | Comportements de citoyenneté organisationnelle                                                                                                                        |                                                                             |
| Hornung <i>et al.</i> (2008)                                 | Contribution individuelle au travail, augmentation des attentes de performance, engagement organisationnel de type affectif et perceptions de conflit travail-famille | Diminution du conflit travail-famille et du temps supplémentaire au travail |
| Hornung <i>et al.</i> (2009)<br>(Perspective du superviseur) | Augmentation des attentes de performance et perceptions de l'augmentation de la motivation chez les employés                                                          | Favorise équilibre travail-famille de l'employé                             |
| Lee et Hui (2011)                                            | Obligations de nature relationnelle liées au contrat psychologique (perspective de l'employeur et de l'employé)                                                       |                                                                             |
| Liu <i>et al.</i> (2013)                                     | Adoption de comportements proactifs et augmentation de l'engagement organisationnel de type affectif                                                                  |                                                                             |

## 2.4 Hypothèses de recherche

Maintenant que nous avons présenté de façon détaillée le concept de i-deals lié aux opportunités de développement et de carrière, nous sommes en mesure de formuler les hypothèses de recherche deux et trois qui seront mises à l'épreuve dans ce projet de recherche.

### 2.4.1 Les i-deals de carrière comme antécédents du succès de carrière

Tout d'abord, rappelons que les i-deals liés aux opportunités de développement et de carrière correspondent à des « opportunités personnalisées de consolider et de développer des compétences répondant aux besoins, préférences et aspirations individuelles en termes d'avancement professionnel ou dans la carrière (i.e. opportunités de carrière, reconnaissance de la performance, formations spéciales) »<sup>42</sup> (Hornung *et al.*, 2009, p. 740). Les i-deals de carrière visent simultanément la mise à contribution et le développement des compétences, l'atteinte d'objectifs de performance et la progression de carrière des employés hautement performants (Anand *et al.*, 2010; Liu *et al.*, 2013; Rousseau *et al.*, 2009; Rosen *et al.*, 2013).

Les i-deals de carrière (i.e. coaching de carrière, formations spécifiques, opportunités de carrière ou de promotion, défis ou les tâches stimulantes) sont considérées comme des pratiques de développement personnalisées et individualisées (Rousseau, 2005). À cet effet, Rousseau (2005) considère les i-deals de carrière comme un outil supplémentaire parmi l'éventail de pratiques de développement dont disposent les organisations dans le but de soutenir le développement et la carrière des hauts

---

<sup>42</sup> Traduction libre : «...customized opportunities to develop individual skills and competencies and meet personal aspirations for professional or career advancement (e.g. challenging work assignments, individual recognition of performance, special training, career opportunities) » (Hornung *et al.*, 2009, p. 740).

potentiels (Rousseau, 2005). En d'autres termes, les i-deals de carrière constituent, une alternative ou un complément de pratiques de sponsorship de carrière.

La littérature sur le succès de carrière démontre que les pratiques de développement (i.e. parrainage de carrière, support du supérieur, opportunités de formation et de développement des compétences et ressources organisationnelles destinées au développement) sont d'importants antécédents organisationnels du succès de carrière (Ng *et al.*, 2005). Ainsi, la nature et les visées des i-deals de carrière laissent présumer que cette forme de pratique est aussi liée de façon positive au succès de carrière. De ce fait, tout comme pour les pratiques de développement décrites par Ng *et al.* (2005), l'octroi de i-deals de carrière en tant que pratique visant à supporter le développement et la carrière (i.e. coaching de carrière, formations spécifiques, opportunités de carrière ou de promotion ou défis ou tâches stimulantes), pourrait favoriser l'atteinte du succès de carrière.

#### 2.4.2 Les i-deals de carrière comme moyen de sponsoriser la carrière

Selon une perspective de mobilité sponsorisée (Turner, 1960), l'accessibilité aux i-deals de carrière pourrait permettre aux employés sélectionnés de bénéficier, de façon individualisée, des meilleures pratiques favorisant le développement et la carrière offertes par leur employeur et de se différencier par rapport aux autres employés en obtenant davantage de coaching de carrière, de formations spécifiques, d'opportunités de carrière ou de promotion, de défis ou de tâches stimulantes ou de diverses missions liées au développement. Ainsi, les i-deals de carrière, octroyés de manière sélective aux employés hautement performants, pourraient s'avérer un moyen de sponsorship individualisé visant l'atteinte du succès de carrière.

### 2.4.3 Les i-deals de carrière et le succès objectif de carrière

Dans cette perspective, il semble logique de suggérer que les i-deals de carrière soient liés au succès objectif de carrière. Rappelons que le succès objectif de carrière fait référence « aux accomplissements de carrière de nature observable et mesurable, perçus par autrui en fonction de critères visibles et objectifs tels le salaire et le nombre de promotions »<sup>43</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 486).

Les i-deals de carrière permettent aux employés sélectionnés de recevoir du sponsorat organisationnel par le fait de bénéficier d'affectations spéciales, d'opportunités liées au développement ou de formations favorisant l'acquisition de compétences particulières. Cela a pour effet d'influencer à la hausse les attentes ou les standards en matière de performance ainsi que la contribution individuelle au travail (Hornung *et al.*, 2009). De plus, les i-deals de carrière donnent accès à des parcours de carrière accélérés. En effet, l'un des éléments d'emploi susceptible d'être négocié avec ce type de i-deals est une promotion (Hornung *et al.*, 2009; Hornung *et al.*, 2014; Rousseau *et al.*, 2009), ce qui entraîne un effet immédiat sur le succès objectif de carrière. Ainsi, les i-deals de carrière génèrent des opportunités de progression professionnelle, de spécialisation et d'avancement via l'acquisition de compétences (Hornung *et al.*, 2014), facteurs intimement liés au succès objectif de carrière. Pour ces raisons, nous croyons que les i-deals de carrière en tant que pratique de sponsorat de carrière exercent un effet positif sur le succès objectif de carrière, mesuré par le salaire et le nombre de promotions. Nous proposons alors les hypothèses suivantes :

*H2a : Les i-deals de carrière sont positivement liés au succès objectif de carrière, mesuré par le salaire.*

---

<sup>43</sup> Traduction libre : « observable career accomplishments which can be measured against the metrics of pay and ascendancy » (Judge *et al.*, 1995, p. 486)

*H2b : Les i-deals de développement sont positivement liés au succès objectif de carrière, mesuré par le nombre de promotions.*

#### 2.4.4 Les i-deals de carrière et la satisfaction à l'égard de la carrière

Les i-deals de carrière pourraient aussi être liés au succès subjectif de carrière. Rappelons que le succès subjectif de carrière fait référence à «un sentiment individuel d'accomplissement et de satisfaction à l'égard de sa carrière professionnelle»<sup>44</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 486). À cet effet, la littérature démontre que les pratiques de développement, utilisées comme moyen de sponsoriser la carrière (i.e. support à la carrière, support du superviseur, opportunités de formation et de développement des compétences et ressources organisationnelles liées au développement), exercent une influence positive et significative sur le succès subjectif de carrière (Barnett et Bradley, 2007; Maurer et Chapman, 2013; Ng *et al.*, 2005; Pachulizc *et al.*, 2008). Dans cette perspective, les employés qui bénéficient d'un plus grand soutien de la part de leur employeur, à travers différentes activités qui favorisent le développement et la carrière, sont dans une meilleure position pour retirer plus de satisfaction à l'égard de la carrière (Maurer et Chapman, 2013). Ceci démontre l'importance du rôle organisationnel (i.e. support au développement et à la carrière) sur l'expérience de succès intrinsèque (Barnett et Bradley, 2007).

Selon Ng *et al.* (2005), les pratiques de développement influencent les réactions affectives et les attitudes individuelles liés au travail et à la carrière. Pour reprendre les arguments de Ng *et al.* (2005) à cet effet, être sponsorisé et bénéficier de pratiques de développement est un indice de valorisation de la part de l'employeur et de potentiel de carrière de l'individu. Or, nous savons que les i-deals de carrière sont liés aux perceptions positives de soi (Liu *et al.*, 2013). Selon Liu *et al.* (2013) et la théorie

---

<sup>44</sup> Traduction libre : « Individuals' feelings of accomplishment and satisfaction with their careers » (Judge *et al.*, 1995, p. 486).

du développement des perceptions positives de soi de Korman (2001), l'employé qui bénéficie d'un i-deal de carrière a le sentiment que ses contributions ont de la valeur et sont appréciées par son employeur et contribuent à renforcer l'estime qu'il a de lui-même au sein de l'organisation (OBSE). Par conséquent, l'individu développe un sentiment de satisfaction et, comme il s'agit de i-deals de carrière, on peut penser que les effets premiers en terme de satisfaction porteront sur la satisfaction à l'égard de sa carrière.

Ainsi, considérant que ces deux littératures sont liées de manière cohérente, il semble logique de suggérer que les i-deals de carrière, en tant que pratique de sponsorat de carrière, soient positivement liés à la satisfaction à l'égard de la carrière. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

*H2c : Les i-deals de développement sont positivement liés au succès subjectif de carrière, mesuré par la satisfaction dans la carrière.*

#### 2.4.5 L'effet interactif sur le succès de carrière

Tenant compte des hypothèses précédentes, nous suggérons un effet de complémentarité entre les deux pratiques de sponsorat de carrière que sont les i-deals de carrière et les opportunités de formation et de développement des compétences, sur le succès objectif et subjectif de carrière. À cet effet, nous croyons que l'utilisation combinée de ces deux pratiques visant à sponsoriser la carrière permet à l'organisation d'envoyer divers signaux à l'employé à l'effet qu'il est important et qu'on l'encourage à réussir, ce qui devrait augmenter ses chances de réussite dans la carrière. L'effet de complémentarité entre ces pratiques viendrait renforcer la perception individuelle d'être considéré, unique et privilégié et de se sentir soutenu par l'organisation, ce qui aurait pour effet d'augmenter les chances de réussite dans la carrière.

Par ailleurs, la nature différente du sponsorship de carrière pourrait augmenter les chances de succès dans la carrière. En misant à la fois sur un sponsorship de nature standardisée dans le cas des opportunités de formation et de développement des compétences (pratique de développement proposée par l'organisation à l'ensemble des employés ou minimalement à une groupe d'employés occupant des postes similaires) et un sponsorship de nature individualisée dans le cas des i-deals de carrière (sponsorat sur-mesure, négocié par un individu), les organisations augmenteraient les chances de réussite dans la carrière de leurs employés.

Selon Delery (1998), l'effet synergique ou de complémentarité entre deux pratiques RH existe lorsque, combinées ensemble, elles produisent un effet sensiblement différent de la somme de leur effet individuel. En d'autres termes, la combinaison de deux pratiques RH permet d'augmenter ou d'amplifier l'efficacité de l'une sur l'autre (Delery, 1998). Dans ce cas, on affirme que « le tout est mieux que la somme des parties »<sup>45</sup> (Delery, 1998, p. 294). Plusieurs chercheurs argumentent à l'effet que cette relation synergique entre deux ou plusieurs pratiques RH existe (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997; Delery et Doty, 1996; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995). Ainsi, l'interaction entre deux pratiques de sponsorship de carrière, en l'occurrence les opportunités de formation et de développement des compétences et les i-deals de carrière, prédirait significativement la réussite objective et subjective de carrière. Pour ces raisons, nous proposons les hypothèses suivantes :

*H3a : L'effet interactif des i-deals de carrière et des opportunités de formation et de développement des compétences prédit significativement le succès objectif de carrière, mesuré par le salaire.*

*H3b : L'effet interactif des i-deals de carrière et des opportunités de formation et de développement des compétences prédit significativement le succès objectif de carrière, mesuré par le nombre de promotions.*

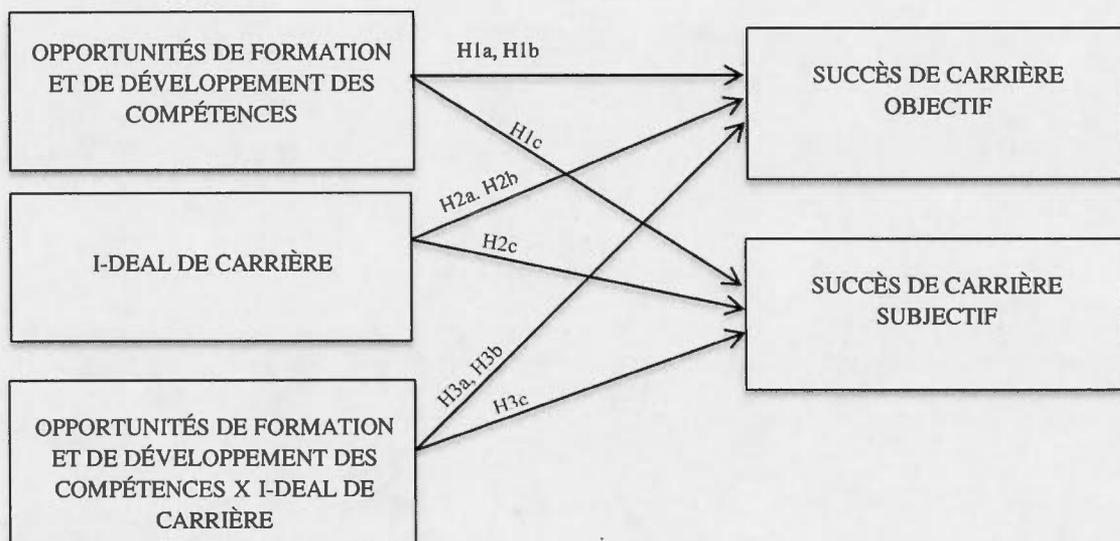
---

<sup>45</sup> Traduction libre : «...the whole is greater than the sum of the parts » (Delery, 1998, p. 294).

*H3c : L'effet interactif des i-deals de carrière et des opportunités de formation et de développement des compétences prédit significativement le succès subjectif de carrière, mesuré par la satisfaction dans la carrière.*

Pour conclure ce chapitre, nous présentons à la figure 2.1 le modèle théorique proposé dans le cadre de ce projet de mémoire, illustrant l'ensemble des hypothèses émises dans le chapitre un et deux.

Figure 2.1 Modèle théorique proposé



## CHAPITRE III

### LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre méthodologique utilisé dans le but de vérifier empiriquement les hypothèses de recherche. À cet effet, l'échantillon, la procédure de collecte des données, les mesures et l'analyse de ces mesures y sont présentés de manière détaillée.

#### 3.1 Échantillon et procédure

Ce projet de recherche a été réalisé avec le soutien d'une association de diplômés d'une école d'ingénierie située dans le Sud Ouest de la France, dans le cadre d'une recherche menée par l'Université Toulouse 3 à laquelle nous avons été associée. Les variables à l'étude dans ce projet de recherche ont été examinées dans le cadre d'une étude plus vaste visant à retracer la carrière des ingénieurs.

La population à l'étude est constituée d'ingénieurs, diplômés de l'une des plus prestigieuses écoles d'ingénierie de France et, également membres de l'association des diplômés de cette école. Le choix des participants repose sur le fait que ces derniers sont directement visés par le thème de l'étude. Ils font preuve d'une très forte employabilité, sont hautement recherchés sur le marché du travail et ont le souci du succès de carrière. Ils se retrouvent ainsi en position de force face aux employeurs et détiennent un pouvoir de négociation en ce qui a trait aux divers éléments liés à la carrière, ce qui les place dans une position favorable pour la négociation de i-deals. Ils travaillent généralement au sein de grandes entreprises et représentent une très forte valeur ajoutée pour ces entreprises. (Mignonac, 2001).

Afin de constituer l'échantillon de recherche, nous avons extrait de la liste des membres de l'association des diplômés de cette école, l'ensemble des adresses courriel de ceux répondant à deux critères précis : (1) travailler dans la ville où l'école se trouve à la demande de l'association qui a fourni la base de donnée; (2) être diplômé depuis 10 ans ou moins, afin de sélectionner les ingénieurs en début de carrière et pour lesquels le succès et la progression professionnelle pourraient être plus important. Ainsi, sont ressorties 320 adresses courriel correspondant à ces critères de tri. Nous leur avons fait parvenir, par voie de courrier électronique, une invitation signée par les deux professeurs en charge du projet et le président de l'association afin de participer à l'étude sur une base volontaire et de répondre à deux questionnaires dont le premier à compléter dans l'immédiat et l'autre, à compléter dans un délai de six mois.

En raison des contraintes associées à la taille du questionnaire et dans le but d'éviter le biais de variance commune, la collecte de données a été effectuée en deux temps (temps 1 et temps 2). Au temps 1, nous avons mesuré le soutien organisationnel au développement et les variables de contrôle et au temps 2, les i-deals de carrière et les variables du succès de carrière. Ces deux questionnaires ont été conçus et administrés avec le logiciel Survey Monkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)).

Un total de 272 répondants ont rempli le questionnaire au temps 1, soit un taux de réponse de 85%. Sur ces 272 répondants, 155 ont également répondu au questionnaire envoyé au temps 2, soit un taux de réponse de 48%. L'échantillon final (N=155) est composé de 83% d'hommes, 40% des répondants ont moins de sept ans d'ancienneté en entreprise et 46% d'entre-eux, sont âgés entre 36 et 45 ans. Le salaire annuel moyen des répondants est légèrement supérieur à 55.000 Euros.

### 3.2 Les mesures

Dans le but de vérifier empiriquement les hypothèses de recherche, nous avons identifié les variables suivantes : le support organisationnel au développement, les i-deals de carrière, la satisfaction dans la carrière, les mesures objectives du succès de carrière (i.e. salaire et nombre de promotions) et les variables de contrôle (i.e. âge, sexe et ancienneté).

Les instruments de mesure utilisés dans le cadre de ce projet de mémoire ont été pour la plupart traduits de l'anglais au français, puis légèrement adaptés dans le but de faciliter la compréhension des répondants et d'alléger le questionnaire. Des pré-tests sur les échelles de mesure traduites ont été effectués dans le but de rédiger la version adaptée des échelles de mesure.

Nous avons utilisé une échelle de Lickert à sept points allant de 1) tout à fait en désaccord à 7) tout à fait en accord pour mesurer les variables en temps 1, et une échelle de Likert à 5 points allant de 1) pas du tout à 5) tout à fait, ou de 1) pas du tout satisfait à 5) tout à fait satisfait, pour mesurer les variables en temps 2.

#### 3.2.1 Le support organisationnel au développement

Le support organisationnel au développement fait référence «aux perceptions des employés que l'organisation offre des programmes et des opportunités qui favorisent le développement des employés »<sup>46</sup> (Kraimer *et al.*, 2011, p. 486). Afin de mesurer le support organisationnel au développement, nous avons utilisé l'échelle de mesure de Kraimer *et al.* (2011). Il s'agit d'une échelle à six items visant à « capturer la mesure dans laquelle les employés perçoivent que leur organisation offre des programmes qui

---

<sup>46</sup> Traduction libre : « the employees' perceptions that the organization provides programs and opportunities that support employee development » (Kraimer *et al.*, 2011, p. 486).

développent les compétences et les habiletés individuelles »<sup>47</sup> (Kraimer *et al.*, 2011, p. 492). À notre connaissance, il n'existe aucune autre échelle conçue pour mesurer cette variable. À cet effet, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire effectuée dans le cadre d'une étude pilote réalisée par Kraimer *et al.* (2011) démontrent que cette échelle présente une bonne validité (contributions factorielles entre .58 et .87 pour l'ensemble des six énoncés) ainsi qu'une bonne fiabilité (alpha de Cronbach de 0.92). De plus, les résultats d'analyse issus de l'étude principale menée par Kraimer *et al.* (2011) témoignent d'une bonne fiabilité de l'échelle (alpha de Cronbach de 0.89). Le tableau 3.1 présente les six énoncés de l'échelle de mesure du support organisationnel au développement de Kraimer *et al.* (2011) en version originale anglaise et dans la version française adaptée.

Tableau 3.1 Échelle de mesure de Kraimer *et al.* (2011)

| My organization:                                                                                                   | Mon entreprise propose aux salariés :                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) has programs and policies that help employees to advance in their functional specialization ;                   | 1) des programmes qui aident à progresser au sein de sa spécialisation ;                                   |
| 2) provides opportunities for employees to develop their specialized functional skills ;                           | 2) des possibilités pour développer les compétences dans son champ de spécialisation ;                     |
| 3) has programs and policies that help employees to reach higher managerial levels ;                               | 3) des programmes qui aident à atteindre des niveaux de management plus élevés ;                           |
| 4) has career development programs that help employees develop their specialized functional skills and expertise ; | 4) des programmes de carrière qui aident à développer son expertise et ses compétences de spécialisation ; |
| 5) provides opportunities for employees to develop their managerial skills;                                        | 5) des possibilités pour développer ses compétences managériales;                                          |
| 6) has career development programs that help employees develop their managerial skills.                            | 6) des programmes de carrière qui aident à développer ses compétences de management.                       |

<sup>47</sup> Traduction libre : « the extent to which the employee perceives that the organization offers programs that develop employees' skills and abilities » (Kraimer *et al.*, 2011, p. 492).

### 3.2.2 Les i-deals de carrière

Les i-deals de carrière font référence à « des opportunités personnalisées de développer des compétences et d'acquérir des connaissances qui répondent aux besoins, préférences et aspirations individuelles en termes d'avancement professionnel ou dans la carrière (i.e. opportunités de carrière, reconnaissance de la performance, formations spéciales) »<sup>48</sup> (Hornung *et al.*, 2009, p. 740). Afin de mesurer les i-deals de carrière, nous avons utilisé l'échelle de mesure développée par Rousseau et Kim (2006) et adaptée par Hornung *et al.* (2008). Il s'agit d'une échelle à quatre items visant à indiquer « la mesure dans laquelle les répondants, dans le cadre de leur emploi actuel, ont demandé et négocié avec succès des arrangements individuels différents de leurs pairs » liés aux activités de développement (Hornung *et al.*, 2008).

Tableau 3.2 Échelle de mesure de Rousseau et Kim (2006) adaptée par Hornung *et al.* (2008)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>The extent to which in your current job you had asked for and successfully negotiated individual arrangements different from peers :</p> <p>1) On-the-job activities ;</p> <p>2) Training opportunities ;</p> <p>3) Special opportunities for skill development ;</p> <p>4) Career development.</p> | <p>Dans quelle mesure avez-vous réussi à négocier pour vous-même des avantages de carrière que la plupart de vos collègues dans des situations comparables n'ont pas ?</p> <p>1) Des opportunités de réseautage avec les collègues des autres unités d'affaires ;</p> <p>2) Des occasions de formation ;</p> <p>3) Du coaching personnalisé pour développer mes compétences ;</p> <p>4) Un plan de carrière individualisé.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>48</sup> Traduction libre : «...customized opportunities to develop individual skills and competencies and meet personal aspirations for professional or career advancement (e.g. challenging work assignments, individual recognition of performance, special training, career opportunities) » (Hornung *et al.*, 2009, p. 740).

Cette échelle de mesure présente de bons résultats en termes de validité et de fiabilité. À cet effet, elle a été utilisée dans le cadre de plusieurs études antérieures dont celles de Anand *et al.* (2010), de Guerrero *et al.* (2014) et de Hornung *et al.* (2008) (alpha de Cronbach de 0.86, de 0.86 et de 0.87 respectivement). Le tableau 3.2 à la page précédente présente les quatre énoncés de l'échelle de mesure des i-deals de Rousseau et Kim (2006) en version anglaise et en version française adaptée.

### 3.2.3 La satisfaction dans la carrière

Le succès subjectif de carrière, mesuré par la satisfaction dans la carrière, correspond à la « satisfaction que retirent les individus découlant des aspects intrinsèques et extrinsèques de leur carrière, y compris la rémunération, l'avancement et les possibilités de développement »<sup>49</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 487). Plusieurs échelles de mesure ont été développées afin de mesurer la satisfaction à l'égard de la carrière dont celles de Greenhaus *et al.* (1990), de Schneer et Reitman (1990) et de Turban et Dougherty (1994). Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons retenu l'échelle de mesure développée par Greenhaus *et al.* (1990) puisqu'il s'agit de l'échelle de mesure la plus communément admise parmi la communauté scientifique et également la plus utilisée. L'échelle de mesure développée par Greenhaus *et al.* (1990) mesure la satisfaction dans la carrière par 5 énoncés. La fiabilité de cette échelle de mesure est exprimée par un alpha de Cronbach de 0.88. Le tableau 3.3 présente les cinq énoncés de l'échelle de mesure de la satisfaction dans la carrière de Greenhaus *et al.* (1990) en version originale anglaise et en version française adaptée. Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons choisi de ne pas considérer l'énoncé relatif à la satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs de salaire puisque cet énoncé porte uniquement sur le salaire et non sur l'avancement de carrière.

---

<sup>49</sup> Traduction libre : « satisfactions individuals derive from intrinsic and extrinsic aspects of their careers, including pay, advancement, and developmental opportunities » (Judge *et al.*, 1995, p. 487).

Tableau 3.3 Échelle de mesure de Greenhaus *et al.* (1990)

|                                                                                             |                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| I am satisfied:                                                                             | De manière générale, indiquez si vous êtes actuellement satisfait :               |
| 1) with the success I have achieved in my career ;                                          | 1) du succès que vous avez réalisé dans votre carrière ;                          |
| 2) with the progress I have made toward meeting my overall career goals;                    | 2) des progrès que vous avez faits en vue d'atteindre vos objectifs de carrière ; |
| 3) with the progress I have made toward meeting my goals for income ;                       | 3) de l'atteinte de vos objectifs de salaire ;                                    |
| 4) with the progress I have made toward meeting my goal for advancement ;                   | 4) des progrès effectués pour rencontrer vos objectifs d'évolution ;              |
| 5) with the progress I have made toward meeting my goals for the development of new skills. | 5) des progrès entrepris pour développer de nouvelles compétences.                |

### 3.2.4 Les mesures objectives du succès de carrière

Le succès objectif de carrière fait référence « aux accomplissements de carrière de nature observable et mesurable, perçu par autrui en fonction de critères visibles et objectifs tels le salaire et le nombre de promotions »<sup>50</sup> (Judge *et al.*, 1995, p. 486). Dans le cadre de ce projet de recherche, le succès objectif de carrière est mesuré par deux variables, soit le salaire et le nombre de promotions. Le salaire est mesuré par l'enveloppe globale de salaire (salaire, bonus, stocks options, etc.). Le nombre de promotions est mesuré par le nombre de promotions obtenues au cours des cinq dernières années. Nous avons choisi de ne pas utiliser le nombre total de promotions obtenues en carrière puisque les i-deals de carrière ne sont pas susceptibles d'être accordés pour une longue période de temps. Ainsi, nous avons choisi de nous

---

<sup>50</sup> Traduction libre : « observable career accomplishments which can be measured against the metrics of pay and ascendancy » (Judge *et al.*, 1995, p. 486).

concentrer sur le nombre de promotions obtenues à court terme (cinq ans). Les énoncés de l'échelle des mesures objectives du succès de carrière sont les suivants :

1) Salaire annuel brut actuel : \_\_\_\_\_ Euros

2) Combien de promotions avez-vous obtenu au cours des 5 dernières années?

- ✓ Aucune
- ✓ 1
- ✓ 2
- ✓ 3
- ✓ 4 et plus

### 3.2.5 Les variables de contrôle

Nous avons ajouté plusieurs variables de contrôle qui peuvent s'avérer être liées au succès de carrière, dont l'âge, le sexe et l'ancienneté (Ng *et al.*, 2005). À cet effet, plusieurs auteurs argumentent à l'effet que les variables sociodémographiques (i.e. âge et sexe) peuvent exercer une influence sur les comportements et les résultats au travail, notamment la progression de carrière et les atteintes salariales (Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005; Pfeffer, 1983). Nous avons donc intégré trois variables de contrôle (i.e. âge, sexe et ancienneté) afin de s'assurer que les résultats de l'étude ne soient pas attribuables aux caractéristiques individuelles des participants. Les énoncés de l'échelle de mesure des variables de contrôle sont les suivants :

1) Sexe : homme /femme

2) Age :

- ✓ 25 ans et moins
- ✓ 26-35 ans
- ✓ 36-45 ans
- ✓ 46-55 ans
- ✓ 56 ans et plus

### 3) Ancienneté dans mon entreprise actuelle :

- ✓ 3 ans et moins
- ✓ 4 à 7 ans
- ✓ 8 à 15 ans
- ✓ 16 à 25 ans
- ✓ 25 ans et plus

### 3.3 Analyse des mesures

Cette section présente les qualités psychométriques des instruments de mesure utilisés dans le cadre de ce projet de recherche. Les analyses de validité de contenu et de fiabilité des échelles de mesure des variables du support organisationnel au développement (SOD) (Kraimer *et al.*, 2011), des i-deals de carrière (Hornung *et al.*, 2008) et de la satisfaction dans la carrière (Greenhauss *et al.*, 1990) y sont présentées de manière détaillée. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel SPSS 22.0.

Le tableau 3.6 à la page suivante présente les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour chacun des énoncés de ces trois échelles de mesure. Pour ce faire, nous avons d'abord recodé les données en attribuant aux valeurs manquantes le résultat de la moyenne de l'échelle.

Ensuite, nous avons testé la structure factorielle pour tous les items compris dans les trois échelles de mesure et avons obtenu trois facteurs distincts. Le pourcentage (%) de variance expliquée pour chacun des trois facteurs est également présenté dans le tableau 3.6 à la page suivante.

Les résultats de l'analyse factorielle confirment l'existence de trois facteurs qui reflètent bien les trois concepts que nous voulons mesurer. Les contributions factorielles pour l'ensemble des énoncés se révèlent élevées puisqu'elles sont toutes supérieures à 0,50 (Thiétart *et al.*, 2007, p. 409).

Tableau 3.4 Analyse factorielle exploratoire

|                                                                                                          | SOD    | I-deals | Sat. carrière |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------------|
| % variance expliquée                                                                                     | 40,28% | 15,61%  | 10,42%        |
| 1) des programmes qui aident à progresser au sein de sa spécialisation                                   | 0,81   |         |               |
| 2) des possibilités pour développer les compétences dans son champ de spécialisation                     | 0,85   |         |               |
| 3) des programmes qui aident à atteindre des niveaux de management plus élevés                           | 0,79   |         |               |
| 4) des programmes de carrière qui aident à développer son expertise et ses compétences de spécialisation | 0,88   |         |               |
| 5) des possibilités pour développer les compétences managériales                                         | 0,86   |         |               |
| 6) des programmes de carrière qui aident à développer les compétences de management                      | 0,67   |         |               |
| 7) des opportunités de réseautage avec les collègues des autres unités d'affaires                        |        | 0,69    |               |
| 8) des occasions de formation                                                                            |        | 0,75    |               |
| 9) du coaching personnalisé pour développer mes compétences                                              |        | 0,80    |               |
| 10) un plan de carrière individualisé                                                                    |        | 0,61    |               |
| 11) du succès que vous avez réalisé dans votre carrière                                                  |        |         | 0,82          |
| 12) des progrès que vous avez faits en vue d'atteindre vos objectifs de carrière                         |        |         | 0,90          |
| 13) des progrès effectués pour rencontrer vos objectifs d'évolution                                      |        |         | 0,85          |
| 14) des progrès entrepris pour développer de nouvelles compétences                                       |        |         | 0,58          |

Pour analyser la fiabilité des échelles de mesure utilisées, nous avons procédé au calcul de l'alpha de Cronbach sous SPSS. Le tableau 3.7 présente les résultats de l'analyse de fiabilité pour chacune des échelles de mesure.

Les résultats démontrent l'excellente fiabilité de l'échelle de mesure du support organisationnel au développement sans suppression d'éléments (alpha de Cronbach de .92). Pour ce qui est de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure des i-deals de carrière, les résultats de l'analyse révèlent une fiabilité satisfaisante puisque supérieure à .70 (alpha de Cronbach de .75). Enfin, l'analyse de fiabilité montre que la fiabilité de l'échelle de mesure de la satisfaction dans la carrière est élevée et ce, sans suppression d'éléments (alpha de Cronbach de .82).

Tableau 3.5 Synthèse de l'analyse de fiabilité (alpha de Cronbach)

| Variables                                | Nombre d'éléments | $\alpha$ de Cronbach |
|------------------------------------------|-------------------|----------------------|
| Support organisationnel au développement | 6                 | .92                  |
| I-deals de carrière                      | 4                 | .75                  |
| Satisfaction dans la carrière            | 5                 | .82                  |

En somme, les analyses de mesure confirment la validité et la fiabilité des échelles de mesure, ce qui nous permet de procéder au test des hypothèses de recherche, que nous allons traiter dans le chapitre suivant (chapitre 4).

## CHAPITRE IV

### L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Le présent chapitre est consacré à l'analyse des résultats. Il sera divisé en deux sections : tout d'abord, nous présenterons les résultats obtenus à partir des statistiques descriptives (i.e. matrice de corrélation), puis nous détaillerons les résultats des tests d'hypothèses (régressions linéaires multiples). La manière dont les analyses ont été conduites sera expliquée dans chacune de ces deux sections.

#### 4.1 Statistiques descriptives

Dans un premier temps, nous avons conçu à l'aide du logiciel SPSS 22.0, les variables du support organisationnel au développement (SOD), des i-deals de carrière et de la satisfaction dans la carrière. Pour ce faire, nous avons calculé le score moyen pondéré pour chacune des variables. Cette opération consiste à additionner l'ensemble des items compris dans une échelle et les diviser par le dénominateur. Nous avons ensuite procédé à l'analyse des statistiques descriptives et des corrélations entre les variables de recherche.

Le tableau 4.1 à la page suivante présente les résultats des statistiques descriptives et corrélationnelles pour l'ensemble des construits : les moyennes, les écarts-types, les coefficients de corrélation et les indices de fiabilité (alpha de Cronbach).

En ce qui à trait aux mesures objectives du succès de carrière (i.e. salaire et nombre de promotion), les résultats corrélationnels indiquent que le support organisationnel au développement n'est pas lié au salaire mais est positivement lié au nombre de

promotions ( $r = .30$ ;  $p < .01$ ), et que les i-deals de carrière sont positivement liés au salaire ( $r = .19$ ,  $p < .05$ ) ainsi qu'au nombre de promotions ( $r = .21$ ,  $p < .05$ ).

Tableau 4.1 Matrice de corrélations et statistiques descriptives

|                      | Moyenne | Écart-type | 1     | 2    | 3    | 4     | 5     | 6   | 7     | 8     |
|----------------------|---------|------------|-------|------|------|-------|-------|-----|-------|-------|
| 1. Âge               | 2.55    | .59        | -     |      |      |       |       |     |       |       |
| 2. Sexe <sup>a</sup> | 1.84    | .36        | -.08  | -    |      |       |       |     |       |       |
| 3. Ancienneté        | 2.52    | .87        | .48** | .13  | -    |       |       |     |       |       |
| 4. SOD               | 4.34    | 1.41       | -.02  | -.02 | .00  | (.92) |       |     |       |       |
| 5. I-deals           | 2.2     | .91        | -.06  | -.08 | -.05 | .48** | (.75) |     |       |       |
| 6. Salaire           | 55 066  | 19 329     | .30** | .05  | .02  | .02   | .19*  | -   |       |       |
| 7. Nb promotion      | 2.27    | 1.04       | -.21* | -.06 | -.09 | .30** | .21*  | .08 | -     |       |
| 8. Sat. carrière     | 3.67    | .66        | -.16  | -.04 | -.15 | .31** | .32** | .12 | .27** | (.82) |

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  1=Femme, 2=Homme.

Pour ce qui est des mesures subjectives du succès de carrière (i.e. satisfaction dans la carrière), les résultats indiquent une corrélation positive entre le support organisationnel au développement et la satisfaction dans la carrière ( $r = .31$ ,  $p < .01$ ), de même qu'entre les i-deals de carrière et la satisfaction dans la carrière ( $r = .32$ ,  $p < .01$ ).

En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats des analyses corrélationnelles révèlent que le sexe et l'ancienneté ne sont pas liés aux variables de l'étude. Ces deux variables de contrôle ne seront donc pas considérées dans les prochaines étapes de l'analyse puisqu'elles n'interfèrent pas avec les variables de recherche que nous voulons expliquer. Par contre, l'âge s'avère être positivement liée

au salaire ( $r = .30$ ,  $p < .01$ ) et négativement lié au nombre de promotions ( $r = -.21$ ,  $p < .05$ ). Nous conserverons donc cette variable de contrôle dans la suite des analyses.

#### 4.2 Test des hypothèses par la régression linéaire multiple

Le tableau 4.2 à la page suivante présente une synthèse des analyses de régression linéaire multiple effectuées dans le but de vérifier l'ensemble des hypothèses de recherche.

Pour effectuer ces analyses, nous avons suivi la procédure de standardisation proposée par Aiken et West (1991) afin de calculer le score d'interaction entre les variables du support organisationnel au développement et des i-deals de carrière. Cette procédure consiste à centrer et réduire les variables. Le centrage consiste à soustraire la moyenne à chacune des valeurs initiales de la variable, et la réduction consiste à diviser toutes les valeurs par son écart-type.

L'objectif visé est d'obtenir des données indépendantes de l'échelle choisie, ayant une moyenne nulle ( $\mu=0$ ) et une dispersion égale à 1 ( $\sigma=1$ ). Cela permet de comparer plus facilement les variations dans les tests d'interaction. Nous avons effectué la procédure de centrage et de réduction pour chacune de ces deux variables et nous avons ensuite conçu une variable d'interaction (i.e. SOD\_CR X I-deals\_CR ).

$$\text{Formule : } (V - \mu) / \sigma$$

Une fois ce travail préparatoire effectué, trois régressions linéaires multiples ont été effectuées pour vérifier nos hypothèses de recherche, et ce, pour chacune des variables dépendantes de l'étude : le salaire, le nombre de promotion et la satisfaction dans la carrière.

Tableau 4.2 Synthèse des analyses des régressions linéaires multiples

|                                   | Salaire |         |         | Nombre de promotions |         |         | Satisfaction dans la carrière |                   |                   |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|---------|---------|-------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                   | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1              | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1                       | Étape 2           | Étape 3           |
| <i>1. Variable de contrôle</i>    |         |         |         |                      |         |         |                               |                   |                   |
| Âge                               | .30**   | .31***  | .31**   | -.21*                | -.20*   | -.19*   | -.16 <sup>†</sup>             | -.14 <sup>†</sup> | -.14 <sup>†</sup> |
| R <sup>2</sup> ajusté             | .08     |         |         | .04                  |         |         | .02                           |                   |                   |
| Modèle F                          | 12.36** |         |         | 5.72*                |         |         | 3.15 <sup>†</sup>             |                   |                   |
| Δ R <sup>2</sup>                  | .09     |         |         | .04                  |         |         | .02                           |                   |                   |
| <i>2. Variables indépendantes</i> |         |         |         |                      |         |         |                               |                   |                   |
| SOD                               |         | -.10    | -.11    |                      | .27**   | .23*    |                               | .22*              | .21*              |
| I-deals                           |         | .25**   | .27*    |                      | .09     | .16     |                               | .21*              | .24*              |
| R <sup>2</sup> ajusté             |         | .12     |         |                      | .13     |         |                               | .14               |                   |
| Modèle F                          |         | 6.65*** |         |                      | 7.21*** |         |                               | 8.17***           |                   |
| Δ R <sup>2</sup>                  |         | .14     |         |                      | .15     |         |                               | .16               |                   |
| <i>3. Interactions</i>            |         |         |         |                      |         |         |                               |                   |                   |
| SOD_CR X I-deals_CR               |         |         | -.04    |                      |         | -.14    |                               |                   | -.05              |
| R <sup>2</sup> ajusté             |         |         | .11     |                      |         | .14     |                               |                   | .14               |
| Modèle F                          |         |         | 4.99**  |                      |         | 6.01*** |                               |                   | 6.17***           |
| Δ R <sup>2</sup>                  |         |         | .14     |                      |         | .16     |                               |                   | .17               |

Tous les coefficients Bêta sont standardisés. \* p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001. <sup>†</sup> p < .10

Pour chacune des équations de régression, nous avons procédé en trois étapes. Lors de l'étape 1, nous avons inclus la variable de contrôle « âge » pour s'assurer que les résultats ne soient pas attribuables à cette caractéristique sociodémographique. Lors

de l'étape 2, nous avons introduit les variables indépendantes du support organisationnel au développement pour vérifier les hypothèses H1a, H1b et H1c et des i-deals de carrière pour vérifier les hypothèses H2a, H2b et H2c. Lors de l'étape 3, nous avons introduit la variable d'interaction afin de tester les effets d'interaction, soient les hypothèses H3a, H3b et H3c.

Pour chacune des trois équations de régression, nous avons calculé le  $R^2$  ajusté, la variation de  $R^2$  ou la variance expliquée ( $\Delta R^2$ ), et la statistique F.

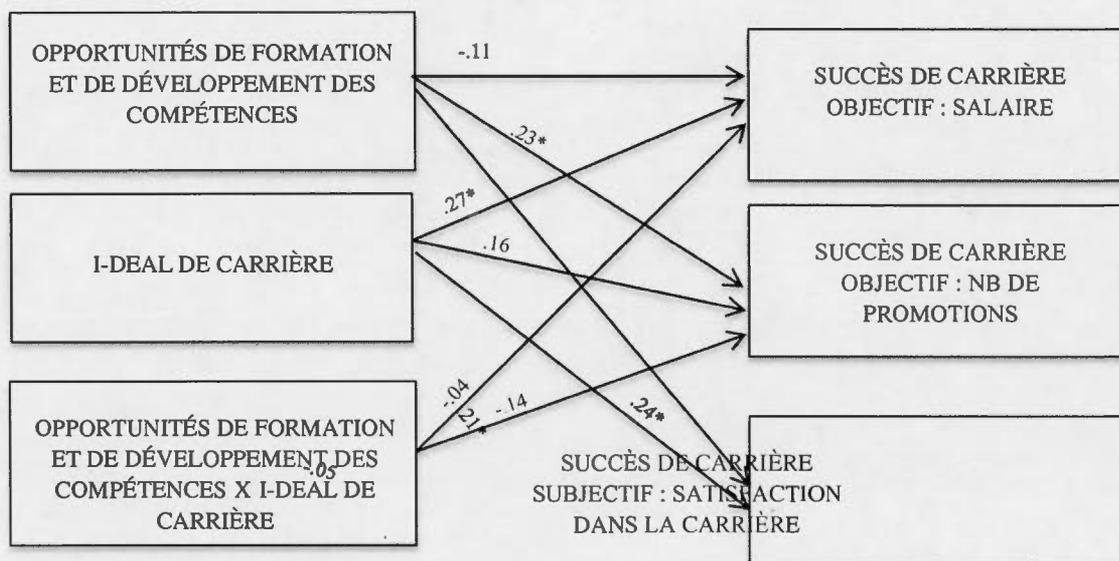
Pour ce qui est des hypothèses H1a à H3a visant à vérifier les effets sur la mesure objective du succès de carrière qu'est le salaire, nous constatons un lien positif et significatif avec les i-deals de carrière ( $\beta = .27, p < .05$ ). L'hypothèse H2a est donc supportée. Cependant, les résultats démontrent que le support organisationnel au développement et le score d'interaction entre le support organisationnel au développement et les i-deals de carrière ne sont pas significativement liés au salaire. Ainsi, les hypothèses H1a et H3a sont rejetées.

En ce qui concerne les hypothèses H1b à H3b visant à vérifier les effets sur le nombre de promotion, nous constatons un lien positif significatif avec le support organisationnel au développement ( $\beta = .23, p < .05$ ), ce qui soutient l'hypothèse H1b. Cependant, les résultats ne font pas état de liens significatifs pour les i-deals de carrière de même que pour l'interaction entre les SOD et les i-deals de carrière. Les hypothèses H2b et H3b sont donc rejetées.

En ce qui à trait aux hypothèses H1c à H3c visant à vérifier les effets sur la mesure subjective du succès de carrière qu'est la satisfaction dans la carrière, nous constatons un lien positif significatif avec le support organisationnel au développement ( $\beta = .21, p < .05$ ) et les i-deals de carrière ( $\beta = .24, p < .05$ ), ce qui confirme les hypothèses H1c et H2c. En revanche, l'effet d'interaction entre le SOD et les i-deals de carrière n'est pas statistiquement significatif, ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse H3c.

Nous présentons à la figure 4.1 le sommaire des résultats obtenus dans le cadre de ce projet de recherche.

Figure 4.1 Sommaire des résultats



$p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

En somme, ce chapitre fait état des résultats issus des statistiques descriptives et des tests d'hypothèses, ce qui nous mène à la discussion des résultats de recherche, que nous allons aborder dans le chapitre suivant (chapitre 5).

## CHAPITRE V

### DISCUSSION

Le présent chapitre est consacré à la discussion des résultats de recherche. Pour chacune des hypothèses de recherche, nous discuterons les résultats obtenus en les confrontant à la littérature afin de faire ressortir nos contributions théoriques. Ensuite, nous traiterons des forces et des limites de cette recherche. Nous concluons ce chapitre en discutant des implications de la recherche sur le plan de la pratique.

#### 5.1 Implications théoriques

Tout d'abord, il est important de rappeler que la nature individualisée et sur-mesure des i-deals de carrière ainsi que leur négociation exceptionnelle s'avèrent très cohérentes avec l'approche « élitiste » du succès de carrière proposée par Turner (1960). Ainsi, l'objectif de ce projet de recherche visait à démontrer que les i-deals de carrière, en tant que pratique individualisée de développement visant à sponsoriser la carrière, sont positivement liés au succès de carrière. Nous voulions également démontrer que les opportunités de formation et de développement des compétences, en tant que pratique standardisée de sponsorship organisationnel, sont aussi positivement liées au succès de carrière. Et finalement, nous voulions tester l'effet interactif de ces deux pratiques de sponsorship de carrière sur le succès de carrière. Les résultats obtenus pour chacune des hypothèses émises dans le cadre de ce projet de recherche sont discutés dans les paragraphes subséquents.

Les hypothèses H1a et H1b anticipaient un lien positif entre les opportunités de formation et de développement des compétences et les mesures objectives du succès

de carrière, en l'occurrence le salaire et le nombre de promotions. Nos résultats ont démontré que les opportunités de formation et de développement des compétences exercent une influence positive et significative sur le nombre de promotions mais n'exercent pas d'influence sur le salaire. Ces résultats ne concordent que partiellement avec la littérature sur les antécédents du succès de carrière. À cet effet, Ng *et al.* (2005) démontrent dans leur méta-analyse que les opportunités de formation et de développement des compétences exercent un effet positif à la fois sur le salaire et sur le nombre de promotions. Selon ces auteurs, les opportunités de formation et de développement des compétences ont le potentiel de faire progresser la carrière d'un employé au-delà de celle des autres qui n'ont pas reçu le même soutien et les mêmes privilèges, ce qui se traduit par des promotions et des salaires plus élevés (Ng *et al.*, 2005).

En ce qui concerne nos résultats de recherche, nous pensons que la présence d'un lien positif avec le nombre de promotions, et l'absence de lien avec le salaire, pourrait s'expliquer par des promotions latérales ou horizontales et non des promotions ascendantes. La mobilité ascendante est souvent liée à l'octroi de responsabilités managériales. Or, dans le cas de notre échantillon, une population uniquement composée d'ingénieurs en aéronautique, les compétences et l'expertise technique constituent un atout stratégique pour les organisations. Il est possible que dans l'optique de favoriser le développement des compétences liées à leur champ d'expertise, et de conserver les ressources stratégiques là où elles excellent, les organisations prônent davantage l'élargissement de la « base professionnelle » avant d'envisager l'octroi de promotions ascendantes pour cette catégorie de professionnels (Mignonac, 2001). Ces éléments liés au contexte d'exercice de la profession d'ingénieur pourraient expliquer pourquoi nous observons un lien avec l'obtention de promotions mais pas avec des hausses salariales. À titre d'exemple, un changement de poste pourrait être perçu par les ingénieurs comme une avancée de carrière et donc une promotion (i.e. mandats plus étendus) mais sans gravir directement les échelons.

L'hypothèse H1c anticipait une relation positive entre les opportunités de formation et de développement des compétences et le succès subjectif de carrière mesuré par la satisfaction à l'égard de la carrière. Nos résultats soutiennent cette hypothèse et convergent avec la littérature (Maurer et Chapman, 2013; Ng *et al.*, 2005; Pachulizc *et al.*, 2008). Selon Pachulizc *et al.* (2008), plus un employé perçoit recevoir du support organisationnel au développement en bénéficiant de pratiques de développement visant à sponsoriser la carrière, plus il a le sentiment de réussir professionnellement. Dans cette perspective, les employés qui bénéficient d'un plus grand soutien de la part de leur organisation, à travers différentes activités qui favorisent le développement et la carrière (i.e. opportunités de formation et de développement des compétences) sont dans une meilleure position pour retirer plus de satisfaction à l'égard de leur carrière (Maurer et Chapman, 2013). Ceci démontre l'importance du rôle organisationnel (i.e. support au développement et à la carrière) sur l'expérience intrinsèque de succès de carrière (Barnett et Bradley, 2007).

Dans l'ensemble, nos résultats démontrent que les opportunités de formation et de développement des compétences, en tant que pratiques organisationnelles de sponsorat, exercent une influence positive sur le succès objectif et subjectif de carrière. Nos résultats viennent donc consolider ceux obtenus dans les études antérieures sur les antécédents organisationnels du succès de carrière.

En ce qui concerne les i-deals de carrière, l'hypothèse H2a stipulait que les i-deals de carrière, en tant que pratiques organisationnelles sur-mesure (unique à un individu) visant à sponsoriser la carrière, exercent une influence positive sur le salaire, ce que nos résultats ont confirmé. Les i-deals de carrière permettent aux employés sponsorisés de bénéficier d'affectations spéciales, d'opportunités liées au développement ou de formations favorisant l'acquisition de compétences particulières. Cela a pour effet d'augmenter les attentes en matière de performance et la contribution individuelle au travail (Hornung *et al.*, 2009), ce qui peut expliquer l'influence positive sur le salaire.

En revanche, contrairement à ce que nous avons avancé avec l'hypothèse H2b, nos résultats ne font pas état d'un lien significatif entre les i-deals de carrière et le nombre de promotions. Nous envisageons plusieurs pistes d'explications de ces résultats. Une première piste serait que la négociation de i-deals de carrière se ferait plutôt à travers des niveaux hiérarchiques supérieurs, c'est-à-dire, là où les possibilités d'obtenir des promotions sont plus restreintes, ce qui n'occasionnerait pas d'effet sur le nombre de promotions. Une deuxième piste serait que les i-deals de carrière viennent plutôt accompagner une promotion, comme par exemple, la négociation d'une formation spécifique en support à une promotion (Rousseau, 2005). Considérant cette piste, il semble logique de penser que les i-deals de carrière ne contribuent pas à l'obtention de promotion mais viennent plutôt en support à celle-ci. Une troisième piste serait que les i-deals de carrière ont été négociés et promis par l'employeur mais n'ont pas encore été réalisés. Cela se résumerait en un accord tacite quant à l'obtention d'une future promotion par exemple, d'où l'absence possible de lien. Dans ce cas, l'absence de lien s'expliquerait par le fait que nous n'avons pas, dans le cadre de ce projet de recherche, contrôlé le moment où le i-deal a été négocié et si il a ou non été honoré. À cet effet, Ng et Feldman (2012) soulignent l'importance de distinguer les i-deals négociés et réalisés de ceux qui ont été promis mais qui n'ont pas encore été honorés afin de mieux en comprendre les effets réels.

Conformément à l'hypothèse H2c, nos résultats démontrent que les i-deals de carrière exercent une influence positive sur le succès subjectif de carrière. Ainsi, l'employé qui bénéficie d'un i-deal de carrière a le sentiment que ses contributions ont de la valeur et sont appréciées par son employeur (Liu *et al.*, 2013). Cela vient renforcer l'estime de soi au sein de l'organisation (OBSE) (Liu *et al.*, 2013) et par conséquent, favorise le développement d'un sentiment de satisfaction à l'égard de la carrière.

Dans l'ensemble, nos résultats démontrent que les i-deals de carrière, en tant que pratiques sur-mesure visant à sponsoriser la carrière, exercent une influence positive sur le succès objectif et subjectif de carrière. Ces résultats concluants contribuent à

l'identification de nouveaux déterminants organisationnels du succès objectif et subjectif de carrière. Nos résultats viennent donc confirmer qu'il est dans l'intérêt des organisations de négocier des arrangements sur-mesure, d'être à l'écoute des besoins spécifiques de chacun des employés et de les traiter de manière unique.

Nos résultats apportent une perspective nouvelle pour comprendre l'intérêt et les effets des i-deals de carrière dans les organisations. À ce jour, la littérature fait état de nombreux travaux sur les effets des i-deals de carrière sur la relation d'emploi tels les liens avec l'engagement organisationnel de type affectif (Hornung *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2013; Ng et Feldman, 2010), l'adoption de comportements proactifs (Hornung *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2013), l'augmentation des attentes de performance (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009) et de la contribution individuelle au travail (Hornung *et al.*, 2008), l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (Anand *et al.*, 2010) ainsi que l'augmentation de la motivation perçue chez les employés (Hornung *et al.*, 2009). En établissant un lien entre les i-deals de carrière et le succès de carrière, nous validons l'intérêt de proposer un nouveau cadre théorique pour étudier les effets de ces i-deals : la perspective de mobilité sponsorisée de Turner (1960). À cet effet, la perspective de la mobilité ascendante (Turner, 1960) envisage la mobilité comme étant actionnée par l'employeur, à sens unique, alors que celle des i-deals présente plutôt la carrière comme étant négociée de façon réciproque. Ainsi, l'employé n'est pas simplement passif et potentiellement sélectionné comme haut-potentiel, mais aussi actif et initiateur de cette mobilité ascendante. De ce fait, nos résultats contribuent également à la littérature sur la mobilité ascendante.

Les hypothèses H3a, H3b et H3c anticipaient un effet interactif ou synergique des deux pratiques de sponsorat de carrière que sont les opportunités de formation et de développement des compétences et les i-deals de carrière, sur le succès objectif et subjectif de carrière. Nos résultats n'ont pas confirmé l'ensemble de ces hypothèses. À cet effet, rappelons que l'effet de complémentarité entre deux pratiques de ressources humaines conduit à un niveau de résultat différent de ce qui est attendu

lorsque l'on utilise une seule pratique (Delery, 1998). La relation synergique entre deux pratiques de ressources humaines a le pouvoir d'augmenter ou d'amplifier les résultats ou à l'inverse, de les diminuer (Delery, 1998). Dans le cas d'une augmentation ou d'une amplification des résultats, on affirme que « le tout est mieux que la somme des parties »<sup>51</sup> (Delery, 1998, p. 294). En ce qui concerne notre étude, nos résultats ne démontrent pas d'effet interactif ou de complémentarité. Cela nous permet d'envisager que les pratiques de sponsorship de carrière, examinées dans le cadre de ce projet de mémoire auraient plutôt un effet additif sur le succès objectif et subjectif de carrière. L'effet additif signifie que chacune des pratiques de ressources humaines exerce un effet indépendant et sans chevauchement sur les résultats (Delery, 1998). Pour ce qui est des résultats de notre étude, une nuance s'impose : les deux variables étudiées forment des facteurs distincts, quoique positivement corrélés. Ainsi, l'addition de ces deux pratiques de sponsorship de carrière donnerait lieu à un plus grand succès de carrière que l'utilisation d'une seule pratique, mais pas plus que la somme des effets générés par chacune de ces pratiques (Delery, 1998).

## 5.2 Forces et limites de la recherche

Il est important de souligner que la démarche de recherche s'est avérée rigoureuse et que la formulation des hypothèses est appuyée sur une argumentation théorique et empirique solide. En ce qui concerne les échelles de mesure, les instruments utilisés possèdent une fiabilité et une validité élevée. Malgré ces forces, la recherche présente aussi certaines limites qui contribuent à réduire la validité des conclusions.

Tout d'abord, la variable indépendante du support organisationnel au développement a été mesurée au temps 1 et les autres variables ont été mesurées au temps 2. En revanche, les i-deals de carrière (variable indépendante) et le succès objectif et subjectif de carrière (variables dépendantes) ont été mesurés simultanément et dans le

---

<sup>51</sup> Traduction libre : «...the whole is greater than the sum of the parts » (Delery, 1998, p. 294).

même questionnaire au temps 2. La mesure simultanée des variables contribue à réduire la validité des résultats en lien avec les i-deals de carrière puisqu'ils peuvent souffrir de biais de variance commune.

De plus, les i-deals de carrière ont peut-être été négociés et promis par l'employeur mais n'ont pas encore été réalisés. À cet effet, l'élément « temps » devient important puisque les i-deals de carrière ne génèrent pas nécessairement des effets immédiats sur le succès objectif et subjectif de carrière, mais des effets qui peuvent se faire ressentir à plus long terme. De manière générale, il est préférable de mesurer le succès de carrière dans les six à douze mois suivant l'octroi de pratique de sponsorat de carrière pour permettre de mieux en percevoir les effets. Dans cette optique, il aurait été plus approprié d'utiliser un devis de recherche de type longitudinal (Maurer et Chapman, 2013).

Les limites de cette étude tiennent également au manque de validité externe de nos résultats. En effet, les résultats obtenus concernent un seul type de population relativement homogène quant à ses caractéristiques (i.e. ingénieurs, diplômés de la même école d'ingénierie depuis 10 ans ou moins, membres de la même association et travaillant dans la même ville en France), ce qui pourrait générer certains biais. Notamment, il est possible que les effets observés soient plus forts sur le salaire et sur le nombre de promotions. Dans ce type d'échantillon, il est probable que les alternatives d'emplois soient plus limitées. Ainsi, les pratiques de sponsorat devraient avoir un poids plus élevé chez ces personnes que pour d'autres catégories d'emplois où la mobilité est plus élevée. Les spécificités de notre échantillon ne nous permettent donc pas de généraliser les résultats à d'autres populations ou à d'autres contextes. Nous proposons de reproduire cette recherche auprès d'autres populations notamment, dans des secteurs d'activités différents afin de comparer les résultats et d'asseoir leur généralisation.

Une autre limite concerne la répartition des genres dans l'échantillon. En effet, l'échantillon est composé de 84% d'hommes, ce qui pourrait générer certains biais et limiter la généralisation de nos résultats. À cet effet, d'autres recherches pourraient s'intéresser à des échantillons plus équilibrés en termes de répartition hommes/femmes.

Une autre limite de cette étude concerne la taille restreinte de l'échantillon, qui encore une fois, limite la généralisation de nos résultats. En effet, un total de 272 répondants ont complété le questionnaire au temps 1 (taux de réponse de 85%). Sur ces 272 répondants, 155 ont également complété le questionnaire au temps 2 (taux de réponse de 48%), pour un échantillon final de 155 répondants (N=155).

Malgré les résultats significatifs de notre étude, les antécédents que sont les opportunités de formation et de développement des compétences ainsi que les i-deals de carrière n'ont qu'un pouvoir explicatif faible sur le succès objectif et subjectif de carrière. De ce fait, d'autres études pourraient s'avérer nécessaires pour confirmer ces résultats. Également, dans le but d'élargir le portefeuille de pratiques organisationnelles visant à sponsoriser la carrière, il serait intéressant d'examiner l'influence de nouvelles formes de pratiques de ressources humaines sur le succès objectif et subjectif de carrière.

### 5.3 Implications pratiques

Malgré les limites évoquées précédemment, des implications d'ordre pratique résultent de cette étude. Tout d'abord, nos résultats de recherche ont permis d'identifier les pratiques organisationnelles de sponsorship de carrière à privilégier en vue de favoriser l'atteinte du succès de carrière et, par ce biais, d'apporter des voies de réponse aux enjeux organisationnels de motivation et de rétention de la relève.

De manière plus spécifique, nos résultats démontrent l'importance de considérer à la fois la mise en place et l'utilisation de pratiques de sponsorat de carrière de nature standardisée (i.e. opportunités de formation et de développement des compétences) puisque leur efficacité est démontrée (pour plus de détails, voir méta-analyse de Ng *et al.*, 2005) et individualisées ou sur-mesure (i.e. i-deals de carrière). À cet effet, les pratiques de développement individualisées ou sur-mesure, généralement réservées à une minorité, ont la capacité de générer des opportunités de développement des compétences et de carrière (Liu *et al.*, 2013) en répondant spécifiquement aux besoins, intérêts et aspirations individuelles dans la carrière (Ng et Feldman, 2010; Rousseau *et al.*, 2009). Ce type de pratiques exerce une influence positive sur le succès individuel de carrière, mais est également un moyen organisationnel efficace pour motiver et retenir les employés performants (Anand *et al.*, 2010). Ainsi, Guerrero *et al.* (2014) démontrent que chez les hauts-performants, les i-deals de carrière permettent de maintenir l'engagement organisationnel malgré une perception de brèche dans le contrat psychologique. Ainsi, le fait de négocier des i-deals de carrière présente de multiples avantages pour les organisations : il s'avère une façon efficace de renforcer le lien entre les hauts performants et leur organisation (Guerrero *et al.*, 2014). Un des moyens pour y parvenir serait, comme le montre notre étude, d'améliorer le succès de carrière de ses employés.

## ANNEXES

### 1. Statistiques descriptives

#### Statistiques descriptives

|                                  | Moyenne  | Ecart type | N   |
|----------------------------------|----------|------------|-----|
| Quel est votre groupe d'âge      | 2,55     | ,586       | 130 |
| Quel est votre sexe ?            | 1,84     | ,363       | 129 |
| Ancienneté dans votre entreprise | 2,5154   | ,87369     | 130 |
| soutienorga                      | 4,3420   | 1,40674    | 134 |
| Ideals_career                    | 2,1992   | ,90561     | 134 |
| Euros                            | 55066,36 | 19329,400  | 125 |
| SMEAN(NbrePromo)                 | 2,2705   | 1,04146    | 134 |
| Career_Satisfaction              | 3,6708   | ,65881     | 134 |

Source : SPSS

## 2. Matrice de corrélations

Corrélations

|                             | Quel est votre groupe d'âge | soutienorga | Ideals_career | Euros  | SMEAN(NbrePromo) | Career_Satisfaction |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|--------|------------------|---------------------|
| Quel est votre groupe d'âge | 1                           | -,021       | -,061         | ,302** | -,207*           | -,155               |
|                             |                             | ,814        | ,489          | ,001   | ,018             | ,078                |
|                             | 130                         | 130         | 130           | 125    | 130              | 130                 |
| soutienorga                 | -,021                       | 1           | ,478**        | ,016   | ,299**           | ,314**              |
|                             | ,814                        |             | ,000          | ,857   | ,000             | ,000                |
|                             | 130                         | 134         | 134           | 125    | 134              | 134                 |
| Ideals_career               | -,061                       | ,478**      | 1             | ,191*  | ,212*            | ,324**              |
|                             | ,489                        | ,000        |               | ,033   | ,014             | ,000                |
|                             | 130                         | 134         | 134           | 125    | 134              | 134                 |
| Euros                       | ,302**                      | ,016        | ,191*         | 1      | ,082             | ,117                |
|                             | ,001                        | ,857        | ,033          |        | ,362             | ,195                |
|                             | 125                         | 125         | 125           | 125    | 125              | 125                 |
| SMEAN(NbrePromo)            | -,207*                      | ,299**      | ,212*         | ,082   | 1                | ,272**              |
|                             | ,018                        | ,000        | ,014          | ,362   |                  | ,001                |
|                             | 130                         | 134         | 134           | 125    | 134              | 134                 |
| Career_Satisfaction         | -,155                       | ,314**      | ,324**        | ,117   | ,272**           | 1                   |
|                             | ,078                        | ,000        | ,000          | ,195   | ,001             |                     |
|                             | 130                         | 134         | 134           | 125    | 134              | 134                 |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : SPSS

### 3. Régressions linéaires multiples

| Modèle | Variables introduites                                                                                          | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | SoutienorgCRXIdea<br>lscareerCR, Quel<br>est votre groupe<br>d'âge, soutienorga,<br>Ideals_career <sup>b</sup> |                     | Introduire |

a. Variable dépendante : Career\_Satisfaction

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : SPSS

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |      |      |                     |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1      | ,406 <sup>a</sup> | ,165   | ,138          | ,61654                          | ,165                      | 6,174          | 4    | 125  | ,000                |

a. Prédicteurs : (Constante), SoutienorgCRXIdealscareerCR, Quel est votre groupe d'âge, soutienorga, Ideals\_career

Source : SPSS

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle | Somme des carrés              | ddl                       | Carré moyen     | F             | Sig.                       |
|--------|-------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------|----------------------------|
| 1      | Régression<br>Résidu<br>Total | 9,388<br>47,516<br>56,903 | 4<br>125<br>129 | 2,347<br>,380 | 6,174<br>,000 <sup>b</sup> |

a. Variable dépendante : Career\_Satisfaction

b. Prédicteurs : (Constante), SoutienorgCRXIdealscareerCR, Quel est votre groupe d'âge, soutienorga, Ideals\_career

Source : SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle                      | Coefficients non standardisés | Coefficients standardisés |                 | t      | Sig. |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------|--------|------|
|                             |                               | B                         | Erreur standard |        |      |
| 1                           |                               |                           |                 |        |      |
| (Constante)                 | 3,250                         | ,308                      |                 | 10,566 | ,000 |
| Quel est votre groupe d'âge | -,155                         | ,093                      | -,136           | -1,666 | ,098 |
| soutienorga                 | ,097                          | ,046                      | ,205            | 2,120  | ,036 |
| Ideals_career               | ,179                          | ,078                      | ,243            | 2,301  | ,023 |
| SoutienorgCRXIdealscareerCR | -,034                         | ,060                      | -,053           | -,575  | ,567 |

a. Variable dépendante : Career\_Satisfaction  
Source : SPSS

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites                                                                                          | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | SoutienorgCRXIdea<br>lscareerCR, Quel<br>est votre groupe<br>d'âge, soutienorga,<br>Ideals_career <sup>b</sup> |                     | Introduire |

a. Variable dépendante : Euros  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.  
Source : SPSS

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |                     |      |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|---------------------|------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | Sig. Variation de F |      |
| 1      | ,378 <sup>a</sup> | ,143   | ,114          | 18194,706                       | ,143                      | 4,987          | 120                 | ,001 |

a. Prédicteurs : (Constante), SoutienorgCRXIdealscareerCR, Quel est votre groupe d'âge, soutienorga, Ideals\_career  
 Source : SPSS

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen    | F     | Sig.              |
|--------|------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| 1      | 6603905989,690   | 4   | 1650976497,422 | 4,987 | ,001 <sup>b</sup> |
| Résidu | 39725680883,110  | 120 | 331047340,693  |       |                   |
| Total  | 46329586872,800  | 124 |                |       |                   |

a. Variable dépendante : Euros

b. Prédicteurs : (Constante), SoutienorgCRXIdealscareerCR, Quel est votre groupe d'âge, soutienorga, Ideals\_career  
 Source : SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle                      | Coefficients non standardisés |                 | Erreur standard | Coefficients standardisés |        | t    | Sig. |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|--------|------|------|
|                             | B                             | Erreur standard |                 | Bêta                      | t      |      |      |
| 1                           | 22152,816                     | 9239,411        |                 |                           | 2,398  | ,018 |      |
| (Constante)                 | 10541,471                     | 2842,378        |                 | ,314                      | 3,709  | ,000 |      |
| Quel est votre groupe d'âge | -1548,830                     | 1368,101        |                 | -,114                     | -1,132 | ,260 |      |
| soutienorga                 | 6003,812                      | 2392,144        |                 | ,273                      | 2,510  | ,013 |      |
| Ideals_career               | -654,435                      | 1771,304        |                 | -,035                     | -,369  | ,712 |      |
| SoutienorgCRXIdealscareerCR |                               |                 |                 |                           |        |      |      |

a. Variable dépendante : Euros

Source : SPSS

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites                                                                                          | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | SoutienorgCRXIdéa<br>IscareerCR, Quel<br>est votre groupe<br>d'âge, soutienorga,<br>Ideals_career <sup>b</sup> |                     | Introduire |

a. Variable dépendante : SMEAN (NbrePromo)

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : SPSS

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |      |      |                     |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1      | ,402 <sup>a</sup> | ,161   | ,135          | ,97964                          | ,161                      | 6,012          | 4    | 125  | ,000                |

a. Prédicteurs : (Constante), SoutienorgCRXIdealscareerCR, Quel est votre groupe d'âge, soutienorga, Ideals\_career

Source : SPSS

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle | Somme des carrés     | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|----------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression<br>23,078 | 4   | 5,769       | 6,012 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidu<br>119,961    | 125 | ,960        |       |                   |
|        | Total<br>143,039     | 129 |             |       |                   |

a. Variable dépendante : SMEAN (NbrePromo)

b. Prédicteurs : (Constante), SoutienorgCRXIdealscareerCR, Quel est votre groupe d'âge, soutienorga, Ideals\_career

Source : SPSS

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                             | B                             | Erreur standard |                           |        |      |
| 1                           |                               |                 |                           |        |      |
| (Constante)                 | 2,041                         | ,489            |                           | 4,176  | ,000 |
| Quel est votre groupe d'âge | -,349                         | ,148            | -,194                     | -2,361 | ,020 |
| soutienorga                 | ,174                          | ,073            | ,232                      | 2,389  | ,018 |
| Ideals_career               | ,188                          | ,124            | ,160                      | 1,518  | ,132 |
| SoutienorgCRXIdealscareerCR | -,141                         | ,095            | -,138                     | -1,483 | ,141 |

Variable dépendante : SMEAN (NbrePromo)

Source : SPSS

## BIBLIOGRAPHIE

- Abele, A.E. et Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 803-824.
- Aiken, Leona S. et West, Stephen G. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, Californie : Publications Sage.
- Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C. et Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic-deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970-988.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. et Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 177-202.
- Aryee, S., Chay, Y.M. et Tan, H.H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 487-510.
- Barnett, Belinda Renee et Bradley, Lisa (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636.
- Bastid, Fabienne et Bravo, Betty. (2006). Réussir sa carrière : approche conceptuelle. Dans Assâad El Arkremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu (Dirs) : *Comportement organisationnel Vol. 2*. Bruxelles : Éditions De Boeck.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. et Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, 36(1), 39-47.
- Becker, Gary Stanley (1964). *Human capital : A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York, New Jersey : Columbia University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, New Jersey : Wiley.
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R. et Judge, T.A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53-81.

- Brown, Kenneth G. et Sitzmann, Traci (2011). *Training and employee development for improved performance*. Dans Zedeck Sheldon (Dir), (2011). Handbook of industrial and organizational psychology Vol. 2 : Selecting and developing members for the organization. Washington, DC : American Psychological Association.
- Cable, D.M. et Murray, B. (1999). Tournaments versus sponsored mobility as determinants of job search success. *Academy of Management Journal*, 42, 439-449.
- Cardinal, L. B., Glick, W. H. et Miller, C. C. (2005). The allocation of prestigious positions in organizational science: Accumulative advantage, sponsored mobility, and contest mobility. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 489-516.
- Chandler, D. E. et Hall, D. T. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. et Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Darwish, T. K., Singh, S. et Mohamed, A. F. (2013). The role of strategic HR practices in organisational effectiveness: An empirical investigation in the country of Jordan. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3343-3362.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management : implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- De Vos, A., De Hauw, S. et Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). Competency development and career success : The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Dougherty, T. W. et Forret, M. L. (2004). Networking behaviors and career outcomes : Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437.
- Dreher, G.F. et Ash, A.A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical position. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.

- Dreher, G.F et Bretz, R.D. (1991). Cognitive ability and career attainment : The moderating effects of early career success. *Journal of Applied Psychology*, 76, 392-397.
- Eby, L.T., Butts, M. et Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 698-708.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M. et Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. et Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success : The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Foa, U. G. et Foa, E. B. (1976). Resource theory of social exchanges. Dans J. S. Thiabut, J. Spence et R. Carson : *Contemporary topics in social psychology*. Morristown, NJ : General Learning Press. □
- Foa, U. G. et Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. Dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis : *Social exchange: Advances in theory and research*. New York : Plenum Press.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. et Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Witt, L.A. et Hockwarter, W.A. (2001). Interaction of Social Skills and General Mental Ability on Job Performance and Salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075-1082.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. et Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Fuller, B. Jr et Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gattiker, U.E. et Larwood, L. (1986). Subjective career success : A study of managers and support personnel. *Journal of business and psychology*, 1(2), 78-94.

- Gattiker, U. E. et Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41, 569-591.
- Goldstein, Irwin L. et Ford, J. Kevin (2002). *Training in Organizations : Needs Assessment, Development and Evaluation (4<sup>ième</sup> édition)*, Belmont, CA : Wadsworth Group Divison de Thompson Learning.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. et Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Greenberg, J., Roberge, M-E., Ho, V.T. et Rousseau, D.M. (2006). La justice des arrangements idiosyncrasiques au travail : quelle justice à l'ère de l'individualisation. Dans Assâad El Arkremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu (Dir) : *Comportement organisationnel Vol. 2*. Bruxelles : Éditions De Boeck.
- Guerrero, S. et Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of french firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.
- Guerrero, S., Bentein, K. et Lapalme, M.-E. (2014). Idiosyncratic Deals and High Performers' Organizational Commitment. *Journal of Business Psychology*, 29, 323-334.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. et Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Heslin, P. A. (2003). Self- and Other-Referent Criteria of Career Success. *Journal of Career Assessment*, 11, 262-286.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 113-136.
- Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Line, *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Hornung, S., Rousseau D.M. et Glaser J. (2008). Creating flexible work arrangements through idio-syncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.

- Hornung, S., Rousseau, D.M. et Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 738-764.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Weigl, M., Müller, A. et Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626.
- Johns, G. (1999). A multi-level theory of self-serving behavior in and by organizations. *Research in Organizational Behavior*, 21, 1-38.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Thorenson, C.J. et Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Relationship : A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T.A. et Bretz, R.D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. et Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnal Psychology*, 48, 485-519.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thorensen, C.J., Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnal Psychology*, 52, 621-651.
- Judge, T. A., Klinger, R. L. et Simon, L. S. (2010). Time is on my side : Time, general mental ability, human capital, and extrinsic career success. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 92-107.
- Korman, A. K. (2001). Self-enhancement and self-protection : Toward a theory of work motivation. Dans M. Erez, U. Kleinbeck et H. Thierry (Dirs.) : *Work motivation in the context of a globalizing economy*. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Korman, A.K, Wittig-Berman, U. et Lang, D. (1981). Career Success and Personal Failure : Alienation in Professionals and Managers. *The Academy of Management Journal*, 24(2), 342-360.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E., Wayne, S., Liden, R.C. et Bravo, J. (2011). Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development : The Critical Role of Career Opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 3, 485-500.
- Kram, Kathy E. (1988). *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life*. Lanham, Mar. : University Press of America.

- Kram, K. E. et Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives : The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lee, Cynthia et Hui, Chun (2011). Antecedents and consequences of idiosyncratic deals : A frame of resource exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 380-401.
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H.K. et Wu, L.Z. (2013). Idiosyncratic Deals and Employee Outcomes : The Mediating Roles of Social Exchange and Self-Enhancement and the Moderating Role of Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 832-840.
- Liu, Y., Liu, J. et Wu, L. (2010). Are you willing and able? roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36(6), 1432-1460.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and cause of job satisfaction*. Dans Dunette MD (Dir.), (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, 48(2), 197-221.
- Maurer, Todd J. et Chapman, Elizabeth F. (2013). Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 450-465.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J, Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mignonac, Karim (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs. *Management*, 4(2), 47-78.
- Ng, Tomas W.H. et Feldman, Daniel C. (2010). Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 207-235.
- Ng, Tomas W.H. et Feldman, Daniel C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.

- Ng, Thomas W.H. et Feldman, Daniel C. (2012). Breaches of past promises, current job alternatives, and promises of future idiosyncratic-deals : Three-way interaction effects on organizational commitment. *Human Relations*, 65(11), 1463-1486.
- Ng, Thomas, Eby, L.T., Sorensen, K.L. et Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success : A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Nicholson, N. (1998). Seven deadly syndromes of management and organization: the view from evolutionary psychology. *Managerial and Decision Economics*, 19(7-8), 411-426.
- Nicholson, N. et Wendy, D. W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137-154.
- Noé, Raymond A. (2008). *Employee training and development (4<sup>ième</sup> édition)*, New York, NY : McGraw-Hill/Irwin.
- Orpen, C. (1996). Dependency as a moderator of the effects of networking behavior on managerial career success. *The Journal of Psychology*, 130(3), 245-248.
- Pachulicz, Sarah, Schmitt, Neal et Kuljanin, Goran (2008). A model of career success : A longitudinal study of emergency physicians. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 242-253.
- Peluchette, Joy Van Eck (1993). Subjective Career Success : The influence of individual Difference, Family, and Organizational Variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 198-208.
- Pfeffer, Jeffrey (1981). *Power in organizations*. Marshfield, Massachusetts : Pitman Publishing.
- Pfeffer, Jeffrey (1983). Organizational demography. Dans Cummings, L.L. et Staw B.M. (Dir) : *Research in organizational behavior*. Greenwich : CTi JAI Press.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. et Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem : Construct definition, measure. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P. et Bordia, S. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success : Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 428-437.

- Rosen, C.C., Slater, D.J., Chang, C.H. et Johnson, R.E. (2013). Let's Make a Deal : Development and Validation of the Ex-Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rosenbaum, James E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Orlando, Floride : Montreal Academic Press.
- Rothwell, A. et Arnold, J. (2007). Self-perceived employability : Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Rousseau, Denise M. (2001). The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, Denise M. (2005). *I-Deals : Idiosyncratic Deals Employee Bargain for Themselves*. New York : M.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M. et Kim, T. (2006). *Idiosyncratic deals: How negotiating their own employment conditions affects workers' relationships with an employer*. Étude présentée à la rencontre annuelle du British Academy of Management, Oxford, UK.
- Rousseau, Denise M., Ho, Violet T. et Greenberg, Jerald (2006). I-Deals : Idiosyncratic Term in Employment Relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, Denise M., Hornung, S. et Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Schneer, Joy A. et Reitman, Frieda (1990). Effects of Employment Gaps on the careers of M.B.A.'s : More Damaging for Men than for Women? *The Academy of Management Journal*, 33(2), 391-406.
- Seibert S.E., Crant J.M. et Kraimer M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. et Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Seibert, S.E., Kraimer M.L. et Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.

Spurk, D. et Abele, A. E. (2014). Synchronous and time-lagged effects between occupational self-efficacy and objective and subjective career success: Findings from a four-wave and 9-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 119-132.

Stumpf, S. A. (2007). Stakeholder assessments as a predictor of high potential and promotion to partner in professional service firms. *Career Development International*, 12(5), 481-497.

Stumpf, S. A. et Tymon, W. G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 345-353.

Thiétart, R.-A. et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management (3<sup>ième</sup> édition)*, Paris : Dunod.

Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B. et Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 179-204.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. et Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship : Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.

Turban, D. et Dougherty, T. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688-702.

Turner, Ralph H. (1960). Sponsored and Contest Mobility and the School System. *American Sociological Review*, 25(6), 855-867.

Wayne, S.J., Liden, R.C., Kraimer, M.L. et Graf, I.K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.

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

Wolff, H. et Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196-206.