

LA GESTION DES CARRIERES : LE CAS DES PROFESSIONNELS

T. WILS

Université du Québec à Hull

G. GUERIN

Université de Montréal

R. BERNARD

Université de Montréal

Les professionnels constituent une catégorie de main-d'oeuvre éduquée dont les attentes sont élevées (autonomie, participation, liberté d'expression, etc.). De toutes ces attentes, celle relative à la carrière est sans doute parmi les plus importantes. Pourtant cette attente est rarement comblée chez les professionnels.

Dans cette étude deux hypothèses sont testées. Selon la première hypothèse, les professionnels syndiqués ont à leur disposition moins de programmes de gestion des carrières que les professionnels non syndiqués tandis que, selon la deuxième, les professionnels syndiqués ont à leur disposition moins de programmes que les cadres.

Ces hypothèses qui ont été testées à partir d'une enquête par questionnaire (échantillon de 254 organisations) ont été vérifiées. Les résultats de cette recherche montrent que l'accessibilité des programmes de gestion des carrières tend à décroître selon un continuum précis, à savoir les cadres - les professionnels non syndiqués - les professionnels syndiqués.

Au début des années 70, plusieurs recherches — tant au Québec (Bélanger, 1975) qu'en France (Bolle de Bal, 1976) — ont décelé un état général d'insatisfaction chez les cadres. Plusieurs qualificatifs ont été proposés pour décrire cet état d'âme des cadres : dévalorisation et baisse du statut, insécurité de l'emploi, arbitraire patronal, frustration, perte d'enthousiasme, etc. C'est alors que l'étiquette de "malaise des cadres" a été avancée pour nommer le phénomène. Après une accalmie d'une vingtaine d'années, un malaise similaire réapparaît, mais cette fois pour frapper les professionnels. L'objet de la présente recherche est d'étudier une facette du malaise des professionnels, celle de se sentir délaissé en matière de carrière.

I - CADRE THEORIQUE

Au Québec, le malaise des cadres¹ a été identifié en 1973 dans une étude réalisée par le Centre des dirigeants d'entreprise (CDE). A cette époque, la menace d'une syndicalisation des cadres planait, ce qui incita le CDE à publier deux rapports pour souligner l'urgence d'agir rapidement (CDE, 1973 ; 1977). Essentiellement, ce rapport exhortait les dirigeants à changer leur façon de gérer les cadres (plus de participation aux décisions, politique d'information plus ouverte, octroi de responsabilités réelles, etc.).

Vingt ans plus tard, certains cadres fonctionnels (ou professionnels) se plaignent toujours du même malaise. Si les cadres hiérarchiques ont pu profiter d'une mini-réforme de l'entreprise, il semble que les professionnels ressentent toujours un malaise. Au moins deux raisons peuvent expliquer cette situation. D'une part, il est plausible que les dirigeants d'entreprise aient préféré s'attaquer au malaise des cadres et professionnels "locaux"² qui s'identifient plus à l'organisation qu'à celui des professionnels "cosmopolites" qui eux s'identifient plus à leur profession. D'autre part, la menace de la syndicalisation ne s'est pas réalisée chez les cadres hiérarchiques québécois, mais plutôt chez les cadres fonctionnels (peut-être en réaction au fait qu'ils aient été abandonnés par les dirigeants). Quoi qu'il en soit, le professionnel risque d'être d'autant plus délaissé qu'il a choisi la voie de la syndicalisation.

De toutes les facettes du malaise des professionnels, celle de se sentir abandonné en matière de carrière est une des plus importantes, surtout pour les professionnels syndiqués. Une recherche récente (Guérin et Wils, 1991) révèle que les professionnels syndiqués ont le sentiment de plafonner rapidement, de ne pas recevoir d'aide en matière de carrière, de ne pas bénéficier d'actions de formation pour faciliter leur cheminement de carrière, etc. Ce malaise vis-à-vis de la carrière pousse à s'interroger sur la gestion des carrières de professionnels.

Dans le cadre de la présente recherche, deux hypothèses sont testées. La première avance que les pro-

professionnels syndiqués ont à leur disposition moins de programmes de gestion des carrières que les professionnels non syndiqués. La deuxième hypothèse stipule que les professionnels syndiqués ont accès à moins de programmes de gestion des carrières que les cadres.

II - METHODOLOGIE

Les données de cette étude ont été recueillies à partir d'une enquête par questionnaire auprès des responsables de la fonction "personnel/ressources humaines" des entreprises québécoises de 250 employés ou plus. Il faut donc noter que la disponibilité des programmes de gestion des carrières n'est pas mesurée à partir de la perception des professionnels mais de celle des responsables de la fonction "personnel/ressources humaines". Des 1 061 questionnaires envoyés, 254 ont été retournés, soit un taux de réponse de 23,9 %. Dans cet échantillon, 57 % des organisations proviennent du secteur privé. La taille médiane et le taux moyen de syndicalisation sont respectivement de 600 employés et de 69 %. Parmi les répondants, 73 % détiennent le titre de vice-président ou de directeur de ressources humaines et 12 % seulement ont un titre qui n'est pas relié au domaine des ressources humaines ou des relations de travail.

Dans cette étude, 11 programmes de gestion des carrières ont été retenus : 1) l'affichage des postes vacants, 2) la promotion interne, 3) les filières d'emploi, 4) l'appariement des individus/emplois, 5) la mobilité latérale, 6) la collecte d'informations auprès des employés sur la gestion des carrières, 7) la gestion des individus à haut potentiel, 8) le *mentoring*, 9) les services d'un conseiller en carrière, 10) les ateliers sur les carrières et 11) la communication d'informations sur la mobilité et les carrières. Pour chacun de ces programmes, le répondant devait utiliser une échelle de type Likert à 6 points pour évaluer dans quelle mesure le programme est disponible (1 = pas du tout utilisé dans l'organisation, ..., 6 = très utilisé) pour plusieurs catégories d'employés de son organisation. Dans la présente étude, les cadres désignent les cadres intermédiaires et ceux de premier niveau (contremaîtres), tandis que les professionnels englobent et les professionnels et les techniciens.

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS pour micro-ordinateur. Un test (observations couplées) a été calculé à partir des différences d'utilisation de chacun des programmes de carrière entre deux catégories d'employés (par exemple, les professionnels non syndiqués contre les professionnels syndiqués).

III - RESULTATS

Selon la première hypothèse, les professionnels syndiqués ont à leur disposition moins de programmes

de gestion des carrières que les professionnels non syndiqués. Le tableau 1 met en valeur les différences qui existent entre les professionnels non syndiqués et les professionnels syndiqués en ce qui concerne leur accessibilité aux différents programmes de gestion des carrières (classés par ordre décroissant de la valeur du *t*). D'une façon générale, des différences significatives (au seuil de 0,05) sont observées pour cinq programmes de carrière. Quatre programmes sont davantage accessibles aux professionnels non syndiqués qu'à leurs homologues syndiqués. Il s'agit de la gestion des individus à haut potentiel, de la collecte d'informations auprès des employés sur la gestion des carrières, des services d'un conseiller en carrière et du système d'appariement des individus/emplois. Seul un programme, celui de l'affichage des postes vacants, est davantage utilisé dans le cas des professionnels syndiqués. Enfin, aucune différence significative n'a été observée pour les quatre derniers programmes (mobilité latérale, promotion interne, ateliers de carrières et filières d'emploi).

(Cf. tableau 1, page suivante).

Selon la deuxième hypothèse, les professionnels syndiqués ont accès à moins de programmes de gestion des carrières que les cadres. Les tableaux 2 et 3 opposent les professionnels aux cadres. Dans le tableau 2, il s'agit de comparer la situation des cadres et celle des professionnels en général (syndiqués ou non syndiqués). Dans ce dernier tableau, les professionnels non syndiqués et les professionnels syndiqués ont été regroupés puisqu'aucune différence significative n'a été observée pour certains programmes³ entre ces deux types de professionnels (voir les derniers programmes dans le tableau 1).

Les résultats du tableau 2 indiquent que des différences significatives (au seuil de 0,05) sont observées dans quatre des cinq programmes. Globalement, l'utilisation moyenne est plus élevée pour les cadres que pour les professionnels syndiqués en ce qui concerne les programmes suivants : la gestion des individus à haut potentiel, la collecte d'informations auprès des employés, les services d'un conseiller en carrière et l'appariement des individus/emplois. D'après le tableau 3, des différences significatives ont également été observées (toujours au seuil de 0,05) pour quatre des six programmes. Ici encore, l'utilisation moyenne est plus élevée pour les cadres que pour les professionnels en ce qui concerne les programmes suivants : la communication d'informations auprès des employés sur la gestion des carrières, la promotion interne, les filières d'emploi et le *mentoring*. Les résultats de ces trois tableaux vérifient donc les deux hypothèses.

(Cf. tableaux 2 et 3 pages suivantes).

Tableau 1 - Accessibilité des différents programmes de gestion des carrières pour les professionnels non syndiqués et les professionnels syndiqués

Programmes de carrière (nombre d'observations couplées)	Professionnels non syndiqués		Professionnels syndiqués		Valeur du t	Probabilité
	M	ET	M	ET		
Gestion des individus à haut potentiel (n = 52)	3,69	1,61	1,50	0,98	8,02	0,000
Collecte d'informations auprès des employés (n = 56)	3,85	1,77	1,98	1,64	5,80	0,000
Services d'un conseiller en carrière (n = 47)	3,08	1,54	2,42	1,42	2,48	0,017
Affichage des postes vacants (n = 226)	4,14	2,12	4,61	2,20	-2,38	0,018
Système d'appariement individus/emplois (n = 29)	3,27	1,80	2,38	1,69	2,07	0,048
Communication d'informations sur les carrières aux employés (n = 15)	4,66	0,90	3,86	1,99	1,92	NS
Mobilité latérale (n = 143)	2,82	1,60	3,09	1,85	-1,32	NS
Promotion interne (n = 208)	3,85	1,75	3,97	2,13	-0,59	NS
Ateliers sur les carrières (n = 11)	2,09	1,37	8,18	1,47	-0,25	NS
Filières d'emplois (n = 72)	3,18	1,89	3,12	1,94	0,17	NS

M = moyenne ; ET = écart-type ; NS = non significatif (probabilité supérieure à 0,05).

Tableau 2 - Accessibilité des différents programmes de gestion des carrières pour les cadres et les professionnels syndiqués

Programmes de carrière (nombre d'observations couplées)	Cadres		Professionnels syndiqués		Valeur du t	Probabilité
	M	ET	M	ET		
Gestion des individus à haut potentiel (n = 55)	4,47	1,11	1,61	1,11	13,13	0,000
Collecte d'informations auprès des employés (n = 55)	4,71	1,22	2,03	1,66	9,63	0,000
Services d'un conseiller en carrière (n = 47)	3,29	1,28	2,42	1,42	3,53	0,001
Affichage des postes vacants (n = 220)	4,40	1,81	4,64	2,19	-1,65	NS
Système d'appariement individus/emplois (n = 28)	3,82	1,49	2,42	1,70	3,71	0,001

Tableau 3 - Accessibilité des différents programmes de gestion des carrières pour les cadres et les professionnels (syndiqués ou non syndiqués)

Programmes de carrière (nombre d'observations couplées)	Cadres		Professionnels (syndiqués ou non)		Valeur du t	Probabilité
	M	ET	M	ET		
Communication d'informations sur les carrières aux employés (n = 15)	4,76	1,01	4,26	1,32	2,49	0,0026
Mobilité latérale (n = 140)	2,91	1,41	2,95	1,25	-0,34	NS
Promotion interne (n = 201)	4,80	1,20	3,92	1,36	7,35	0,000
Ateliers sur les carrières (n = 10)	2,20	1,37	1,95	1,18	0,39	NS
Filières d'emplois (n = 69)	3,79	1,41	3,18	1,31	3,50	0,001
Mentoring (n = 30)	3,76	1,41	3,00	1,66	3,38	0,002

IV - DISCUSSION

Une étude pilote (Guérin et Wils, 1991) a montré que les professionnels syndiqués ressentent un profond malaise envers leur carrière. Les résultats de cette recherche indiquent que les programmes de carrière sont moins utilisés dans le cas des professionnels syndiqués que dans celui des professionnels non syndiqués ou surtout dans celui des cadres. Bien qu'il soit sans doute prématuré de mettre en relation les résultats de ces deux études, il est néanmoins raisonnable de spéculer que la faiblesse de la gestion des carrières est de nature à influencer l'état du malaise rencontré par les professionnels syndiqués.

Les professionnels — qu'ils soient syndiqués ou non — constituent une main-d'œuvre difficile à gérer. Leur niveau élevé d'instruction fait qu'ils ont des aspirations légitimes à une certaine autonomie, à un minimum de participation aux décisions, à un cheminement de carrière épanouissant, etc. Ne pas tenir compte des caractéristiques de cette main-d'œuvre risque de conduire à une démobilisation et à une sous-utilisation de leur potentiel, dans une période où la concurrence se fait de plus en plus vive. Le fait que la gestion des carrières des professionnels syndi-

qués ne soit pas une priorité pour les dirigeants d'entreprise doit donc être examinée de plus près. Une étude visant à comprendre les pratiques patronales de carrière serait utile pour sonder cet aspect.

Dans cette recherche, nous émettons l'hypothèse que les dirigeants ont délaissé les professionnels syndiqués tant à cause de leur caractère cosmopolite qui les éloigne de la perspective organisationnelle qu'à cause de leur choix de l'option syndicale pour défendre leurs intérêts. Comme le soulignent Goldberg, Baker et Rubinstein (1965), la distinction entre le cosmopolite et le local est sans doute simpliste, puisque ces deux dimensions sont indépendantes. Il est donc possible qu'un professionnel soit tout autant attaché à sa profession qu'à son organisation. Dès lors, les différences de pratique de carrières entre les cadres et les professionnels peuvent être remises en question. Nos résultats montrent que l'accessibilité des programmes de gestion des carrières tend à décroître selon un continuum précis, à savoir les cadres — les professionnels non syndiqués — les professionnels syndiqués. Le bien-fondé d'une telle pratique peut être remis en cause si la mobilisation des professionnels syndiqués demeure une préoccupation des dirigeants.

NOTES

- 1 Le mot "cadre" désignait alors tant les cadres hiérarchiques (intermédiaires et de premier palier) que les cadres fonctionnels (cadre-conseil, professionnel, technicien supérieur).
- 2 La distinction entre le local et le cosmopolite a été proposée par Gouldner (1957-1958).

- 3 Pour le programme de mentoring, les données n'ont été collectées qu'au niveau des professionnels en général, ce qui n'a pas permis de comparer les professionnels non syndiqués aux professionnels syndiqués.

BIBLIOGRAPHIE

- BELANGER, L. (1975), "Malaise des cadres et critique des solutions proposées", *Relations industrielles*, vol. 30, n° 2, p. 261-270.
- BOLLE DE BAL, M. (1976), "Malaise des cadres et formation psychologique", *Revue de l'Institut de Sociologie*, n° 3, p. 247-266.
- Centre des dirigeants d'entreprise (1973), *Le malaise des cadres : un défi à l'entreprise*, Montréal, CDE.
- Centre des dirigeants d'entreprise (1977), *Le malaise des cadres : une réévaluation*, Québec, Travail-Québec.
- GOLBERG, L.C., F. BAKER et A.H. RUBENSTEIN (1965), "Local-Cosmopolitan : Unidimensional or Multidimensional ? ", *American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 6, p. 704-720.
- GOULDNER, A.W. (1957-58), "Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, pp. 444-480.
- GUERIN G. et T. WILS (1991), *Rapport de recherche préliminaire sur le malaise des professionnels*, Montréal, Université de Montréal.