

Les pratiques organisationnelles favorables à l'avancement professionnel des femmes et l'augmentation de leur satisfaction et de leur bien-être psychologique¹

Par **Ronald J. Burke**, professeur, Organizational Behavior, School of Business, York University, Toronto • rburke@schulich.yorku.ca

Mustafa Koyuncu, professeur, École de tourisme et de management hôtelier, Université d'Erciyes, Nevsehir, Turquie

• mkoyuncu@eunev.edu.tr

Et **Lisa Fiksenbaum**, professeure, Département de psychologie, York University, Toronto • lisafix@yorku.ca

Traduit de l'anglais

En raison de l'accumulation de nombreux facteurs, les entreprises sont de plus en plus enclines à encourager les aspirations à l'avancement des cadres et des professionnels féminins (Burke et Mattis, 2005; Burke et Nelson, 2002). Parmi ces facteurs, on note l'augmentation du nombre de femmes qui possèdent le niveau d'éducation, l'expérience et les acquis nécessaires pour être promues. On relève aussi, rapporté par la plupart des entreprises, le vivier limité de dirigeants qualifiés et le manque de leadership. On remarque enfin que les entreprises, fortement contraintes par la concurrence à une course au rendement, tentent de se positionner sur le marché des talents, en recrutant et en retenant « la crème de la crème » et en évitant que les travailleuses qualifiées partent, faute de considération (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001).

Des recherches ont été menées sur les types de situations vécues au travail susceptibles d'être liées à l'avancement professionnel de la femme. Au cours d'une étude s'échelonnant sur trois ans et portant sur les cadres supérieurs féminins, Morrison, White et Van Velsor (1987) ont distingué six facteurs qui contribuent à la réussite des femmes sur le marché du travail, à savoir l'appui des supérieurs, les réalisations antérieures,

le désir de réussir, la capacité de diriger des employés subalternes, la volonté de prendre des risques et la faculté d'être rigoureuse, décisionnelle et exigeante. À l'inverse, trois facteurs d'échec ont été isolés pour expliquer le fait que certaines dirigeantes ne soient pas parvenues à atteindre les niveaux de performance attendus par l'entreprise: l'inadaptation, les attentes trop élevées (pour soi-même ou pour les autres femmes) et le mauvais rendement.

Ainsi pour réussir, les femmes, plus que les hommes, ont eu besoin du soutien de leurs supérieurs, elles ont dû se montrer affables et faire preuve d'adaptabilité. Elles ont aussi dû prendre des risques, être rigoureuses, avoir un fort désir de réussir et une influence notable. Les six facteurs de réussite sont liés au développement de bonnes relations avec les hommes dans un milieu dominé par les hommes (voir aussi Ragins, Townsend et Mattis, 1998). Ces aptitudes s'avèrent nécessaires pour faire tomber les préjugés selon lesquels les femmes sont faibles, peu disposées à prendre des risques et ont peur du succès. Malheureusement, la définition stricte de ce que sont les comportements acceptables pour une femme renferme des contradictions. Les plus évidentes sont: « prends des risques, mais réussis à tout coup », « sois rigoureuse, mais conciliante », « sois ambitieuse, mais ne t'attends pas à être traitée sur un pied d'égalité » et « accepte des responsabilités, mais sois réceptive à l'avis des autres », c'est-à-dire à celui des hommes de grade supérieur. Ces constatations sous-entendent que des critères de réussite additionnels sont appliqués aux

¹ L'élaboration de ce document a été rendue possible grâce à la Schulich School of Business, l'Université de York, l'Université d'Erciyes et le département de psychologie de l'Université de York. Louise Coutu a rédigé le manuscrit.

femmes et donc que les femmes, à responsabilité égale ou moindre que les hommes, doivent posséder plus d'atouts.

Dans la même étude, Morrison et ses collègues (1987) se sont aussi penchés sur le vécu des femmes qui avaient réussi à gravir les échelons jusqu'au niveau de la direction générale. Ils en ont dégagé quatre situations de travail clefs : être acceptée par son organisation, être encadrée et encouragée, avoir l'occasion de suivre des formations et de se perfectionner, se voir confier du travail à la fois stimulant et exigeant et des tâches importantes. Lorsqu'elles spéculaient sur leur réussite future, ces femmes à la carrière brillante avouaient qu'elles rencontraient plus de contraintes et bénéficiaient de moins d'encadrement que lorsqu'elles occupaient un poste hiérarchiquement moins élevé. Plusieurs d'entre elles ont dit ressentir de l'épuisement et envisageaient leur avenir dans un secteur d'activité complètement différent de celui dans lequel elles œuvraient. Lors des entretiens de suivi, Morrison, White et Van Velsor (1992) ont recueilli de l'information auprès d'un tiers environ de leur échantillon de départ. Ils ont constaté que, hormis quelques exceptions, nombre de femmes interrogées en étaient toujours au même point.

■ LA CARRIÈRE DES FEMMES : DÉFIS ET RECONNAISSANCE

La documentation existante sur les expériences de travail et la gestion de carrière des femmes peut être classée selon un système conçu par Morrison (1992). Son schéma pour la gestion d'une carrière réussie est divisé en trois éléments interdépendants – les défis, la reconnaissance et le soutien offert – éléments qui, avec le temps, incitent le travailleur à progresser et à se maintenir dans cette voie. Le schéma de Morrison a été élaboré à partir des recherches menées sur les femmes qui occupent des postes de direction et rejoint ses travaux antérieurs avec McCall et Lombardo (McCall, Lombardo et Morrison, 1988). Ces travaux avaient déjà permis de définir trois réalités du travail qui invitent le travailleur à avancer : les tâches spécifiques, les collègues de travail et les épreuves traversées. Ces réalités du travail peuvent aussi être nommées défis et absence ou présence de reconnaissance et d'encadrement. McCall et ses collègues

(1988) ont étudié les types d'expériences vécues au travail qui aident à préparer les futurs cadres et en quoi elles étaient des expériences formatrices. Ils ont constaté qu'il existait cinq grandes catégories d'expériences à potentiel formateur (les tâches stimulantes, les collègues de travail – surtout les supérieurs –, les épreuves traversées, l'évaluation continue et les expériences vécues à l'extérieur du travail). Mais ils ont aussi souligné que l'apprentissage, rendu possible par les expériences, était tout aussi important pour le travailleur.

Morrison (1992) articule les éléments de son schéma comme suit : (1) les défis – nouvelles situations rencontrées et résultats difficiles à atteindre – portent les gestionnaires à mettre à profit les leçons retenues pour acquérir les qualités qui les aideront à avoir un bon rendement dans des affectations ultérieures ; (2) la reconnaissance se traduit par la reconnaissance des réalisations et les récompenses qui s'ensuivent – promotions, augmentations de salaire ou prix divers – ainsi que par l'offre des ressources nécessaires à la poursuite des réalisations ; (3) le soutien comprend l'acceptation et la compréhension qui, en harmonie avec les valeurs des gestionnaires, leur permettent d'intégrer leur carrière dans une vie riche et valorisante. Le schéma suppose que les trois éléments soient présents dans les mêmes proportions – de façon équilibrée – afin de permettre aux travailleurs de s'améliorer et de garder le cap.

S'agissant des femmes, Morrison observe un fort déséquilibre entre les trois éléments, le défi étant nettement plus présent que les deux autres. Ses recherches ont démontré que certains aspects rebutants des tâches quotidiennes sont souvent négligés, que la reconnaissance est lente à obtenir et que les mesures classiques d'encadrement ne répondent pas toujours aux attentes des femmes. Les obstacles traditionnels à l'avancement (stéréotypes, préjugés, malaise ressenti par les hommes) contribuent au déséquilibre observé, ayant pour conséquence un épuisement des administratrices, parfois des échecs ou des frustrations attribuables au contexte de travail dont elles vont vouloir se libérer (White, Cox et Cooper, 1992).

Une excellente façon de préparer un travailleur à accéder à un poste de cadre est de planifier un certain nombre de tâches à accomplir qui présentent des défis

constants. En ce sens, un changement d'affectation après une année ou deux est une voie à privilégier. De nouvelles tâches supposent l'acquisition de nouvelles ou de meilleures compétences, élargissent les horizons, poussent le travailleur à se perfectionner et servent aussi de « tests » grâce auxquels le travailleur est récompensé ou promu (Mainero, 1994).

Il serait pertinent de se demander si les femmes cadres et professionnelles font face aux mêmes exigences que les hommes lors de l'exécution de tâches – censées être formatrices – et si elles en retirent des compétences similaires ou non. Une des raisons qui expliquerait la présence du « plafond de verre² », ou plafonnement des femmes, est que les femmes ont des possibilités d'avancement différentes de celles des hommes au cours de leur carrière. McCall, Lombardo et Morrison (1988) et Horgan (1989) avancent que certains types de tâches et de possibilités d'avancement sont moins accessibles aux femmes. Par exemple, les femmes se verront offrir un poste de subordonnée plutôt que de directrice ou un poste peu « visible » ou encore sans grands défis à relever.

Certaines de ces affirmations ont été corroborées par Ohlott, Ruderman et McCauley (1994) lorsqu'ils ont étudié les exigences requises pour l'obtention d'un poste de direction et les facteurs qui peuvent nuire à l'apprentissage par le travail. Ils ont constaté que les attentes envers les hommes et les femmes cadres de même niveau étaient différentes, mais surtout que les femmes devaient d'une part, travailler plus fort que les hommes pour faire leurs preuves et, d'autre part, que le chemin de leur apprentissage apparaissait plus complexe que celui des hommes. Horgan (1989) a par ailleurs affirmé que le genre influe sur le contenu des leçons apprises de l'expérience.

Même si les défis rencontrés sont communs à tous les administrateurs (enjeux élevés, environnement de travail complexe, transaction avec le personnel), les femmes peuvent avoir à surmonter des obstacles supplémentaires tels que les préjugés, l'isolement ou la conciliation travail-famille. Elles ont quelquefois à remplir des exigences de rendement supérieures à celles des hommes, à travailler dans des conditions difficiles (ressentiment et hostilité de la part du person-

nel masculin) ou à s'occuper de dossiers secondaires. Ils leur arrivent enfin de faire l'objet d'une surveillance plus étroite (Hochschild, 1989).

Ainsi, restreindre leurs responsabilités contrarie l'avancement des femmes puisqu'en leur donnant des postes de rang inférieur et en leur confiant des tâches secondaires, on leur refuse des expériences professionnelles enrichissantes. Morrison (1992) recommande de ne pas réduire le niveau de difficulté des tâches, mais de diminuer les exigences extérieures – lutte contre les préjugés, promotions d'autres femmes, mêmes normes de rendement pour tous – et d'offrir une reconnaissance et un encadrement proportionnels au rendement obtenu afin de maintenir l'équilibre entre les trois éléments décrits plus haut.

La formation et le perfectionnement peuvent être perçus à la fois comme des défis et de l'encadrement. Ils représentent des défis s'ils comportent une formation technique, un apprentissage par mentorat et des tâches clefs; ils donnent l'occasion au travailleur de s'améliorer et de faire ses preuves. Mais si la formation est adaptée aux femmes, par exemple pour les aider à évoluer dans un milieu d'hommes ou les accompagner dans la gestion et la transition de carrière, ils peuvent être considérés alors comme des activités d'encadrement. Certaines activités, dont le mentorat, impliquent clairement à la fois les deux aspects: défis et encadrement.

La reconnaissance suppose d'admettre qu'il existe des défis supplémentaires auxquels les travailleuses doivent faire face parce qu'elles sont des femmes. Que signifie l'égalité de rendement entre les hommes et les femmes dans un environnement de travail dominé par les hommes sinon que les femmes ont à surmonter plus de difficultés, et ce fait doit être reconnu. De surcroît, devant un nouveau défi – nouvelle tâche ou promotion – les femmes montrent, semble-t-il, moins d'enthousiasme parce qu'elles connaissent les responsabilités additionnelles qui leur incombent en tant que femme. Le système de récompenses doit tenir compte de cette situation. Morrison juge que les récompenses sont insuffisantes pour les femmes si l'on considère la charge de travail additionnelle et les sacrifices consentis. Contrairement

² Plafond de verre, traduction de *glass ceiling*, qui représente le niveau professionnel auquel les femmes ont tendance à plafonner (NDT).

à leurs collègues masculins, les femmes acceptent plus facilement le titre « d'acteur », agissent sans attendre un mandat formel, sont moins souvent promues, retirent moins de bénéfices et touchent un plus bas salaire que les hommes (Morrison et Von Glinow, 1990). La reconnaissance peut s'exprimer sous forme de hausse de rémunération, de promotion, d'avantages sociaux, d'attribution de pouvoir décisionnel, de respect, de crédibilité et de confiance (Morrison, 1992). Les statistiques démontrent que le plafonnement des femmes existe toujours, ce qui tend à prouver que la reconnaissance en termes de promotion n'est pas très répandue.

En raison des charges additionnelles de travail, les femmes ont besoin de soutien. Or, l'absence d'acceptation et de solidarité entre collègues contribue à leur isolement et les décourage (Morrison, White et Van Velsor, 1987). Les ressources – mentorat, parrainage, rétroaction et réseaux d'information – doivent faire partie d'un environnement de travail facilitant. Il ne faut pas oublier par ailleurs l'aide organisationnelle et sociétale pour les couples dont les deux conjoints travaillent.

Enfin, signalons que les femmes peuvent avoir à affronter des défis supplémentaires particuliers à cause de la rareté des modèles féminins à suivre, de la difficulté à obtenir des retours d'information et du manque d'acceptation et de soutien (Morrison, White et Van Velsor, 1987).

De plus en plus d'entreprises ont mis en œuvre des politiques pour encadrer et former des cadres et des professionnels féminins (Morrison, 1992; McCracken, 2002). Ces entreprises font part des incidences positives de ces programmes: accroissement du nombre de femmes qui suivent désormais des activités de formation et de perfectionnement, augmentation du nombre de femmes inscrites sur la liste des promotions et plus grand nombre de femmes qui atteignent des postes de grade supérieur. De nombreux auteurs ont décrit ces initiatives (horaires flexibles, formation adaptée selon le genre...) et les ont qualifiées d'avant-gardistes (Mattis, 2002; Spinks et Tombari, 2002; Jafri et Isbister, 2002; Mays, Graham et Vinnicombe, 2005; Rutherford, 2005).

En revanche, très peu d'information a été recueillie sur la façon dont ces initiatives ont été vécues par les cadres et les professionnels féminins. La présente étude comble ce vide en tentant de démontrer le rapport entre les pratiques favorables à l'avancement professionnel de la femme initiées par certaines entreprises et la satisfaction ressentie par les femmes dans leur travail et dans leur carrière, ainsi que sur l'état de leur santé psychologique. L'hypothèse à la base de l'étude est que les femmes dont l'entreprise met en place des politiques pour les femmes observent des effets positifs sur leur travail, leur carrière et leur santé.

L'étude porte également sur la relation entre les pratiques organisationnelles qui favorisent l'avancement professionnel de la femme et leurs effets sur le travail et le bien-être des travailleuses, relation analysée à partir d'un large échantillon de femmes professionnelles et cadres travaillant pour une importante banque turque. Le secteur des services financiers, et notamment le secteur bancaire turc, s'est révélé réticent à la promotion des femmes (Collinson, 1987; Crompton et Sanderson, 1994; Woodward et Ozbilgin, 1999; Ozbilgin et Woodward, 2004).

■ LA DÉMARCHE : PERSONNES SONDÉES ET ÉCHANTILLONNAGE

Les données ont été recueillies à partir d'un échantillon de 286 femmes professionnelles ou cadres travaillant dans une grande banque turque. Le tableau 1 contient les données démographiques de l'échantillon. La majorité des sondées sont des femmes de 40 ans et moins (69%), mariées (79%), mères (76%) d'un ou deux enfants (87%). Elles détiennent un diplôme universitaire de premier cycle (79%) et occupent un poste de cadre inférieur ou de cadre moyen (82%). Elles ont travaillé sans interruption depuis la fin de leurs études (68%), à temps plein seulement (77%) et travaillent aujourd'hui de 41 à 50 heures par semaine (56%). Elles sont à l'emploi de la banque depuis 10 ans ou plus (53%), ont la sécurité d'emploi totale depuis 10 ans ou moins (75%) et œuvrent au sein d'une équipe de 11 à 30 employés (74%).

TABLEAU 1 : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

ÂGE	Nbre	%
30 ans et moins	55	19,2
31 à 35 ans	72	25,2
36 à 40 ans	72	24,5
41 à 45 ans	68	23,8
46 ans et plus	21	7,3
DURÉE DU MARIAGE	Nbre	%
5 ans et moins	52	22,9
6 à 10 ans	64	28,2
11 à 15 ans	44	19,4
16 à 20 ans	38	16,7
21 ans et plus	29	12,8
NIVEAU D'ÉDUCATION	Nbre	%
Primaire	5	1,7
Secondaire	54	18,9
Universitaire	227	79,6
NIVEAU ATTEINT DANS L'ENTREPRISE	Nbre	%
Subalterne	26	9,1
Cadre inférieur	109	38,1
Cadre moyen	126	44,1
Cadre supérieur	25	8,7
A TRAVAILLÉ SANS INTERRUPTION	Nbre	%
Oui	195	68,2
Non	91	31,8
TRAVAILLE POUR LA BANQUE DEPUIS	Nbre	%
5 ans et moins	34	11,5
6 à 10 ans	100	35,0
11 à 15 ans	50	17,5
16 à 20 ans	58	20,3
21 ans et plus	45	15,7

ÉTAT CIVIL	Nbre	%
Célibataire	41	14,2
Divorcée, veuve	19	6,9
Mariée	226	79,0
STATUT PARENTAL	Nbre	%
Enfants	218	76,2
Sans enfant	68	23,8
NOMBRE D'ENFANTS	Nbre	%
1	99	45,4
2	90	41,3
3	21	9,6
4	8	3,7
HEURES TRAVAILLÉES PAR SEMAINE	Nbre	%
40 heures et moins	53	18,5
41 à 45 heures	80	28,0
46 à 50 heures	79	27,6
51 à 55 heures	22	7,7
56 à 60 heures	47	16,5
61 heures et plus	5	1,7
A TRAVAILLÉ À TEMPS PARTIEL	Nbre	%
Oui	67	23,4
Non	219	76,6
OCCUPE LE MÊME EMPLOI DEPUIS	Nbre	%
5 ans et moins	100	35,0
6 à 10 ans	116	40,5
11 à 15 ans	34	11,9
16 ans et plus	36	12,6
TAILLE DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL	Nbre	%
10 personnes et moins	15	5,2
11 à 20 personnes	118	41,3
21 à 30 personnes	93	32,5
31 à 40 personnes	49	17,2
41 personnes et plus	11	3,8

Des questionnaires ont été distribués à un échantillon aléatoire de 400 femmes professionnelles et cadres grâce à une liste fournie par la banque. Les sondées ont rempli le questionnaire de façon anonyme et l'ont remis à l'équipe de recherche. Au total, 286 questionnaires ont été retournés. Après le rejet des questionnaires incomplets, le taux définitif de participation a été de 72 %, ce qui représente un résultat remarquable. Le questionnaire a été traduit de l'anglais vers le turc en utilisant la méthode de la retraduction³.

■ LA DÉMARCHE : LES PARAMÈTRES DE MESURE

Les paramètres de mesure ont été évalués grâce à un étalonnage comportant des questions à réponse unique et des questions à choix multiples.

Les données démographiques et le type d'emploi

Ce volet comprend l'âge, l'état civil et le statut parental, le nombre d'enfants, le niveau d'éducation, le nombre d'heures travaillées par semaine, le niveau dans l'organisation, la sécurité d'emploi, la taille de l'équipe de travail et le fait que la sondée ait travaillé ou non sans interruption depuis l'obtention de son diplôme et qu'elle ait déjà travaillé à temps partiel ou non.

L'encadrement professionnel et les situations vécues au travail⁴

Les situations vécues par les femmes au cours de leur carrière qui ont été des sources de soutien ou des obstacles à l'avancement ont été évaluées en utilisant deux variables :

- **Les comportements négatifs envers les femmes** ont été mesurés à l'aide de sept questions ($\Delta = 0,84$)⁵. Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon une échelle ordinale

à cinq niveaux, appelée échelle de Likert (1 = totalement en désaccord, 3 = neutre, 5 = totalement en accord). La question générique était : « Dans la banque, la perception générale est... » Une des questions était ainsi complétée : « ...que les hommes font de meilleurs chefs que les femmes. »

- **Les situations vécues par les femmes au travail** ont également été évaluées au moyen de 27 questions portant sur diverses situations. Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux. Les réponses à ces 27 questions ont été analysées par facteur ou composante, en utilisant la méthode de rotation Varimax appliquée aux composantes principales. On constate que cinq facteurs ont une valeur propre de plus de 1,0, comptant pour 46 % de l'écart moyen. Ces facteurs sont :

- *L'égalité de traitement* mesurée par quatre questions ($\Delta = 0,68$) : « À la banque, les femmes et les hommes sont évalués de façon égale. »
- *Le soutien offert* mesuré par six questions ($\Delta = 0,64$) : « Les femmes sont informées des promotions potentielles à mesure qu'elles se présentent. »
- *Les obstacles à l'avancement* mesurés par cinq questions ($\Delta = 0,58$) : « Les femmes se font refuser l'accès à des comités, à des unités de travail et à des projets de groupe hautement convoités. »
- *Les normes établies par les hommes* mesurées par huit questions ($\Delta = 0,78$) : « On attend des femmes qu'elles se conforment aux normes et aux règlements établis par la majorité des hommes. »
- *Les responsabilités familiales* mesurées par quatre questions ($\Delta = 0,32$) : « Si une femme prend un temps d'arrêt pendant sa carrière pour avoir un enfant, ses chances d'avancement seront compromises. » Ce facteur a été rejeté à la suite d'analyses plus poussées, compte tenu de son caractère approximatif.

³ Retraduction : procédé de traduction consistant à traduire un texte lui-même traduit dans une autre langue. Dans le cas qui nous concerne, le questionnaire a été traduit de l'anglais au turc, puis retraduit du turc à l'anglais. Ce procédé est utilisé pour valider la première traduction réalisée (NDT).

⁴ Les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière sont tirées d'un sondage créé par un chercheur ou un groupe de chercheurs qui n'ont pas été identifiés.

⁵ Δ ou alpha de Cronbach : indice de corrélation interne. Il s'échelonne de 0 (aucune cohérence) à 1 (cohérence parfaite).

Les attitudes à l'égard du travail et leurs incidences

Les attitudes à l'égard du travail et leurs incidences ont été mesurées en utilisant des évaluations à questions à choix multiple.

- **L'implication dans le travail** Trois aspects de l'implication personnelle au travail ont été mesurés en utilisant des échelles mises au point par Schaufeli et autres (2002).

· *La vitalité* mesurée par six questions ($\Delta = 0,92$): «À mon travail, je déborde d'énergie.»

· *Le dévouement* mesuré par cinq questions ($\Delta = 0,91$): «Je suis fière du travail que j'accomplis.»

· *La concentration* mesurée par six questions ($\Delta = 0,90$): «Je suis absorbée par mon travail.» Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux.

- **Les incidences sur le travail**

· *La satisfaction ressentie par rapport au travail* mesurée par sept questions ($\Delta = 0,77$) mises au point par Kofodimos (1993): «Je me sens appelée à me dépasser au travail.» Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux.

· *La satisfaction ressentie par rapport à la carrière* mesurée par cinq questions ($\Delta = 0,90$) mises au point par Greenhaus, Parasuraman et Wormley (1990): «Je suis satisfaite de ce que j'ai accompli au cours de ma carrière.»

· *L'intention de démissionner* mesurée par deux questions ($\Delta = 0,74$): «Êtes-vous présentement à la recherche d'un emploi au sein d'une autre entreprise?» À ces questions, les sondées devaient répondre par «oui» ou par «non». Cette mesure des incidences sur le travail a déjà été utilisée par Burke (1991).

- **Le bien-être psychologique** Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions

selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux.

· *Les symptômes psychosomatiques* mesurés par 19 questions ($\Delta = 0,89$) mises au point par Quinn et Shepard (1974). Les sondées ont indiqué à quelle fréquence elles ont ressenti chacune des conditions physiques exposées (par exemple, des maux de tête) au cours de la dernière année selon une échelle ordinale à quatre niveaux (1 = jamais, 4 = souvent).

· *La fatigue émotionnelle* mesurée à l'aide d'une échelle tirée du Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). L'échelle comportait neuf questions ($\Delta = 0,59$): «Je me sens vidée émotionnellement à cause de mon travail.» Les sondées ont indiqué à quelle fréquence elles ont vécu chacune des situations exposées selon une échelle ordinale à sept niveaux (1 = jamais, 7 = quotidiennement).

· *Le bien-être physique* mesuré par cinq questions ($\Delta = 0,61$) mises au point par Kofodimos (1993): «Je dors suffisamment.» Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux (1 = très insatisfaite, 3 = neutre, 5 = très satisfaite).

· *Le bien-être émotionnel* mesuré par six questions ($\Delta = 0,68$) mises au point par Kofodimos (1993): «Je cherche activement à comprendre mes émotions et à améliorer mon bien-être émotionnel.» Les sondées ont indiqué leur accord avec chacune des questions selon l'échelle ordinale de Likert à cinq niveaux.

■ LES RÉSULTATS

Les situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière

L'interdépendance entre les cinq mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière a d'abord été déterminée. Sept des dix coefficients de corrélation (70%) étaient de façon significative différents de zéro ($p < ,05$)⁶. Ces

⁶ p ou probabilité: indice de signification des résultats.

coefficients s'étendent d'un faible ,00 (égalité de traitement et soutien offert) jusqu'à un maximum de ,48 (normes établies par les hommes et obstacles à l'avancement). Le coefficient de corrélation moyen est de ,22 ($p < ,05$). La mesure « comportements négatifs envers les femmes » est en lien direct avec les quatre autres mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière.

Les analyses de régression hiérarchique

Des analyses de régression hiérarchique ont par la suite été réalisées, analyses dans lesquelles les nombreuses incidences sur le travail et le bien-être général ont été régressées selon trois blocs de variables explicatives. Le premier bloc comprend les données démographiques des sondées (par exemple, l'âge, l'état civil, le niveau d'éducation). Le deuxième bloc comprend les caractéristiques de la situation professionnelle (par exemple, le niveau dans l'organisation, la sécurité d'emploi totale). Le dernier bloc comprend les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière. Les deux premiers blocs de variables explicatives ont servi de variables témoins pour analyser la relation entre les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière et les différentes mesures des incidences sur le travail.

Lorsqu'un bloc de variables explicatives était de façon significative responsable de l'augmentation de la variance pour une variable prédictive donnée ($p < ,05$), toutes les mesures comprises à l'intérieur de ce même bloc ayant une relation significative et indépendante avec la variable prédictive ($p < ,05$) ont été déterminées.

Les indices des mesures de l'implication dans le travail

Le tableau 2 contient les résultats des analyses de régression hiérarchique, résultats qui donnent l'indice de chacune des mesures de l'implication dans le travail. Les commentaires qui suivent sont présentés de façon sommaire. Les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière font, d'une manière significative, augmenter la variance explicative des trois mesures de l'implication dans le travail. La mesure « comportements négatifs envers les femmes » est liée de façon significative et négative à l'implication dans le travail dans tous les cas ($\Delta s = - ,34, - ,34$ et $- ,31$)⁷; les mesures « égalité de traitement » et « soutien offert » sont liées de façon significative et positive aussi bien à la mesure « vitalité » qu'à la mesure « dévouement ».

⁷ Δs ou coefficient de régression standardisé. Il mesure le poids relatif (ou l'effet) d'une variable indépendante (par exemple, les comportements négatifs) sur une variable prédictive (par exemple, l'implication dans le travail) dépendante d'autres variables.

TABLEAU 2 : VARIABLES PRÉDICTIVES DE L'IMPLICATION DANS LE TRAVAIL

VITALITÉ ⁸	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,16	,02	,02	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,19	,04	,02	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,44	,19	,15	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,34)				
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT (,13)				
SOUTIEN (,12)				
DÉVOUEMENT	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,15	,02	,02	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,16	,03	,01	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,44	,20	,17	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,34)				
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT (,13)				
SOUTIEN (,12)				
CONCENTRATION	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,18	,03	,03	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,20	,04	,01	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,40	,16	,12	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,34)				
NORMES ÉTABLIES PAR LES HOMMES (- ,14)				

Les résultats des analyses de régression hiérarchique qui mesurent les trois incidences sur le travail (satisfaction ressentie par rapport au travail, satisfaction ressentie par rapport à la carrière, intention de démissionner) sont présentés dans le tableau 3. Les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière sont responsables de

l'augmentation significative de la variance explicative de deux des trois mesures des incidences sur le travail (exception: « intention de démissionner »). Les femmes qui ont déclaré subir peu de comportements négatifs et celles qui ont signalé recevoir beaucoup de soutien ressentent les plus hauts taux de satisfaction quant à leur travail et à leur carrière.

⁸ R: coefficient de corrélation multiple entre la variable indépendante et la variable prédictive (dépendante).

R²: coefficient de détermination de la variance expliquée par la variable prédictive (dépendante).

ΔR²: différence de corrélation entre les blocs. Mesure le poids relatif de chacun des blocs dans la détermination de la variable prédictive (dépendante).

P: probabilité ou indice de signification.

TABLEAU 3 : VARIABLES PRÉDICTIVES DES INCIDENCES SUR LE TRAVAIL

SATISFACTION RESENTIE PAR RAPPORT AU TRAVAIL	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,12	,01	,01	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,19	,03	,02	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,38	,15	,12	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,29)				
SOUTIEN OFFERT (,18)				
SATISFACTION RESENTIE PAR RAPPORT À LA CARRIÈRE	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,15	,02	,02	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,22	,05	,03	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,38	,14	,09	,001
COMPORTEMENTS NÉGATIFS (- ,18)				
SOUTIEN OFFERT (,25)				
INTENTION DE DÉMISSIONNER	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,12	,03	,03	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,25	,06	,03	,05
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL				
POSTE OCCUPÉ (- ,22)				
NIVEAU ATTEINT DANS L'ORGANISATION (- ,14)				

Finalement, les résultats des analyses de régression hiérarchique qui mesurent les aspects du bien-être psychologique sont présentés dans le tableau 4. Une fois encore, les mesures des situations vécues par les femmes au travail et au cours de leur carrière sont responsables de l'augmentation significative de la variance explicative de chacune des mesures du

bien-être psychologique. Les sondées qui ont révélé vivre de nombreux comportements négatifs et qui ont dit recevoir peu de soutien ont démontré de plus forts signes de détresse psychologique dans tous les cas (des symptômes psychosomatiques et d'épuisement plus marqués, de moins hauts niveaux de bien-être physique et émotionnel).

TABLEAU 4: VARIABLES PRÉDICTIVES DU BIEN-ÊTRE

ÉPUISEMENT	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,18	,03	,03	,05
NIVEAU D'ÉDUCATION (,16)				
SITUATION PROFESSIONNELLE	,20	,04	,01	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,38	,14	,10	,001
ATTITUDES NÉGATIVES (,27)				
SOUTIEN OFFERT (- ,14)				
SYMPTÔMES PSYCHOSOMATIQUES	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,21	,04	,04	,05
NIVEAU D'ÉDUCATION (,16)				
SITUATION PROFESSIONNELLE	,21	,04	,00	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,33	,11	,07	,01
ATTITUDES NÉGATIVES (,15)				
SOUTIEN OFFERT (- ,21)				
BIEN-ÊTRE PHYSIQUE	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,16	,02	,02	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,23	,05	,03	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,38	,14	,09	,001
ATTITUDES NÉGATIVES (- ,14)				
SOUTIEN OFFERT (,26)				
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT (,16)				
BIEN-ÊTRE ÉMOTIONNEL	R	R ²	ΔR ²	P
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	,17	,03	,03	-
SITUATION PROFESSIONNELLE	,21	,05	,02	-
EXPÉRIENCES VÉCUES AU TRAVAIL	,40	,16	,11	,001
SOUTIEN OFFERT (,28)				
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT (,18)				

Deux autres observations d'ordre général méritent d'être soulignées. Tout d'abord, il a été observé que les comportements négatifs envers les femmes ont des liens significatifs avec toutes les mesures des incidences sur le travail sauf une (« intention de démissionner »), ce qui laisse supposer que les

comportements négatifs envers les femmes ont des effets pervers sur leur travail. En second lieu, il a été prouvé que le soutien offert a des liens significatifs avec toutes les mesures des incidences sur le travail sauf deux, ce qui laisse supposer qu'il a également des effets importants sur le travail.

■ DISCUSSION, SUIVI ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche ajoute à notre compréhension des pratiques favorables à l'avancement professionnel des femmes cadres et des multiples bénéfices qu'elles peuvent en retirer. Penchons-nous d'abord sur les cinq types de situations vécues par les femmes dans leur travail et au cours de leur carrière qui ont été étudiées. Les cinq grandes catégories de pratiques d'entreprises sont en fait liées de façon modérée et positive avec les situations vécues, ce qui laisse entendre, du moins pour les sondées de cette étude, que les entreprises qui ont un rendement élevé (ou bas) dans une catégorie (par exemple, les normes établies par les hommes) vont probablement avoir aussi un rendement élevé (ou bas) dans les autres catégories (par exemple, obstacles à l'avancement).

Si l'on considère les avantages potentiels pour les entreprises de mettre en place des pratiques qui favorisent l'avancement professionnel de la femme, les données (voir les tableaux 2, 3 et 4) montrent des effets positifs à grande échelle. En effet, les femmes qui ont répondu travailler dans un cadre professionnel dont les pratiques leur sont favorables ont démontré de plus hauts taux de satisfaction quant à leur travail et à leur carrière et un niveau plus élevé de bien-être psychologique. D'autres chercheurs (Mattis, 2005; Giscombe, 2005; Hammond, 2002) ont signalé que les pratiques organisationnelles qui favorisent l'avancement professionnel de la femme avaient des effets positifs sur le travail et la carrière des femmes, mais peu d'entre eux se sont intéressés à leur bien-être psychologique. Étendre les bénéfices des pratiques organisationnelles favorables aux femmes à leur santé psychologique nous semble être une approche logique compte tenu du fait qu'on associe généralement les situations vécues au travail avec le bien-être psychologique (Burke, 2003; Nelson et Burke, 2002).

Enfin, nos découvertes influent directement sur la pratique. Nous disposons dorénavant d'une bonne connaissance des qualités qui font partie d'un environnement de travail qui encourage les aspirations professionnelles des femmes (et des hommes). Ces qualités sont le soutien de la haute direction et son engagement dans l'application de telles pratiques, l'utilisation explicite du genre féminin dans les

décisions de recrutement, de gestion de carrière et de perfectionnement du personnel, l'élaboration de politiques et de procédures conformes avec l'avancement de la femme et encore l'offre de récompenses (soutien, avancement...) pour avoir atteint les buts fixés par l'organisation. Il faut aussi mettre en lumière l'importance d'être un modèle (dans la communauté élargie) sur ce qui peut être accompli grâce au dévouement, aux efforts consentis et aux ressources engagées.

Lors des dix dernières années, on a remarqué une augmentation de l'attention portée aux recherches réalisées sur les réalités professionnelles vécues par les femmes. Toutefois, malgré une sensibilisation médiatique sur le plafonnement des femmes sur le marché du travail, l'accès des femmes aux postes de responsabilité reste encore limité. Des percées importantes ont cependant été réalisées pour l'avancement professionnel de la femme: on citera l'augmentation de la flexibilité des horaires, la réduction de la charge de travail et les efforts déployés par les entreprises pour faciliter la conciliation travail-famille. Lee et ses collègues ont démontré que les femmes qui choisissent de réduire leur charge de travail (trois ou quatre jours par semaine) connaissent du succès dans leur carrière et que leurs employés sont satisfaits de telles ententes (Lee, Engler et Wright, 2002; MacDermid et autres, 2001).

Récemment, plusieurs chercheurs ont commencé à décrire et à évaluer des projets sérieux faits en collaboration avec des entreprises désireuses de faciliter la conciliation travail-famille. Ces projets créent un lien explicite entre les besoins personnels des employés (par exemple, les responsabilités familiales) et les objectifs de l'entreprise. Ils poursuivent l'objectif de changer les habitudes de travail pour que l'entreprise et les employés en retirent des bénéfices (Rapaport et autres, 1998). Les travaux de Bailyn, Fletcher et Kolb, (1997) relatent plusieurs «projets pilotes d'action en collaboration» dans lesquels des chercheurs travaillent de concert avec des entreprises pour apporter des changements à la culture et à l'organisation du travail afin d'améliorer sensiblement la conciliation travail-famille (Bailyn, Fletcher et Kolb, 1997; Fletcher et Bailyn, 1996; Fletcher et Rapaport, 1996).

Trois types de connaissances sont nécessaires pour mettre fin au plafonnement professionnel des femmes. Premièrement, il est primordial de reconnaître les écueils qui se dressent sur le parcours des femmes lorsqu'elles veulent progresser professionnellement. Deuxièmement, il est utile de connaître les stratégies de carrière utilisées par les femmes qui ont réussi professionnellement. Troisièmement, il est impératif pour les dirigeants de connaître la vraie nature des obstacles à la carrière de leurs employées érigés dans et par leur propre culture d'entreprise.

Les initiatives prises par des entreprises pour rééquilibrer le modèle « défis-reconnaissance-soutien » doivent répondre spécifiquement aux besoins des femmes et faire tomber les obstacles à la carrière qui ont entraîné le déséquilibre. Les femmes et les hommes ont besoin de l'aide et du soutien actif de leur entreprise pour la gestion de leur carrière. À cet effet, il est urgent de documenter les efforts faits par les entreprises pour améliorer les compétences des femmes cadres et professionnelles. Cette documentation servira à décrire ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et pour quelles raisons. En outre, les efforts fructueux de certaines entreprises vont servir d'exemples et de cautions pour d'autres entreprises qui sauront dans quelles directions faire porter leurs

efforts. Il est aussi essentiel que des dirigeants réputés s'engagent à promouvoir leur collaboration avec les femmes occupant des postes de rang élevé afin d'inciter leurs homologues à les imiter.

Bien que de réels progrès aient été réalisés au sein d'une minorité d'entreprises, il faut néanmoins conclure que changer la nature masculine de la plupart des cultures d'entreprise reste un défi et une tâche d'une grande complexité (Lewis et Cooper, 2005).

Cette recherche a ses limites. D'une part, toutes les données ont été recueillies à l'aide de questionnaires que les personnes sondées ont remplis seules, ce qui n'écarte pas la possibilité que les réponses comportent des erreurs systématiques du fait de la méthode utilisée. D'autre part, les données ont été colligées en un unique point donné dans le temps, ce qui fait que des liens de causalité sont difficiles à établir. De plus, certaines des mesures comportent des niveaux de fiabilité sous la valeur normalement acceptée de ,70 (dont les obstacles à l'avancement ,58).

Pour terminer, toutes les personnes sondées travaillent pour la même banque turque. Il est donc difficile de savoir jusqu'à quel point les résultats peuvent être généralisés à d'autres secteurs d'activité en Turquie ou au secteur bancaire dans d'autres pays⁹.

BIBLIOGRAPHIE

- Bailyn, L., J. K. Fletcher et D. Kolb (1997). « Unexpected connections: considering employees' personal lives can revitalize your business », *Sloan Management Review*, 38, p. 11-19.
- Burke, R. J. (2003). « Work experiences, stress and health among managerial women: Research and practice », dans M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst et C. L. Cooper (dir.), *Handbook of Work and Health Psychology*, New York, Wiley, p. 259-278.
- Burke, R. J. (1991). « Early work and career experiences of female and male managers and professionals: Reasons for optimism? » *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8, p. 224-230.
- Burke, R. J. et M. Mattis (2005). *Supporting Women's Career Advancement*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Burke, R. J. et D. L. Nelson (2002). *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd.
- Collinson, D. (1987). « Banking on women; selection practices in the financial sector », *Personnel Review*, 16, p. 12-20.
- Crompton, R. et K. Sanderson (1994). « The gendered restructuring of work in the finance sector », dans A. M. Sott (dir.), *Gender, segregation, and social change*, Oxford, Oxford University Press, p. 121-134.

⁹ On tiendra compte à la lecture de cet article des contextes socioéconomique et culturel de la Turquie. La tradition y maintient une plus grande inégalité entre les hommes et les femmes que dans les sociétés occidentales et particulièrement nord-américaines au sein desquelles les pratiques organisationnelles sont plus favorables aux femmes (NDLR).

- Fletcher, J. K. et R. Rapaport (1996). « Work family issues as a catalyst for change », dans S. Lewis et J. Lewis (dir.), *Rethinking employment: The work family challenge*, London, Sage Publications.
- Fletcher, J. K. et L. Bailyn (1996). « Challenging the last boundary: Re-connecting work and family », dans M. B. Arthur et D. M. Rousseau (dir.), *Boundaryless careers*, Oxford, Oxford University Press.
- Giscombe, K. (2005). « Best practices for women of color in corporate America », dans R. J. Burke et M. C. Mattis (dir.), *Supporting women's career advancement*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 266-294.
- Greenhaus, J. H., S. Parasuraman et W. Wormley (1990). « Organizational experiences and career success of black and white managers », *Academy of Management Journal*, 33, p. 64-86.
- Hammond, V. (2002). « Advancing women's executive leadership », dans R. J. Burke et D. L. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell, p. 332-346.
- Hewlett, S. A. et C. B. Luce (2005). « Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success », *Harvard Business Review*, mars, p. 43-54.
- Hochschild, A. (1989). *The Second Shift*, New York, Avon Books.
- Horgan, D. D. (1989). « A cognitive learning perspective in women becoming expert managers », *Journal of Business and Psychology*, 3, p. 299-313.
- Jafri, N. et K. Isbister (2002). « A decade of diversity », dans R. J. Burke et D. L. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell, p. 37-50.
- Kofodimos, J. (1993). *Balancing Act*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lee, M. D., L. Engler et L. Wright (2002). Exploring the boundaries in professional careers: Reduced load work arrangements in law, medicine and accounting », dans R. Burke et D. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell Publishers, p. 174-206.
- Lewis, S. et C. L. Cooper (2005). *Work-life integration: Case studies of organizational change*, West Sussex, John Wiley.
- MacDermid, S. M et autres (2001). « Alternative work arrangements among professionals and managers: Rethinking career development and success », *Journal of Management Development*, 20, p. 305-317.
- Mainero, L. A. (1994). « Getting anointed for advancement: The case of executive women », *Academy of Management Executive*, 8, p. 53-67.
- Maslach, C., S. E Jackson et M. P. Leiter (1996). *Maslach Burnout Inventory*, 3^e édition, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Mattis, M. (2005). « Best practices for supporting women engineers' career development in US corporations », dans R. J. Burke et M. C. Mattis (dir.), *Supporting women's career advancement*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 243-265.
- Mattis, M. L. (2002). « Best practices for retaining and advancing women professionals and managers », dans R. J. Burke et D. L. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Oxford, Blackwell, p. 309-322.
- Mays, L., J. Graham et S. Vinnicombe (2005). « Shell Oil Company US: The 2004 Catalyst award winner for diversity initiatives », dans R. J. Burke et M. C. Mattis (dir.), *Supporting women's career advancement*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 313-331.
- McCall, M. W., M. M. Lombardo et A. M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience*, New York, Lexington Books.
- McCracken, D. M. (2002). « Winning the talent war for women: Sometimes it takes a revolution », *Harvard Business Review*, novembre, p. 47-53.
- Michaels, E. H. Handfield-Jones et B. Axelrod (2001). *The war for talent*, Boston, Harvard Business School Press.
- Morrison, A. M. (1992). *The new leaders*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Morrison, A. M. et M. A. Von Glinow (1990). « Women and minorities in management », *American Psychologist*, 45, p. 200-208.
- Morrison, A. M., R. P. White et E. Van Velsor (1992). *Breaking the Glass Ceiling*, 2^e édition, Reading, Addison-Wesley.
- Morrison, A. M., R. P. White et E. Van Velsor (1987). *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, Addison-Wesley.
- Nelson, D. L. et R. J. Burke (2002). *Gender, work stress and health*, Washington DC, APA Books.
- Ohlott, P. J., M. N. Ruderman et C. D. McCauley (1994). « Gender differences in manager's developmental job experiences », *Academy of Management Journal*, 37, p. 46-67.

- Ozbilgin, M. et D. Woodward (2004). *Banking and gender: Sex equality in the financial services in Britain and Turkey*, London, I.B. Taurus.
- Quinn, R. P. et L. J. Shepard (1974). *The 1972-73 Quality of Employment Survey*, Ann Arbor, MI: Institute Social Research, University of Michigan.
- Ragins, B. R., B. Townsend et M. Mattis (1998). «Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling», *Academy of Management Executive*, 12, p. 28-42.
- Rapaport, R. et autres (1998). *Rethinking life and work*, Waltham, Pegasus Communications.
- Rutherford, S. (2005). «Different yet equal», dans R. J. Burke et M. C. Mattis (dir.), *Supporting women's career advancement*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 332-346.
- Schaufeli, W. B. et autres (2002). «The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach», *Journal of Happiness Studies*, 3, p. 71-92.
- Spinks, N. L. et N. Tombari (2002). «Flexible work arrangements: A successful strategy for the advancement of women at the Royal Bank Financial Group», dans R. J. Burke et D. L. Nelson (dir.), *Advancing women's careers*, Blackwell, Oxford, p. 220-241.
- White, B., C. Cox et C. L. Cooper (1992). *Women's career development: A study of high flyers*, Oxford, Basil Blackwell.
- Woodward, D. et M. F. Ozbilgin (1999). «Sex equality in the financial services sector in Turkey and the UK», *Women in Management Review*, 14, p. 325-332.