

## Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec

Thierry Wils, Roxane Bernard and Gilles Guérin

Volume 47, Number 3, 1992

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050791ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050791ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Wils, T., Bernard, R. & Guérin, G. (1992). Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 47(3), 489–509. <https://doi.org/10.7202/050791ar>

Article abstract

The purpose of this research is to clarify a new area of human resource management, i.e. the practice of career management. Up to now studies investigated this field by describing career activities one by one instead of describing the career system (i.e. the configuration of these activities). Such a gap can be bridged by developing a taxonomy of career Systems. Building such a taxonomy involves a three-step data analysis strategy. Firstly, principal component analysis is used to group 14 career activities into a few dimensions (grouping of variables). Secondly, cluster analysis (Ward method) takes advantage of these three dimensions to identify career Systems (grouping of observations). Thirdly, a profile of clusters is obtained through analysis of variance.

A questionnaire was sent to 1061 organizations in Québec. Of these, 254 were returned (23.9 % response rate). The profile of this sample is as follows: 57 % of private firms, median size of 600 employees, mean unionization rate of 69 %. More than 70 % of respondents are heads of the human resource function.

Three dimensions emerged from the principal component analysis. The first axis that is called "organizational career" includes five career activities (succession planning, high potential management, data collection on employees, job matching and data collection on future jobs). The second axis called "internal staffing" has three career activities (job posting, promotion from within and lateral mobility). The last axis called "individual career" has two career activities (career planning and career counselling).

Four types emerged from cluster analysis. The first one called "traditional model" (30 % of observations) is characterized by a strong involvement in internal staffing and a weak one in organizational career. The second one, called "anemic model" (39 % of cases), has a weak involvement in both internal staffing and organizational career. The third one, called "organizational model" (19 % of observations), has a strong involvement in both internal staffing and organizational career. The last one, called "club model" (17 % of cases), has a strong involvement in individual career but a weak one in internal staffing as well as in organizational career.

The present study showed that this taxonomy has some validity since these four types were found to be linked to several variables not previously used in the cluster analysis. These variables used for validation purposes deal with (1) the context (e.g. organizational size, business strategy, employee relations philosophy), (2) internal staffing System (e.g. staffing strategy, mobility culture), and (3) the career System itself (e.g. number of career activities, career objectives).

Profiling each type was then carried out. For instance the organizational model is associated with a strong employee relations philosophy, a strong mobility culture, a large number of career activities, and so on while the anemic model is related to a weak employee relations philosophy, a weak mobility culture and a small number of career activities.

Then the four types are discussed. Our results show that the traditional and anemic models prevail (69 % of the sample), which means that the majority of career Systems do not try to reconcile employees' and employer's needs.

# **Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec**

**Thierry Wils  
Roxane Bernard  
et  
Gilles Guérin**

*Cette recherche a pour objet de clarifier un nouveau domaine de la gestion des ressources humaines, soit la gestion des carrières. Jusqu'à présent, les travaux ont abordé ce domaine en décrivant les pratiques de gestion de carrière une à une au lieu de décrire des systèmes de carrière (c'est-à-dire des configurations de pratiques). En développant une taxonomie des systèmes de carrière, la présente recherche comble cette lacune. À partir d'un échantillon de 254 observations, quatre types de système de carrière ont été empiriquement identifiés. Selon les résultats de cette recherche, ces quatre types ont une certaine validité, puisqu'ils sont associés significativement à 13 variables n'ayant pas servi à identifier les types (par exemple la taille, la philosophie de relations avec les employés, la stratégie de dotation, l'orientation du système, l'intégration avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines). Finalement, ces quatre types ont été nommés et discutés.*

La gestion des carrières est un domaine relativement récent en gestion des ressources humaines. En fait, les organisations ont

---

\* WILS, T., professeur, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.

BERNARD, R., professionnelle, Université de Montréal

\*\* GUÉRIN, G., professeur, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Cette étude a été subventionnée par le FIR de l'Université du Québec à Hull et le CRSH. Une partie de la présente recherche a été présentée au congrès de l'Association de gestion des ressources humaines en 1990 (Bordeaux, France) et au congrès de l'*Eastern Academy of Management* en 1991 (Nice, France). Enfin, nous remercions madame Christiane Labelle de l'Université du Québec à Hull pour ses précieux commentaires.

commencé à mettre sur pied des programmes de carrière depuis le début des années 1970 (Brooks 1984). Pourtant, les pratiques de gestion des carrières revêtent déjà des formes très différentes.

Dans certaines organisations, des pratiques visant à aider les employés à mieux se connaître sont mises de l'avant (conseils en carrière dispensés par un psychologue). Dans d'autres organisations, des pratiques ayant pour but d'aider l'employeur à mieux gérer ses ressources humaines sont plutôt privilégiées (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 pratiques plus ou moins différentes de carrière. Mais cela ne signifie pas qu'une organisation donnée déclarant faire de la gestion des carrières soit impliquée dans toutes ces pratiques. Au contraire, elle n'en gère souvent qu'un sous-ensemble. Afin de clarifier cette situation, il est utile de bien distinguer les pratiques organisationnelles de carrière d'avec les systèmes de carrière.

## **CADRE D'ANALYSE**

### **Les pratiques organisationnelles de carrière**

La gestion des carrières, en tant que terme générique, regroupe l'ensemble des pratiques organisationnelles de carrière. Que sont-elles? Certaines pratiques de carrière (la planification de la relève ou les ateliers de carrière) sont clairement identifiées comme étant au cœur de la gestion des carrières. En revanche, pour d'autres pratiques, 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 pratiques de formation. À 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'œuvre à l'intérieur d'une organisation.

Ces divergences proviennent sans doute du fait que la finalité des pratiques de ressources humaines est encore débattue (Purcell 1989). S'il n'est pas possible actuellement de regrouper ces pratiques 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

pratiques de dotation interne, mais à exclure certaines pratiques 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 pratiques offertes au personnel non-cadre (affichage des postes vacants) alors que le terme de carrière est réservé aux pratiques offertes 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 (Thomas 1989).

Si le critère de mobilité interne est retenu pour délimiter le champ de la gestion des carrières, alors il faut exclure certaines pratiques de ressources humaines comme celles 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 pratiques de carrière ont été identifiées. Ces pratiques organisationnelles de carrière englobent: 1) l'affichage des postes vacants, 2) l'utilisation de la 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 aux 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 pratiques 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 pratiques ne sont pas clairement définies dans la littérature et tendent à être redondantes avec d'autres pratiques. 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 services d'un conseiller en carrière ou aux ateliers de carrière. Dans la même veine, les règlements et les critères de mobilité sont généralement inclus dans les pratiques de promotion interne ou de mobilité latérale. Après avoir éliminé ces pratiques redondantes, nous sommes arrivés à une liste de 14 pratiques distinctes de carrière.

Ces 14 pratiques de carrière retenues sont les suivantes: 1) l'affichage des postes vacants, 2) la promotion interne, 3) les filières d'emplois, 4) l'appariement des individus aux 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**

Les organisations se déclarant être impliquées en matière de carrière ne gèrent pas toutes ces pratiques. Au contraire, elles n'en gèrent souvent qu'un sous-ensemble. Par définition, un «système de carrière» fait plutôt référence à cet ensemble particulier de pratiques de carrière qui existe à un moment donné dans une organisation. Vu que plusieurs combinaisons de pratiques sont possibles, il en découle qu'une multitude de systèmes de carrière peuvent théoriquement exister. Même s'il s'agit d'une réalité polymorphe, il est cependant peu probable que toutes les combinaisons existent dans la réalité. L'objet de cette recherche est précisément d'isoler les combinaisons les plus utilisées dans la pratique.

Une façon de simplifier cette réalité est de commencer par regrouper les pratiques 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 théoriques peuvent être identifiés.

La première dimension, appelée «carrière individuelle», pourrait regrouper deux pratiques axées sur l'aide aux employés: les services d'un conseiller et les ateliers de carrière. La deuxième dimension, appelée «carrière impersonnelle», pourrait rassembler trois pratiques orientées 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», engloberait trois pratiques plutôt destinées aux cadres: les plans de relève, la gestion des individus à haut potentiel et le *mentoring*.

Quant à la dernière dimension, elle pourrait être appelée «appui» parce qu'elle regroupe des pratiques visant essentiellement à fournir une base informationnelle nécessaire 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 pratiques suivantes: 1) la collecte d'informations sur les postes futurs, 2) la collecte d'informations auprès des employés, 3) la communication d'informations sur la mobilité et les carrières, 4) les filières d'emploi, 5) l'appariement des individus aux emplois et 6) la formation des gestionnaires en matière de carrière. Les quatre premières pratiques sont de type informationnel, la cinquième s'apparente au traitement (de plus en plus informatisé) de l'information sur les emplois et les employés alors que la 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 pratiques une à une 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.

## MÉTHODOLOGIE

Par définition, une taxonomie est dérivée empiriquement. Les données de cette étude ont été recueillies à partir d'une enquête par questionnaire qui portait principalement sur les 14 pratiques 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 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. La stratégie d'analyse de données utilisée pour développer une taxonomie des systèmes de carrière se compose de quatre étapes. Premièrement, une analyse descriptive est nécessaire afin de présenter de façon synthétique les différentes pratiques de carrière. Deuxièmement, une analyse en composantes principales va regrouper empiriquement ces pratiques de carrière de façon à mettre en évidence les axes (ou dimensions) latents. Troisièmement, une analyse typologique (*cluster analysis*) va se servir de ces axes pour identifier plusieurs types de système de carrière. Enfin, quatrièmement, une analyse de validation sera effectuée à partir d'analyses de variance simple afin de relier les types de système de carrière à d'autres variables. Étant donné le caractère exploratoire de cette démarche, un niveau de signification inférieur ou égal à 0,01 a été choisi, au lieu du traditionnel seuil de 0,05 pour les analyses de variance simple (Sauley et Bedeian 1989). Dans le même ordre d'idée, des contrastes de type «Scheffé» considérés comme conservateurs sont utilisés.

## RÉSULTATS

### Analyse descriptive

La distribution par ordre décroissant des fréquences des pratiques de carrière (voir le tableau 1) est caractérisée par deux sauts importants, ce qui suggère une division des pratiques en trois groupes. Le premier a lieu entre la pratique de mobilité latérale et celle des filières d'emplois (un bond en valeur relative de 61 % à 31 %) alors que le deuxième se produit entre la pratique de services d'un conseiller en carrière et celle de formation des gestionnaires en matière de carrière (un bond en valeur relative de 20,5 % à 16,9 %).

Le premier groupe, constitué de pratiques majoritairement répandues (entre 92,55 % et 61,0 %), regroupe l'affichage des postes vacants, la promotion interne et la mobilité latérale. Seules les deux premières pratiques s'avèrent très généralisées. Le deuxième groupe réunit six pratiques (allant des filières d'emplois aux services d'un conseiller en carrière) qui sont présentes dans seulement 20 % à 30 % des organisations. Quant au dernier groupe, il rassemble des pratiques (allant de la formation des gestionnaires en matière de carrière aux ateliers de carrière) qui sont présentes dans moins de 20 % des organisations.

TABLEAU 1  
Fréquence des pratiques de carrière

<i>Nature des pratiques de carrière</i>	<i>Fréq.</i>	<i>%</i>
Affichage des postes vacants	235	92,5
Promotion interne	221	87,0
Mobilité latérale	155	61,0
Filières d'emplois	79	31,3
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 de gestionnaires en carrière	43	16,9
<i>Mentoring</i>	33	13,0
Appariement des individus aux emplois	18	7,1
Communication d'informations sur les carrières	18	7,1
Ateliers sur les carrières	13	5,1

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

### Analyse en composantes principales

Dans le cadre d'analyse, nous avons proposé un regroupement théorique des 14 pratiques organisationnelles de carrière. Une façon d'en tester le bien-fondé est de regrouper empiriquement ces pratiques



de carrière à l'aide de l'analyse en composantes principales. Pour ce faire, nous avons utilisé le nombre d'années écoulées depuis la mise en place de chacune des 14 pratiques de carrière. Le choix de cet indicateur se justifie principalement en fonction d'une logique temporelle. Les premières pratiques qui sont apparues dans les organisations avaient trait à la dotation interne (dimension impersonnelle). Ensuite, sont apparues les pratiques de gestion des cadres (dimension personnalisée). Puis, plus récemment, les pratiques d'aide aux employés ont été utilisées (dimension individuelle). Enfin, les pratiques relatives à l'aspect informationnel sont encore à l'état embryonnaire au Québec (dimension d'appui).

L'examen des valeurs propres issues de l'analyse en composantes principales révèle un nivellement qui se produit à partir du quatrième axe (valeurs propres des différents axes: 3,12, 1,58, 1,32, 1,00, 0,97, 0,92). Ce test (appelé *Scree test*) suggère la présence de trois axes qui expliquent 43 % de la variance. Cette solution à trois axes a été soumise à une rotation de type varimax (voir le tableau 2). Seulement trois pratiques ont un poids égal sur deux axes. Il s'agit de la communication d'informations sur la mobilité et les carrières, des filières d'emplois et du mentoring. Ces pratiques ont donc été éliminées. Nous avons également éliminé la pratique de la formation des gestionnaires en matière de carrière parce qu'elle est faiblement associée au premier axe. Dans le tableau 2, les quatre pratiques n'ayant pas été retenues ont été identifiées par un astérisque. En revanche, la pratique relative à la collecte d'informations auprès des employés sur la question des carrières a été retenue parce que son poids sur le premier axe (0,63) est nettement supérieur à celui sur le troisième axe (0,34).

Le premier axe, appelé «carrière organisationnelle» regroupe cinq pratiques qui englobent les dimensions théoriques de «carrière personnalisée» et «d'appui». Le deuxième axe, appelé «carrière impersonnelle», correspond à la dimension théorique des pratiques plutôt orientées vers la dotation interne et regroupe trois pratiques de carrière. Enfin, le dernier axe, appelé «carrière individuelle», correspond également à la dimension théorique de pratiques axées sur l'aide aux employés et regroupe deux pratiques de carrière.

### Analyse typologique

L'analyse typologique a été utilisée pour classer les observations en groupes homogènes. Pour ce faire, nous nous sommes servis des trois axes issus de l'analyse en composantes principales. Chacun des axes est une variable continue pouvant varier de zéro (aucune pratique)

au nombre maximal de pratiques de chaque axe (soit cinq pour la carrière organisationnelle, trois pour la carrière impersonnelle et deux pour la carrière individuelle).

TABLEAU 2  
Résultats de l'analyse en composantes principales

Pratiques de carrière	AXE		
	(Coefficients après rotation)		
	1	2	3
Plan de relève	0,72		
Gestion des individus à haut potentiel	0,67		
Collecte d'informations auprès des employés sur la question des carrières	0,63		0,34
Appariement des individus aux emplois	0,61		
Communication d'informations sur la mobilité et les carrières*	0,55		0,40
Collecte d'informations sur les postes futurs	0,55		
Filières d'emploi*	0,46	0,44	
Formation des gestionnaires en matière de carrière*	0,35		
Affichage des postes vacants		0,70	
Promotion interne		0,68	
Mobilité latérale		0,57	
Atelier sur les carrières			0,68
Services d'un conseiller en carrière			0,64
Mentoring*	0,30		-0,32
Valeur propre	3,12	1,58	1,32
Pourcentage de variance expliquée	0,22	0,34	0,43

\* Pratiques non retenues pour l'analyse typologique

L'analyse typologique de type «Ward» qui est la plus utilisée en sciences sociales a été choisie. Étant donné que cette méthode est sensible aux valeurs extrêmes, environ 10 % des observations extrêmes ont été éliminées, ce qui a réduit l'échantillon à 224 observations. Enfin, les variables ont été standardisées pour donner un poids égal aux dimensions.

À l'aide de critères subjectifs (arbre ou dendrogramme) et objectif (coefficient de fusion), quatre systèmes de carrière ont été identifiés. Le tableau 3 présente l'ensemble des valeurs du critère objectif ayant guidé notre décision de retenir quatre types. Nous constatons un saut important du «SPRSQ» (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.<sup>1</sup>

1 Si les quatre dimensions théoriques (carrière individuelle, carrière impersonnelle, carrière personnalisée et appui) sont utilisées dans l'analyse typologique, les mêmes quatre types émergent. De plus, le désaccord quant aux types de système ne se produit que pour 4,5 % des observations.

TABLEAU 3  
Coefficients de fusion à la fin de l'analyse typologique

Nombre de groupes	Réunion des groupes	Fréquence (nbre d'obs.)	SPRSQ
5	19-14	49	0,444
4*	10-5	87	0,054
3	9-7	99	0,161
2	3-4	186	0,255
1	2-6	224	0,329

\* Nombre de groupes retenus

Tel qu'illustré au tableau 4, la taxonomie retenue comporte quatre types de système de carrière bien distincts. Le type #1, qui se retrouve dans 30% des organisations de l'échantillon (68/224), est un système qui met l'accent uniquement sur la carrière impersonnelle. Le système le plus courant est le type #2 adopté dans 39 % des organisations (87/224) et se caractérisant par une implication des plus minces tant en dotation qu'en carrière. Le type #3, qui n'est en vigueur que dans 14 % des organisations (31/224), domine nettement les autres systèmes aux chapitres de la carrière organisationnelle. Enfin, le type #4, qui caractérise 17 % des organisations (38/224), se distingue par une approche individuelle en matière de carrière.

TABLEAU 4  
Présentation de la taxonomie

Axe	Type de système de carrière			
	#1 (N = 68)	#2 (N = 87)	#3 (N = 31)	#4 (N = 38)
Carrière organisationnelle	0,34	0,75	2,97	0,89
Carrière impersonnelle	3,00	1,84	3,00	2,60
Carrière individuelle	0,00	0,00	0,00	1,00

### Analyse de validation

Réussir à identifier des types n'est qu'une première étape. Pour établir la valeur d'une taxonomie (Aldenderfer et Blashfield 1984), il faut établir des relations entre les types et des variables n'ayant pas servi à la

construction de ces types (c'est-à-dire des variables n'ayant pas été utilisées dans l'analyse typologique). Pour cette fin de validation, 13 variables ont été retenues.

Ces variables sont classées dans trois catégories: les variables contextuelles (taille, stratégie, philosophie de relations avec les employés, importance de la gestion des ressources humaines), les variables de dotation interne (stratégie de dotation, culture de mobilité et intégration de pratiques de carrière aux autres pratiques de gestion des ressources humaines) et les variables reliées au système de carrière lui-même (nombre de pratiques, orientation ainsi que les objectifs visés tels qu'une meilleure planification, l'information des employés, l'adaptation au changement et la formation d'une culture).

### ***Variables contextuelles***

Selon l'approche contingente, le contexte exerce une forte influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines (Dimick et Murray 1978; Guérin et Wils 1990). Dans cette étude, quatre variables ont été retenues, soit la taille, la stratégie, la philosophie de relations avec les employés et l'importance accordée à la gestion des ressources humaines.

Les systèmes de carrière sont sensés varier selon la taille de l'organisation. En règle générale, les grandes organisations sont plus impliquées en matière de carrière que les PME. Ceci peut s'expliquer par des raisons telles que l'existence de ressources additionnelles ou par la complexité dans les grandes organisations. Quand la taille est mesurée en termes de nombre d'employés, la relation entre les types de système et la taille est significative (voir le tableau 5). Le type #2 est associé à la PME (taille moyenne de 702 employés) alors que le type #4 l'est à la grande organisation (taille moyenne de 1494 employés).

La stratégie d'évolution (ou de développement) est également un facteur contextuel qui devrait exercer une influence sur le choix d'un système de carrière (Stumpf 1988). Dans notre étude, la stratégie d'évolution a été mesurée de différentes façons (typologie de Miles et Snow 1978; typologie de Wisseman, Van der Pol et Messer 1980). Pour ce qui est de la mesure, le répondant devait utiliser une échelle de type Likert (allant de 1 à 6) pour indiquer dans quelle mesure son organisation poursuivait chaque type de stratégie qui était décrite en quelques phrases.

Seule la stratégie d'explosion se trouve être corrélée significativement avec les systèmes de carrière. Le type #3 est associé à une stratégie d'explosion alors que le type #1 l'est beaucoup moins (voir le tableau 5). Ce résultat confirme la faiblesse de la relation entre la

stratégie d'évolution et les pratiques de gestion des ressources humaines, faiblesse qui peut être expliquée de différentes façons (Wils, Labelle, Guérin et Le Louarn 1989).

Un troisième facteur contextuel concerne la philosophie de relations avec les employés. Plusieurs auteurs soutiennent que la philosophie de gestion joue un rôle important dans le choix des pratiques de gestion des ressources humaines (Guérin et Bouteiller 1989). La philosophie de relations avec les employés a été mesurée à l'aide de sept indicateurs sur une échelle de type Likert allant de 1 à 6 (alpha de Cronbach = 0,76). À titre d'exemple, un indicateur était formulé de la façon suivante: des mécanismes sont développés pour donner suite et répondre aux plaintes des employés (par exemple les mécanismes internes de résolution de conflits, ombudsman). Selon plusieurs auteurs (Dimick et Murray 1978; Wils, Labelle, Guérin et Le Louarn 1989), une philosophie de relations avec les employés qui reconnaît les aspirations ainsi que les droits des employés (droit à une justice) va inciter l'employeur à mettre en place des pratiques de carrière qui vont essayer de tenir compte des aspirations des individus (pratique de collecte d'informations sur les employés). Notre enquête montre l'existence d'un lien significatif entre les types de système et la philosophie de relations avec les employés (voir le tableau 5). En particulier, le type #2 est faiblement relié à ce genre de philosophie (score de 2,78) alors que le type #3 l'est fortement (score de 3,33).

L'importance accordée à la gestion des ressources humaines est une façon de cerner le rôle plus ou moins stratégique joué par la gestion des ressources humaines. Les répondants devaient utiliser une échelle de type Likert allant de 1 (très peu important) à 6 (très important) pour indiquer dans quelle mesure chacune des quatre pratiques (formation, relations avec les employés, planification des ressources humaines et gestion des carrières) est importante dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une échelle a été formée (alpha de Cronbach = 0,70) et un score moyen a été calculé. Ici encore, un lien significatif a été trouvé: les organisations ayant un système de type #3 accordent plus d'importance à la gestion des ressources humaines que celles ayant un système de type #2 (score de 4,33 contre 3,80).

### ***Variables de dotation interne***

Les variables de dotation interne sont des facteurs qui caractérisent le contexte plus immédiat des systèmes de carrière. Plusieurs auteurs ont souligné l'importance d'une cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines (Wils, Le Louarn et Guérin 1991). Trois variables de dotation interne ont été étudiées: la stratégie de

dotation, la culture de mobilité et l'intégration des pratiques de carrière aux autres pratiques de gestion des ressources humaines.

TABLEAU 5  
Liens entre les types de système et les variables contextuelles  
(Anova simple; prob  $\leq$  0,01)

Variable	Type				Contraste
	#1	#2	#3	#4	
Taille	1183	702	1045	1494	2-4
Stratégie d'explosion	2,69	3,41	3,96	3,06	1-3
Philosophie de relations avec les employés	3,03	2,78	3,33	3,17	2-3
Importance de la gestion des ressources humaines (4 indicateurs: alpha = 0,70)	4,10	3,80	4,33	4,26	2-3

Une variable importante qui devrait être reliée aux systèmes de carrière est la stratégie de dotation. Les décisions d'implantation de pratiques de carrière ne sont pas prises dans un vacuum, mais s'insèrent plutôt dans un ensemble plus large de décisions importantes concernant à la fois les flots de main-d'œuvre (recrutement externe ou mobilité interne) et les critères des décisions de dotation (rendement ou ancienneté). Selon Sonnenfeld et Peiperl (1988), les organisations ayant une stratégie de dotation de type «académie» offriraient beaucoup d'opportunités de mobilité, des cheminements de carrière élaborés (filières) et la possibilité d'une progression rapide en échange d'un rendement élevé des employés. Les organisations ayant une stratégie de dotation de type «club» offriraient des cheminements de carrière plus lents basés sur une politique de promotion interne en échange d'une certaine loyauté envers l'organisation qui est prise en compte en utilisant le critère de l'ancienneté dans les décisions de promotion. Pour des raisons de survie ou de restructuration, les organisations ayant une stratégie de dotation de type «forteresse» ne sont pas toujours en mesure d'offrir beaucoup de promotions. Dans le questionnaire, chacun de ces types de stratégie de dotation a été décrit en quelques phrases et les répondants devaient évaluer dans quelle mesure ces types correspondaient à ce qui se passe dans leur organisation à l'aide d'une échelle allant de 1 (pas du tout) à 6 (tout à fait). Les résultats de notre enquête indiquent que les types de système de carrière sont

significativement reliés à la stratégie de dotation de type «club» (voir le tableau 6). Le type #4 est fortement associé à une stratégie de dotation de type «club» alors que le type #1 l'est moyennement. En revanche, les organisations ayant adopté un système de carrière de type #2 n'ont pas tendance à avoir une stratégie de dotation de type «club».

TABLEAU 6

**Liens entre les types de système et les variables  
de dotation interne  
(Anova simple; prob  $\leq$  0,001)**

Variable	Type				Contraste
	#1	#2	#3	#4	
Stratégie de dotation de type «club»	3,92	3,26	4,07	4,22	2-1; 2-4
Culture de mobilité	3,02	2,57	3,65	3,08	2-3
Intégration avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines (7 indicateurs: alpha = 0,83)	3,47	3,38	4,21	3,68	3-1; 3-2

Il est également intéressant d'examiner le lien entre les systèmes de carrière et la culture de mobilité. Les répondants devaient évaluer à l'aide d'une échelle allant de 1 à 6 dans quelle mesure il existe dans leur organisation une culture exerçant une pression auprès des employés pour les inciter à plus de mobilité. Une faible culture de mobilité est plutôt prévalante dans les organisations ayant un système de carrière de type #2 alors qu'une forte culture va de pair avec un système de carrière de type #3.

Enfin, un système de carrière peut être plus ou moins intégré avec les autres pratiques de ressources humaines. Walker et Gutteridge (1979) ont constaté que le degré d'intégration du système de carrière à certaines pratiques de ressources humaines constituait le principal facteur d'efficacité du système. À l'aide d'une échelle allant de 1 (pas du tout) à 6 (beaucoup), les répondants devaient évaluer dans quelle mesure leur système de carrière devait avoir recours aux sept pratiques de ressources humaines suivantes: la planification des ressources humaines, l'évaluation du rendement, l'analyse des emplois, la sélection, la rémunération, le système d'information de ressources humaines et la formation. Une échelle a été formée (alpha de Cronbach = 0,83) et un score moyen a été calculé. Les résultats de l'enquête révèle que les

types présentent des degrés différents d'intégration (voir le tableau 6). Le système de carrière de type #3 est perçu comme étant le plus intégré (score de 4,21) tandis que le système de type #2 est le moins intégré (score de 3,38).

### ***Variables reliées au système de carrière***

Le dernier groupe de variables englobe des facteurs qui caractérisent le système de carrière lui-même. En effet, un système de carrière peut être identifié à l'aide du nombre de pratiques de carrière, de son orientation et des objectifs poursuivis. Théoriquement, ces caractéristiques devraient varier d'un système de carrière à un autre s'il existe une cohérence intrasystème (Wils, Le Louarn et Guérin 1991).

Le nombre de pratiques de carrière composant le système de carrière est supposé varier selon les types de système de carrière. Par exemple, le type #2 devrait être composé de peu de pratiques, puisque ce système de carrière est faible sur toutes les dimensions contrairement aux autres types. Comme le montre le tableau 7, le nombre de pratiques de carrière est significativement associé aux types de systèmes de carrière. Le nombre de pratiques de carrière décroît selon l'ordre suivant des types de système de carrière: type #3, type #4, type #1 et type #2.

Un système de carrière peut également être caractérisé par son orientation. Généralement, un système peut être orienté vers la satisfaction des besoins individuels, la satisfaction des besoins de l'employeur ou la réconciliation des besoins. En théorie, la réconciliation devrait être au cœur des systèmes de carrière (Gutteridge et Otte 1983). Dans la pratique toutefois, les employeurs ne sont pas aussi unanimes à reconnaître que la raison d'être d'un système de carrière soit la réconciliation. Il est donc probable que certains employeurs privilégient la mise en place de pratiques de carrière qui répondent d'abord aux besoins de l'organisation alors que d'autres employeurs recherchent davantage à mettre en œuvre des pratiques qui sont axées sur les besoins des individus. Le questionnaire demandait aux répondants d'utiliser une échelle allant de 1 (surtout des employés) à 6 (surtout de l'employeur) pour évaluer jusqu'à quel point chacune des pratiques du système de carrière de leur organisation répondait aux aspirations des employés ou aux besoins des employeurs. Une moyenne des scores obtenus pour toutes les pratiques faisant partie du système a été calculée pour chaque organisation. D'après les résultats de notre enquête, il existe un lien significatif entre les types de système et leur orientation (voir le tableau 7). Ainsi, les systèmes de type #2 et de type #3 sont davantage orientés vers les besoins de l'employeur (scores de 3,50 et 3,69 respectivement) que ne l'est le système de type #1 (score



de 3,13). Ces résultats ne sont pas surprenants dans la mesure où le type #1 se compose principalement de pratiques qui avantagent surtout les employés (promotion interne, affichage des postes).

En dernier lieu, un système de carrière peut être caractérisé par les objectifs qu'il poursuit. Des liens significatifs ont été trouvés pour quatre objectifs: meilleure planification, information aux employés, adaptation au changement et formation d'une culture. Comme l'indique le tableau 7, le type #3 a tendance à poursuivre ces quatre objectifs tandis que le type #2 est associé à des scores faibles sur ces derniers.

TABLEAU 7  
Liens entre les types de système et les variables relatives aux systèmes de carrière  
(Anova simple; prob  $\leq$  0,000)

Variable	Type				Contraste
	#1	#2	#3	#4	
Nombre d'activités	3,9	2,9	7,32	5,21	1-2; 2-3 3-1; 4-2 4-1; 4-3
Orientation organisationnelle	3,13	3,50	3,69	3,33	1-2; 1-3
Objectifs:					
Meilleure planification	3,18	3,19	4,53	3,88	3-1; 3-2
Information des employés	2,19	2,37	3,21	3,14	3-2; 4-2
Adaptation au changement	3,60	3,16	4,88	4,06	4-2; 3-1; 3-2
Formation de la culture	3,00	2,88	4,13	3,71	3-2; 3-1

## INTERPRÉTATION ET CONCLUSION

Le genre de pratiques de carrière composant les types ainsi que les liens significatifs entre ces types et les variables retenues dans cette étude permettent de mieux saisir le sens de chacun des types de système de carrière, et donc, d'y accoler une étiquette. Nous proposons de baptiser les types à l'aide de quatre qualificatifs: soit le *modèle traditionnel* pour le type #1, le *modèle organisationnel* pour le type #2, le *modèle intégré* pour le type #3 et le *modèle individualiste* pour le type #4.

Le premier type est appelé «modèle traditionnel» parce qu'il met en place des pratiques qui permettent de réglementer la mobilité au sein de l'organisation en donnant des chances égales à tous les employés. Par exemple, si un poste s'ouvre, il est affiché afin que tout employé intéressé puisse postuler. De plus, des règles objectives, comme l'ancienneté, sont utilisées dans les décisions de promotion. De façon plus péjorative, ce modèle pourrait être qualifié de «bureaucratique».

Le second type est nommé «modèle organisationnel» parce qu'il met l'accent principalement sur les besoins de l'employeur (importance moyenne de la carrière organisationnelle et importance relativement faible de la carrière impersonnelle). Sur le plan du nombre de pratiques, ce modèle pourrait être qualifié d'«anéémique» parce qu'il est «faible» sur toutes les dimensions de la gestion des carrières, ce qui indique une implication des plus minces en matière de carrière. Dans ce genre de système, la dimension impersonnelle prédomine mais elle est nettement inférieure à ce qui se fait dans les autres types de système de carrière. D'ailleurs, ces organisations recrutent tant de l'intérieur que de l'extérieur. Généralement, le modèle organisationnel existe dans les PME qui sont surtout préoccupées par la gestion opérationnelle de leur personnel et qui n'ont sans doute pas les moyens de se lancer dans la gestion des carrières.

Le troisième type est appelé «modèle intégré» parce qu'il démontre une très forte intégration avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines. Ce modèle qui se compose du plus grand nombre de pratiques de carrière met l'accent tant sur la carrière impersonnelle que sur la carrière organisationnelle et accorde une importance élevée à la prévision (plan de relève, informations sur les postes futurs, gestion des hauts potentiels). Dans une certaine mesure, ce modèle peut prétendre à une certaine réconciliation des aspirations des employés et des besoins organisationnels, puisqu'on y retrouve des pratiques de collecte d'informations tant sur les employés que sur les postes futurs, ainsi que d'appariement des individus aux emplois.

Quand au dernier type, il a été baptisé «modèle individualiste» parce que l'employeur s'engage résolument dans le domaine des carrières mais préfère laisser la responsabilité de gérer la carrière entre les mains des employés comme en témoignent la prédominance de la dimension individuelle et la relative faiblesse de la dimension organisationnelle. D'une certaine façon, ce type a une connotation sociale ou paternaliste, puisque les pratiques de carrière offertes par l'employeur sont à l'avantage des employés. Le modèle «individualiste» se retrouve dans les grandes organisations qui ont adopté une stratégie de dotation de type «club».

En conclusion, ces résultats préliminaires sont encourageants et donnent une certaine crédibilité à la taxonomie. À notre connaissance, il s'agit de la première étude à s'intéresser aux systèmes de carrière plutôt qu'aux pratiques de carrière prises une à une. Il nous faut cependant être prudents avant de généraliser ces types de système de carrière à d'autres contextes que le Québec. Comparé aux États-Unis, le Québec est composé d'organisations de taille beaucoup plus petite. En outre, le taux de syndicalisation est plus élevé au Québec qu'aux États-Unis.

Il est intéressant de noter que cette étude met en évidence un fossé qui existe 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 nous est donnée de constater que cela est encore rare dans la réalité. D'après notre enquête, les modèles traditionnel et organisationnel qui ne mettent pas du tout l'accent sur la réconciliation représentent 69 % de l'échantillon. Certes, gérer les carrières selon une perspective de réconciliation devient plus complexe parce qu'il faut planifier et s'intéresser aux aspirations des employés, ce qui tend à diversifier les pratiques de carrière comme le suggèrent les modèles intégré et individualiste. Une nouvelle avenue de recherche serait donc de relier les types de système de carrière à leur efficacité afin d'évaluer dans quelle mesure le prix à payer pour gérer une gamme plus variée de pratiques en vaut vraiment la chandelle.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALDENDERFER, M.S. et R.K. BLASHFIELD. 1984. *Cluster Analysis*. Beverly Hills: Sage.
- BROOKS, L. 1986. «Career Planning Programs in the Workplace». *Career Choice and Development*. Brown, Brooks et associés, dir. San Francisco: Jossey-Bass, 388-405.
- DIMICK, D.E. et V.V. MURRAY. 1978. «Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resource Management». *Academy of Management Journal*, vol. 12, 611-623.
- DYER, L. 1976. *Careers in Organizations: Individual Planning and Organizational Development*. Ithaca: NYSSILR, Cornell University.
- GUÉRIN, G. et D. BOUTEILLER. 1989. «La philosophie de la gestion des ressources humaines: un outil de gestion?». *Personnel*, vol. 302, 21-31.
- GUÉRIN, G. et A. CHARETTE. 1983. «La planification des carrières». *Psychologie organisationnelle au Québec*. Tarrab et al., dir. Montréal: PUM, 311-344.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1990. «Harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines en contexte stratégique: une synthèse». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. R. Blouin, dir. Montréal: Éditions Yvon Blais, 665-715.

- GUTTERIDGE, T.G. et F.L. OTTE. 1983. *Organizational Career Development: State of the Practice*. Washington: ASTD Press.
- MILES, R.E. et C.C. SNOW. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MILKOVICH, G.T. et J.C. ANDERSON. 1982. «Career Planning and Development Systems». *Personnel Management*. Rowland et Ferris, dir. Boston: Allyn et Bacon, 364-389.
- PURCELL, J. 1989. «The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management», *New Perspective on Human Resource Management*. Storey dir.. Londres: Routledge, 67-91.
- SAULEY, K.S. et A.G. BEDEIAN. 1989. «.05: A Case of the Tail Wagging the Distribution». *Journal of Management*, vol. 15, n° 2, 335-344.
- SCHNEIDER, B. et N. SCHMITT. 1986. *Staffing Organizations*. 2<sup>e</sup> éd. Glenview: Scott, Foresman and Co.
- SONNENFELD, J.A. 1984. *Managing Career Systems: Channeling the Flow of Executive Careers*. Homewood, Ill. : Irwing.
- SONNENFELD, J.A. et M.A. PEIPERL. 1988. «Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems». *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 4, 588-600.
- STUMPF, S.A. 1988. «Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy». *Human Resource Planning*, vol. 11, 33-48.
- THOMAS, R.J. 1989. «Blue-Collar Career: Meaning and Choice in a World of Constraints». *Handbook of Career Theory*. Arthur et al., dir.. Cambridge: Cambridge University Press, 354-379.
- WALKER, J.W. et T.G. GUTTERIDGE,. 1979. *Career Planning Practices*. New York: Amacom.
- WILS, T. et G. GUÉRIN. 1990. «La gestion du système de carrière». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, R. Blouin, dir. Cowansville: Éditions Yvon Blais, 821-851.
- WILS, T., C. LABELLE, G. GUÉRIN, G. et J.-Y. LE LOUARN. 1989. «La gestion stratégique des ressources humaines: un reniement du rôle social de l'entreprise?». *Relations industrielles*, vol. 44, n° 2, 354-375.
- WILS, T., J.-Y. LE LOUARN et G. GUÉRIN. 1991. *Planification stratégique des ressources humaines*. Montréal : PUM.
- WISSEMA, J.G., H.W. VAN DER POL et H.M. MESSER. 1980. «Strategic Management Archetypes». *Strategic Management Journal*, vol. 1, n° 1, 37-47.

### ***Taxonomy of Career Management Practices in Québec***

The purpose of this research is to clarify a new area of human resource management, i.e. the practice of career management. Up to now studies investigated this field by describing career activities one by one instead of describing the career system (i.e. the configuration of

these activities). Such a gap can be bridged by developing a taxonomy of career systems.

Building such a taxonomy involves a three-step data analysis strategy. Firstly, principal component analysis is used to group 14 career activities into a few dimensions (grouping of variables). Secondly, cluster analysis (Ward method) takes advantage of these three dimensions to identify career systems (grouping of observations). Thirdly, a profile of clusters is obtained through analysis of variance.

A questionnaire was sent to 1061 organizations in Quebec. Of these, 254 were returned (23.9 % response rate). The profile of this sample is as follows: 57 % of private firms, median size of 600 employees, mean unionization rate of 69 %. More than 70 % of respondents are heads of the human resource function.

Three dimensions emerged from the principal component analysis. The first axis that is called "organizational career" includes five career activities (succession planning, high potential management, data collection on employees, job matching and data collection on future jobs). The second axis called "internal staffing" has three career activities (job posting, promotion from within and lateral mobility). The last axis called "individual career" has two career activities (career planning and career counselling).

Four types emerged from cluster analysis. The first one called "traditional model" (30 % of observations) is characterized by a strong involvement in internal staffing and a weak one in organizational career. The second one, called "anemic model" (39 % of cases), has a weak involvement in both internal staffing and organizational career. The third one, called "organizational model" (19 % of observations), has a strong involvement in both internal staffing and organizational career. The last one, called "club model" (17 % of cases), has a strong involvement in individual career but a weak one in internal staffing as well as in organizational career.

The present study showed that this taxonomy has some validity since these four types were found to be linked to several variables not previously used in the cluster analysis. These variables used for validation purposes deal with (1) the context (e.g. organizational size, business strategy, employee relations philosophy), (2) internal staffing system (e.g. staffing strategy, mobility culture), and (3) the career system itself (e.g. number of career activities, career objectives).

Profiling each type was then carried out. For instance the organizational model is associated with a strong employee relations philosophy, a strong mobility culture, a large number of career activities, and so on while the anemic model is related to a weak employee relations

philosophy, a weak mobility culture and a small number of career activities.

Then the four types are discussed. Our results show that the traditional and anemic models prevail (69 % of the sample), which means that the majority of career systems do not try to reconcile employees' and employer's needs.

### LE DÉFI DE LA GESTION DES EMPLOIS

Préface, Gilles LAFLAMME – Introduction, Jean BOIVIN, Esther DÉOM, Jean-Paul DESCHÊNES, Jacques MERCIER, Lise POULIN SIMON – La problématique, Jacques MERCIER et Lise POULIN SIMON – Gestion des emplois et sécurité économique des employés, Claude BÉLAND – Le défi de la gestion des emplois: pourquoi le relever?, Michel BLONDIN – Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises, Monique FRAPPIER-DESROCHERS – Négocier la flexibilité: Reconversion des heures de la liste de rappel en postes à temps complet, David LEVINE – Le travail à temps partiel, Kenneth R. GOBÉILLE – La sous-traitance, Michel GODIN – La polyvalence des emplois, Terrence LISTON – Réaction syndicale aux stratégies patronales, Normand BROUILLET – La recherche d'équité par la négociation, René MATHIEU – Les emplois atypiques et l'efficacité de la gestion des ressources humaines, Jean-Yves LE LOUARN – Commentaires: Pierre BOUDRAULT, Jacques GARON, Lorraine PAGÉ, Pierre PAQUETTE – Les emplois de l'avenir et les défis de la société, Diane BELLEMARE – Commentaires: Diane LAVALLÉE, Gaston CHARLAND, Brigitte LEPAGE, Henri MASSÉ, Jean MERCIER.

ISBN 2-7637-7246-3  
pages, 26 \$

1 volume, 1990, 176

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL  
AVE. DE LA MÉDECINE, CITÉ UNIVERSITAIRE, STE-FOY, G1K 7P4  
Tél.: (418) 656-5106 télécopieur: (418) 656-2600