

**VERS UNE TAXONOMIE
DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES DE CARRIERE**

par

**Roxane Bernard
étudiante de maîtrise
Université de Montréal**

et

**Thierry Wils
professeur
Département des sciences administratives
Université du Québec (Hull)
Pavillon Alexandre Taché (C-3331)
283, boul. Alexandre Taché
Case Postale 1250, succ. B
Hull, Québec, J8X 3X7
Tél. (819) 595-2247
FAX: (819) 595-2216**

octobre 1990

**Congrès de l'AGRH
Bordeaux, 27-28 novembre 1990**

La gestion des carrières est un domaine relativement récent en gestion des ressources humaines. En fait, les organisations ont commencé à mettre sur pied des programmes de carrière depuis le début des années 70 (Brooks, 1984). Pourtant, les pratiques de gestion des carrières revêtent déjà des formes très différentes.

Dans certaines organisations, des programmes visant à aider les employés à mieux se connaître sont mis de l'avant (conseils en carrière dispensés par un psychologue). Dans d'autres organisations, des programmes ayant pour but d'aider l'employeur à mieux gérer ses ressources humaines sont plutôt privilégiés (plan de relève). Dans un cas comme dans l'autre, on parle de gestion des carrières comme s'il s'agissait d'une réalité monolithique. Il s'agit cependant de réalités bien différentes.

Une telle ambiguïté se produit parce que le terme "gestion des carrières" est souvent utilisé comme raccourci pour désigner une vingtaine de programmes plus ou moins différents de carrière. Mais cela ne signifie pas qu'une organisation donnée se déclarant être impliquée en matière de carrière gère tous ces programmes. Au contraire, elle n'en gère souvent qu'un sous-ensemble. Afin de clarifier cette situation, il est utile de bien distinguer la gestion des carrières des systèmes de carrière.

I - CADRE D'ANALYSE

La gestion des carrières

La gestion des carrières en tant que terme générique regroupe l'ensemble des programmes de carrière. Quels sont ces programmes? Certains programmes de carrière (la planification de la relève ou les ateliers de carrière) sont clairement identifiés comme étant au coeur de la gestion des carrières. En revanche, pour d'autres programmes, la situation n'est pas aussi claire. Certains auteurs (Sonnenfeld, 1984) définissent la gestion des carrières au sens très large de façon à y inclure les programmes de formation. A l'opposé, d'autres auteurs (Milkovich et Anderson, 1982) ont adopté une définition beaucoup plus restreinte de la gestion des carrières qui est limitée principalement aux flots de main-d'oeuvre à l'intérieur d'une organisation.

Ces divergences proviennent sans doute du fait que la finalité des programmes de ressources humaines est encore débattue (Purcell, 1989). S'il n'est pas possible actuellement de regrouper ces programmes selon leur finalité, il est important, pour les fins de la présente étude, de délimiter le champ de la gestion des carrières. Un compromis acceptable serait de définir la gestion des carrières au sens large de façon à inclure les programmes de dotation interne, mais à exclure certains programmes comme la formation.

La dotation interne est partie intégrante de la gestion des carrières parce qu'elle a trait à la mobilité du personnel au sein de l'organisation. Généralement, le terme de dotation interne est

utilisé pour désigner les programmes offerts au personnel non-cadre (affichage des postes vacants) alors que le terme de carrière est réservé aux programmes offerts aux personnels cadre et professionnel. Décider de réserver le mot carrière uniquement aux catégories supérieures d'employés de l'organisation reviendrait à reconnaître l'absence de carrière pour les employés subalternes, ce qui ne reflète pas la réalité.

Si le critère de mobilité interne est retenu pour délimiter le champ de la gestion des carrières, alors il faut exclure certains programmes de ressources humaines comme les programmes de dotation externe ou de formation. D'une part, la dotation externe est exclue parce que l'entrée de personnel dans l'organisation ne fait pas partie de la mobilité à l'intérieur de l'organisation. D'autre part, la formation est également exclue parce qu'elle ne vise pas directement la mobilité interne, même si parfois elle peut servir à faciliter une mobilité ultérieure. Seule la formation dispensée aux gestionnaires en matière de carrière (apprendre à mener des entretiens pour connaître les aspirations de carrière des employés) peut être considérée comme faisant partie de la gestion des carrières.

Compte tenu de notre définition de la gestion des carrières, 20 programmes de carrière ont été identifiés. Ces pratiques organisationnelles de carrière englobent: (1) l'affichage des postes vacants, (2) l'utilisation de promotion interne, (3) les règlements de mobilité, (4) les critères standardisés de promotion, (5) les filières d'emploi, (6) les systèmes d'appariement des

individus/emplois, (7) l'utilisation de la mobilité latérale, (8) la collecte d'informations auprès des employés sur la question des carrières, (9) la collecte d'informations sur les postes futurs, (10) les plans de relève, (11) l'évaluation du potentiel, (12) la gestion des individus à haut potentiel, (13) l'accélération dans le cheminement de carrière ("fast track"), (14) le "mentoring", (15) la formation des gestionnaires en matière de carrière, (16) les services d'un conseiller en carrière, (17) les ateliers sur les carrières, (18) la communication d'informations sur les carrières, (19) le support à la planification individuelle des carrières et (20) le plan conjoint de carrière.

En général la majorité de ces programmes désignent des aspects bien distincts de la gestion des carrières, ce qui a facilité leur définition (voir à ce propos le texte de Wils et Guérin, 1990). Néanmoins, quelques programmes ne sont pas clairement définis dans la littérature et tendent à être redondants avec d'autres programmes. Par exemple, l'accélération dans le cheminement de carrière va souvent de pair avec la gestion des individus à haut potentiel. L'évaluation du potentiel est souvent réalisée dans le cadre des plans de relève ou de la gestion des individus à haut potentiel. Le support à la planification individuelle des carrières qui fait appel à des documents remis aux employés (manuels, exercices d'auto-évaluation, etc.) est souvent intégré aux programmes de services d'un conseiller en carrière ou d'ateliers de carrière. Dans la même veine, les règlements et les critères de mobilité sont généralement inclus dans les programmes

de promotion interne ou de mobilité latérale. Après avoir éliminé ces programmes redondants, nous sommes arrivés à une liste de 14 programmes distincts de carrière.

Les 14 programmes de carrière retenus sont les suivants: (1) l'affichage des postes vacants, (2) la promotion interne, (3) les filières d'emplois, (4) l'appariement des individus/emplois, (5) la mobilité latérale, (6) la collecte d'informations auprès des employés sur la question des carrières, (7) la collecte d'informations sur les postes futurs, (8) les plans de relève, (9) la gestion des individus à haut potentiel, (10) le "mentoring", (11) la formation des gestionnaires en matière de carrière, (12) les services d'un conseiller en carrière, (13) les ateliers sur les carrières et (14) la communication d'informations sur la mobilité et les carrières.

Les systèmes de carrière

Contrairement à la gestion des carrières, un système de carrières fait plutôt référence à cet ensemble particulier de programmes de carrière qui existe à un moment donné dans une organisation. Vu que plusieurs combinaisons de programmes sont possibles, il en découle que les systèmes de carrière peuvent prendre différentes formes. Même s'il s'agit d'une réalité polymorphe, il est cependant peu probable que toutes les combinaisons existent dans la réalité.

Une façon de simplifier cette réalité est de commencer par regrouper les programmes de carrière en quelques catégories

homogènes. Par exemple, les ateliers sur les carrières sont beaucoup plus proches des services d'un conseiller en carrière que des plans de relève puisqu'ils ont en commun la dimension d'aide aux employés. Dans la même veine, le "mentoring" est beaucoup plus proche de la gestion des individus à haut potentiel que de l'affichage des postes puisqu'ils ont en commun la dimension de préparer la relève. En se basant sur ce genre de similitudes, quatre regroupements ou dimensions peuvent être identifiés.

La première dimension, appelée "carrière individuelle", regroupe deux programmes axés sur l'aide aux employés: les services d'un conseiller et les ateliers de carrière. La deuxième dimension, appelée "carrière impersonnelle", rassemble trois programmes orientés vers la mobilité du personnel (souvent non-cadre): l'affichage des postes, la promotion interne et la mobilité latérale. La troisième dimension, intitulée "carrière personnalisée", englobe trois programmes plutôt destinés aux cadres: les plans de relève, la gestion des individus à haut potentiel et le "mentoring".

Quant à la dernière dimension, elle est appelée "appui" parce qu'elle regroupe des programmes visant essentiellement à fournir les prérequis nécessaires au bon fonctionnement des trois premières dimensions de la gestion des carrières (Guérin et Charette, 1983; Stumpf, 1988; Wils et Guérin, 1990). Dans cette dimension de soutien ou de support, nous incluons les six programmes suivants: la collecte d'informations sur les postes futurs, la collecte d'informations auprès des employés, la communication d'informations

sur la mobilité et les carrières, les filières d'emploi, l'appariement des individus/emplois et la formation des gestionnaires en matière de carrière. Les quatre premiers programmes sont de type informationnel, le cinquième s'apparente au traitement (de plus en plus informatisé) de l'information sur les emplois et les employés alors que le sixième prépare les responsables à la prise de décision.

La façon dont ces quatre dimensions se combinent pour former un système de carrière est encore mal connue. En règle générale, peu d'études se sont intéressées à ce que font les organisations en matière de carrière (Dyer, 1976; Schneider et Schmitt, 1986). Les seules études empiriques (Gutteridge et Otte, 1983; Walker et Gutteridge, 1979) ont surtout cherché à décrire les programmes un à un, plutôt qu'à décrire leur configuration. Aussi l'objet de la présente recherche est-il de combler, en partie, cette lacune en développant une taxonomie des systèmes de carrière.

II - METHODOLOGIE

Par définition une taxonomie est dérivée empiriquement. Les données de cette étude ont été recueillies à partir d'une enquête par questionnaire. Le questionnaire portait principalement sur les 14 programmes de carrière. D'autres variables comme la philosophie de relations avec les employés ou la stratégie de dotation ont également été mesurées afin de pouvoir juger de la valeur de la

taxonomie obtenue. Ce questionnaire de 26 pages a été prétesté auprès de 10 répondants.

La population visée comprend l'ensemble des responsables de la fonction "personnel\ressources humaines" des entreprises québécoises de 250 employés ou plus. Des 1061 questionnaires envoyés, 254 ont été retournés, soit un taux de réponse de 23,9%. Dans cet échantillon, 57% des organisations sont des entreprises du secteur privé. La taille médiane et le taux moyen de syndicalisation sont de 600 employés et de 69% respectivement. Parmi les répondants, 73% ont le titre de Vice-président ou de directeur de ressources humaines. Seulement 12% des répondants ont un titre qui n'est pas relié au domaine des ressources humaines ou des relations de travail.

Les données ont été analysées à l'aide du progiciel SAS pour micro-ordinateur. L'analyse descriptive a été utilisée pour résumer les résultats du sondage tandis que l'analyse typologique ("cluster analysis") a servi à l'identification des systèmes de carrière.

III - RESULTATS

Analyse descriptive

La distribution par ordre décroissant des fréquences des programmes de carrière (voir le tableau 1) est caractérisée par deux sauts importants, ce qui suggère une division des programmes en trois groupes. Le premier saut a lieu entre le programme de mobilité latérale et celui des filières d'emplois (un bond en

valeur relative de 61% à 31%) alors que le deuxième saut se produit entre le programme de services d'un conseiller en carrière et celui de formation des gestionnaires en matière de carrière (un bond en valeur relative de 20,5% à 16,9%).

Le premier groupe, constitué de programmes majoritairement répandues (entre 92,55% et 61,0%), regroupe l'affichage des postes vacants, la promotion interne et la mobilité latérale. Seuls les deux premiers programmes s'avèrent très généralisés. Le deuxième groupe réunit six programmes (allant des filières d'emplois aux services d'un conseiller en carrière) qui sont présents dans

TABLEAU 1
FREQUENCE DES PROGRAMMES DE CARRIERE

Nature des programmes de carrière	Fréq.	%
Affichage des postes vacants	235	92,5
Promotion interne	221	87,0
Mobilité latérale	155	61,0
Filières d'emplois	79	31,1
Plans de relève	70	27,6
Collecte d'informations auprès des employés	66	26,0
Gestion des individus à haut potentiel	62	24,4
Collecte d'informations sur les postes futurs	56	22,0
Services d'un conseiller en carrière	52	20,5
Formation des gestionnaires en carrière	43	16,9
Mentoring	33	13,0
Appariement des individus/emplois	18	7,1
Ateliers sur les carrières	13	5,1

seulement 20% à 30% des organisations. Quant au dernier groupe, il rassemble des programmes (allant de la formation des gestionnaires en matière de carrière aux ateliers de carrière) qui sont présents dans moins de 20% des organisations.

Ces résultats montrent que les organisations québécoises s'impliquent davantage dans des programmes de dotation (affichage) que dans des programmes de carrière (gestion des individus à haut potentiel). De plus elles privilégient plus les programmes ayant une orientation à court terme (mobilité latérale) que ceux ayant une orientation prévisionnelle (plans de relève).

Analyse typologique

L'analyse typologique a été utilisée pour classer les observations en groupes homogènes. Pour ce faire, nous nous sommes servis des quatre dimensions caractérisant la gestion des carrières. Chacune des dimensions est une variable continue pouvant varier de zéro (aucun programme) au nombre maximal de programmes de chaque dimension (soit trois pour la carrière impersonnelle, trois pour la carrière personnalisée, deux pour la carrière individuelle et six pour les programmes d'appui).

L'analyse typologique de type "Wards" qui est la plus utilisée en sciences sociales a été choisie. Etant donné que cette méthode est sensible aux valeurs extrêmes, 10% des observations extrêmes ont été éliminées, ce qui a réduit l'échantillon à 227 observations. Enfin les variables ont été standardisées pour donner un poids égal aux dimensions.

A l'aide de critères subjectif (arbre ou dendrogramme) et objectif (coefficients de fusion), quatre systèmes de carrière ont été identifiés. Le tableau 2 présente l'ensemble des données objectives ayant guidé notre décision de retenir quatre types. Nous constatons, d'une part, un saut important du "SPRSSQ" ("semi-partial squared multiple correlation") entre le troisième et le quatrième groupe, ce qui tend à indiquer que la solution à quatre types est acceptable. D'autre part, nous observons un sommet du "PSF" ("pseudo-F") au quatrième groupe, ce qui confirme la possibilité d'une solution à quatre types de système de carrière.

TABLEAU 2
COEFFICIENTS DE FUSION A LA FIN DE L'ANALYSE TYPOLOGIQUE

Nombre de groupes	Réunion des groupes	Fréquences (Nbre d'obs)	SPRSSQ	PSF
5	10-37	38	0,047	106
4	7-6	86	0,048	115
3	8-4	159	0,145	96
2	9-3	189	0,207	76
1	2-5	227	0,254	-

Tel qu'illustré au tableau 3, la taxonomie retenue comporte quatre types de système de carrière bien distincts. Le type #1, qui se retrouve dans 32% des organisations de l'échantillon (73/227), est un système qui met l'accent uniquement sur la carrière impersonnelle. Le système le plus courant est le type #2 qui est adopté dans 38% des organisations (86/227) et qui se

caractérise par une implication des plus minces tant en dotation qu'en carrière. Le type #3, qui n'est en vigueur que dans 13% des organisations (30/227), domine nettement les autres systèmes aux chapitres de la carrière personnalisée et des programmes d'appui. Enfin le type # 4, qui caractérise 17% des organisations (38/227), se distingue par une approche individuelle en matière de carrière.

TABLEAU 3
PRESENTATION DE LA TAXONOMIE

Dimensions	Type #1 n=73	Type #2 n=86	Type #3 n=30	Type #4 n=38	F	Prob.	Contraste (Scheffé)
Individuelle	0,0	0,0	0,0	1,0	-	-	-
Impersonnelle	3,0	1,7	2,8	2,6	128	0,00	2 - 1,3,4 1 - 4
Personnalisée	0,2	0,3	1,9	0,5	76	0,00	3 - 1,2,4
Appui	0,7	0,5	2,4	1,1	30	0,00	3 - 1,2,4 2 - 4

IV - DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats préliminaires de cette enquête mettent en relief l'existence d'un fossé entre la théorie et la pratique. La littérature sur les carrières a maintes fois souligné l'importance de réconcilier les besoins organisationnels et individuels. Force est de constater que cela est encore rare dans la pratique. D'après le sondage, les types #1 et #2, qui ne mettent pas l'accent sur une gestion individualisée, représentent 70% des organisations

de l'échantillon. Il s'agit cependant de résultats préliminaires qui doivent être interprétés avec prudence pour au moins deux raisons.

Premièrement, nous avons identifié empiriquement quatre types de système de carrière à l'aide d'une technique d'exploration de données. Or il est plausible, avec ce genre de technique, d'identifier des types qui ne correspondent pas toujours à la réalité (types artificiels). Deuxièmement, nous nous sommes servis dans l'analyse typologique de dimensions construites de façon a priori puisque nous avons ventilé les programmes de carrière en quatre dimensions. Le rattachement des programmes de carrière aux dimensions impersonnelle et individuelle est peu discutable. En revanche, certains programmes prêtent le flanc à plus de critiques. Par exemple, les plans de relève pourraient faire partie de la dimension d'appui au lieu de la dimension personnalisée. Si les dimensions a priori sont inadéquates, alors les types identifiés par l'analyse typologique risquent d'être artificiels.

La question de la validité de la taxonomie doit donc être soulevée afin de s'assurer que les types sont réels et non artificiels. Une façon d'établir la valeur de la taxonomie est de relier les types à des variables qui n'ont pas été utilisées dans l'analyse typologique. Nous avons commencé cette étape de validation et les résultats sont jusqu'à présent très encourageants. Par exemple, les types sont significativement associés à la taille des organisations (le type.#2 se retrouvant

principalement dans les PME et le type #3 existant plutôt dans la grande organisation).

REFERENCES

- BROOKS, L. (1984) - Career planning programs in the workplace, dans *Career Choice and Development*, Brown, Brooks et associés (éd.), San Francisco, Jossey-Bass, 388-405.
- DYER, L. (1976) - *Careers in Organizations: Individual Planning and Organizational Development*, Ithaca, NYSSILR (Cornell).
- GUERIN, G. et CHARETTE, A. (1983) - La planification des carrières, dans *Psychologie Organisationnelle au Québec*, Tarrab et coll. (ed.), Montréal, PUM, 311-344.
- GUTTERIDGE, T.G. et OTTE, F.L. (1983) - *Organizational Career Development: State of the Practice*, Washington, ASTD Press.
- MILKOVICH, G.T. et ANDERSON, J.C. (1982) - Career planning and development systems, dans *Personnel Management*, Rowland et Ferris (éd.), Boston, Allyn et Bacon, 1982, 364-389.
- PURCELL, J. (1989) - The impact of corporate strategy on human resource management, dans *New Perspectives on Human Resource Management*, Storey (éd.), Londres, Routledge, 67-91.
- SCHNEIDER, B. et SCHMITT, N. (1986) - *Staffing Organizations*, 2e édition, Glenview, Scott, Foresman and Co., 1986.
- SONNENFELD, J.A. (1984) - *Managing Career Systems: Channeling the Flow of Executive Careers*, Homewood, Irwin.
- SONNENFELD, J.A. et PEIPERL, M.A. (1988) - Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems, *Academy of Management Review*, 13 (4), 1988, 588-600.
- STUMPF, S.A. (1988) - Choosing career management practices to support your business strategy, *Human Resource Planning*, 11, 33-48.
- WALKER, J.W. et GUTTERIDGE, T.G. (1979) - *Career Planning Practices*, New York, Amacom, 1979.
- WILS, T. et GUERIN, G. (1990) - La gestion du système de carrière, dans *Vingt-cinq Ans de Pratique en Relations Industrielles au Québec*, Blouin (éd.), Cowansville, éditions Y. Blais, 821-851.