

QUELS SONT LES FACTEURS CLES POUR DEVENIR PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL EN AMERIQUE LATINE?

Blanco, María Rita- Universidad del Centro Latinoamericano, Argentina-mrblanco@cesdec.com.ar

Golik, Mariela- Universidad del Centro Latinoamericano, Argentina-mgolik@yahoo.com.ar – Borges 2485- Ciudad Autónoma de Buenos Aires- Argentina

Résumé:

Le succès dans la carrière managériale est un phénomène multifactoriel et complexe. Il est le résultat de l'interaction dynamique d'une infinité hétérogène de variables et du contexte où elles se développent. Les facteurs clés qui déterminent la réussite dans la carrière d'un dirigeant dépendent non seulement de l'étape de sa carrière mais aussi du contexte organisationnel, du marché du travail, de la conjoncture économique du pays et de la culture entrepreneuriale locale.

Schneider & Barsoux (1997) ont essayé de répondre à la question: Quel est le critère le plus important du succès managérial? Les réponses sont différentes selon les pays.

La plupart des études qui ont traité de cette problématique ont analysé le contexte européen et nord-américain. Les recherches sur la situation Latino-Américaine s'avèrent quasi inexistantes. Partant de ce constat, le but de cette étude est de définir les facteurs clés pour devenir P-DG en Amérique Latine (Cône Sud et Mexique).

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative pour laquelle nous avons interviewé 22 PDG d'origine Argentine, Chilienne, Mexicaine et Brésilienne. Le recueil des données s'est appuyé sur une série d'entretiens individuels semi-directifs.

Les résultats montrent des points de convergence et de divergence entre les contextes Européen, Américain et Latino-américain.

En dehors des variables communes et généralisables à la population de dirigeants, sans distinction du contexte national, notre travail a permis de déterminer certaines particularités du contexte latino-américain qui constituent des pistes intéressantes à explorer dans des futures recherches quantitatives.

Mots clés: carrières managériales, cadres dirigeants, facteurs de succès

Introduction

Le succès dans la carrière managériale est un phénomène multifactoriel et complexe. Il est le résultat de l'interaction dynamique d'une infinité hétérogène de variables et du contexte où elles se développent. Les facteurs clés qui déterminent la réussite dans la carrière d'un dirigeant dépendent non seulement des caractéristiques individuelles (Reklitis & Trivelas, 2002), ou de l'étape de carrière mais aussi du contexte organisationnel, du marché du travail, de la conjoncture économique du pays et de la culture entrepreneuriale locale (DeCieri & Dowling, 1999).

En raison de la diversité des défis qui doit relever tout Président-Directeur Général (PDG) pour réussir son parcours professionnel, des nombreux chercheurs ont analysé le succès dans la carrière, ainsi que les facteurs et stratégies pour y arriver. La connaissance de ces facteurs, de la même manière que la définition et la mise en oeuvre des stratégies adéquates favorisent l'atteint des résultats escomptes (Aryee *et al.*, 1994).

Judge *et al.* (1995, p.486) ont défini le succès de carrière comme « *les résultats réels ou perçus que les individus ont accumulés en conséquences de leurs expériences de travail* ». Par ailleurs, de nombreux études (Judge *et al.*, 1995; Seibert *et al.*, 2001) ont différencié le succès objectif de sa conception subjective. Le premier réfère à des résultats de carrière observables et objectivement jugées par l'individu lui-même mais aussi par les autres tels que le salaire, l'historique des promotions et le statut hiérarchique (Ng *et al.*, 2005). Le succès subjectif, quant à lui, fait référence au sentiment d'accomplissement et à la satisfaction qu'un individu peut éprouver face à son emploi et à sa carrière en général (Judge *et al.* 1995). Le succès est, ainsi, un concept d'évaluation relative et le jugement dépend donc de la personne qui le porte et de la perspective retenue (Jaskolka, 1985). Dans la présente étude nous privilégions la dimension objective de succès.

Selon Callanan (2003) un ensemble de facteurs contextuels, organisationnels et individuels interviennent sur les succès de carrière (Ferris & Judge, 1991). Les facteurs contextuels de carrière comprennent les conditions du contexte (Chudzikowski *et al.*, 2009), la présence forte ou faible du marché interne du travail (Saskia, 2010), les environnements institutionnels (structures sociales, juridiques et politiques) et les caractéristiques de la communauté où se développe la carrière.

Les facteurs organisationnels recouvrent, le mentoring (Kram, 1988), le type de poste de travail (Whitely *et al.*, 1991), les défis et obstacles trouvés au début de la carrière (Citrin & Smith, 2003), les systèmes de gestion de carrières organisationnels (London & Stumpf, 1982) et la réputation de la organisation (Hamori, 2007).

Finalement, les facteurs individuels comprennent les traits de personnalité (Howard & Bray, 1988), l'habilité cognitive (Judge *et al.*, 2010), la motivation (les heures travaillées) (Whitely *et al.*, 1991), les attitudes et prédispositions de la personne (Lent *et al.*, 1994), les variables liés à la famille (Greenhaus & Beutell, 1985), les aspects démographiques (le genre, le statut marital et le status socio-économique) (Tharenou, 1997; Ng *et al.*, 2005) et les composants du capital humain: éducation, expérience, interruptions de carrière (Whitely *et al.*, 1991) et le capital social (Bourdieu, 1986, Granovetter, 1973).

Schneider & Barsoux (1997) ont essayé de répondre à la question: quel est le critère le plus important du succès managérial? Les réponses changent selon le pays. En France, le système

des Grandes Ecoles favorise l'accès au poste de dirigeant. En Allemagne, le modèle dominant privilégie les compétences fonctionnelles et techniques tandis qu'en Grande Bretagne sont davantage valorisés les diplômes traditionnels (droit, lettres) et l'approche généraliste. Dans la culture américaine les facteurs déterminants sont l'ambition et les compétences personnelles. Chez les japonais les aspects les plus reconnus sont: la formation académique d'une université prestigieuse, la loyauté envers l'organisation et le respect des normes. Nous pouvons observer qu'il n'y pas une seule réponse à cette question car les carrières sont influencées par les cultures nationales et les tendances du marchés du travail. Ainsi, les facteurs associés au succès de carrières des P-DG présenteront différents degrés d'incidence selon les pays. La plupart des études qui ont traité de cette problématique ont analysé le contexte européen et nord-américain. Les recherches sur la situation Latino-Américaine s'avèrent quasi-inexistantes.

Partant de ce constat, cette étude vise à combler cette lacune. Son but est de définir les facteurs clés pour devenir P-DG en Amérique Latine. L'objectif de cette recherche est de proposer une analyse latino-américaine à partir de l'adaptation des concepts européens ou américains à la situation des marchés du travail régionaux.

1. Cadre conceptuel de la recherche

Comme nous l'avons déjà mentionné, les facteurs qu'agissent sur le succès de carrière sont nombreux (contextuels, organisationnels et individuels). Pour analyser les facteurs qui influencent le développement de carrière des P-DG, nous utiliserons le cadre théorique de capital de carrière proposé par Iellatchitch, Mayhofer & Meyer (2001). Celui-ci comprend les différents modes de soutien ou ressources dont la personne dispose pour investir dans sa carrière. Donc, ce capital est une combinaison des trois espèces génériques de capital identifiées par Bourdieu: économique, social et culturel.

En premier lieu, le capital économique qui est la forme la plus efficiente de capital du fait qu'à l'inverse des autres types de capital, il peut être facilement transformé en capital culturel, social et symbolique (Postone, Lipuma *et al.*, 1993).

En deuxième lieu, le capital social (ou relationnel), conçu comme l'ensemble des relations sociales et des ressources attachées à ces relations. Autrement dit des relations de reconnaissance mutuelle et les ressources construits sur la base des liens sociaux. Le capital social peut être légitimé ou institutionnalisé par la famille, le groupe d'appartenance, la classe sociale et présenter un effet multiplicateur qui renforce les effets des capitaux économique et culturel. Les réseaux sociaux sont considérés comme le produit des efforts continus, via des actions d'échange, pour institutionnaliser les relations sociales (Bourdieu, 1983).

Finalment, le capital culturel/humain que, dans ce cadre, fait référence à l'éducation. L'accumulation de capital culturel exige une incorporation qui, en tant qu'elle suppose un travail d'inculcation et d'assimilation, coûte beaucoup de temps qui doit être investi personnellement (elle ne peut s'effectuer par procuration). La durée du processus est considérée comme un indicateur de capital (Bourdieu, 1983).

Le capital culturel peut exister sous trois formes : 1) à l'état incorporé, c'est-à-dire sous la forme des dispositions durables de l'habitus; 2) à l'état objectivé, sous la forme de biens culturels, (livres, tableaux, dictionnaires, instruments, etc.) 3) sous la forme institutionnalisée, l'objectivation du capital culturel sous forme de titres académiques produit une forme de

capital culturel qui a une autonomie relative par rapport à son porteur et même par rapport au capital culturel qu'il possède effectivement à un moment donné du temps. Le capital culturel est le résultat accumulé des efforts professionnels et culturels fait par la personne elle-même ou par ses ancêtres. Le capital culturel institutionnalisé peut être facilement transformé en différentes formes de capital.

Bourdieu (1998) ajoute une autre forme de capital, le symbolique, que n'est pas autre chose que le capital économique, culturel ou social lorsqu'il est perçu et reconnu socialement comme légitime. Le capital symbolique est visible à travers le prestige, la réputation, la notabilité et l'autorité personnelle (Bourdieu, 1998). Il est identifié comme la combinaison des autres types de capital et, à son tour, rend plus facile la conversion du capital social et culturel en capital économique (Gergs, 2003).

Le capital de carrière, est une espèce particulière de capital qui est apprécié dans le champ des carrières. Il est obtenu au moyen de l'investissement en différents types de capitaux dans une activité professionnelle. Cet investissement ne doit pas être interprété comme le résultat du choix rationnel du type d'action à entamer, mais comme un résultat de l'habitus. Autrement dit, une amalgame de détermination externe et une stratégie délibérée de l'acteur ou, en paroles de Bourdieu, une stratégie sans intention stratégique. Le capital de carrière est identique au capital symbolique dans le champ de carrière, du moment qui légitime l'investissement nécessaire. La particularité de ce capital réside dans le fait que sa reconnaissance est aussi bien interne (reconnaitances des autres acteurs à l'intérieur de un champ en particulier) et externe (reconnaissance du système économique). Ces formes de reconnaissance internes et externes permettent la création et l'accumulation du capital de carrière (Iellatchitch, Mayhofer & Meyer, 2001).

1.1. Le Capital Humain

Le capital humain est une variable clé des résultats dans la carrière.

Le capital humain représente les expériences personnelles et professionnelles qui améliorent la carrière (Becker, 1964). Il comprend des multiples facteurs tels que l'éducation et sa qualité, l'ancienneté dans le poste de travail, l'expérience totale sur le marché du travail, la diversité des expériences de travail (Judge *et al.* 1995), les habiletés politiques et les connaissances. Selon Johnsrud (1991) les investissements en capital humain expliqueraient près de 30% de la variance du progrès de carrière.

A partir de l'approche économique, Becker (1993) propose que les personnes choisissent d'investir et améliorer leurs éducation et expériences professionnelles que cette choix apporte des bénéfices plus tard dans leur parcours professionnel en termes de salaire, statut professionnel et mobilité dans le marché du travail. Spence (1973) soutient que les employeurs sélectionnent des candidats selon leur rendement potentiel car l'information est imparfaite. Lorsque les employeurs ne peuvent pas évaluer précisément la productivité des travailleurs, les individus sont incités à révéler leurs véritables capacités à travers leurs acquis éducatifs. Dans ce cadre, la formation est considérée comme un dispositif de sélection des individus, c'est-à-dire le capital humain agit comme un signal.

L'incidence du capital humain sur les résultats de carrière peut être analysée à travers ses différentes composantes. Notre recherche sera axée sur la formation formelle, l'expérience internationale et les compétences acquises par l'expérience professionnelle.

1.1.1. Education formelle – Etudes de premier et deuxième cycle (BAC + 4)

Judge *et al.* (1995) soutiennent qu'il existe une relation positive entre le niveau éducatif et le succès de carrière. Cette association est aussi influencée par la qualité et la réputation de l'université où école les études sont effectuées.

Comme l'affirment Useem & Karabel (1986), les universités les plus prestigieuses apportent, en dehors du capital humain, du capital culturel et social. Selon Judge *et al.* (1995) les cadres dirigeants qui développent leur capital humain et démontrent l'ambition de continuer leur croissance personnelle et professionnelle ont plus de possibilités d'obtenir du succès objectif.

Tharenou (1997) confirme cette association positive entre le niveau éducatif et le salaire, mais il ne soutient pas le lien avec les promotions managériales. Néanmoins, d'après Ng *et al.* (2005) le capital humain peut générer des signaux directs sur la valeur pour l'organisation et, ainsi, être associée à la croissance des salaires et les chances de promotion. Selon Eddleston *et al.* (2004), le niveau éducatif présente une influence directe sur la rémunération et une influence indirecte sur l'accès aux postes de management.

Du fait que les carrières ont lieu dans un contexte économique, social et culturel donné, le rapport entre l'éducation formelle et les résultats de carrière est contingent à chaque pays.

Les études de premier cycle universitaire sont une condition d'accès aux postes de management (Useem & Karabel, 1986). Cependant, ce diplôme présente une incidence majeure ou moindre dans le capital symbolique selon la structure sociale et éducative du pays. Par ex. en France (Crouzet & Brezis, 2004), au Royaume-Unis (Brown & Hesketh, 2004; Power & Whitty, 2008) et au Japon (Schmidt, 2004) les diplômes provenant des institutions d'élite jouent un rôle déterminant dans le développement de la carrière managériale. Aux Etats-Unis, cette tendance est décroissante (Martelli & Abels, 2010). En Amérique sur ce thème est quasi- inexistante.

1.1.2. Education formelle- Etudes de troisième cycle (BAC + 5 ou plus)

Depuis quelques années, les exigences du marché en ce qui concerne l'éducation formelle ont fortement augmentées. Hunton & Wier (1996) postulent que les professionnels qui possèdent un diplôme de troisième cycle ont plus de chances d'avoir une promotion que ceux qui détiennent un diplôme de premier cycle. En Allemagne, Fietze, Holst & Tobsch (2009) notent qu'une année davantage d'éducation versus la durée moyenne de tous les salariés, augmente les probabilités d'occuper une position de leadership.

Le diplôme de troisième cycle le plus emblématique dans le management est le "*Master in Business Administration*" (MBA). Selon Baruch & Peiperl (2000) de manière croissante cette qualification est une condition d'accès aux postes de cadres dirigeants.

Schofield (1996) a observé qu'en Angleterre, 18 mois après l'obtention d'un MBA 50% des détenteurs de ce diplôme avaient été promus, et que 25% avaient franchi plus d'un niveau hiérarchique. Aux Etats-Unis, le "MBA" apporte des bénéfices comparables en termes de postes de travail hiérarchiquement plus importants et démarrage d'une entreprise (Messmer, 1998).

En fin, la réputation de l'Université ou de l'Ecole où le MBA est préparé, est un élément important à prendre en compte. À compétences égales, le diplôme d'une école très cotée primera bien souvent. Par ailleurs, avoir un MBA d'une Institution renommée peut permettre la création et le maintien d'un réseau social réputé. Un MBA prestigieux agit également sur le niveau de rémunération. Le MBA reste un atout majeur dans la carrière d'un dirigeant.

Au cours des dernières décennies le pourcentage de cadres dirigeants avec un MBA a augmenté. Dans les années 1990, aux Etats-Unis, le 26 % des P-DG avait des études de troisième cycle (Bassiry & Dekmejian, 1990). Vingt ans plus tard, le 55% des PD-G du ranking des entreprises "Fortune 500" possèdent un master. Il est le diplôme le plus courant dans cette population. Le MBA représente le 66% de la totalité des formations et une grande proportion d'entre eux ont été effectués à l'Université de Harvard (16.8%). Un niveau doctoral est achevé seulement par 5.2% des P-DG (Martelli & Abels, 2010). Au Royaume-Uni, le 45% des P-DG ont des études de troisième cycle, tandis que le MBA représente le 16% parmi les entreprises FTSE 100 (Marx, 2007). En Allemagne, le 50% managers seniors possèdent un doctorat, spécialement en sciences ou ingénierie (Lane, 1993).

Au Brésil, il faut souligner que 85% des P-DG récemment nommées au poste possèdent des études de troisième cycle (Booz & Company, 2009). Au Mexique, Ruiz (2009) affirme que le 73% des P-DG de moins de 5 ans d'ancienneté ont un diplôme de troisième cycle. Ce diplôme est obtenu dans une Université étrangère dans le 60% de cas. Les P-DG qui ont poursuivi des études doctorales ont une ancienneté inférieure dans leur poste. .

1.1.3. L'expérience internationale

Les expériences à l'international constituent un outil important des approches de développement managérial. Les organisations ont tendance à récompenser et promouvoir des cadres qui ont de l'expérience à l'étranger (Kets de Vries & Mead, 1992).

L'expérience internationale est positivement associée à la promotion (Boudreau *et al.*, 2001). La valeur de l'expérience internationale du P-DG a été confirmée par plusieurs auteurs (Carpenter *et al.*, 2000; 2001; Daily *et al.*, 2000). D'après Judge *et al.* (1995) bien que l'expérience internationale ne prédise pas le niveau de salaire, elle influence le succès objectif associé à la croissance personnelle au sein de l'entreprise. Il semblerait que l'expatriation puisse aider les cadres à grimper dans la pyramide de l'entreprise.

Aux Etats-Unis, Marx (2007) constate une tendance croissante à la mobilité internationale chez les cadres dirigeants. En effet, nous pouvons observer dans le ranking Fortune 100 que parmi les générations plus jeunes des P-DG 41% possèdent expérience internationale tandis que seulement 30% des P-DG âgé de plus de 55 ans ont cette expérience. Au Royaume-Uni 67% de cadres dirigeants ont une expérience internationale. Au Mexique le 38% des P-DG ont une expérience internationale. Ce pourcentage s'élève à 54% chez ceux qui ont une ancienneté inférieure à 5 ans dans le poste. Ceci confirme la tendance croissante d'un profil international des P-DG.

1.1.4. Compétences acquises par l'expérience

L'expérience professionnelle est essentielle pour la plupart de modèles de carrière. Partant de la théorie du capital humain les expériences professionnelles développent des connaissances, compétences et habiletés à travers le temps et ceci accroît la productivité ou le rendement du salarié. L'apprentissage au travail est la source principale de développement de compétences des cadres dirigeants (Morrison & Hock, 1986).

Eichinger & Lombardo (2002) ont décrit 4 types d'expériences associées à des opportunités de développement professionnel et personnel : participation aux projets clés, le rôle des

personnes importantes, les moments difficiles, la formation (livres, internet, etc.). Bien que les moyens pour se développer soient divers, le développement de compétences est lié à ce qu'on a appris dans le poste (entre 75% y 90% des cas). De façon générale, le 70% du développement professionnel est le résultat de l'apprentissage dans le poste occupé, le 20% du *feedback* du responsable ou des échanges avec d'autres personnes de l'entreprise et seulement le 10% des cours suivis et de la lecture de littérature spécialisée.

Selon McCall & Hollebeck (2002) et Hutchinson, Homes & McCall (1987), tout professionnel qui souhaite devenir cadre dirigeant doit apprendre à gérer 5 aspects de son poste: fixer et communiquer une direction, associer les ressources clé, définir et vivre les valeurs, développer un tempérament exécutif, se développer et aider les autres à grandir.

1.2. Le Capital Social

Selon Bourdieu & Wacquant (1992, p.119) le capital social est: « *la somme des ressources actuelles ou virtuelles, qui reviennent à un individu ou à un groupe du fait qu'il possède un réseau durable de relations, de connaissances et de reconnaissances mutuelles plus ou moins institutionnalisées* » Bourdieu distingue deux composantes du capital social avec d'une part, le réseau de relations qui donne accès à une ressource, et d'autre part, la ressource elle même. Aussi, il a été défini comme la richesse, le statut, le pouvoir et les liens sociaux des personnes membres d'un réseaux (Lin *et al.*, 1981). Le capital social est la somme des capitaux et des pouvoirs qu'un réseau permet de mobiliser.

À la différence des autres formes de capital, le capital social est inhérent à la structure des relations entre les personnes et parmi les personnes. Pour Coleman (1990) le capital social est une donnée sociale que l'individu mobilise, consciemment ou inconsciemment, pour agir. Pour construire ce capital, les personnes doivent augmenter le nombre et la diversité des contacts à travers de comportements appelés de "*networking*" (Burt, 1992; Ibarra, 1993). Lin (2001) soutient que les personnes s'engagent dans des actions de construction de réseau avec le but d'obtenir un bénéfice et suggère que le capital social est un investissement en relations sociales avec l'expectative d'un retour bénéfiques pour ceux qui ont investit dans le réseau. Les bénéfices possibles sont: influence, information et bénéfices économiques.

Michael & Yukl (1993) affirment que le réseau aussi bien interne que externe est associée à l'avancement de carrière à l'intérieur de l'organisation. Le réseau interne a pour but assurer la coordination et la coopération entre ses membres. Ces réseaux se créent dans l'entreprise et les liens sont déterminés par des exigences routinières de court terme. Les réseaux sociaux construits à l'intérieur de l'entreprise à différents niveaux hiérarchiques, surtout avec un niveau hiérarchique plus élevé, renforcent la position stratégique de la personne et facilitera sa promotion. Le réseau externe se construit par la participation en associations professionnelles, les clubs d'hommes d'affaires, les réseaux des anciens élèves des écoles et universités, où les cadres partagent et obtiennent des nouvelles perspectives qui les permettent d'avancer dans leurs carrières.

Il existe un lien important entre les relations sociales et la réussite de carrière. En effet, un individu qui a développé son réseau a accès à une diversité de personnes qui lui permettent d'accéder à information, aux ressources clé et au système de parrainage de carrière (Seibert *et al.*, 2001). D'après Granovetter (1973) plus le réseau est divers (par maillage de liens faibles) et la personne entre en contact avec différents cercles sociaux et plus ses opportunités de carrière augmentent.

De nombreuses recherches démontrent que le networking exerce une influence forte sur le succès objectif et subjectif de carrière (Forret & Dougherty, 2004). Michael & Yukl (1993) constatent que le networking est plus fortement lié au nombre de promotions qu'une personne a obtenu au cours de sa carrière. Pour leur part, Gould & Penley (1984) confirment l'influence du networking sur le salaire et son niveau d'augmentation.

En conclusion, le capital social est décisif dans toutes les cultures, néanmoins ceci présente selon le pays différents schémas et niveaux d'importance au moment des échanges (Gu, Hung & Tse, 2008). Brass *et al* (2004) soutiennent que la culture du pays influence le modèle des réseaux sociaux au sein des organisations. Dans les pays Arabes, l'utilisation du *wasta* a été étudié par de nombreux auteurs (Kabasakal & Bodur, 2002). Au Japon, l'accès aux universités d'élite (Rohlen, 1974) et le réseau interne sont sources importantes de création du capital social (Graen *et al.*, 2006). En Chine, *el guanxi* comprend l'échange d'obligations sociales et détermine le prestige d'une personne dans la société (Ho Park & Luo, 2001). En Russie, les réseaux personnels sont appelés *blat* et comprennent "*se reposer dans des contacts personnels, personnes en positions d'influence pour obtenir de faveurs*" (Kryshtanovskaia 1994, p. 9). A notre connaissance, il n'a pas d'études sur la réalité latino-américaine.

1.2.1. Le capital social- Le mentoring

L'un des membres des réseaux sociaux qu'impulse les résultats de carrière est le mentor. Il peut être décrit comme une personne expérimenté possédant une solide expérience et de vastes connaissances qui, par son enseignement, ses conseils, son soutien psychologique et moral, veille sur le développement personnel et professionnel d'une autre personne moins expérimentée o *protégé* (Zey, 1984).

Kram (1985, p. 65) définit le mentor comme "*un manager expérimenté qui a un bon rapport avec des salariés moins expérimentés et qui facilite leur développement pour leur bénéfice personnel mais aussi au profit de l'organisation*". Le mentoring est utilisé par les individus « *pour acquérir des habiletés, s'ouvrir de portes, accroître la confiance en soi, amplifier leurs perspectives, éviter les erreurs et consolider leurs carrières et leurs vies*” (Phillips-Jones, 1997, p. 9).

La plupart de relations de mentoring ont lieu dans des contextes associés au développement professionnel. En général, il est accordé que le mentoring est la relation de développement "personne à personne" la plus intense et puissante, qui implique influence, identification et engagement émotionnelle (Wanberg *et al.*, 2003).

De la même manière que les chefs exercent une influence importante sur la vie des cadres subordonnés, les professeurs ont un impact considérable sur le développement de carrière. Le mentoring constitue un levier d'apprentissage et d'enseignement unique qui incorpore les éléments basiques de coopération, défis, réflexion critique et praxis (Galbraith & Zelenak, 1991). Dans le même sens, le professeur en tant que mentor peut stimuler, chez les sujets qui apprennent la capacité d'identifier et évaluer de manière critique les croyances sur eux-mêmes et sur le monde qui les entoure.

Kram (1985, 1988), regroupe les fonctions du mentor selon deux catégories : les fonctions professionnelles (ou de carrière) et les fonctions psychosociales. Les fonctions

professionnelles sont celles qui peuvent contribuer à l'avancement du mentoré sur le plan professionnel, celles qui facilitent l'apprentissage de la profession et préparent le protégé pour avancer au sein de l'organisation (Hill & Bahniuk, 1998). Parmi elles, nous pouvons mentionner: être son sponsor (lui ouvrir des portes), le rendre visible au sein de l'organisation et de la profession (favoriser sa visibilité et son accessibilité), servir d'entraîneur (enseigner la façon de faire, donner du feedback pour améliorer le rendement), offrir du coaching, le protéger et lui proposer des défis (lui assigner des tâches que encouragent le protégé à dépasser ses limites).

En ce qui concerne les fonctions psychosociales, Kram (1988) fait référence à cinq fonctions qui visent à augmenter le sentiment de compétence, d'identité et d'estime de soi du protégé: celles du rôle modelling (manifester des comportements, des attitudes et des valeurs qui favorisent la confiance en soi et l'identité professionnelle), de support, d'encouragement, de conseil (dilemmes personnels et professionnels) et d'appui amical.

2. Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, notre objectif n'est pas de confirmer ou d'infirmer des hypothèses, mais nous essayons, en partant du cadre conceptuel de capital de carrière de Iellatchitch *et al.* (2001), d'établir les facteurs importants selon les P-DG pour occuper ce rôle. Nous avons choisi, donc, d'utiliser une méthodologie qualitative et exploratoire. Ce choix est justifié par la quasi-inexistence d'information sur notre sujet d'étude, la rareté des travaux et des validations empiriques traitant de cette problématique à niveau local.

2.1 Recueil des données et méthode d'entretien

Le recueil des données a été effectué au travers d'entretiens approfondis (Yin, 2003). Les entretiens ont été réalisés de manière très ouverte afin de ne pas trop diriger les interviewés. Nous avons réalisé 22 entretiens semi-directifs centrés d'une durée moyenne d'une heure. L'entretien semi-directif réalise un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche. Permet au chercheur d'en tirer deux éléments, des informations sur ce qu'il cherche à priori et des données auxquelles il n'avait pas pensé (Roussel et Wacheaux, 2005). Ces entretiens exploratoires visent à comprendre le parcours professionnel des personnes interrogées. L'objectif est de faire ressortir les facteurs qui ont joué un rôle déterminant dans leurs carrières et qui ont marqué leur accès au poste.

Nous avons utilisé un guide d'entretien pré-établi fondé sur le cadre conceptuel proposé par McCall *et al.* (1988). La même est constitué de quelques questions majeures, représentant les grands thèmes pour lesquels il est impératif d'avoir des réponses, puis de questions connexes ou de relance (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Notre guide d'entretien était composé de 19 questions qui portaient essentiellement sur leur parcours professionnel, leurs choix de carrière, l'évaluation qu'ils en faisaient (buts, intérêts, obstacles), les personnes qui ont influencé leur carrière (famille, chefs, amis), leur évolution dans le poste (compétences, personnalité, activités), les événements marquant leur carrière et la gestion individuelle et organisationnelle de leur carrière. Nous leur avons demandé, dans un premier temps, de nous raconter leur parcours professionnel jusqu'au poste actuel.

Les données ont été traitées à l'aide d'une analyse du contenu thématique (Bardin, 2001). Les entretiens ont été intégralement enregistrés, retranscrits, codés et analysés. Notre plan de codage a été élaboré à l'aide des thèmes de la grille d'entretien (Huberman et Miles, 1991). Le codage initial a été effectué d'après ces catégories définies a priori et enrichies au fur et à

mesure du codage. La transcription intégrale des entretiens a été suivie d'une étape de décomposition et de codification du verbatim en unités de sens, communément utilisées par les sujets interrogés (Thiétart, 2007). Ces unités de sens ont été ensuite fusionnées en différentes concepts se rapportant au thème étudié. En fin, nous avons opéré des allers-retours entre les concepts mobilisés et le matériel empirique afin de proposer une interprétation du contenu des entretiens. Cette analyse a été faite dans un premier temps de façon thématique sur chaque entretien puis de manière transversale afin de faire apparaître d'éventuels points de comparaison. Ceci nous a permis de faire émerger progressivement les facteurs considérés pour les P-DG comme importants dans leurs carrières.

2.2. L'échantillon de l'étude

Nous avons interviewé 22 P-DG d'origine Argentine, Chilienne, Mexicaine et Brésilienne. La phase d'enquête s'est étalée de 2009 à 2010.

Tableau 1 : Composition de l'échantillon

P-DG		Structure du capital	Industrie	Formation troisième cycle	Age	Etudes & travail en même temps	Expérience internationale
National	International						
	A. Latine	MNC	Services Professionnels	Non	50s	E&T- Droit	Oui Etats-Unis
	Argentine & Brésil	MNC	Services Professionnels	MBA	50s	E & T- Ingénierie civile	Non
Local		MNC	Services Financiers	MBA	50s	E & T – GRH	Non
	Argentine & Brésil	MNC	Internet	Non	40s	E & T- Economie	Non
	Argentine & Uruguay	MNC	Spectacle et loisirs	MBA	40s	E & T- Comptabilité	Oui Brésil
	México & Caraïbes	MNC	Grande Consommation	MBA	60s	E Communications	Non
Local		MNC	Pharmaceutique	MBA	40s	E & T- Marketing	Oui – Brésil, Mexique
	Regional	MNC	Services Professionnels	Non	60s	E & T- Comptabilité	Non
	A Latine	MNC	Automobile	Non	50s	E Comptabilité	Oui Brésil
Local		MNC	Services Financiers	MBA	40s	E & T Comptabilité	Non
Local		MNC	Aéronautique	MBA	40s	E & T- Economie	Oui Etats-Unis
Local		MNC	Technologie	MBA	30s	E- Ingénierie Electrique	Oui Allemagne
Local		MNC	Grande Consommation	Non	50s	E&T-Ingénierie Electronique	Oui Brésil
Local		MNC	Services Financiers	Non	60s	E&T- Gestion	Non
Local		MNC	Services Financiers	MBA	40s	E&T- Ingénierie Civile	Oui Mexique
Local		MNC	Services Financiers	Non	50s	E&T- Histoire	Oui Brésil
Local		Nationale	Holding	Master en Finances	40s	E&T- Comptabilité	Non
Local		Nationale	Holding	Non	50s	E&T- Gestion	Non
Local		MNC	Tourisme	Non	40s	E&T-Ingénierie Industrielle	Oui Brésil

Local		Nationale	Spectacle et Loisirs	Non	40s	E&T- Ingénierie. Agroindustrielle	Oui Mexique
Local		MNC	Service Public	Non	50s	E&T- Ingénierie Electrique	Non
	A. Latine & Caraïbes	MNC	Cartes de Crédit	Doctorat en Sciences de Gestion	50s	E&T- GRH	Oui Mexique

3. Présentation des résultats

3. 1. Le rol du capital humain

3.1.1. L'importance de l'éducation formelle

L'importance des études universitaires comme composante basique du capital humain peut être observée dans le fait que la plupart des P-DG de notre échantillon ont un diplôme universitaire (21/22). De même, de manière consistante avec les tendances constatées dans d'autres pays, le 50% (11/22) possède des études de troisième cycle, pour la plupart effectués dans leur pays d'origine. La perception de l'importance de l'investissement en capital humain est décrite par un des P-DG interrogé de la manière suivante:

“Je travaillait toute la journée, J' arrivais chez moi à 22.30/23hs, après mes cours doctorales. Avec deux enfants ceci est un effort que plus tard se devient un investissement. Je suis convaincu que la préparation professionnelle nous appartient, personne ne peut la prendre”

D'une part, ces commentaires rejoignent l'approche économique de Becker (1993) qui soutient que l'investissement et les améliorations éducatives et les expériences professionnelles ont des conséquences plus tard dans la carrière. D'autre part, l'investissement dans un diplôme doctoral suppose l'augmentation du capital symbolique décrit par Bourdieu (1998) qui facilite la conversion d'autres types de capitaux en capital économique. Par ailleurs, le besoin croissant d'investissement en capital humain est présent dans le discours de nos interviewés :

“Le monde est de plus en plus spécialisé. Il faut continuer à étudier. Pas nécessairement un MBA”.

Néanmoins, la formation de troisième cycle, la plus mentionnée par les interviewés a été le MBA. Cette tendance est confirmée par les formations suivies par les personnes de notre échantillon. Plus de 50% des P-DG de notre échantillon a effectué un MBA, pour la plupart dans leur pays d'origine. Dans la ligne d'idées de Baruch & Peiperl (2000) les interviewés considèrent ce diplôme comme un préalable pour avoir accès à des postes de management senior :

“Aujourd'hui avoir un MBA est comme un premier cycle universitaire”.

“L'éducation formelle avec un MBA est la base”.

Un des P-DG introduit une nuance, il considère que le MBA rajoute de la valeur mais qu'il vaut mieux ne pas l'effectuer au début de la carrière. Il y a des moments dans le parcours professionnel où l'investissement est plus profitable. Un autre P-DG affirme:

“Il faut faire un MBA, un diplôme universitaire de premier ou deuxième cycle n'est pas suffisante... mais il vaut mieux de le faire après un certain temps de parcours professionnelle, pas au début de la carrière”.

On considère que la capitalisation de l'investissement qui fait la personne est plus importante après quelques années d'expérience professionnelle. Un aspect à souligner c'est que la plupart des interviewés (19/22) ont intégré le marché de l'emploi alors qu'ils étaient étudiants. En termes de capital humain, ceci signifierait l'acquisition d'une expérience professionnelle et le développement de compétences tôt dans la carrière. Par ailleurs, ces expériences conditionneraient l'accumulation postérieure de capital humain. Un P-DG se manifeste de la manière suivante: *“L'expérience dans les premières entreprises est fondamentale. Il faut parcourir un chemin dans une organisation”*.

3.1.2. L'expérience internationale

Un autre composant du capital humain considéré comme important pour les P-DG pour avancer dans la carrière est l'expérience internationale. Selon les interviewés, les assignations à l'étranger aident pour franchir les échelons de l'organisation. Ils déclarent: *« Quand l'entreprise m'a fait la proposition d'aller à l'étranger, je savais qu'il était nécessaire et que je devais le faire. L'expérience internationale était une condition pour devenir P-DG »*.

“Dans mon entreprise, comme haut potentiel, il fallait partir ailleurs, alors, j'ai reçu une invitation pour travailler dans la branche de services professionnels de la maison mère”.

Or, selon la perception des P-DG la contribution de l'expatriation est double, d'un part, elle aide à développer la compétence multiculturelle, tant nécessaire dans un monde global ; d'autre part, elle permet de mieux comprendre le business model de l'entreprise et son environnement : *“Je ne sais pas s'il faut le faire coûte que coûte mais elle aide beaucoup. Voir d'autres réalités, d'autres gens, d'autres cultures, d'autres formes de travailler”*.

“Il faut penser à la région et au monde. Le monde n'est pas ici”.

“Si j'avais l'opportunité de changer quelque chose dans ma carrière, j'irais travailler dans un autre pays, les Etats-Unis ou l'Europe. Aujourd'hui être multiculturel est très important du fait que les besoins ne sont pas locales, mais régionales. Les cadres qui ont une expérience internationale ont une vision différente, ils voient une autre réalité”

“L'expérience internationale somme, aide à comprendre une entreprise multinationale, globale et les différents business models”.

La valeur de l'expérience internationale est reconnue comme un pilier pour une carrière managériale. En ce qui concerne le moment adéquat pour l'acquérir, selon les témoignages, il est convenable de vivre cette expérience de développement au début de la carrière. De plus, ils conseillent de profiter les opportunités là où elles se présentent:

“...l'expatriation est mieux tôt dans la carrière”

“Je conseille à un jeune cadre qui veut faire carrière, qu'il soit mobile en termes géographiques, qu'il soit prêt à travailler là où il y a une opportunité”

Nous pouvons constater que bien que l'expérience internationale soit perçue comme une condition nécessaire pour avancer à des niveaux de responsabilité supérieur ou seniors, elle n'est pas un facteur suffisant. Autrement dit, une expatriation réussie ne garantit pas une promotion. Cependant, presque la moitié des interviewés compte une expérience internationale.

3.1.3. Compétences acquises par l'expérience

Parmi les compétences nécessaires pour accéder au poste de P-DG, les interviewés, en ligne avec ce qui proposent Hutchinson, Homes & McCall (1987), ont mentionné les suivantes:

□ Donner et communiquer une direction

Pensée stratégique : *“Pour être P-DG il est essentiel d' avoir un regard stratégique”.*

“Il faut développer un profil stratégique et une vision à moyen et longue terme”.

“Il faut chercher une spécialisation mais sans écarter la pensée globale. C'est-à-dire garder un regard inclusif, de l'ensemble, du tout”.

Connaissance du business plan: *“La connaissance du business model...connaître la compagnie de manière intégrale est très important. Il faut connaître sa partie opérationnelle”.*

Habilités techniques/professionnelles: Les interviewés estiment aussi que la préparation technique est très importante, une compétence mentionnée à maintes reprises est la connaissance des langues étrangères surtout l'anglais et le portugais : *“Il faut avoir la préparation technique adéquate”.*

“Si aujourd'hui une personne ne parle pas anglais, c'est comme si elle n'existait pas pour une carrière internationale”.

“Ce n'est pas parce qu'il a étudié une langue étrangère qu'il aura l'opportunité d'une carrière internationale. Néanmoins, s'il ne parle pas une autre langue les possibilités sont nulles. C'est une condition sinequanone”.

□ Associer les salariés au projet de l'entreprise

Impliquer et motiver les salariés comprend savoir faire faire la mise en œuvre et, en même temps intégrer d'autres perspectives, guider et motiver les salariés, travailler en équipe et savoir gérer les conflits. Un des P-DG explique: *“Pour la mise en œuvre il faut travailler avec l'équipe pour transmettre une direction. Il faut intégrer, conceptualiser et communiquer rapidement une idée”.*

Les relations avec les autres sont clés pour la réussite dans le poste. Les interviewés ont manifesté: *“Il est nécessaire de développer des habiletés interpersonnelles, connaître les personnes, construire des ponts vers elles, sans cela on n'arrive pas. Il faut écouter, se mettre à la place de l'autre, le mettre à l'aise”*

“La clé est la sensibilité envers les gens, les résultats sont produits par les personnes”

“Pour moi, il est élémentaire la capacité de créer et de travailler avec des équipes. A la fin de la journée ton succès est déterminé par ton équipe. Si l'équipe ne te soutien pas, ton échec arrive rapidement”

“Les capacités pour soutenir des bonnes relations avec les autres et d'intégration d'une équipe sont fondamentales. Ainsi que la capacité de confronter les idées et tolérer une discussion forte”

▪ Développer un tempérament exécutif / dirigeant

D'après les réponses des interviewés, il s'avère que persévérer dans l'adversité est important pour réussir. Ils s'expriment de la manière suivante: *“Il faut être constant, avoir une haute résistance. La carrière est comme la vie, elle te met des obstacles qu'il faut dépasser. Il faut pas se décourager si tout semble noir: si tu est persévérant et t'as un but c'est possible de l'atteindre”*.

“Pour développer une carrière il faut être persévérant, avoir une discipline et faire de l'effort. Ma carrière est faite de beaucoup de ténacité, beaucoup d'effort. Il n'y a rien de créatif”

▪ Se développer et aider les autres à se développer

Certains interviewés estiment que, pour se développer en tant que cadre dirigeant, il est nécessaire de dépasser les limites personnels: *“Chercher du feedback de manière permanente”* ... *“Ecouter et apprendre, reconnaître ce que je sais et ce qui sait l'autre”*.. *“S'appuyer sur la connaissance des autres”*.

Pour réussir sa carrière il s'avère nécessaire que chacun identifie ce qui lui plaît. Il en ressort des témoignages que la carrière de cadre dirigeant est faite de sacrifices car elle exige beaucoup en termes d'investissement personnel. Certains interviewés ont souligné le besoin de jouir de leur activité. À cet égard, ils s'expriment de la manière suivante:

“Jouir de ma profession, de mon activité est central. Si je travaille tard la nuit et le week-end c'est parce que mon travail me plaît, j'y obtiens satisfaction, c'est naturel pour moi. Je travaille avec passion, avec amour. Bien sur il y a certaines qualités mais sans obstination, sans amour elles ne servent à rien”

“Il faut assumer le sacrifice qui signifie arriver au poste de P-DG. Beaucoup de travail, beaucoup d'études et de formation”.

“Il faut savoir gérer la frustration, J'ai rencontré des personnes qui n'ont pas consolidé leurs carrières parce qu'elles n'ont pas eu de la patience. C'est une concurrence, il faut savoir attendre et continuer à se préparer”.

En outre, il ressort des entretiens que se responsabiliser de sa carrière est un facteur aussi important. La gestion individuelle de carrière est un axe structurel du succès de carrière. Une fois que la personne a planifié, a fixé ses objectifs de carrière, il faut développer les compétences nécessaires pour les mettre en œuvre. Aussi, il est nécessaire choisir les pratiques de gestion adéquates :

“La personne doit être l'acteur de son propre développement de carrière, observer d'autres expériences, s'informer (lectures). La vision est “own your own career”.

Le cadre doit être consciente des compétences et habiletés qui lui manquent et chercher à combler les vides, par exemple un des P-DG considère qu'il lui manquait de la connaissance du business model de l'entreprise et cherche activement une opportunité pour l'obtenir: *“Mon but était de disposer de tous les éléments pour progresser dans la pyramide organisationnelle, et s'il en manquait un, je devais trouver la façon de le développer. J'ai comptais avec des connaissances techniques, je savais gérer des personnes mais il me manquait la connaissance du business model. Ces trois composantes sont essentielles pour aspirer au poste de P-DG”*.

Les résultats montrent que le processus de planification de carrière est une combinaison des critères : les choix (le processus de prise de décisions de chaque individu), la chance (des opportunités inattendus et conditions du contexte) et les limitations (le produit des circonstances). Un interviewé affirme: *“Moi, dès le début de ma carrière, je savais que je voulais devenir le numéro 1 d’une grande entreprise et cette idée m’a marqué. Je regardais toujours la façon d’y arriver et je lisais comment faisaient les P-DG en poste pour tirer une bonne idée. Il faut avoir une idée claire sur où veut-on aller et ensuite il suffit d’un peu de chance, d’être au bon endroit et au bon moment »*

3.2. Le rôle du capital social

Le capital social d’une personne lui permet, à travers son réseau, l’accès à l’information, ressources et sponsoring de carrière (Seibert *et al.*, 2001). Plus le réseau social est large et diverse, plus de cercles sociaux différents touche la personne et, et plus la personne aura des opportunités de carrière (Granovetter (1973). L’importance du capital social est une notion récurrente dans le discours des interviewés nos répondants. A travers le réseau, certains interviewés ont identifié des anciens collègues qui les ont aidé ou sont intervenus alors qu’ils étaient en chômage ou changeaient d’emploi:

“J’ai été 15 jours au chômage, et le Manager d’un ancien emploi qui avait quitté l’entreprise 6 mois avant moi, me propose le poste de Responsable de l’Audit et des Impôts. Il était Responsable Administratif et financier d’une entreprise de services. Je devais lui rapporter”

“...Après un an dans le service « conseil », j’ai appelé mes connaissances et mes anciens collègues du service pour leur demander s’ils savent de l’existence d’un challenge (poste.) Cela m’intéressait de retourner à ce service. Un ou deux mois après ils m’ont téléphoné et ils m’ont offert un poste de vente”

Les liens faibles (Granovetter, 1973) sont, plus souvent que les liens forts, une source d’information sur des possibles postes de travail, par ex. un P-DG s’exprimait de la manière suivante: *“Au mariage d’un ami qui travaillait à la banque, un invité assied à ma table, à qui son ami lui avait parlé de moi, m’offre un entretien d’embauche pour un poste de comptable. J’ai postulé et j’ai été embauché”*

Michael & Yukl (1993) affirment que le réseau, aussi bien interne qu’externe, est associé au progrès de carrière au sein de l’organisation. Dans le cas du réseau interne, son fonctionnement fréquemment s’exprime à travers la figure du sponsor:

“Si tu n’as pas de sponsors au sein de l’organisation rien arrive. Mes sponsors ont été, parmi d’autres, le P-DG Regional, son chef, le Directeur de finances au Mexique. J’ai beaucoup de sponsors, de personnes qui ont parlé très bien de moi quand quelqu’un leur a demandé leur avis. Ca marche comme ça, que ce soit gagné ou pas, le gens te recommandent”.

En ce que concerne le réseau externe, les interviewés ont manifesté:

“Je participe à des associations professionnelles et d’entrepreneurs. Il faut développer un réseau professionnel et être connu dans la communauté d’affaires”

“Si je voulais avoir du succès dans mon pays il fallait avoir un réseau fort et cette possibilité me l’offrait le travail a la banque (plus de 300 directeurs). Aujourd’hui je suis conseiller pour une Banque Multinationale parce que je connaissais des gens de cette époque ”

Ces contacts externes fournissent références, information et fréquemment appui au développement de carrière à travers le mentoring et le coaching.

3.2.1. Les chefs en qualité de mentors

Les managers sont en position naturelle pour “coacher” le salarié, pour lui apporter des retours sur son travail et pour le guider. Dans l’étude de Ragins *et al.* (2000), environ 50% des mentors sont les responsables directs des protégés. La relation que le salarié entretient avec sa hiérarchie joue un rôle prépondérant dans son succès de carrière et particulièrement dans sa probabilité de promotion. Selon les interviewés, les chefs en tant que mentors remplissent des fonctions aussi bien psychosociales que professionnelles (les fonctions de carrière). Parmi les fonctions psychosociales, ils soulignent l’influence associée à la vocation et les décisions personnelles (*counseling*) ainsi que le rôle de modelage du chef, en tant que figure à imiter (*role modeling*). Parmi les fonctions professionnelles, le mentor favorise l’insertion professionnelle du protégé (*sponsorship*) et offre des affectations défiantes, rendant plus facile le progrès de carrière.

Le rôle de *counseling* permet d’obtenir du conseil de quelqu’un qui a traversé des expériences similaires et à partir de ses vécus aide le protégé à résoudre des conflits internes. Un des P-DG mentionne à son père comme une personne importante dans son parcours professionnel. Il a été ancien Président d’une compagnie multinationale: *“Je toujours vérifie quelques aspects avec lui et il m’aide beaucoup sur les dilemmes de l’éthique corporative. Pour ne pas tomber dans l’arrogance, je considère qui est toujours bon d’avoir des personnes de confiance avec qui vérifier les choses. J’ai quatre o cinq personnes à qui je les demande leur avis”*.

En tant que modèle de rôle le mentor représente un modèle désirable pour le protégé (Kram, 1988). Nous pouvons observer que beaucoup des expériences décrites par les P-DG peuvent être associées à cette fonction: *“Il y a 3 entrepreneurs qui m’ont beaucoup appris. Les 3 ont vocation pour l’excellence. Du premier, j’admire, en particulier, la rigurosité, la précision et l’exactitude. Du deuxième, son caractère intuitif. Il a la capacité de voir d’où viennent les affaires. Chez le troisième, je remarque son habileté pour construire des scénarios qui motivent le gens. Il a la capacité naturelle mettre tout le monde à l’aise, et en plus il cherche constamment l’excellence”*.

Le rôle de sponsor consiste à proposer le protégé pour une promotion ou mobilité. Sans un sponsor il y a une forte probabilité que la personne ne soit pas considérée pour une promotion en dépit de ses compétences (Kram, 1988). Plusieurs P-DG ont affirmé avoir gagné une position grâce à l’aide d’un mentor: *“J’ai eu deux mentors, le premier m’a appelé pour travailler au Brésil, j’avais déjà travaillé avec lui dans une autre entreprise de Services Financiers en Argentine. Il m’a appris à être manager. Le deuxième, m’a appris tout sur l’industrie”*.

“La personne qui a joué un rôle important dans ma carrière est mon P-DG. Il m’a identifié comme Manager de Projet, ensuite il m’a proposé dans le secteur ventes. Il a été pratiquement mon « gourou ». Le P-DG et le Directeur de Ressources Humains ont dessiné ma carrière, ils m’ont offert les challenges, l’entraînement, les opportunités, l’exposition et la visibilité dans les doses adéquates”.

“En 2003, le P-DG de la holding de mon ancienne entreprise, (qui en ce moment était le P-DG d’un autre firme du même rubre dans le pays) m’a proposé de travailler au Brésil comme Directeur Technique”

Les mentors jouent un rôle important dans la recommandation des protégés pour un travail ou poste où ils puissent apprendre efficacement. Les mentors permettent aux protégés de se développer. Le fait d’obtenir une affectation à des challenges permet aux protégés développer rapidement les compétences techniques et managériales nécessaires pour leur poste (Kram, 1985). Nos interlocuteurs ont évoqué: *“Mon chef était quelqu’un qui me proposait des challenges, des défis, on discutait au même niveau et il me permettait de dire des bêtises et à la fin quelque chose de bon sortait. Il me laissait de la place pour agir”*.

“Un nouveau manager de nationalité canadienne, m’a défi en me changeant de secteur. J’ai lui posé des questions sur les raisons de ce changement. Lui m’a dit qu’il voulait que j’apprenne. Cette expérience a été difficile, très dure mais je suis resté dans l’entreprise parce que je lui ai fait confiance”

3.2.2. Les professeurs en qualité des mentors

Le rôle des professeurs universitaires a été évoqué spontanément par plusieurs de nos interviewés. Dans certains cas, cette influence a été associée à des choix et décisions de carrière (*counseling* /l’acceptation et la confirmation) et, dans d’autres, elle a favorisé l’insertion professionnelle. En effet le professeur est un membre du réseau du protégé et, en tant qu’acteur, il joue un rôle de *sponsorship* et a de l’influence sur son développement de carrière.

Dans le premier cas, la figure du professeur est associée au rôle d’influence sur les processus de pensée et de réflexion critique décrit par Galbraith & Zelenak (1991): *“Dans le contexte académique je me souviens d’un professeur de Mathématique et Statistique qui m’aidait à penser et c’est lui qui m’a écrit l’une des lettres de recommandation pour ma candidature au MBA à l’étranger”*

“Je me souviens d’un père jésuite avec un réseau professionnel important, il a exercé une grande influence sur moi”

“Je remarque la figure d’un prof du MBA qui m’a suggéré de me développer dans le champ du marketing. En ce moment je travaillais en ressources humaines”

Les professeurs ont été aussi mentionnés en tant que acteurs importants pour faciliter l’accès à un travail important: *“Un professeur de la faculté m’a convoqué pour travailler dans une entreprise de services financiers”*.

“L’une des personnes qui a joué un rôle très important dans ma carrière est le professeur qui m’a amené travailler avec lui dans un groupe pétrolier”

“Parmi les personnes qui ont eu un rôle important dans ma carrière, je souligne le professeur qui m’a donné la possibilité d’accéder au premier emploi, dans son cabinet local, et un autre qui travaille maintenant avec moi”.

4. Discussion

L'objectif de cette étude consistait à identifier quels sont les aspects clés pour devenir P-DG en Amérique Latine. La recherche visait aussi à déterminer différents facteurs pouvant impacter le succès de carrière de cette population. Dans cette section nous reprenons, en les interprétant, les principaux résultats de notre recherche.

Les résultats montrent que les aspects importants pour une carrière de P-DG sont effectivement dans la lignée de ceux identifiés dans la littérature anglo-saxonne. Nous pouvons observer que, de la même manière que aux Etats-Unis et en Europe, en Amérique Latine nous assistons à un processus de croissance progressive des conditions basiques pour accéder au postes de cadres dirigeants.

Diverses composantes du capital humain telles que le diplôme universitaire, le diplôme Master/MBA, l'expérience internationale, les compétences techniques spécifiques du poste (par exemple: pensée stratégique, compétences de mise en œuvre, compétences politiques) constituent des conditions sinequanon pour aspirer à un poste de management. Les avoir ne garantit pas l'accès au poste, mais leur absence exclut la personne de toute possibilité.

En ce qui concerne les compétences acquises à travers l'expérience, le récit et commentaires des personnes consultées sont en ligne avec les propos de *Hutchinson et al.* (1987) ce que nous permet de conclure que les compétences sont propres au poste de management indépendamment du contexte où la carrière se développe.

La gestion individuelle de carrière est une compétence qui a une importance capitale. En dépit de la perception d'incertitude associée aux contextes latino-américains, la plupart de nos interviewés affirme avoir planifié sa carrière. Cette planification se présente avec des échéances plus courtes et avec une redéfinition d'objectifs et plans de mise en œuvre en mini-cycles (Hall, 1976). En outre, nous observons que l'intérêt pour occuper le poste de P-DG se manifeste plus fréquemment une fois que la personne a atteint le poste fonctionnel le plus élevé ou la responsabilité d'une unité d'affaires.

Par ailleurs, Amérique Latine étant un faisceau d'économies soumises à de grands changements, les managers pourraient attribuer les raisons des transitions de carrière à des facteurs contextuels. Toutefois la plupart des P-DG considère que la responsabilité de la carrière reste entre leurs mains.

En ce qui concerne les points de divergence, être titulaire d'un diplôme d'une Université ou Ecole reconnue, ne garantie pas l'accès au poste tel qu'en France, Angleterre ou Japon. Une autre particularité que nous avons constaté c'est que la plupart des PDG ont intégré le marché de l'emploi alors qu'ils étaient étudiants.

D'après les témoignages, le capital social joue un rôle fondamental tout au long de la carrière. Nous constatons un rôle central du réseau à différents moments de la carrière. L'influence du réseau et, par conséquent, du capital social développé par la personne présente de conséquences multiples et hétérogènes. A mesure que la personne se développe professionnellement, le réseau se manifeste accomplissant des rôles de sponsor, de légitimation et de validation de l'identité professionnelle (camarades de université, anciens collègues de travail et anciens chefs). Quand la personne achève son développement professionnel, le réseau devient plus divers et répandu du fait qu'elle incorpore des acteurs

d'autres contextes (associations professionnelles, conseils d'administration, autres entreprises). Ce nouveau réseau offre des ressources telles que l'information et le soutien qui permettent que la personne ait une bonne performance dans son poste. Par ailleurs, son rendement personnel fait croître son capital de carrière. Ainsi, pour réussir la fonction de P-DG il est important non seulement d'avoir développé un réseau externe mais aussi un réseau interne.

Dans les récits des P-DG nous observons l'influence des nombreuses personnes qui ont joué le rôle de mentors. Tout au long de leur carrière ces personnes ont accompli des fonctions aussi bien professionnelles que psychosociales. Ces relations de mentoring, sont nées, pour la plupart, de manière informelle et dans des contextes différents (social, professionnel, familial, éducatif). Presque la totalité des interviewés a mentionné plus d'un mentor, ce qui réaffirme l'idée de la cohabitation de maints mentors de différentes sources. Le rôle des chefs en tant que mentors (aide à l'insertion professionnelle, générateurs des opportunités de développement et modèle de rôle) a été souligné par la totalité des répondants.

Nous avons également constaté le rôle important qui jouent les professeurs universitaires dans le choix d'orientation et l'accès au premier emploi des futurs dirigeants. Bien que le rôle d'orientation soit présent dans les différentes cultures nationales, nous estimons que le rôle d'aide à l'accès au premier emploi et de recommandation des candidats est une spécificité locale. Ce trait est produit par les caractéristiques des systèmes éducatifs locaux où la plupart des professeurs exercent l'activité académique à mi-temps et les élèves étudient et travaillent parallèlement.

En raison de l'incertitude du contexte latino-américain, le capital social acquiert une importance capitale pour le développement de carrière. Le fait de s'appuyer sur des réseaux construits sur la base de la confiance mutuelle et l'échange de ressources contribue à réduire l'incertitude à laquelle doit faire face l'acteur.

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était de déterminer les facteurs clés pour devenir P-DG en Amérique Latine. Notre étude, en dépit de la taille de l'échantillon, nous a apporté un certain nombre d'éléments de réponse à partir des patrons communs dans les témoignages des P-DG.

Les résultats montrent de points de convergence entre les contextes Européen, Américain et Latino-américain. En premier lieu, malgré l'instabilité qui caractérise les pays latino-américains, le plan de carrière constitue une condition essentielle. Le réseau est le deuxième élément important dans la trajectoire d'un dirigeant. L'expérience internationale est une condition souhaitable. Enfin, la formation et le cumul d'expériences sont également des facteurs de succès.

En ce qui concerne les points de divergence, être titulaire d'un diplôme d'une Université ou Ecole reconnue ne garantit pas l'accès au poste tel qu'en France, Angleterre ou Japon. Autre particularité: la plupart des PDG ont intégré le marché de l'emploi alors qu'ils étaient étudiants. Nous avons également constaté le rôle important qui jouent les professeurs universitaires dans le choix d'orientation et l'accès au premier emploi des futurs dirigeants.

En dehors des variables communes et généralisables à la population de dirigeants, sans distinction du contexte national, notre travail a permis de déterminer certaines particularités

du contexte latino-américain qui constituent des pistes intéressantes à explorer dans des futures recherches quantitatives.

Si on souhaite développer une carrière managériale en Amérique Latine, il faut construire son capital de carrière dès les premiers pas. En termes de capital humain les aspects importants sont: planifier chaque étape de sa carrière et ajuster le plan aux résultats obtenus, développer les compétences critiques du poste à travers les expériences, avoir une expérience internationale, avoir travaillé dans des entreprises prestigieuses, avoir un MBA (de préférence à l'étranger) et maîtriser l'anglais et le portugais.

Le capital social joue aussi un rôle essentiel. Le développement du réseau interne et externe, ainsi que la possibilité d'avoir un mentor dans le milieu universitaire et professionnel est important.

D'autres variables ont apparues comme marginales mais pourraient conditionner les résultats de carrière : la motivation, les traits de personnalité (résilience, *self monitoring*, contrôle de soi même) et des variables organisationnelles.

En fin, les facteurs associés à la réussite d'une carrière managériale sont multiples et son degré d'incidence diffère selon le contexte national. C'est pourquoi il s'avère nécessaire d'étudier les facteurs mentionnés dans des études quantitatives

Limitations et recherches futures

Plusieurs limites peuvent être soulignées dans notre étude. La première tient à la nature et à la structure de l'échantillon. En effet, seulement 22 P-DG ont été interviewés. Cette limite s'explique de part le caractère exploratoire de notre étude. Une analyse quantitative comparée entre régions pourrait être un prolongement intéressant de cette étude.

La seconde limite tient à la nature des données et des analyses réalisées qui sont purement qualitatives. Toutefois, le fait de disposer de peu de recherches sur les carrières des P-DG en Amérique Latine nous a conduit à privilégier ce type de données et d'analyse. Toutefois, une étude quantitative pourrait maintenant être envisagée grâce à la réalisation d'un modèle construit sur la base des résultats de cette étude.

Bibliographie

Aryee, S., Chay, Y. , Tan, H. (1994). "An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore". *Human Relations*, vol. 47, pp. 487–509.

Baruch, Y., Peiperl, M. (2000). "The impact of an MBA on graduate careers", *Human Resource Management Journal*, vol 10, n° 2, pp. 69-86.

Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. France : PUF.

Bassiry, G., Dekmejian, H. (1990). "The American Corporate Elite: A Profile", *Business Horizons*, May-June, pp. 59-63

Becker, G. (1964). *Human Capital*, 1st ed. New York: Columbia University.

Becker, G.(1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with a Special Referenceto Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

- Booz & Company (2009) “Sucessão de CEOs”.
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R., Judge, T.A. (2001). “Effects of personality on executive career success in the United States and Europe”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 53-81.
- Bourdieu, Pierre (1983): *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. En Kreckel, R. [Ed.]: *Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt: tomo especial 2*, Göttingen: Otto Schwartz, pp. 183-198
- Bourdieu, P. (1986). “The Forms of Capital.” En J. G. Richardson (ed.), *The Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Bourdieu, P., Passeron, J.C. (1979) *The Inheritors: French Students and their Relations to Culture*. University of Chicago Press, Chicago.
- Bourdieu, P., Wacquant L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bourdieu, P. (1998) *Practical reason. On the theory of action*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Brass D., Galaskiewicz J., Greve H., Tsai Wenpin (2004). “Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective”, *Academy of Management Journal*, vol 47, n°. 6, pp. 795-817.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Callanan, G. (2003). “What price a career success?”. *Career Development International*, vol 8, n° 3, pp. 126-133.
- Carpenter, M., Sanders, G., Gregersen, H., (2001).”Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay”. *Academy of Management Journal*, vol 44, pp. 493–512.
- Chudzikowski, K., Demel, B., Mayrhofer, W., Briscoe J., Unite, J., Milikic, B., Hall, D. Las Heras, M., Shen, Y., Zikic, J. (2009) “Career transitions and their causes: a country comparative perspective”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, pp. 825-849.
- Citrin, J. M., Smith, R. A. (2003). *The 5 patterns of extraordinary careers*. New York: Crown Business
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, Harvard University Press.
- Crouzet, F., Brezis, E. (2004) “The role of higher education institutions: recruitment of elites and economic growth”, *CESifo Working Paper* n° 1360.
- Daily, C.M., Certo, S.T., Dalton, D.R. (2000) “International experience in the executive suite: the path to prosperity?”, *Strategic Management Journal* , vol. 21, pp. 515–523.

- Defillipi, R., Arthur, M. (1994). "The boundaryless career: a competency based perspective", *Journal of organizational behavior*, 15, n° 4, pp. 307-324.
- DeCieri, H., Dowling, P. J. (1999). Strategic human resource management in multinational enterprises: Theoretical and empirical developments. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, & G. Milkovich (Eds.), *Strategic human resources management in the twenty-first century*. Stamford, CT: JAI Press
- Eichinger, R., Lombardo, M. (2002) *The leadership machine*, Lominger Ltd.
- Ferris, G.R., Judge, T.A. (1991). "Personnel/human resources management: A political influence perspective", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 447-488
- Fietze, S.; Holst, E.; Tobsch, V. (2009). "Personality and Career – She’s got what it takes". SOEP Paper, No. 250. Berlin: DIW.
- Forret, M. L., Dougherty, T. W. (2004). "Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 419-437.
- Galbraith, M. , Zelenak, B. (1991). Adult learning methods and techniques. In M. W Galbraith {M}, *Facilitating adult learning* (pp. 103-133). Malabar, FL: Krieger.
- Gergs, H. (2003). 'Economic, Social, and Symbolic Capital,' *International Studies of Management and Organization*, vol. 33, n° 2, pp. 22–48.
- Gould, S., Penley, L. E. (1984). "Career strategies and salary progression: a study of their relationship in a municipal bureaucracy", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, pp. 244–265.
- Graen, G., Dharwadkar, R., Grewal, R., Wakabayashi, M. (2006). "Japanese career progress: an empirical examination", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, pp. 148-161.
- Granovetter, M. S. (1973) "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360–1380.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Gu, F., Hung, K. & Tse D. (2008). "When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides", *Journal of Marketing*, Vol. 72, July, pp. 12–28
- Hamori, M. (2007) "Career success after stigmatizing organizational events", *Human Resource Management*, Winter 2007, vol. 46, n° 4, pp. 493-511
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hill, S., Bahniuk, M. (1998). "Promoting career success through mentoring". *Review of Business*, vol. 19, n° 3, pp. 4-7.
- Ho Park S., Luo Y. (2001). "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n° 5, pp. 455-477.

- Huberman, M., & Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Hunton, J. E., Wier, B. (1996). "Performance of Accountants in Private Industry: A Survival Analysis", *Accounting Horizons*, vol. 10, n° 3, pp. 54-77.
- Hutchinson, E., Homes, V., McCall, M. (1987) "Key Events in Executives' Lives" Technical Report 32, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Ibarra, H. (1993). "Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework", *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 56–87.
- Iellatchitch, A., Mayhofer, W., Meyer, M. (2001). The field of career. Toward a new theoretical Perspective. 17th Colloquium "The Odyssey of Organising", Lyon, France. *European Organisation Studies Group*.
- Jaskolka, G. 1985. "Measuring and predicting managerial success". *Journal of vocational behavior*, vol.26, pp.189-205.
- Johnsrud, L. K. & Wunsch, M. (1991, November). *Barriers to success in academic life: Faculty women's perceptions across ranks*. Refereed paper presented at the Association for the Study of Higher Education (ASHE), Boston, MA.
- Judge, T., Cable, D. , Boudreau, J., Bretz, R. (1995). "An empirical investigation of the predictors of career success". *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 485-519.
- Judge, T., Klinger, R., Simon, L. (2010). "Time is on my side: time, general mental ability, human capital and extrinsic career success", *Journal of Applied Psychology*, vol 95, n° 1, pp. 92-107.
- Kabasakal, H.; Bodur, M. (2002). "Arabic cluster: a bridge between East and West". *Journal of World Business*, vol. 37, n° 1, pp. 40-54.
- Kets de Vries, M. Mead C, (1992). The development of the global leader within the multinational corporation. In Pucik V., Tichy N., Barnett C.K (Eds.), *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, pp. 187-205. New York: Wiley.
- Kram, K. (1985, 1988), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kryshtanovskaia, O. (1994). "Portrait of the contemporary business elite". *Delovoi Mir*, vol. 28, pp. 2-21.
- Lane, C. (1993). *Management and labour in Europe: the industrial enterprise in Germany, Britain and France*, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). "Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance". *Journal of Vocational Behavior*, vol 45, pp. 79-122.

Lin, N., Ensel, W. M., Vaughn, J. C. (1981). "Social resources and occupational status attainment", *Social Forces*, vol. 59, pp. 1163-1181.

Lin, N. (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press.

London, M., Stumpf, S. A. (1982) *Managing Careers*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.

Martelli, J., Abels, P. (2010). "The Education of a Leader: Educational Credentials and Other Characteristics of Chief Executive Officers", *Journal of Education for Business*, vol. 85, pp. 209–217

Marx, E. (2007) "Route to the Top. Transatlantic Comparison of Top Business Leaders" *Heidrick & Struggles*

McCall, M., Lombardo, M., Morrison, A. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington

McCall, M., Hollebeck, G. (2002). *Developing Global Executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Press

Messmer, M. (1998). "The Value of an MBA". *Management Accounting*, vol. 80, no 4

Michael, J., Yukl, G. (1993). "Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations", *Group and Organization Management*, vol. 18, pp. 328-351

Morrison, R., Hock, R. (1986). Career building: learning from cumulative work experience. En D. T. Hall & Associates (Eds.), *Career development in organizations* (pp. 236-273). San Francisco: Jossey-Bass

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). "Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, vol. 58, pp. 367-408.

Phillips-Jones, L. (1997). *The new mentors & protégés*. Grass Valley, CA: Coalition of Counseling Centers.

Postone, M., Lipuma, E., Calhoun, C. (1993). Introduction: Bourdieu and Social Theory. En *Bourdieu critical perspectives*, Cambridge, Massachusetts, pp. 1- 13

Power, S., Whitty, G. (2008) "Graduating and gradations within the middle class: the legacy of an elite higher education". *Working Paper series, nro 118, Cardiff School of Social Sciences*.

Quivy, R., van Campenhout, L. (1995). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*. Édition, Paris: Dunod.

Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). "Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes", *Academy of Management Journal*, vol 43, n° 6, pp.1177-1194.

- Reklitis, P., Trivelas, P. (2002). "Performance implications of aligning strategies with the business environment", *International Journal of Decision Making*, vol. 3, n° 4, pp. 319-336.
- Rohlen, T.P. (1974). *For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*, University of California Press: Berkeley.
- Roussel, P., Wacheux, F. (2005). *Management des Ressources Humaines. Méthodes de recherche en Sciences Humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.
- Ruiz, J. (2009). "The new breed of CEOs in Mexico What will define them and where will they come from?" *Heidrick & Struggles*
- Saskia, F. (2010). Germany's New Top Managers? The Corporate Elite in Flux, 1960–2005. Discussion Paper 10/ 10 Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne
- Schmidt, C. (2004). "Japan's elite networks at the apex of power", *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, vol. 36, pp.73-84.
- Schneider, S. C., Barsoux, J. (1997). *Managing Across Cultures*. Europe: Prentice Hall.
- Schofield, P. (1996). "The MBA: managers only, please", *Accountancy*, vol. 117, n° 1233, pp.40-42.
- Seibert, S., Kraimer, M., Liden, R. (2001) "A social capital theory of career success", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, pp. 219-237.
- Spence, A. M. (1973). "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, vol 87, n° 3, pp. 355–374.
- Tharenou, P. (1997) "Explanations of managerial career advancement", *Australian Psychologist*, vol. 32 n° 1, pp. 19-28.
- Thiétart, R. (2007). *Méthodes de Recherche en Management*, Coll Gestion, Dunod, 3ème Ed.
- Useem, M., Karabel, J. (1986). "Pathways to top corporate management", *American Sociological Review*, vol 51, pp. 184-200.
- Wanberg, C.R., Welsh, E.T., & Hezlett, S.A. (2003). "Mentoring research: A review and dynamic process model". *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22, pp. 39-124.
- Whitely, W., Dougherty, T. Dreher, G. (1991). "The relationship of career and mentoring and socioeconomic origin to managers, and professionals, early career progress", *Academy of Management Journal*, vol 34, pp. 331-351.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research, 3rd edn*. London, England: Sage Publications.
- Zey, Michael G. (1984). *The mentor connection*. Dow Jones-Irwin, Homewood. Illinois.