

**Les déterminants de la participation des cadres féminins
à la formation volontaire en milieu organisationnel :
différents ou non de ceux des cadres masculins ?**

Julie Cloutier, Ph.D.

Professeure

École des sciences de la gestion

Université du Québec à Montréal

C.P. 6192, Succursale Centre-ville, Montréal, CANADA, H3C 4R2

cloutier.julie@uqam.ca

Lucie Morin, Ph.D.

Professeure

École des sciences de la gestion

Université du Québec à Montréal

et

Stéphane Renaud, Ph.D.

Professeur

École de relations industrielles

Université de Montréal

Les organisations encouragent de plus en plus leurs salariés à se développer par eux-mêmes de façon volontaire à l'extérieur des activités de formation obligatoire. Malgré sa popularité croissante, la formation volontaire demeure encore peu étudiée. Par ailleurs, sous une perspective sociale, les importants changements démographiques de la main-d'œuvre, notamment sa féminisation, ont donné lieu à des recherches portant sur la participation différenciée selon les sexes. Ainsi, dans le domaine de la formation obligatoire en milieu organisationnel, de nombreuses études ont été conduites afin de déterminer si la formation en emploi profitait autant aux femmes qu'aux hommes et si les déterminants de la participation étaient différents selon les sexes. Dans le contexte de la formation volontaire, aucune étude connue des auteurs n'a étudié ces questions. L'objectif de notre étude empirique était d'identifier, grâce à une analyse différenciée selon les sexes, les déterminants de la participation des cadres masculins et féminins à la formation volontaire en milieu organisationnel. Notre étude a été menée auprès de 684 cadres oeuvrant au sein d'une institution financière québécoise. La population des cadres a été choisie parce qu'elle représente, en Amérique du Nord, une large proportion des participants à la formation organisationnelle. Spécifiquement, l'effet de cinq déterminants a été étudié, soit l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté organisationnelle, le niveau hiérarchique ainsi que les responsabilités familiales. Les résultats ont notamment démontré que le niveau de scolarité et l'ancienneté produisent un effet différencié sur la participation des cadres masculins et féminins à la formation volontaire. Nos résultats montrent également que les cadres féminins participent en proportion plus importante à la formation volontaire que leurs collègues masculins. Les résultats suggèrent que la formation volontaire peut constituer une stratégie d'action parallèle permettant aux cadres féminins de contrer les effets pervers de la discrimination en matière de promotion.

Mots clés : Organisation, cadres, formation, participation, déterminants, sexe

1. Introduction

La formation de la main-d'œuvre occupe une place de plus en plus importante dans notre société. D'un point de vue économique, la formation peut être considérée comme un moyen efficace d'améliorer la productivité d'une organisation (Wexley et Latham, 2002). D'un point de vue social, cette activité liée à la gestion des ressources humaines peut engendrer de nombreux bénéfices pour les salariés qui y participent.

Durant les dernières décennies, de nombreuses recherches scientifiques menées en Amérique du Nord ont étudié les tenants et les aboutissants de la formation de la main-d'œuvre en milieu organisationnel (voir Latham, 1988; Salas et Cannon-Bowers, 2001; Tannenbaum et Yukl, 1992). Sous une perspective économique, de nombreuses études se sont intéressées à l'efficacité des programmes de formation obligatoire offerts par l'organisation ainsi qu'à la motivation des employés à participer à ces formations.

Sous une perspective sociale, entre autres, les importants changements démographiques de la main-d'œuvre, notamment sa féminisation, ont donné lieu à des recherches portant sur la participation différenciée selon les sexes (Green, 1991, 1993; Green et Zanchi, 1997; Greenhalgh et Mavrotas, 1994; Oosterbeek, 1998). Ces études avaient pour objectif de vérifier si la formation en emploi profitait autant aux femmes qu'aux hommes. En bref, alors que les résultats de certaines études ont révélé que les femmes reçoivent moins de formation que les hommes lorsque l'on contrôle pour l'effet des caractéristiques personnelles et celles liées à l'emploi (Booth 1991; Green 1991, 1993; Greenhalgh et Stewart, 1987; Olsen et Sexton, 1996), les résultats de d'autres études ont indiqué que la participation à la formation ne serait pas fonction du sexe des salariés (Altonji et Spletzer, 1991; Green et Zanchi, 1997; Greenhalgh et Mavrotas, 1994; Oosterbeek 1998; Veum, 1996).

Cette divergence de résultats semble être liée au type de formation étudiée. En effet, les résultats de l'étude de Wooden et VandenHeuvel (1997) ont fait ressortir que, toute chose étant égale par ailleurs, les salariés féminins sont plus susceptibles de recevoir de la formation à l'extérieur des lieux de travail alors que les salariés masculins recevraient davantage de formation en milieu de travail. Des résultats similaires avaient été obtenus antérieurement par Miller (1994) et Lynch (1992). Qui plus est, l'analyse des résultats des études sur la participation à la formation en organisation selon le sexe indique que des facteurs distincts expliquent la participation des hommes et des femmes, que ce soit pour la formation offerte en milieu de travail ou celle dispensée à l'extérieur de l'organisation (Altonji et Spletzer, 1991; Birdi, Allan et Warr, 1997; Green, 1993; Lynch, 1992; Maurer et Tarulli, 1994; Olsen

et Sexton, 1996). Il existerait donc, dans le contexte de la formation obligatoire offerte par l'organisation, un pattern de différences hommes-femmes.

S'inscrivant dans la foulée de la responsabilisation des salariés à l'égard de leur capital humain, les organisations encouragent de plus en plus leurs salariés à se développer par eux-mêmes de façon volontaire, hors des activités de formation obligatoire (Birdi et al., 1997). Plusieurs entreprises déploient même d'importantes infrastructures pour soutenir les salariés dans leur formation volontaire. Dans cette étude, le terme « formation volontaire » réfère au concept d'apprentissage continu lié à la profession ou l'emploi et ayant lieu tout au long de la vie adulte hors des heures de travail et sur le temps personnel du salarié, une fois la formation qualifiante complétée.

Malgré sa popularité croissante, la formation volontaire demeure encore peu étudié (Altonji et Slepzer, 1991; Birdi et al., 1997). Aucun chercheur, à notre connaissance, ne s'est penché sur la participation différenciée des hommes et des femmes à la formation volontaire liée à la profession. Qui plus est, bien que la formation des cadres soit d'intérêt scientifique (voir Keys et Wolfe, 1988; Wexley et Baldwin, 1986) et que, d'un point de vue pratique, le budget de formation pour cette catégorie de salariés représente près de 40% du budget total de formation, du moins aux Etats-Unis (Galvin, 2002; 2003), très peu d'études sur la participation à la formation en milieu organisationnel se sont attardées à la population des cadres.

Notre étude avait pour objectif d'identifier, grâce à une analyse différenciée, les déterminants de la participation des cadres masculins et des cadres féminins à la formation volontaire liée à la profession. Spécifiquement, nous avons étudié les liens, pour les hommes et les femmes, entre cinq variables, soit l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté organisationnelle, le niveau hiérarchique et les responsabilités familiales, et la participation à la formation volontaire.

Sur le plan théorique, cette recherche empirique contribue à l'avancement des connaissances en formation en milieu organisationnel en permettant de mieux comprendre les motivations des cadres masculins et féminins face à la formation volontaire ainsi que les contraintes auxquelles ils font face. Le texte qui suit présente tout d'abord notre cadre théorique, lequel est suivi de notre cadre méthodologique. Les résultats discutés sont ensuite présentés et le tout se termine par une conclusion proposant quelques pistes de recherche future.

2. Cadre théorique

Le fait de participer à une formation liée à l'emploi sur les lieux de travail est en général issu d'une décision conjointe de l'employeur et de l'employé (Green, 1993). Dans ce cas, la demande de formation est indissociable de l'offre de formation, et par conséquent, ne peut être analysée isolément. Il devient alors ardu, par exemple, de déterminer si les différences quant à la participation des hommes et des femmes sont attribuables à la discrimination pratiquée par l'employeur en matière d'accès à la formation, ou encore imputables aux préférences distinctes des hommes et des femmes. En revanche, la question de la formation volontaire repose uniquement sur l'analyse de la demande de formation, c'est à dire les préférences et les contraintes des salariés. Elle s'inscrit donc plus directement dans le prolongement des études portant sur l'intérêt démontré à l'égard de la formation. La formation volontaire concerne, par définition, la formation à laquelle le salarié décide librement de participer (i.e. non requise par l'employeur). Elle est dispensée hors des heures de travail par des organismes externes tels que les institutions d'enseignement.

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu cinq variables susceptibles d'influencer les préférences des salariés cadres en matière de formation volontaire. Deux de ces variables sont des caractéristiques individuelles (âge et niveau de scolarité) et deux sont liées à l'emploi (ancienneté organisationnelle et niveau hiérarchique). Enfin, agissant comme contrainte, les responsabilités familiales ont également été incluses dans notre recherche. Le choix de ces variables a été motivé par un désir de cohérence avec la littérature existante. En effet, notre recension des écrits sur la formation volontaire a indiqué que plusieurs études empiriques portant sur la formation volontaire ont utilisé les caractéristiques personnelles des salariés comme déterminants. Ainsi, l'âge, l'ancienneté et le niveau hiérarchique ont souvent été retenus à titre d'indicateurs des bénéfices, tandis que le niveau de scolarité et les responsabilités familiales représentaient les coûts reliés à la formation (voir Booth, 1991, Green, 1991;1993; Greenhalgh et Steward, 1987; Greenhalgh et Mavrotas, 1994, Miller, 1994). Ici, les notions de coûts et de bénéfices font référence à la théorie du capital humain (Becker, 1962) utilisée comme base théorique dans ces recherches. D'autres caractéristiques personnelles, telles que la catégorie professionnelle et le statut d'emploi (plein temps / temps partiel) sont également reconnues par les chercheurs comme des variables pertinentes. Cependant, notre échantillon étant constitué exclusivement de cadres, lesquels travaillent sous un régime à plein temps, ces variables ont été exclues de notre analyse.

Par ailleurs, tout comme de nombreuses recherches sur la participation à la formation, nous avons retenu la théorie du capital humain (Becker, 1962) pour expliquer l'effet de nos variables sur la participation. Seule la variable de responsabilités familiales, retenue dans cette étude comme une contrainte, ne s'appuie pas sur cette théorie. Dans le contexte de la formation en milieu de travail, la théorie du capital humain de Becker s'est révélée comme l'un des modèles d'analyse les plus prisés dans l'étude des caractéristiques des demandeurs de formation reliée à l'emploi. La théorie du capital humain repose sur le postulat suivant : les salariés investissent dans la formation pour améliorer leur productivité, et ce en vue d'accroître leurs bénéfices, notamment le salaire et les promotions. La décision de l'individu de participer à une formation repose donc sur une analyse du retour sur investissement espéré. Et, en lien, les facteurs qui contribuent à augmenter les coûts de la formation ou à en réduire les bénéfices exercent une influence négative sur la participation à la formation.

Le texte qui suit présente, pour chaque variable à l'étude, argumentation et hypothèse.

2.1. Âge

Selon la théorie du capital humain (Becker, 1962) les salariés, cadres ou non cadres, investissent dans la formation pour améliorer leur capital humain. Par la suite, cette amélioration se traduit par une performance supérieure qui elle, à son tour, entraîne des bénéfices plus élevés tels que salaire et promotion. La théorie du capital humain suggère donc que la décision d'un individu de participer à une formation repose sur une analyse du ratio coûts/bénéfices associés à la formation. Ainsi, suivant cette théorie, comparativement aux travailleurs plus âgés, les jeunes travailleurs participeraient davantage à de la formation puisqu'ils en retireraient des bénéfices pendant une plus longue période, à savoir le nombre d'années qu'il leur reste à consacrer à leur carrière. En résumé, l'âge produirait un effet négatif sur la participation à la formation volontaire. D'un point de vue empirique, le peu d'études ayant été réalisées jusqu'à maintenant ne sont pas concluantes. Par exemple, les résultats des études de Birdi et al. (1997) et de Noe (1996) ont montré que l'âge et la participation à la formation volontaire ne sont pas reliés alors que Oosterbeek (1998) a fait ressortir que les jeunes travailleurs se montrent beaucoup plus intéressés à obtenir de la formation que les travailleurs plus âgés.

Par ailleurs, les résultats qu'a obtenus Green (1993) indiquent que l'effet que produit l'âge sur la participation à la formation varie selon le sexe. Parmi les hommes, la probabilité de suivre une formation décline au fil des ans, alors que parmi les femmes, l'âge n'est pas relié à la participation. Selon ce chercheur, l'effet différencié de l'âge s'expliquerait

notamment par des facteurs reliés à l'offre de formation, à savoir la discrimination statistique. Les employeurs se montreraient plus réfractaires à fournir de la formation aux femmes au début de leur carrière parce qu'ils craindraient, à tort ou à raison, qu'elles se retirent du marché du travail pour avoir des enfants, ce qui réduirait le retour sur l'investissement en formation. Ainsi, en début de carrière, les hommes seraient plus nombreux proportionnellement à obtenir de la formation que les femmes, alors que les hommes et les femmes plus âgés seraient traités de la même façon par leur employeur. Les études qu'ont menées Miller (1994) et Green (1991) soutiennent cette hypothèse. Toutefois, Booth (1991) n'a décelé aucune différence selon le sexe à cet égard, réfutant ainsi que la discrimination à l'égard des femmes en matière de formation soit plus forte au début de leur carrière.

Dans le cadre de la formation volontaire, et donc du point de vue de la demande de formation, la théorie du capital humain suggère, d'abord, que les hommes participent davantage à la formation en début de carrière. En revanche, les femmes devraient se montrer moins intéressées à l'égard de la formation au cours de cette période parce qu'elles envisagent de l'interrompre pour assumer leur rôle de mère. Ainsi, le temps qu'elles prévoient passer hors du marché du travail les amène à anticiper une période de rentabilité écourtée, ce qui entraîne une probabilité réduite de participer à des formations en début de carrière.

H1 : L'âge exerce un effet négatif plus prononcé sur la participation des cadres masculins à la formation volontaire que sur celle des cadres féminins.

2.2. Niveau de scolarité

En s'appuyant sur la théorie du capital humain, Mincer (1994) suggère que le niveau de scolarité exerce une influence positive sur la participation à la formation. Le nombre d'années de scolarité attesterait, pour l'employeur, des habiletés cognitives des travailleurs et de leur motivation à apprendre. Ceux-ci seraient donc considérés comme des apprenants plus rapides et dont la productivité post-formation est plus prometteuse. Par conséquent, l'employeur préférerait former les travailleurs plus scolarisés puisqu'ils requièrent un investissement en formation moins important et moins risqué (Booth, 1991; Duncan et Hoffman, 1979). Les études empiriques soutiennent cette hypothèse et font ressortir l'effet positif que produit la scolarité sur la participation à la formation (Altonji et Spletzer, 1991; Belzil et Hansen, 2002; Olsen et Sexton, 1996; Veum, 1993). Le même raisonnement expliquerait la demande de formation, c'est-à-dire la décision des travailleurs de se former. En ce qui concerne particulièrement la formation volontaire, les résultats empiriques de Birdi et al. (1997) ont montré que le niveau de scolarité était positivement associé à la participation.

En lien, l'étude de Oosterbeek (1998) a fait ressortir que plus les travailleurs étaient scolarisés, plus ils démontraient de l'intérêt à suivre une formation.

Si l'on en croit les résultats qu'ont obtenu Booth (1991) et Green (1993), l'effet positif que produit la scolarité sur la participation à la formation en milieu de travail serait plus prononcé chez les femmes que chez les hommes. Ces résultats pourraient notamment s'expliquer par le fait que, compte tenu de la discrimination systémique à l'égard des femmes en matière de promotion (Ginther et Hayes, 2003; McDowell, Singell et Ziliak, 2001; Olson et Becker, 1983; Swimmer, 1990), elles auraient tendance à se « sur-qualifier » pour contrebalancer leurs désavantages et être en mesure de concourir avec leurs congénères masculins. Cette situation serait plus marquée à mesure que les qualifications requises augmentent. Or, les études montrent que, toute chose étant égale par ailleurs, les femmes ont un accès plus restreint à la formation obligatoire sur les lieux de travail que les hommes (Lynch, 1992, Miller, 1994 ; Olsen et Sexton, 1996 ; Oosterbeek, 1998). Par conséquent, elles seraient obligées de recourir à la formation volontaire pour accroître leur capital humain (Lynch, 1992 ; Miller, 1994).

H2 : Le niveau de scolarité exerce un effet positif plus prononcé sur la participation des cadres féminins à la formation volontaire que sur celle des cadres masculins.

2.3. Ancienneté organisationnelle

Toujours en s'appuyant sur la théorie du capital humain (Becker, 1962), il est possible de poser l'hypothèse d'une relation quadratique dans laquelle s'inscrivent l'ancienneté organisationnelle et la participation à la formation en milieu de travail. Puisque la probabilité qu'un travailleur quitte son employeur pour un autre s'avère plus élevée dans les premières années de service, l'employeur serait plus réticent à fournir de la formation au cours de cette période puisque l'investissement est plus risqué. Sous ce rapport, la probabilité d'offrir de la formation s'accroît en fonction de l'ancienneté du travailleur. En revanche, plus le travailleur cumule de l'ancienneté, plus la période d'amortissement de l'investissement en formation se trouve réduite compte tenu du nombre d'années qu'il reste au salarié à travailler. Par conséquent, au-delà d'un certain nombre d'années, l'employeur deviendrait de plus en plus réticent à offrir de la formation. En ce qui concerne plus particulièrement la formation volontaire, il semble que la relation entre l'ancienneté organisationnelle et la formation soit également de forme quadratique. Après un certain nombre d'années de service, les travailleurs auraient tendance à suivre de la formation pour contrer l'obsolescence de leurs connaissances,

pour améliorer leurs possibilités de promotion, ou encore pour réorienter leur carrière. Cependant, au fil des ans, il deviendrait de moins en moins profitable d'investir dans la formation compte tenu de la durée de plus en plus courte restant à la vie professionnelle.

Sur le plan empirique, les résultats qu'a obtenu Green (1993) montrent que les femmes sont plus nombreuses proportionnellement à suivre de la formation (interne et externe) au cours de la première année consacrée à un nouvel emploi. Cette probabilité diminue sévèrement après cette période. Pour les hommes, la situation est différente. En effet, leur participation à la formation diminue en fonction de l'ancienneté dans l'emploi. Selon les chercheurs, ces résultats s'expliqueraient par le fait que les femmes ont davantage besoin de formation que les hommes en raison de leurs plus fréquentes interruptions de carrière. Celles-ci conduiraient les femmes à débiter plus fréquemment un nouvel emploi comparativement aux hommes et le temps écoulé hors du marché du travail aurait pour effet de déprécier leur stock en capital humain. Cet effet de « rattrapage » explique, selon Oosterbeek (1998), l'intérêt plus marqué des femmes à l'égard de la formation.

En ce qui a trait aux études empiriques dans un contexte de formation volontaire, les résultats de Miller (1994) ont indiqué que les femmes sont plus susceptibles de suivre de la formation volontaire au cours de leur première année de service au sein d'une organisation. Après cette période, leur décision de participer est indépendante du nombre d'années d'ancienneté qu'elles ont acquises et, pourrait davantage coïncider avec leurs divers retours sur le marché du travail. Au contraire, plus les hommes cumulent d'années de service, plus la probabilité qu'ils participent à la formation volontaire diminue. Ainsi, les interruptions de carrière plus fréquentes chez les femmes expliqueraient l'effet distinct que produit l'ancienneté sur la participation des cadres masculins et féminins.

H3 : L'ancienneté organisationnelle exerce un effet différent sur la participation des cadres féminins à la formation volontaire que sur celle des cadres masculins.

2.4. Niveau hiérarchique

Si l'on en croit les résultats qu'ont obtenus Altonji et Spletzer (1991), plus les qualifications qu'exige l'emploi sont élevées, plus les titulaires de cet emploi ont tendance à suivre de la formation en milieu de travail. Selon ces chercheurs, la hausse des qualifications requises pour un poste se traduirait par un accroissement de la productivité marginale, laquelle se répercuterait positivement sur les bénéficiaires (ex. : salaire, progression de carrière). Suivant la même logique, il a été démontré que le niveau hiérarchique agissait de façon positive sur la participation à la formation obligatoire (Saari, Johnson, McLaughlin et

Zimmerle, 1988 ; Noe et Wilk, 1993). Suivant la théorie du capital humain, parce que les emplois situés dans les niveaux hiérarchiques supérieurs procurent aux salariés un retour sur investissement plus important, ceux-ci démontrent plus d'intérêt à y participer (Oosterbeek, 1998). Par contre, les résultats de Birdi et al. (1997) n'indiquent aucun lien significatif entre le niveau hiérarchique et la participation à la formation volontaire.

Par ailleurs, le niveau hiérarchique produirait un effet différencié sur la participation des hommes et des femmes à la formation. C'est la conclusion à laquelle est parvenu Green (1993) dont l'étude a démontré que, toute chose étant égale par ailleurs, à mesure que les femmes gravissent les échelons organisationnels, elles ont de plus en plus tendance à suivre de la formation. L'influence du niveau hiérarchique s'est avérée moins prononcée dans le cas des hommes. L'explication pourrait possiblement résider dans le fait que, compte tenu de la discrimination systémique dont sont victimes les femmes en matière de promotion (Ginther et Hayes, 2003; McDowell et al., 2001; Olsen, 1983; Swimmer, 1990), elles considèrent devoir acquérir des qualifications supérieures à celles de leurs homologues masculins pour être promues. Plus les femmes accèdent aux niveaux hiérarchiques supérieurs, plus la discrimination à leur égard se fait importante, et plus elles ont recours à la formation pour accroître leur chance de promotion. Toutefois, leur accès limité à la formation sur les lieux de travail les conduisent à s'engager en plus grand nombre dans la formation volontaire (Lynch, 1992 ; Miller, 1994). L'étude qu'a réalisé Green (1993) dans le cadre de la formation externe soutient cette hypothèse.

H4: Le niveau hiérarchique exerce un effet positif plus prononcé sur la participation des cadres féminins à la formation volontaire que sur celle des cadres masculins.

2.5. Responsabilités familiales

La théorie du conflit travail/famille repose sur l'hypothèse que les individus doivent partager une quantité limitée de temps et d'énergies entre diverses activités rémunérées et non rémunérées. Le conflit travail/famille se traduit alors par la difficulté à assumer les différents rôles inhérents à la vie publique et à la vie privée (Mark, 1977), le temps consacré à la première exerçant une influence néfaste sur la deuxième, et vice-versa. Parmi les facteurs qui alimentent le conflit travail/famille figurent notamment : 1) le fait d'accorder la même importance au travail et à la famille (Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz et Beutell, 1989), le manque de soutien à la maison (Lorech, Russel, et Rush, 1989), et la présence d'enfants (Voydanoff, 1988; Lorech et al., 1989).

Les recherches portant sur l'effet que produisent les responsabilités familiales sur la participation à la formation obligatoire montrent, de façon générale, que les femmes qui sont mariées et/ou s'occupent de jeunes enfants sont moins susceptibles d'obtenir de la formation de leur employeur que les hommes dans la même situation (Booth, 1991 ; Green, 1991, 1993 ; Greenhalgh et Stewart, 1987 ; Miller, 1994). Cela s'expliquerait notamment par le fait que les employeurs auraient tendance à croire, à tort ou à raison, que les femmes qui assument des responsabilités familiales sont moins engagées à l'égard de l'organisation et sont moins susceptibles de s'y investir (Booth, 1991 ; Green, 1991, 1993).

Par ailleurs, puisque la formation volontaire est dispensée hors des heures de travail, elle requiert un investissement supplémentaire en terme de temps. Le fait de devoir assumer des responsabilités familiales aurait donc une incidence négative sur la participation à ce type de formation. Les contraintes de temps figurent d'ailleurs parmi les principaux obstacles liés à la demande de formation (Oosterbeek, 1998).

Bien que les femmes soient de plus en plus scolarisées et que leur participation sur le marché du travail se soit largement accrue au cours des dernières décennies, elles continuent à assumer amplement les responsabilités familiales (Aryee, 1992), alors que pour les hommes, le fait d'être marié ou d'avoir des enfants n'est pas forcément synonyme de responsabilités familiales. À ce chapitre, l'étude de Green (1993) a démontré que le fait d'être marié et d'avoir de jeunes enfants réduisent la participation des femmes à la formation externe, alors qu'ils n'affectent pas la participation des hommes. Dans la même veine, les résultats de Miller (1994) montrent que les hommes mariés sont davantage susceptibles de suivre de la formation externe que les femmes dans la même situation.

H5 : Les responsabilités familiales exercent un effet négatif sur la participation des cadres féminins à la formation volontaire, alors qu'elles n'ont aucun effet sur celle des cadres masculins.

3. Cadre méthodologique

3.1. Terrain et échantillon

Les données utilisées pour vérifier empiriquement nos hypothèses proviennent d'une grande institution financière québécoise. Au Canada, le domaine des services financiers est en pleine croissance depuis la déréglementation du milieu des années 1990. C'est également un secteur d'activité économique où l'on retrouve une large proportion de salariés féminins.

À partir de 1996, tous les salariés de l'organisation étudiée se sont vus offrir une vaste

série de formations volontaires par leur employeur, lesquelles doivent être suivies sur leur temps personnel. Cette institution financière a choisi de privilégier cette approche volontaire en formation afin d'augmenter la responsabilisation des salariés face à leur capital compétence tout en limitant les coûts. Les cours suivants sont des exemples de cours offerts par l'institution dans le cadre de son programme de formation volontaire : *Introduction à la gestion*, *Introduction à la planification financière* et *Gestion du service à la clientèle*. Tous les cours sont en général d'une durée de 15 semaines à raison de 3 heures par semaine, et offerts en partenariat avec une institution d'enseignement accréditée. L'employeur rembourse les frais de scolarité encourus par les salariés. Depuis l'implantation de l'offre de formation volontaire, 27% des cadres y ont participé, soit 19% des cadres masculins et 32% des cadres féminins.

Les données ont été extraites du dossier informatisé des employés de l'institution financière en 1998, soit deux ans après le début de l'offre de formation volontaire. Ces données fournissent de l'information sur 684 cadres de l'organisation. Une procédure d'échantillonnage probabiliste aléatoire a été utilisée pour constituer cet échantillon. Les cadres sont âgés de 41.70 ans (ÉT=7.14) en moyenne, et ils ont acquis une moyenne de 17.74 années de service au sein de l'institution (ÉT=8.88). Parmi les cadres, 42.7 % sont des cadres juniors, 32.5 % sont des cadres intermédiaires et 24.9 % sont des cadres supérieurs. Le niveau de scolarité médian correspond à un diplôme d'études collégiales (ÉT=1.35). La majorité des cadres ont un conjoint (74.7 %) et s'occupe d'au moins un enfant d'âge pré-scolaire (63.5 %). 8% des cadres sont chefs de famille monoparentale. Enfin, 66.1 % des cadres de notre échantillon sont des femmes.

3.2. Mesures

La participation volontaire à la formation a été mesurée par une variable dichotomique codée 1 si le cadre a complété avec succès minimalement un cours dans le cadre du programme de formation volontaire entre 1996 et 1998, et 0 autrement. L'âge des cadres a été mesuré par deux indicateurs, soit l'âge en nombre d'années et son carré. Le niveau de scolarité a été mesuré à l'aide d'une échelle ordinale à 5 ancrés (1= un niveau égal ou inférieur à un secondaire, 2= un niveau collégial, 3= un certificat universitaire, 4= un baccalauréat dans le contexte nord-américain et 5= des études supérieures de maîtrise ou doctorat). Les responsabilités familiales ont été mesurées à l'aide de trois indicateurs, soit la présence d'un conjoint (codée 1 si le cadre avait déclaré avoir un conjoint, 0 autrement), le nombre d'enfants en bas âge, et enfin le statut monoparental du cadre dérivé par l'absence

d'un conjoint et la présence d'enfants en bas âge. L'ancienneté organisationnelle du cadre a été mesurée par deux indicateurs, soit le nombre d'années passées au sein de l'organisation et son carré. Nous avons mesuré le niveau hiérarchique à l'aide d'une échelle ordinaire à trois ancres où 1 indique cadre junior, 2 indique cadre intermédiaire et 3 indique cadre supérieur. Finalement, le sexe a été mesuré par une variable dichotomique nommée femme et codée 1 si le cadre est de sexe féminin, 0 autrement.

4. Résultats

4.1. Analyse générale

Afin de faire ressortir les déterminants de la formation propres aux cadres masculins et aux cadres féminins, nous avons effectué trois régressions logistiques. La première a été réalisée à partir de l'échantillon constitué de l'ensemble des cadres, alors que les deux suivantes concernent tantôt les femmes cadres, tantôt les hommes cadres. Nos résultats sont présentés au Tableau 1.

Les résultats de la première régression logistique indiquent que, pour l'ensemble des cadres, l'âge est statistiquement associé à la formation volontaire et ce, de façon quadratique, c'est-à-dire que la probabilité des jeunes cadres et des cadres plus âgés de participer à la formation volontaire est moindre que celle des cadres d'âge moyen. De façon plus précise, c'est à l'âge de 41 ans que les cadres sont les plus susceptibles de s'engager dans la formation volontaire.

Pour le niveau de scolarité, les résultats indiquent qu'il est négativement associé à la probabilité de participer à la formation volontaire, quoique cet effet soit marginalement significatif sur le plan statistique. L'ancienneté organisationnelle des cadres, tout comme l'âge, est associée de façon quadratique à la probabilité de participer à la formation volontaire. Ainsi, la probabilité des cadres de participer à la formation volontaire s'accroît jusqu'à ce qu'ils aient cumulé 20 années de service, pour ensuite diminuer progressivement.

Pour le niveau hiérarchique et les responsabilités familiales, les résultats de la première régression indiquent que ces variables ne sont pas associés à la formation volontaire. Enfin, les résultats montrent que la probabilité de participer à la formation volontaire est fonction du sexe des cadres, les cadres féminins de notre échantillon participant légèrement plus que les cadres masculins.

Tableau 1
Régressions logistiques de la participation volontaire à la formation

	Régression 1 Tout l'échantillon	Régression 2 Femmes	Régression 3 Hommes
• Âge du cadre	0.386 **	0.392 **	0.380
• Âge au carré	- 0.005 **	- 0.005 **	- 0.007
• Niveau de scolarité du cadre	- 0.112 *	- 0.175 **	0.000
• Ancienneté organisationnelle du cadre	0.187 ***	0.182 **	0.236 **
• Ancienneté au carré	- 0.004 **	- 0.004 **	- 0.003
• Niveau hiérarchique du cadre	0.009	- 0.051	0.169
• Le cadre a un conjoint	0.124	0.021	1.417
• Nombre d'enfants en bas âge du cadre	0.130	0.057	0.262
• Le cadre est monoparental	0.205	0.044	1.447
• Le cadre est une femme	0.318 *		
Constante	- 9.738 **	- 9.331 **	- 10.488 *
R ² de NagerKerke	0.136 ***	0.215 ***	0.095 ***
N	684	452	232
* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01 pour un test à un extrémité			

La seconde régression logistique montre que, pour les cadres féminins, trois variables ont un effet significatif. De manière plus précise, les résultats indiquent que l'âge et l'ancienneté améliorent la probabilité de participer à la formation volontaire alors que le niveau de scolarité en réduit la probabilité. Pour les cadres masculins, les résultats sont différents (régression #3). En effet, l'examen des résultats obtenus révèle que l'ancienneté est la seule variable significative, et qu'elle est reliée de façon linéaire à la probabilité de suivre de la formation volontaire. Cependant, il est important de noter que le fait que la variable âge ne soit pas ressortie significative est vraisemblablement attribuable à un problème de colinéarité engendré par l'inclusion de la variable ancienneté. En effet, puisqu'en général, les hommes interrompent leur carrière moins fréquemment que les femmes, le nombre d'années de service qu'ils ont acquis au sein d'une organisation est plus fortement corrélé à leur âge, comparativement aux femmes. D'ailleurs, une régression logistique complémentaire excluant la variable ancienneté fait ressortir l'absence de différences significatives entre les coefficients estimés pour les femmes et pour les hommes respectivement (B=0,725 et S=0,199; B=0,870 et S=0,311 ; t=0,3927).

4.2. Vérification des hypothèses

Pour la variable âge, la comparaison des résultats obtenus pour les cadres féminins et masculins nous amène à rejeter l'hypothèse 1. Que les cadres soient des femmes ou des hommes, l'âge produit le même effet quadratique sur la probabilité de participer à la formation volontaire. Ces résultats pourraient possiblement s'expliquer par notre échantillon de cadres québécois et le fait qu'au Québec, les femmes s'absentent de moins en moins fréquemment et de moins en moins longtemps pour des raisons de maternité. Cela produirait un impact réduit sur la période d'amortissement de l'investissement en formation. Du point de vue de la formation volontaire, les femmes agissent donc de la même façon que les hommes en fonction de leur âge. Par ailleurs, ce résultat tend à corroborer ceux obtenus par Booth (1991) en lien avec la discrimination en matière d'accès à la formation. En effet, nos résultats suggèrent que le phénomène de la discrimination en matière d'accès à la formation est peu présent dans l'institution financière étudiée et donc, que la formation volontaire ne représente pas pour les cadres féminins une stratégie parallèle visant à contrer les effets de la discrimination. Tel que précisé dans la méthodologie, le secteur financier canadien est un secteur d'activité économique où l'on retrouve une large proportion de salariés féminins.

En ce qui concerne le niveau de scolarité, les résultats montrent que cette variable est liée à la participation des cadres féminins à la formation volontaire, mais non à celle des cadres masculins. Le niveau de scolarité produit donc un effet différencié, celui-ci étant toutefois négatif contrairement à ce que nous avons anticipé. Notre seconde hypothèse se voit donc infirmée. Une première explication pourrait notamment résider dans le fait que la formation volontaire est une formation non spécifique qui contribue à compléter les acquis des salariés, à savoir l'expérience et la formation académique. En ce sens, plus les cadres féminins sont scolarisés, moins elles éprouveraient le besoin de parachever leur formation. Pour les femmes détenant un diplôme d'études secondaires ou collégiales, l'expérience acquise antérieurement sur le marché du travail ne parviendrait pas à compenser pour leur formation académique limitée. Pour ces cadres féminins moins scolarisées, ce problème d'équilibration pourrait provenir du fait que leur stock en capital humain est moins considérable, soit en raison de plus fréquentes interruptions de carrière précédant leur entrée dans l'organisation (comparativement aux cadres féminins plus scolarisées), soit en raison de la dépréciation de leur expérience en rapport avec le poste de cadre reconnu comme un emploi à prédominance masculine, que cela soit ou non justifié. Les cadres féminins peu scolarisés seraient donc davantage enclins à suivre de la formation volontaire que les cadres féminins

plus scolarisés. En ce qui concerne les cadres masculins, il semble que leurs besoins en matière de formation soient les mêmes, quelque soit leur niveau de scolarité. Cela laisse croire que l'expérience antérieure est pertinemment reconnue, et qu'elle compense entièrement le manque de formation académique pour les cadres masculins moins scolarisés.

Notons, par ailleurs, que pour un même niveau de scolarité, les femmes s'engagent davantage dans la formation volontaire que les hommes. Ces résultats soutiennent l'hypothèse selon laquelle les femmes ont tendance à se « sur-qualifier » pour avoir la possibilité d'obtenir des promotions. Toutefois, la réduction des probabilités observée en fonction de la scolarité des femmes s'inscrit en faux contre l'hypothèse avançant que les femmes se « sur-qualifient » de plus en plus en réponse à une discrimination se faisant plus présente à mesure que le niveau exigé de qualification s'accroît. Au contraire, nos résultats montrent que plus les cadres féminins sont scolarisés, moins elles ont tendance à se « sur-qualifier ». Une interprétation possible résiderait dans le fait que, percevant un accès plus limité aux emplois de niveaux supérieurs, les femmes verraient peu d'utilité à améliorer leur capital humain. Le réseautage et le jeu politique seraient possiblement de meilleurs gages de succès pour l'accès à ces postes.

En ce qui a trait à l'ancienneté organisationnelle, les résultats ont démontré qu'elle produit un effet beaucoup plus positif sur la participation des cadres masculins que sur celle des cadres féminins ($t=3,649$). Cela confirme notre troisième hypothèse. Toute chose étant égale par ailleurs, plus les cadres masculins acquièrent d'années de service au sein de l'organisation, plus ils sont susceptibles de participer à la formation volontaire. Ce résultat est contraire à ceux obtenus par Green (1993) et Miller (1994) qui indiquent que l'ancienneté organisationnelle produit un effet négatif sur la participation des hommes à la formation. La divergence de résultats peut possiblement s'expliquer par la structure et la culture de l'organisation étudiée.

Pour les femmes, la relation entre l'ancienneté et la participation est de forme quadratique. Leur participation augmente à un rythme décroissant jusqu'à ce qu'elles aient atteint 20 ans de service. Après cette période, leur taux de participation diminue progressivement. Contrairement aux conclusions qu'a dégagées Miller (1994), les femmes ne participent pas de façon plus importante à la formation volontaire en début de carrière. Comme ce phénomène était, chez Miller (1994), largement attribuable à la discrimination à l'égard des femmes en matière de formation sur les lieux de travail, il semble que l'incohérence de nos résultats réside dans l'absence (ou la quasi-absence) de ce type de discrimination.

De plus, la réduction graduelle de la participation des femmes à la formation volontaire après 20 ans de carrière au sein de l'institution apparaît vraisemblablement reliée à la discrimination à l'égard des femmes en matière de promotion (*glass ceiling effect*). Alors que la participation des cadres masculins poursuit sa progression au cours de cette période, de moins en moins de cadres féminins participent à la formation parce que cette formation leur rapporte de moins en moins de bénéfices sur le plan de la carrière, si l'on en croit les postulats de la théorie du capital humain.

Enfin, notons qu'au cours de leurs 12 premières années de services, les cadres féminins participent davantage à la formation volontaire que les cadres masculins. Après cette période, pour chaque année de service supplémentaire, les hommes sont de plus en plus susceptibles de suivre de la formation que les femmes.

Pour le niveau hiérarchique, les résultats ne se révèlent pas significatifs, ni pour les cadres féminins, ni pour les cadres masculins. Nous rejetons donc la quatrième l'hypothèse. Nous devons également rejeter partiellement l'hypothèse 5. Bien que les résultats confirment, tel que prédit, que les responsabilités familiales n'ont aucun effet sur la participation des cadres masculins, ils indiquent aussi, contrairement à notre hypothèse, que les responsabilités familiales ne sont pas liées à la participation des cadres féminins à la formation volontaire. En effet, les résultats ont montré que la probabilité des cadres féminins de participer à la formation volontaire n'était pas affectée par le fait d'avoir un conjoint, d'être à la tête d'une famille monoparentale, ou par le nombre d'enfants d'âge pré-scolaire. Il semble donc que les responsabilités familiales, pour les cadres féminins de notre échantillon, ne soient pas une contrainte significative à la formation volontaire. Puisqu'elle se déroule hors des heures de travail, la formation volontaire empiète, par définition, sur le temps personnel. La décision des femmes d'y participer résulte donc d'une analyse du ratio coûts/bénéfices, pour lequel le conflit travail-famille apparaît moindre comparativement aux avantages à recevoir sur le plan de la carrière. Il semble donc vraisemblable que les cadres féminins aient développés des stratégies individuelles et collectives leur permettant de maintenir le conflit travail-famille à un niveau qu'elles jugent acceptable.

Au Québec, l'une de ces stratégies pourrait être une redéfinition collective du rôle parental. D'ordre culturel, cette hypothèse repose sur la transformation progressive du contexte québécois, où l'on reconnaît de plus en plus l'importance du travail rémunéré des femmes, la *Loi sur l'équité salariale* en faisant foi, et la nécessité d'un meilleur partage des responsabilités familiales entre les deux parents. L'absence d'effet significatif attribuable aux responsabilités familiales pourrait également s'expliquer par une plus grande accessibilité au

Québec aux services de garde d'enfants, lesquels services permettent de libérer les femmes de leur rôle parental et d'accroître ainsi leur sphère de vie publique. Finalement, compte tenu de l'autonomie dont bénéficient les cadres, il paraît vraisemblable que les femmes réaménagent leur temps de travail de façon à préserver leur vie familiale (ex: flexibilité des horaires de travail, télé-travail).

5. Conclusion

Notre étude avait pour objectif d'identifier, grâce à une analyse différenciée, les déterminants de la participation des cadres masculins et des cadres féminins à la formation volontaire. De manière plus précise, pour les hommes et les femmes respectivement, nous avons étudié les liens entre, d'une part, la participation à la formation volontaire, et d'autre part, l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté organisationnelle, le niveau hiérarchique et les responsabilités familiales. Nos résultats ont révélé que, en milieu organisationnel québécois, certains des déterminants de la participation à la formation volontaire sont différents pour les cadres féminins et masculins. Cela suggère que selon le sexe, l'évaluation des coûts et des bénéfices rattachés à la formation volontaire est différente sous certains aspects et ce, que cette évaluation soit fidèle ou non à la réalité.

Plus spécifiquement, en regard des variables qui expliquent respectivement la participation des cadres masculins et des cadres féminins à la formation volontaire, nos résultats montrent que notre modèle explique mieux la participation des cadres féminins que celle des cadres masculins. En effet, la participation à la formation volontaire des femmes est associée significativement à l'âge, à l'ancienneté organisationnelle et au niveau de scolarité, alors que seule l'ancienneté organisationnelle contribue à expliquer la participation des cadres masculins, quoique l'âge pourrait possiblement figurer parmi les déterminants.

Nos résultats font également ressortir un taux de participation supérieur pour les cadres féminins par rapport à leurs collègues masculins. Pourquoi les femmes se forment-elles davantage que les hommes de façon volontaire ? Quel que soit leur niveau de scolarité, les cadres féminins participent davantage à la formation volontaire que leurs homologues masculins. Toutefois, l'écart entre le taux de participation des hommes et des femmes diminue à mesure que s'élève le niveau de scolarité. Il semble donc que les cadres féminins perçoivent la formation volontaire comme un moyen efficace pour compenser la dépréciation de leur stock en capital due à leurs interruptions de carrière, ou attribuable au problème de reconnaissance de leurs acquis dans des catégories d'emplois à prédominance masculine. Nos

résultats suggèrent également que la formation volontaire constitue, pour les femmes, une stratégie d'action parallèle leur permettant de contrer, dans une certaine limite, les effets pervers de la discrimination en matière de promotion à travers leur « sur-qualification ».

De plus, les résultats ont montré que l'ancienneté organisationnelle exerce un effet positif sur la participation des cadres masculins à la formation volontaire. En revanche, la relation entre l'ancienneté des cadres féminins et leur participation à la formation volontaire est de forme quadratique. Plus précisément, au cours des 12 premières années de service au sein d'une organisation, les cadres féminins se forment davantage de façon volontaire que les cadres masculins. De nouveau, cela semble suggérer que la formation volontaire se révèle une opportunité pour les femmes en leur permettant de lutter contre la discrimination en matière de promotion.

En somme, ces résultats suggèrent que la formation volontaire serait plus qu'un moyen d'améliorer la productivité d'une organisation de façon moins onéreuse que la formation obligatoire. Elle constituerait également un instrument de lutte contre les propres défaillances des organisations, notamment sur le plan de l'identification des ressources humaines à haut potentiel et de l'utilisation optimale du capital humain. Il reste à savoir si les coûts rattachés à la sur-qualification sont plus élevés que les actions visant à éliminer directement la discrimination en matière de promotion.

Par ailleurs, contrairement aux résultats des études répertoriées, les responsabilités familiales n'ont pas constitué dans notre étude un obstacle à la participation à la formation volontaire, notamment pour les cadres féminins. Cela peut sans doute s'expliquer par les rapports plus égalitaires au plan familial et par les mesures sociales largement accessibles au Québec. Par ailleurs, cet effet non significatif, bien qu'un nombre limité de variables aient été étudiées, suggère que l'accroissement de la participation des cadres masculins et féminins à la formation volontaire passe, non par la réduction de contraintes, mais bien par l'augmentation de bénéfices à court et à moyen terme liés à la formation qu'il s'agisse de l'enrichissement des tâches, de promotion ou de salaire.

Finalement, pour la recherche future, étant donné les effets restreints trouvés et afin de pouvoir généraliser les résultats, il nous apparaît impératif de conduire des études répliquatives en tenant compte, par exemple, de la formation obligatoire antérieure. Par ailleurs, le recours à la recherche qualitative permettrait d'explorer les raisons de ces différences tout en permettant de soumettre à l'épreuve des faits les explications théoriques avancées. Par exemple, l'effet de la perception d'un *glass ceiling* sur le désir des femmes cadres à augmenter leur capital humain pourrait être étudié. En lien avec cette perception, il semblerait

également pertinent d'étudier, du moins dans le contexte québécois, les effets de mesures sociales telles que les lois et programmes anti-discrimination implantés durant la dernière décennie sur la participation des salariés féminins et masculins à la formation volontaire.

Références

- Altonji, J.G. et J.R. Spletzer. 1991. Worker characteristics, job characteristics, and the receipt of on-the-job training. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 58-80.
- Aryee, S. 1992. Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict among Married Professional Women: Evidence from Singapore, *Human Relations*, 45(8), 813-837.
- Becker, G. 1962. Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 9-49.
- Belzil, C. et Hansen, J. 2002. Unobserved Ability and the Return to Schooling, *Econometrica*, 70, 2075-2096.
- Birdi, K., C. Allan et P. Warr, P. 1997. Correlates and perceived outcomes of 4 types of employees development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82, 845-857.
- Booth, A.L. 1991. Job-related formal training: who receives it and what is it worth?. *Oxford Bulletin of Economics and statistics*, 53(3) 281-295.
- Galvin, T. 2002. 2002 Industry Report: Training magazine's 21rd annual comprehensive analysis of employer-sponsored training in the United States. *Training*, 39 (10), 24-73.
- Galvin, T. 2003. 2003 Industry Report: Training magazine's 22rd annual comprehensive analysis of employer-sponsored training in the United States. *Training*, 40(10), 21-36.
- Ginther, D.K. et K.J. Hayes. 2003. Gender difference in salary and promotion for faculty in the humanities 1977-95. *Journal of Human Resources*, 38(1), 34-40.
- Green, F. 1991. Sex discrimination in job-related training. *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 295-305.
- Green, F. 1993. The determinants of training of male and female employees in Britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 55(1) 103-123.
- Green F. et L. Zanchi. 1997. Trends in the training of male and female workers in the United Kingdom. *British Journal of Industrial Relations*, 35(4), 635-644.
- Greenhalgh C. et G. Mavrotas. 1994. The role of career aspirations and financial constraints in individual access to vocational training. *Oxford Economic Papers*, 46, 579-604.
- Greenhalgh C. et M. Stewart. 1987. The effects and determinants of training. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 49(2), 171-191.

- Greenhaus, J., Parasuraman, S., Granrose, C., Rabinowitz, S. et Beutell, N. 1989. Sources of Work-Family Conflict among Two-Career Couples, *Journal of Vocational Behavior*, 34, 133-153.
- Keys, B. et Wolfe, J. 1988. Management Education and Development: Current Issues and Emerging Trends, *Journal of Management*, 14, 205-229.
- Latham, G. P. 1988. Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Lynch, L.M. 1992. Private-sector training and the earnings of young workers. *American Economic Review*, 82(1), 299-312.
- Lorech, K., J. Russel et M. Rush. 1989. The Relationships among Family Domain Variables and Work-Family Conflict for Men and Women, *Journal of Vocational Behavior*, 35, 288-308.
- Mark, S. 1977. Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment, *American Sociological Review*, 42, 921-936.
- Maurer T.J. et B.A. Tarulli. 1994. Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 3-14.
- Maurer, T.J., E.M. Weiss et F.G. Barbeite. 2003. A model of involvement in work-related learning and development activity : The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724.
- McDowell, J.M., L.D. Singell et J.P. Ziliak. 2001. Gender and promotion in the economics profession. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2), 224-245.
- Miller. P.W. 1994. Gender discrimination in training: an Australian perspective. *British Journal of Industrial Relations*, 32(4), 539-565.
- Mincer, J. 1994. Human Capital: A Review, dans C. Kerr et P.D. Staudohar Eds., *Labor economics and industrial relations: Markets and institutions*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 109-141.
- Noe, R.A. 1996. Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133.
- Noe R.A. et S.L. Wilk. 1993. Investigation of the factors that influence employee's participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302.
- Olson C.A. et B.E. Becker. 1983. Sex discrimination in the promotion process. *Industrial and Labor Relations Review*, 36(4), 624-642.

- Olsen, R.N. et E.A. Sexton. 1996. Gender differences in the returns to and the acquisition of on-th-job training. *Industrial Relations*, 35(1), 59-78.
- Oosterbeek, H. 1998. Unravelling supply and demand factors in work-related training. *Oxford Economic Papers*, 50(2), 266-284.
- Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D. et Zimmerle, D.M. 1988. A Survey of Management Training and Education Practices in U.S., *Personnel Psychology*, 41, 731-743.
- Salas, E. et Cannon-Bowers, J. A. 2001. The science of training: A decade of progress, *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Swimmer, G. 1990. Gender based differences in promotions of clerical worker. *Relations Industrielles*, 45(2), 300-310.
- Tannenbaum, S. I. et Yukl, G. 1992. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Veum, J. R. 1996. Gender and race differences in company training. *Industrial Relations*, 35(1), 13-45.
- Veum, J.R. 1993. Training Among Young Adults: Who, what kind, and for how long?, *Monthly Labor Review*, 116, 27-32.
- Voydanoff, P. 1988. Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work-Family Conflict, *Journal of Marriage and the Family*, 50, 749-761.
- Wexley, K.N. et Baldwin, T.T. 1986. Management Development, *Yearly Review of Management*, 122, 277-294.
- Wexley, K. N. et Latham, G. P. 2002. Developing and training human resources in Organizations 3rd ed.. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wooden, M. A. et VandenHeuvel. 1997. Gender discrimination in training: a note. *British Journal of Industrial Relations*, 35(4), 627-633.