

# **LES LEVIERS DE CARRIERE : LA PERCEPTION DES MANAGERS**

**Christine Naschberger**

**Camilla Quental**

**Céline Legrand**

**Audencia – PRES LUNAM**

## **Résumé :**

Le but de cette communication est de répondre à une question d'actualité concernant le développement professionnel des managers avec un accent sur les carrières des femmes. Pour mieux comprendre la gestion des carrières des cadres français, nous avons réalisé une étude empirique sur les perceptions des managers sur les leviers de leur développement de carrière. Les données de cette recherche ont été collectées en utilisant un questionnaire en ligne adressé aux membres d'un réseau professionnel français. Trois principaux leviers ont été identifiés : outils RH au niveau de la formation et de la gestion de carrière, les compétences comportementales et l'ambition personnelle. Les contributions théoriques et managériales de cette étude sont présentées en conclusion.

**Mots clés :** Gestion des Carrières, leviers, cadres

## **Introduction**

La gestion des carrières des cadres est un enjeu important pour les entreprises et revêt une dimension stratégique en matière de gestion de la relève. Pour mieux comprendre la gestion des carrières des cadres, nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux leviers de carrière dans une étude empirique menée sur les perceptions des managers sur les leviers de leur développement de carrière. La collecte des données a été réalisée en utilisant un questionnaire en ligne (comportant des questions ouvertes et fermées) adressé aux membres d'un réseau professionnel. Lors de l'analyse, les données recueillies ont été mises en perspective avec des informations sur le profil et la situation familiale des managers interrogés. Après la présentation de la revue de la littérature dans une première partie, nous indiquons dans une deuxième partie la méthodologie choisie, les principaux résultats de notre recherche ainsi qu'une discussion avec la littérature dans une troisième partie, puis les contributions théoriques et managériales de cette étude en conclusion.

## 1. Revue de la littérature

### La carrière

Le développement d'une carrière est un processus marqué par de nombreuses étapes et les défis et les chercheurs ont identifié les différentes dimensions (Hall, 1976 ; Guerrero, Cerdin et Roger, 2004 ; Kanter, 1989). En outre, les carrières des femmes ont été la cible de nombreuses études (Laufer, 2005 ; Belghiti-Mahut, 2004 ; Belghiti-Mahut, Naschberger, 2010 ; Davidson et Burke, 2004).

Une carrière est généralement définie comme un processus permanent d'activités liées au travail qui comprend des aspects à la fois objectifs et subjectifs (Hall, 2002). Une carrière est aussi définie comme la combinaison et la séquence des rôles joués par une personne au cours d'une durée de vie. Ces rôles sont ceux de l'enfant, élève ou étudiant, citoyen, travailleur, conjoint, femme au foyer, les parents et retraité, des positions associées à des attentes qui sont occupées à un moment donné par la plupart des gens (Super, 1980). Les chercheurs en gestion et les psychologues se sont penchés depuis longtemps sur les questions de développement de carrière : comment les individus explorent leurs options, planifient leurs directions, entrent et progressent dans leurs rôles professionnels choisis (Guerrero *et al.*, 2004 ; Phillips et Imhoff, 1997).

Le développement de carrière est défini comme une série continue de stades caractérisée par des préoccupations uniques, des thèmes et des tâches (Greenhaus *et al.*, 2000). Des modèles classiques d'âge / stade de développement de carrière ont joué un rôle fondateur dans le développement de la théorie sur les carrières au fil des ans (Super, 1980). Une hypothèse sous-jacente commune derrière ces modèles d'âge / stade de développement de carrière est qu'il y a une série de tâches prévisibles qui se produisent à des moments plus ou moins prévisibles au cours d'une carrière.

La théorie du déroulement d'une carrière consiste à décrire la carrière comme une succession de plusieurs étapes. Super (1953) distingue cinq phases développementales à l'évolution de la carrière en général : la première phase de croissance de 0-14 ans ; la deuxième phase d'exploration de 15 à 25 ans ; la troisième phase d'établissement de 26 à 45 ans ; la quatrième phase du maintien de 46 à 65 ans et la cinquième phase du déclin de 66 ans et plus. Hall (1976) identifie quatre étapes de la carrière : l'exploration, l'établissement ou la progression, la stabilisation et le retrait. Le concept d'une carrière protéenne place l'individu au cœur et c'est la responsabilité de chacun de construire son parcours professionnel (Hall, 1996). En ce qui concerne l'attribution des âges aux différentes étapes de la carrière, certains auteurs restent prudents car cela dépend de la perception des individus (Hall, 1986, Marbot, 2006) et des conditions organisationnelles.

A l'étude du développement de carrière, des chercheurs ont combiné une attention sur l'individualité et la diversité (Betz et Fitzgerald, 1993), cette tradition a donné une vaste littérature sur la façon dont ces questions sont abordées concernant les femmes. La recherche dédiée aux questions de genre dans le développement de carrière a connu un fort au cours des vingt dernières années. A la fin des années 1980, Betz et Fitzgerald (1987) ont fait un résumé complet et rigoureux de l'état de nos connaissances sur la psychologie de carrière des femmes.

Dans leur ouvrage classique, ils ont tracé la littérature depuis son début, en partant de la question fondamentale de « Pourquoi les femmes travaillent? », jusqu'aux études portant sur les facteurs qui affectent les femmes dans leur vie professionnelle. Leur travail a été très utile pour extraire de la littérature des éléments de preuve importants sur le fait que les talents des femmes étaient sous-utilisés dans le marché du travail rémunéré et qu'il y avait de puissants obstacles individuels et environnementaux à des choix satisfaisants et à la promotion professionnelle. Aujourd'hui, plus de deux décennies plus tard, ces obstacles semblent persister. Dans ce contexte, des études portant sur le développement de carrière des femmes et des hommes, en identifiant les différences entre les sexes et visant à trouver des moyens de diminuer ces différences dans le développement de carrière sont très pertinentes.

### Les femmes dans le management

Actuellement, nous vivons dans un monde où les relations entre les sexes semblent avoir changé, avec plus de femmes excellant dans le système éducatif et ayant un emploi rémunéré. En effet, il est indéniable que dans les dernières décennies, dans la plupart des pays occidentaux, les femmes sont beaucoup plus présentes dans l'éducation supérieure et accèdent à de nombreux postes de professionnels et de managers, qu'elles maintenant sur le même rythme que les hommes. (Cotter, 2007).

Souvent, les changements dans les relations entre les sexes sont représentés comme étant directement associée à des gains pour les femmes. Les mouvements sociaux comme le féminisme, on soit disant connu un tel succès que l'égalité entre les sexes apparaît atteinte. Si l'on regarde l'évolution des droits de vote, l'accès à l'éducation et aux professions dans les pays occidentaux, c'est certainement le cas. Cependant, alors que de nombreux indicateurs suggèrent que les relations entre les sexes ont beaucoup changé, à certains égards ils semblent avoir peu changé.

La sous-représentation des femmes aux échelons supérieurs des organisations est l'un de ces cas. Bien que les femmes managers et professionnelles sont au moins aussi bien éduquées et formées que leurs homologues masculins et sont embauchés par les organisations dans un nombre approximativement égal, elles n'entrent pas dans les rangs de la haute direction à des taux comparables. Elles se heurtent encore à un « plafond de verre », expression qui désigne « les barrières invisibles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » (ILO, 1997).

Même si il y a plus de femmes occupant des emplois de professionnels et de managers, elles restent sous-représentées aux postes de direction clés dans les organisations, ce qui rend le phénomène appelé « plafond de verre » toujours d'actualité. Il y a certainement plus de femmes dans les emplois très bien rémunérés, à statut élevé, et certaines femmes occupent des postes de haute direction dans différents secteurs. Néanmoins, elles demeurent des exceptions. En outre, des recherches très récentes montrent que les progrès réalisés dans l'avancement des femmes, réalisés au cours des dernières décennies, ont considérablement ralenti ces dernières années (Carter et Silva, 2010). La situation des femmes dans la société est ainsi devenue plus complexe et à facettes multiples.

Les auteurs qui ont étudié le « plafond de verre » considèrent que c'est un obstacle pour les femmes en tant que groupe, barrant la promotion individuelle simplement parce qu'elles sont des femmes plutôt que parce qu'elles n'ont pas la capacité d'occuper des postes à des niveaux supérieurs. Bien que le « plafond de verre » puisse exister à différents niveaux dans les différentes organisations et industries, le terme est généralement utilisé pour suggérer une barrière à l'entrée des postes de direction de haut niveau.

L'échec relatif de ces femmes d'accéder aux rangs de la haute direction, au sein des organisations des secteurs privé et public dans tous les pays développés, a été bien documenté (Davidson et Cooper, 1993). Pourquoi seulement peu de femmes ont accès à des postes de haute responsabilité?

Dans une étude comparative homme et femme, des chercheurs se sont intéressés à identifier les obstacles les plus importants à l'avancement des femmes. Ragins, Townsend et Mattis (1998) ont identifié les obstacles suivants mentionnés par les chefs d'entreprise masculins: le manque d'expérience au niveau du management général ou d'expérience terrain (82%), ne pas être dans le pipeline depuis suffisamment longtemps (64%), les stéréotypes et les préjugés masculins (25%), une culture d'entreprise manquant d'ouverture (18%) et l'exclusion des réseaux informels (15%). Par ailleurs, les principaux obstacles mentionnés par les femmes séniors étaient les suivants: les stéréotypes masculins et les idées préconçues des hommes (52%), l'exclusion des réseaux informels (49%), le manque d'expérience au niveau du management général ou d'expérience terrain (47%), une culture d'entreprise manquant d'ouverture (35%) et les femmes qui n'étaient pas dans le pipeline depuis suffisamment longtemps (29%).

On peut remarquer qu'il y avait accord sur certaines barrières entre les hommes et les femmes séniors, tandis qu'il y a des désaccords sur d'autres, pouvant contribuer aux problèmes auxquels font face les femmes managers. Les obstacles identifiés par Ragins et al. (1998) concernant les femmes sont en ligne avec les hypothèses deux et trois sur les obstacles à l'avancement de leur carrière, ils suivent un thème de la discrimination et des préjugés, qu'ils soient structurels ou individuels.

Si peu d'études portent sur les leviers, des recherches ont été menées pour mieux comprendre les stratégies de carrières. En ce qui concerne les stratégies des femmes qui devenaient des partenaires ou des associés séniors, la recherche menée par Ragins, Townsend et Mattis (1998), qui a étudié 461 femmes cadres et 325 chefs d'entreprise de sociétés Fortune 1000, a montré quelles étaient les stratégies possibles pouvant contribuer à l'avancement des femmes dans la haute direction (présentées par ordre d'importance dans le tableau 1) :

Tableau 1 : Stratégies de carrière des femmes partenaires ou associés séniors (Ragins, Townsend et Mattis, 1998)

Stratégie 1	Dépasser constamment les attentes au niveau du rendement
Stratégie 2	Développer un style avec lequel les hommes sont à l'aise
Stratégie 3	Chercher des difficultés ou les missions à haute visibilité
Stratégie 4	Avoir un mentor influent
Stratégie 5	Résauter avec des collègues influents
Stratégie 6	Développer l'expérience de management de terrain
Stratégie 7	Passer d'un domaine fonctionnel à l'autre
Stratégie 8	Engager des discussions concernant les aspirations de carrière
Stratégie 9	Être mobile géographiquement
Stratégie 10	Obtenir des diplômes plus qualifiants
Stratégie 11	Changer d'entreprise
Stratégie 12	Développer le leadership en dehors du bureau
Stratégie 13	Acquérir de l'expérience internationale

Parmi ces treize stratégies possibles, neuf stratégies de carrière (stratégies 1 à 9) ont émergé comme centrales à l'avancement des cadres de direction femmes à succès qui ont participé à l'enquête, tandis que les quatre autres se détachaient comme des éléments clés de la réussite de carrière.

La recherche sur le « plafond de verre » a permis aux chercheurs d'élaborer une image assez complète de ses facteurs explicatifs. La plupart impliquent plusieurs niveaux d'analyse: la société, les organisations (entreprises, fonction publique, les universités et les syndicats) et les stratégies des acteurs eux-mêmes (Laufer, 2005; Guillaume et Pochic, 2007).

#### Du « plafond de verre » au « Labyrinthe »

Récemment, certains chercheurs ont mis en doute l'exactitude de la métaphore du « plafond de verre », faisant valoir qu'elle implique que la progression vers le haut est brutalement obstruée par une barrière invisible juste avant l'accès aux positions de direction (Eagly et

Carli, 2007). Ces chercheurs soulignent que des obstacles existent tout le long de la route qui mène à la haute direction. Par exemple, Prokos et Padavic (2005, p. 256) proposent qu'une définition plus large du plafond de verre « implique simplement que le désavantage cumulatif des possibilités bloquées (peu importe où cela se produit) est la cause de la sous représentation des femmes aux plus hauts rangs ».

Eagly et Carli (2007) ont proposé une autre métaphore pour rendre compte de la rareté des femmes parmi les hauts dirigeants: le « labyrinthe », un symbole contemporain qui évoque l'idée d'un parcours complexe vers un but digne d'être poursuivi. Selon eux, le « labyrinthe » est une métaphore plus appropriée que le « plafond de verre », du fait que « le passage à travers un labyrinthe n'est ni simple ni direct, mais exige de la persévérance, la conscience de ses progrès, et une analyse minutieuse des énigmes qui nous attendent » (Eagly et Carli, 2007). Le « labyrinthe » contient divers obstacles, quelques-uns subtiles et d'autres tout à fait évident, comme la croyance que les mères s'occuperont plus des enfants. Pourtant, il n'y a quasiment pas de lois d'exclusion et peu de normes claires largement acceptées de l'exclusion. De nombreux décideurs reconnaissent aujourd'hui que de refuser aux femmes des postes élevés sur la seule base de leur sexe est injuste. Et refuser aux femmes des opportunités en raison de leur capacité de se reproduire, ou parce que certaines personnes "ont un problème" avec les femmes ayant du pouvoir, hisse le drapeau du sexisme (Eagly et Carli, 2007).

Eagly et Carli (2007) soutiennent que, avec les progrès vers l'égalité des chances, les obstacles que les femmes rencontrent ne prennent désormais plus la forme d'un mur ou d'un plafond d'exclusion rigide à un niveau particulier. Au lieu de cela, les femmes peuvent accéder à des postes élevés, mais trouver la voie exige beaucoup d'habileté et de la chance. En effet, certaines femmes négocient des chemins dans le « labyrinthe » de la direction vers des postes de pouvoir, d'autorité, de prestige, quels que soient les obstacles discriminatoires qu'elles peuvent rencontrer en route. Certaines femmes trouvent des voies d'accès détournées ou discontinues ou non traditionnelles à l'autorité. En ce qui concerne la présente recherche, nous considérons que le « plafond de verre » existe encore dans la plupart des organisations. Toutefois, nous considérons que la métaphore du « labyrinthe » est une métaphore riche de sens et complémentaire à celle du « plafond de verre ».

L'abondante littérature sur la carrière souligne particulièrement les spécificités des carrières des femmes et des obstacles qu'elles rencontrent, toutefois peu d'études proposent un point de vue comparatif homme/femme en tenant compte également des tranches d'âge. Par ailleurs, la revue de la littérature indique que si beaucoup de travaux se sont intéressés aux freins et obstacles, peu abordent les différents leviers de carrière mobilisés par les cadres dans leur développement de carrière. Ainsi, de nouvelles recherches s'intéressant aux leviers de carrières des cadres hommes et femmes, contribueront à une meilleure compréhension des mécanismes du développement de carrière.

## **2. Méthodologie**

Intéressés par cette question, nous avons étudié les perceptions des managers au sujet du développement de leur carrière, à l'aide d'une étude empirique. L'objectif étant de mieux cerner le phénomène du développement de carrière chez les cadres français, avec des données à la fois statistiques et qualitatives, le choix d'une approche mixte qualitative et quantitative à

l'aide d'un questionnaire a été privilégiée. Cette étude a été menée en administrant un questionnaire auprès de cadres français adhérents d'un réseau professionnel. Une partie des données collectées porte sur les leviers de développement des carrières et constitue la matière empirique que nous présentons dans cette communication.

**Collecte des données :** Un questionnaire a été développé afin de mieux comprendre la perception des cadres sur l'évolution de leur carrière. Les questions ont été divisées en quatre sections: statut personnel; statut professionnel; perspectives professionnelles et statut familial. L'objectif était de recueillir des informations sur le profil professionnel et familial du répondant, ainsi que des données sur l'évolution de sa carrière à l'aide de questions fermées (profil personnel et d'emploi) et ouvertes (incluant les leviers de carrière). Les données que nous présentons dans ce papier concernent plus particulièrement les leviers de carrière.

La collecte des données a été réalisée en trois temps. La première étape du processus de collecte de données comportait l'envoi d'un questionnaire en ligne à plus de 2000 répondants membres d'un réseau professionnel. Dans un premier temps, nous avons reçu des réponses de nombreux répondants de moins de 30 ans. Afin d'assurer une représentation adéquate des différentes tranches d'âge, nous avons envoyé un deuxième mail aux répondants de plus de 30 ans, puis un troisième mail aux plus de 40 ans. Au total plus de mille questionnaires ont été retournés (taux de réponse de 50%). Après élimination des questionnaires incomplets et donc inexploitable, nous avons ensuite retenus les questionnaires correspondant aux tranches d'âge ciblées par notre étude.

**Stratégie d'échantillonnage et composition de l'échantillon final :** La population cible que nous souhaitons étudier est celle des cadres français. Nous avons choisi comme échantillon de base les membres d'un réseau professionnel tous diplômés de grandes écoles. La participation était anonyme et sur la base du volontariat.

L'échantillon est constitué de 226 femmes et 194 hommes (46% d'hommes et 54% de femmes), au total 420 cadres qui travaillent majoritairement dans des grandes entreprises de plus de 1000 salariés (72%) dans des secteurs très diversifiés avec une légère majorité dans les secteurs de l'audit/conseil et de la banque/assurance. La plupart des cadres interrogés sont des cadres non-encadrant ou des cadres responsables d'un service ou d'un département. Une majorité de femmes et d'hommes cadres vivent en couple et ils ont en moyenne moins de 2 enfants : 36% d'entre eux n'a pas d'enfants, 17% un enfant, 25 % 2 enfants, 11% 3 enfants et le reste 4 enfants et plus. Tous les répondants ont une formation de type Master, diplômés de l'enseignement supérieur notamment d'une école de management.

Notre échantillon est composé de trois tranches d'âges : 51 hommes et 70 femmes âgés de 27 à 30 ans ; 65 hommes et 71 femmes âgés de 31 à 35 ans et 78 hommes et 85 femmes âgés de 36 à 45 ans. Nous nous intéressons à ces tranches d'âges car nous considérons que l'essentiel de la gestion de carrière se fait entre 27 et 45 ans. En référence à la littérature, ces tranches d'âge correspondent aux étapes d'établissement et de progression définies par Hall (1976), ou la phase d'établissement de 26 à 45 ans définie par Super (1953). D'ailleurs des recherches plus spécifiques sont aujourd'hui menées pour étudier les carrières des jeunes cadres et celles des quinquagénaires (les approches de gestion des fins de carrière (Marbot, 2006)). Ainsi certaines organisations ont désormais des pratiques de gestion de carrière spécifiques pour (re)motiver les « seniors » notamment l'entretien de deuxième carrière ou l'entretien de seconde partie de carrière. A cet égard, en France, sont considérés comme « seniors » les salariés âgés de 45 ans et plus. Un support d'entretien d'appréciation pourra par exemple

contenir une première partie qui vise à gérer la seconde partie de carrière des salariés âgés de 45 et plus et une deuxième partie qui est destinée aux personnes étant en fin de carrière, 55 ans et plus.

**Analyse des données :** Les données collectées par questionnaire ont été transférées dans le logiciel Excel. Une étude statistique des données descriptives a été réalisée dans ce logiciel (calculs statistiques et tableaux dynamiques croisés). Les réponses ouvertes ont été codées en parallèle par les chercheurs. Dans une première étape un échantillon test de questionnaires a été utilisé pour faire émerger des codes qui ont ensuite été validés en comparant les codages des différents chercheurs. Le codage a ensuite été étendu à l'ensemble des données. Le codage nous a permis d'identifier différents types de leviers et d'en distinguer trois principales catégories.

### 3. Résultats et discussion

L'étude des leviers, sur la base des réponses apportées aux questionnaires par les répondants homme et femme faisant partie de l'échantillon final, nous a conduits à identifier trois principaux leviers de la gestion de carrière des cadres. Dans les trois sections suivantes, nous présentons ces différents leviers, ainsi que les spécificités concernant les carrières des femmes, en nous appuyant dans un premier temps sur la littérature, puis en présentant les données de l'étude dans un deuxième temps.

#### 3.1. Levier 1 : Développer des compétences et gestion de la carrière (coaching, mentoring, sponsoring, networking)

Les outils de gestion de carrière et des mobilités sont nombreux dans les organisations. Dans le contexte de notre étude nous nous intéressons plus particulièrement au coaching, au mentoring et au sponsoring. Un mentor (ou parrain) est selon Ragins (1999) « un individu d'un rang supérieur et influent qui a beaucoup d'expérience et de connaissances sur votre environnement de travail et qui s'attache à favoriser votre mobilité verticale et votre carrière. Votre mentor peut ou non être dans votre organisation ou être votre supérieur hiérarchique direct » (cité par Landrieux-Kartochian, 2003). Le mentor a deux types de fonction : une fonction directe facilitant la progression de carrière, et des fonctions psychosociales qui favorisent l'assurance ou le sentiment de compétence qui indirectement augmentent les possibilités d'évolution de carrière.

#### LES FONCTIONS DU PARRAIN

(D'après Kram, 1983)

Fonctions d'avancement	Fonctions psycho-sociales
Soutien	Modèle
Mise en avant et visibilité	Intégration/ /confirmation
Coaching	Conseiller
Protection	Amitié
Missions comportant un challenge	

Tableau 2 : Le tableau ci-dessus issu de l'étude de Landrieux-Kartochian (2003) résume bien les différentes fonctions d'un mentor.

#### Différences entre les hommes et les femmes

Selon une étude de Catalyst (2011) portant sur des femmes cadres, dans le secteur financier, le manque de mentoring arrive en tête des obstacles

perçus au déroulement de la carrière (70% des femmes interrogées<sup>1</sup> ont mentionné ce problème). Les femmes bénéficient en effet de moins de relations de mentoring que leurs homologues masculins, ou alors elles sont mentorées par des personnes occupant des positions hiérarchiques moins élevées dans l'organisation. Le mentoring est alors moins « efficace ».

Peu de femmes sont susceptibles de remplir le rôle de mentor pour d'autres femmes. Ce rôle incombe donc à des hommes. Mais des difficultés de relations avec le sexe opposé se posent, car les préjugés et stéréotypes entravent l'efficacité du parrainage. De surcroît, « la perception de relations plus approfondies dans une organisation entre des personnes de sexe différent est souvent sujette à interprétations. Par conséquent, de telles relations peuvent se trouver limitées par un souci d'image » (Landrieux-Kartochian, 2003).

Il semble important de distinguer le mentoring et le sponsoring, en particulier quand il s'agit de différences entre les hommes et les femmes. D'après Ibarra *et al.* (2010) seulement les sponsors sont des défenseurs de l'avancement. En effet, cette recherche récente a montré que les hauts potentiels féminins sont « sur-mentorés » et « sous-sponsorisés » comparés à leurs homologues masculins, et qu'elles ont du mal à progresser dans leurs organisations. En outre, sans le sponsoring, les femmes non seulement sont moins susceptibles que les hommes d'être nommées à des postes à responsabilité, mais peuvent aussi être plus réticentes à aller vers ces postes (Ibarra, Carter et Silva, 2010). Nous pouvons constater qu'en France non seulement l'outil d'accompagnement « le mentoring » n'est pas rentré dans les mœurs et que dans la plupart des organisations le mot « sponsoring » est inconnu.

Tableau 3 : Les différences entre le Mentoring et le Sponsoring

Mentors	Sponsors
Peuvent se situer à n'importe quel niveau hiérarchique	Doivent être des cadres supérieurs qui ont de l'influence
Apportent un soutien affectif, un retour sur les points d'amélioration et d'autres conseils	Mettent les sponsorisés en contact avec d'autres managers seniors qui peuvent aider à l'avancement
Servent en tant que modèle	Assurent que les sponsorisés sont considérés pour des opportunités prometteuses et des challenges
Aident les mentorés à naviguer dans les politiques d'entreprises	Protègent les sponsorisés d'une publicité négative ou des contacts dommageable avec des cadres supérieurs
Augmentent les compétences et l'estime de soi des mentorés	'Luttent' pour la promotion des sponsorisés
Renforcent le développement professionnel et personnel des mentorés	

<sup>1</sup> Suivi de près par les obligations familiales (69%) et l'exclusion des réseaux informels de communication (67%).

Source : Ibarra, Carter et Silva, 2010 « Why men still get more promotions than women » (traduction libre des auteurs)

Dans cet article, les auteurs font une distinction importante entre le « mentoring » et le « sponsoring ». Les mentors offrent du soutien « psychosocial » au développement personnel et professionnel, ainsi que de l'aide à la carrière qui comprend des conseils et du coaching. Seulement les « sponsors » plaident activement en faveur de l'avancement de la carrière.

Le « mentoring », dans sa forme classique, combine le soutien psychosocial et le développement de la carrière. Habituellement, les cadres obtiennent l'un ou l'autre - ou, s'ils obtiennent les deux à la fois, c'est à partir de sources différentes. L'analyse de certaines d'études menées par Catalyst (2011) montre que les cadres tirent plus de satisfaction du « mentoring », mais ils ont besoin de « sponsoring ». Sans le « sponsoring », une personne est susceptible d'être oubliée pour la promotion, quelles que soient sa compétence et ses performances - en particulier en milieu de carrière et au-delà, lorsque la concurrence pour les promotions augmente.

Il y a aussi des questions culturelles liées aux différences entre les hommes et les femmes concernant le mentoring et le sponsoring. Selon une étude faite par Accenture en France, le mentoring n'est pas entré dans les habitudes des cadres français. En effet, cette étude a montré que parmi les 5 firmes d'Accenture qui ont participé à l'enquête globale, le pourcentage de programmes de mentoring existant en France était le plus bas. La même étude montre que les femmes s'appuient davantage sur les possibilités individuelles de développement de compétences (ex : la formation) et les hommes sur le networking et le mentoring donc l'atout collectif (Les Ateliers Accent sur Elles, 2011).

Effectivement ce dernier point est confirmé par notre étude. Concernant la question « *quels ont été les leviers qui ont permis ou facilité votre évolution ?* » les femmes ont tendance à privilégier les compétences et le développement des compétences : « *la compétence et l'humilité* » « *adaptabilité et motivation à apprendre et à diversifier mes compétences* ». Elles ont aussi tendance à s'investir beaucoup pour y arriver et elles croient au hasard : « *beaucoup d'investissement et de patience* », « *du travail, de l'investissement et de la chance* », « *capacité à travailler beaucoup (en heures et en nombre de sujets traités)* », « *le hasard* », « *engagement, investissement, mobilité (géographique et professionnelle), adaptation, opportunités* ». Ces résultats montrent une attitude plutôt « scolaire » des femmes. Mais nous avons également pu constater que les jeunes femmes âgées de 27 à 35 ans mentionnent souvent le networking comme un levier important dans l'avancement de leur carrière. D'après notre étude, les femmes âgées de 36 à 45 ont moins le réflexe du networking. En ce qui concerne les hommes la majorité d'entre eux indiquent l'importance du networking dans l'avancement de carrière surtout les hommes âgés de 30 à 35 ans. Un résultat plutôt surprenant est que le fait que les hommes âgés de 27 à 30 ans évoquent moins souvent le networking comme un facteur important dans leur gestion de carrière. L'outil de mentoring est mentionné parfois comme réponse à la question « *quelles suggestions pourriez-vous faire pour mieux gérer votre carrière* » surtout par les femmes cadres. Aucune femme ne mentionne le mentoring comme levier de sa gestion de carrière. Nous avons des résultats identiques pour l'outil de coaching. Comme pour le mentoring, le coaching est souvent évoqué comme des suggestions et seulement une femme et un homme cadre ont évoqué le

coaching comme levier. Un seul homme âgé de 36 à 40 ans mentionne entre autres comme levier le mentoring : « *formation continue (séminaires, coaching/mentoring) choix des bonnes opportunités en interne et des managers / leaders pour lesquels j'ai travaillé soutien de ma femme qui a mis en retrait sa propre carrière pour faciliter nos expatriations* ». Plusieurs jeunes femmes âgées de 27 à 35 ont évoqué l'existence d'un sponsor ou même de plusieurs sponsors en entreprise : « *mon responsable* », « *un manager qui fait confiance* », « *être sponsorisé en interne* », « *certains managers* », « *la reconnaissance de certains managers* ».

### 3.2. Levier 2 : Le savoir-être et la confiance en soi

Dans notre étude, le « savoir-être » a émergé comme un important levier dans le développement de la carrière des cadres. Le « savoir-être » est une notion floue et hétérogène utilisée en gestion des ressources humaines. Souvent citée dans les modèles de gestion des compétences, rarement définie, la notion de « savoir-être » semble être le vecteur d'un type de comportement favorisant l'intégration de l'individu dans l'organisation (Bellier, 2004). Dans un contexte organisationnel on parle aussi de compétences comportementales. Quand nous parlons de compétence, il semble important de montrer que cette notion se construit autour de trois dimensions : la *connaissance* (le savoir), la *pratique* (le savoir-faire) et les *attitudes* (le savoir-être) (Durand, 2006). Cet auteur nous rappelle que Pestalozzi (1797) cité par Durand (2006) parlait déjà de *head* (savoir), *hard* (savoir-faire) et *heart* (savoir-être).

Au début de la carrière, le savoir-faire lié à la pratique est très important. A partir du moment où la carrière des cadres progresse, cette notion de « savoir-être » devient un facteur de différenciation.

En effet, cette notion est apparue dans les réponses des cadres dans notre enquête sur les leviers qui leur ont facilité leur évolution de carrière à travers certaines expressions. Pour répondre à la question : « *Si vous pensez à votre évolution professionnelle, depuis que vous êtes diplômé, d'après-vous, quels ont été les leviers ou déclics qui ont permis ou facilité votre évolution ?* » Les termes qui correspondent à la notion de savoir-être sont : « *audace* », « *mon comportement* », « *savoir-faire et faire savoir* », « *saisir les opportunités quand elles se présentent* », « *savoir-faire connaître et reconnaître son travail* ».

A la notion de « savoir-être » s'ajoutent aussi d'autres notions comme la promotion de soi (« self-promotion », savoir se vendre), et la confiance en soi. La confiance est d'ailleurs un facteur qui semble différencier les hommes et les femmes dans leur développement de carrière comme nous allons exposer ci-dessous.

### Différences entre les hommes et les femmes

La notion de « savoir-être » concerne les attitudes au travail et est donc étroitement liée à la confiance en soi. Sur ce dernier aspect, des études réalisées récemment ont montré qu'il y a des différences significatives entre les hommes et les femmes dans leur niveau de confiance. En effet, un baromètre de confiance des femmes cadres (enquête auprès de 2846 femmes cadres du privé âgées de 30 à 60 ans), exposé dans le rapport de Grésy (2009), a montré les résultats suivants sur la confiance des femmes cadres:

- 55% des femmes cadres ne sont pas confiantes quant à l'évolution de leur carrière et aux chances qui leur seront offertes

- Au regard des deux dimensions de la motivation (satisfaction avec leur carrière et confiance dans l'avenir), 4 types de profils de femmes se dégagent : les optimistes (6%) ; les motivées (39%) ; les désespérées (28%) et les résignées (27%). Les optimistes, bien qu'insatisfaites de leur carrière, elles espèrent des jours meilleurs (6%). Les motivées (39%) sont à la fois satisfaites de leur carrière et confiantes dans les chances qui leur seront offertes à l'avenir. Les résignées (27%), bien que satisfaites de leur carrière, ne sont pas confiantes quant à leurs perspectives d'évolution. Et les désespérées (28%) ne sont ni satisfaites de leur carrière ni confiantes en l'avenir.
- Le plafond de verre demeure une réalité pour 69% des femmes cadres : le pouvoir leur reste peu accessible ;
- Les femmes sont deux fois plus confiantes dans les entreprises lorsque ces dernières font des actions pour l'égalité et communiquent sur le sujet.

### 3.3. Levier 3 : Ambition

L'ambition est également un levier qui est apparu comme très important dans le développement de la carrière des cadres. Des études distinguent entre *l'ambition de carrière* (développement des capacités, être engagé d'une manière significative, avoir un bon salaire, concilier travail et vie privée) et *l'ambition de mobilité* (externe et interne) (Kuijpers, Schyns et Scheerens, 2006). Alors que les compétences renvoient à des comportements et des motivations, l'ambition est l'aspiration à la mobilité plutôt que le comportement réel.

Dans notre enquête, nous avons identifié que la mobilité internationale et géographique constitue pour les hommes cadres un levier très important dans leur développement de carrière. Pour les femmes, cette ambition de mobilité existe, mais elle devient moins forte notamment entre 31 et 35 ans, période pendant laquelle une grande partie des femmes deviennent mères ou se posent des questions sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

#### Différences entre les hommes et les femmes

Fels (2004), dans un article quelque peu provocateur, se demande si les femmes ont moins d'ambition que les hommes. En effet, les femmes interviewées n'étaient pas à l'aise avec le mot « ambition ». Pour elles, l'ambition implique égoïsme et usage manipulateur des autres pour ses propres fins. Les refrains constants chez les femmes interviewées étaient : « *Ce n'est pas moi. C'est le travail* » ; « *Ce n'est pas pour moi ; c'est pour aider les enfants* » ; « *je n'aime pas me promouvoir ; je préfère être dans mon workshop toute seule* ». Les hommes interviewés, au contraire, ne s'exprimaient pas de la même manière. Ils considéraient l'ambition comme une partie nécessaire et désirée de leur vie.

Fels (2004) soutient de façon convaincante que l'ambition repose sur deux piliers - la maîtrise et la reconnaissance. Pour s'accrocher à leurs rêves, les femmes doivent non seulement acquérir les compétences et l'expérience nécessaires, mais leurs réalisations doivent être reconnues de manière appropriée. Dans la mesure où cette reconnaissance est absente, l'ambition est compromise.

Une autre étude réalisée (Hewlett and Buck-Luce, 2005) a montré que tandis que la moitié des hommes interrogés se considéraient extrêmement ou très ambitieux, seulement un tiers des

femmes se considéraient ambitieuses. Un cercle vicieux se met en place : une fois que l'ambition des femmes se bloque, elles sont perçues comme moins engagées et ne reçoivent plus les meilleures missions et cela diminue encore leurs ambitions.

#### **4. Conclusion**

Cette étude contribue à une meilleure compréhension des leviers de carrière, en identifiant trois principaux leviers mobilisés par les cadres dans leur développement de carrière : outils RH au niveau de la formation et de la gestion de carrière, les compétences comportementales et l'ambition personnelle. Aussi la particularité des carrières des femmes cadres est confirmée. Toutefois, cette recherche propose un regard plus précis par tranche d'âge, indiquant pour les professionnels RH l'importance de prendre en compte ce critère dans l'accompagnement des carrières au féminin.

Enfin, concernant les contributions managériales, les résultats de notre recherche indiquent que les professionnels RH peuvent améliorer la gestion de carrière de leurs cadres au niveau organisationnel. Sur la base de nos résultats et des suggestions émises par les cadres interrogés dans notre enquête, nous proposons trois pistes de réflexion pour les dirigeants et professionnels RH : Développer l'accompagnement et la formation ; avoir plus recours au coaching, mentoring et sponsoring ; et faciliter la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et privée.

Cette étude présente des limites : elle concerne un échantillon restreint, bien que représentatif de la population des cadres français diplômés des grandes écoles, elle s'appuie sur les perceptions des cadres. Aussi le choix méthodologique d'utiliser un questionnaire a permis dans une première étape d'avoir une meilleure vue d'ensemble, mais de nouvelles recherches plus qualitatives permettront d'avoir une compréhension plus fine du phénomène des leviers de carrière des cadres français. En parallèle, de futures recherches pourront être menées auprès d'échantillons plus larges et variés en terme de profils de cadres (tous diplômés) en tenant compte des caractéristiques et spécificités des organisations.

#### **Références bibliographiques**

Belghiti-Mahut, S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, 2004, vol. 4, n° 151, p. 141-160.

Belghiti-Mahut, S. et Naschberger, C. (2010). « Beauté naturelle : Carrière de femmes et plafond de verre ». dans Chevalier, F. (ed). *Pratiques de GRH dans les pays francophones : 48 études de cas*, Vuibert, p. 62-66.

Bellier, S. (2004), *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*. Vuibert, France.

Betz, N.E., Fitzgerald, L.F. (1993), Individuality and Diversity: theory and research in counseling psychology. *Annual Review of Psychology*, n° 44, p. 343-381.

Betz, N.E., Fitzgerald, L.F. (1987), *The Career Psychology of Women*. New York: Academic.

- Carter, N.M., Silva, C. (2010), *Pipeline's broken promise*. New York: Catalyst. Retrieved July 26th 2011 <http://www.catalyst.org/publications/372/pipelines-broken-promise>.
- Cotter D.A., Hermsen J.M., Vanneman R. (2007), *End of the gender revolution?*, University of Maryland, Last updated November 1 2007. Retrieved from the following URL on 16.1.2012: <http://www.bsos.umd.edu/socy/vanneman/endofgr/default.html>
- Davidson, M.J., Burke, R.J. (2004), *Women in Management Worldwide: facts, figures and analysis*. Ashgate Publishing.
- Catalyst (2011), U.S. Women in Business. New York: NY: Catalyst. Accès le 25 novembre 2011 depuis <http://www.catalyst.org/publication/132/us-women-in-business>.
- Durand, T. (2006), L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, vol.1, n. 160, p. 261-292.
- Eagly, A.H., Carli, L.L. (2007), Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, Sept 2007. p. 63-71.
- Eagly, A.H., Carli, L.L. (2007), Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders. *Harvard Business School Press*.
- Guillaume, C., Pochic, S. (2007), La fabrication organisationnelle des dirigeants : Un regard sur le plafond de verre. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 17, p. 79-103.
- Fels, A. (2004), Do Women Lack Ambition ? *Harvard Business Review*, vol. 82, p. 50-60.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godschalk, V.M. (2000), *Career Management*, 3<sup>rd</sup> ed. Dryden Press/Harcourt College Publishers, Fort Worth, TX.
- Grésy, B. (2009), Rapport préparatoire de Brigitte Grésy à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville.
- Guerrero, S.; Cerdin, J.L., Roger, A. (2004), *La Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*. Paris : Editions Vuibert.
- Hall, D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, Californie.
- Hall, D.T. (1986), « Breaking career routines: Midcareer choice and identity development » Hall, D.T. et al. (ed.) *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 120-159.
- Hall, D.T. (1996), Protean careers of the 21st century, *The Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 4, p. 8-16.
- Hall, D.T. (2002), *Careers in and out of Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hewlett, S.A, Buck Luce, C. (2005), Off-Ramps and On-Ramps: Keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, vol. 83, n.3, p.43-54.
- Ibarra H., Carter N.M., Silva, C. (2010), Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, Sept 2010, p. 80-85.
- International Labour Organization (ILO). (1997), *La promotion des femmes aux postes de direction*. Programme des activités sectorielles.

Kanter, R.M. (1989), "Careers and the wealth of nations". Arthur, M.B., Hall, D.T., Lawrence, B.S. (Eds). *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 506-521.

Kuijpers, M.A.C.T., Schyns, B., Scheerens, J. (2006), Career Competencies for Career Success. *The Career Development Quarterly*, vol.55, p. 168-178.

Landrieux-Kartochian, S. (2003), Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines. *Les Cahiers du CERGOR*, N°03/01, Université Paris 1, Panthéon Sorbonne, Janvier 2003.

Laufer, J. (2005), La Construction du Plafond de Verre : le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin 2005.

Les Ateliers Accent sur Elles (2011), *International Women's Day 2011*, 8 Mars 2011. Accenture, France.

Marbot, E. (2006), « Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière ? » *Management et Avenir*, n° 1, p. 199-217.

Pestalozzi, J.H. (1797), *Mes Recherches sur la marche de la nature dans l'évolution du genre humain*, Payot, Lausanne, 1994 (première édition en 1797)

Phillips, S.D., Imhoff, A.R. (1997), Women and Career Development: A Decade of Research. *Annual Review of Psychology*, vol. 48, p. 31-59.

Prokos, A., Padavic, I. (2005), An examination of competing explanations for the pay gap among scientists and engineers. *Gender & Society*, n. 19, p. 523-543.

Ragins, B.R., Townsend, B., Mattis, M. (1998), Gender Gap on the Executive Suite : CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, vol. 12, n° 1, p. 28-42.

Ragins, B.R., Cotton, J.L. (1999), Mentor functions and outcomes : a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 4, Aug 1999, p. 529-550.

Super, D.E. (1953), A theory of vocational development. *The American Psychologist*, vol. 8, n° 5, p. 185-190.

Super, D.E. (1980), A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 16, p. 282-98.