

# Formation-emploi des diplômés en relations industrielles

Une étude de cas: Université de Montréal

**Gilles Guérin**

*Dans une perspective d'ajustement des programmes de formation aux exigences professionnelles du marché du travail en relations industrielles, cet article analyse les résultats d'une enquête faite par questionnaire en mai 1978 auprès de la population des diplômés en relations industrielles de l'Université de Montréal.*

Par l'entremise du Vice-rectorat aux études, l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal obtenait en 1978 une subvention dite «d'amélioration des programmes» qui en fait poursuivait un triple objectif: 1) mieux connaître le marché du travail des diplômés en relations industrielles de l'Université de Montréal; 2) analyser la concordance de l'enseignement dispensé par l'École avec les aspirations des diplômés et les besoins du marché du travail; 3) dégager les grandes tendances dans l'évolution du marché du travail et cerner les modifications qui, aux yeux des diplômés, permettraient de mieux ajuster la formation à l'emploi.

La perspective définie par ces objectifs est nettement liée à la vocation professionnelle de l'École, c'est-à-dire à sa mission de former des spécialistes qui devront oeuvrer dans la Société afin d'y comprendre, organiser et analyser le travail humain sous toutes ses formes. Dans un tel contexte où il existe un lien assez rigide entre la formation reçue par les étudiants et les emplois qu'ils occuperont sur le marché du travail, il est normal que les exigences du marché du travail et de son développement influencent très directement les exigences d'études et les types de formation à donner. D'ailleurs, en attribuant aux corporations professionnelles un droit de regard sur les programmes de formation universitaire, le législateur, par l'intermédiaire de son code des professions, favorise l'expression des besoins professionnels et par le fait même la réduction des déséquilibres formation-emploi qui

---

\* GUÉRIN, G., professeur agrégé, École des relations industrielles de l'Université de Montréal.

auraient pour conséquence le chômage des diplômés universitaires ou leur emploi à des fonctions qui ne correspondent pas à leur spécialité ce qui, dans l'un ou l'autre des cas, représente une perte d'efficacité du processus éducatif et une entrave au développement économique.

Dans de tels secteurs professionnels, l'Université se doit donc d'interner diligemment afin de contrôler les effectifs mais aussi de réviser les programmes d'études lorsqu'un déséquilibre existe entre la demande et l'offre de diplômés. Dans le passé, la planification de l'enseignement universitaire s'est surtout attachée à résoudre l'aspect quantitatif de ces déséquilibres. À partir des prévisions d'emplois à long terme<sup>1</sup>, les planificateurs de l'éducation<sup>2</sup> établissaient la correspondance entre le nombre d'emplois prévus par occupation et les besoins en éducation. Les écarts entre ces prévisions d'effectifs étudiants et les besoins enregistrés quelques années plus tard s'étant révélés dans certains cas très substantiels, on crut que la solution résidait dans une précision accrue des prévisions d'emplois. Cette amélioration fut obtenue quelques années plus tard dans le cadre du programme de prévision des professions canadiennes du Ministère de la main-d'oeuvre et de l'immigration. Au lieu d'être simplement projetés, les besoins de main-d'oeuvre étaient liés au niveau anticipé de l'économie canadienne simulée par le modèle économétrique CANDIDE à partir d'un certain nombre d'hypothèses sur l'immigration, les prix du pétrole, les exportations, etc. Pourtant là encore la multiplicité des types de formation acceptables pour occuper un certain type d'emplois, obligeait les planificateurs à admettre que la correspondance des besoins de diplômés avec les besoins de main-d'oeuvre était loin d'être biunivoque et qu'il faudrait, pour résoudre le problème de la répartition, définir pour chaque profession l'ensemble des combinaisons possibles de niveau et de type d'éducation requis. Ce qui représente une exigence pour le moins irréaliste!

Ainsi, comme le résumait Esnault et Le Pas (1974), «les discordances constatées entre ces objectifs tracés par la planification passée de l'enseignement et les prévisions d'emplois d'une part, et les besoins effectifs d'autre part, ont provoqué quelque scepticisme au sujet de la fonction et du rôle du système d'enseignement dans la préparation professionnelle. La planification quantitative doit, en effet, englober davantage l'analyse fonctionnelle, en vue d'inciter le système éducatif à accomplir un de ses objectifs essen-

---

1 Dans le contexte canadien se référer aux prévisions de MELTZ et PENZ (1968) ou de AHAMAD (1969) dont la méthodologie est présentée dans un ouvrage de AHAMAD et BLAUG (1973).

2 Pour une analyse des différentes approches à la planification de l'éducation se reporter à BLAUG (1967); pour des modèles spécifiques consulter THONSTAD (1968), OCDE (1969, 1973) et CORREA (1975).

tiels, c'est-à-dire doter les individus des qualifications appropriées pour l'emploi. Les aspects multiples de ce problème complexe ne peuvent guère donner lieu à une analyse basée sur un problème alimenté par une information statistique.»

L'effort de planification n'est donc pas à abandonner mais à poursuivre. Au-delà des grands plans de développement numériques ou plutôt prolongement naturel de ces plans et tout à la fois source de leur révision continue,<sup>3</sup> il faut recueillir une information extensive sur les multiples facettes qui composent le lien formation-emploi et permettent de le saisir dans toute sa complexité. Mise en forme et diffusée, cette information, qui est généralement disponible auprès des spécialistes concernés, permet d'envisager l'ajustement qualitatif du déséquilibre entre l'offre et la demande de travail, c'est-à-dire l'adaptation des programmes de formation aux besoins nouveaux du marché du travail particulièrement en ce qui concerne les qualifications professionnelles. Sans ce processus continu d'ajustement du système éducatif et à un degré moindre du marché du travail pour ce qui est de la satisfaction des attentes des diplômés au niveau de la restructuration du travail et de la planification des carrières, on pourrait assister à un déséquilibre croissant entre les qualifications exigées par les rapides changements technologiques et structurels du marché du travail et la préparation effective reçue dans le système éducatif. Cette situation, comme l'écrivent encore Esnault E. et La Pas J., «pourrait inciter les employeurs à adopter des politiques de recrutement propres à accroître les difficultés d'emploi des diplômés».

Outre la traduction cohérente des fonctions professionnelles en exigences d'études, cette information permet également, par des mécanismes appropriés d'orientation, d'encourager le développement des individus dans les disciplines où leurs aptitudes peuvent le mieux contribuer à réduire la constante pression qu'exercent les besoins techniques du développement économique.

En résumé, l'information relative au lien formation-emploi permet d'envisager une forme de plein emploi qualitatif en l'absence duquel il serait stérile de viser le plein emploi quantitatif qui est à la base de tous les plans de développement du niveau universitaire.

Dans cette optique, la majeure partie de cet article est consacrée à une description analytique des composantes du lien formation-emploi. Tout

---

<sup>3</sup> Le processus décrivant l'influence de cette information sur la stratégie de développement du système universitaire est présenté dans une courte note de l'auteur publiée dans le numéro VII-3 de la revue canadienne de l'enseignement supérieur.

d'abord les caractéristiques personnelles des diplômés, puis les caractéristiques de formation et surtout les caractéristiques de l'emploi: répartition structurelle, analyse du travail, phases de la carrière, tendance du marché seront décrites. En guise de conclusion, la nature du lien sera évaluée dans une perspective plus globale et les ajustements envisagés par les diplômés seront présentés.

## POPULATION ET ÉCHANTILLON

Un questionnaire<sup>4</sup> a été élaboré par l'auteur puis envoyé aux diplômés en relations industrielles de l'Université de Montréal, c'est-à-dire tous ceux qui possèdent soit une maîtrise complète, une scolarité de maîtrise ou un baccalauréat de l'École de relations industrielles, soit un premier certificat ou un deuxième certificat en relation industrielles de la Faculté de l'éducation permanente.

D'une population estimée à 1200 individus, une liste de 904 diplômés a pu être reconstituée. De ce nombre 122 détenaient un diplôme de maîtrise, 150 une scolarité de maîtrise, 230 un baccalauréat, 359 un premier certificat et 16 un deuxième certificat. Si l'on tient compte des facteurs d'échantillonnage (1/2 au certificat I, 1/1 dans les autres strates) les nombres des diplômés sollicités et les taux de réponses sont présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1**  
Distribution de l'échantillon selon le type de diplôme

	<i>Maîtrise</i>	<i>Scolarité de maîtrise</i>	<i>Baccalauréat</i>	<i>Certificat I</i>	<i>Certificat II</i>	<i>Total</i>
Diplômés disponibles	120	180	229	359	15	904
Diplômés sollicités	120	180	229	179	15	724
Questionnaires retournés	86	104	152	74	11	427
Taux de réponse	71,7%	57,8%	66,4%	41,3% <sup>5</sup>	68,7	
Facteur de pondération	1,395	1,730	1,505	4,850	1,450	

<sup>4</sup> Une copie du questionnaire peut être obtenue en écrivant à l'auteur: École de relations industrielles, Université de Montréal.

<sup>5</sup> Si nous rapportons le nombre de questionnaires retournés au nombre d'adresses confirmées (et non plus disponibles), ce taux s'élève à 66,1% ce qui se rapproche des résultats obtenus dans les autres strates.

Les forts taux de réponse enregistrés même auprès de diplômés qui ont quitté l'Université depuis 20 ou 30 années, nous confirment le très fort besoin d'identification de ces diplômés et leur préoccupation de se rattacher, par l'intermédiaire de l'École, à une communauté spécifique de spécialistes en relations industrielles.

Quant à l'année d'obtention du diplôme, nous obtenons évidemment des concentrations de diplômés dans les années où l'École en a le plus produit, c'est-à-dire depuis les années 70. Ainsi comme le tableau 2 permet de le constater, 45% des questionnaires retournés proviennent de répondants ayant obtenu leur diplôme depuis 1975.

**Tableau 2**  
**Distribution des répondants**  
**selon l'année d'obtention du diplôme**  
(N = 427)

<i>1946-1959</i>	<i>1960-1969</i>	<i>1970-1974</i>	<i>1975-1978</i>
8,7%	10,6%	35,7%	45,0%

Des tests d'ajustement effectués sur l'une et l'autre de ces distributions, en fonction du type de diplôme et de l'année d'obtention du diplôme, permettent d'affirmer que l'échantillon des diplômés qui ont répondu au questionnaire est représentatif de la population des diplômés de l'École et que les conclusions tirées de cette recherche seront généralisables à l'ensemble des diplômés.

Pour ce faire, il faudra néanmoins procéder à une pondération qui tienne compte de la probabilité de sélection affectée à chaque strate au départ ainsi que des taux de réponse différents d'une strate à l'autre. En appliquant à chaque observation une pondération (tableau 1) égale au produit de la probabilité de sélection par l'inverse du taux de réponse, on reproduit le nombre initial de 904 diplômés ce qui permet de commenter les résultats dans une perspective de représentation générale de tous les diplômés. Pour la compréhension des tableaux ultérieurs, il est important de se souvenir que les tailles mentionnées correspondent à cet échantillon redressé et non à celui réellement observé.

## CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES

Le domaine des relations industrielles semble être un univers peu fréquenté par les femmes puisque seulement 13,3% sont diplômées de l'École.

Pourtant, la situation est en rapide changement puisqu'à l'exception de deux cas, toutes les femmes ont obtenu leur diplôme après 1971.

Les diplômés de relations industrielles constituent une population jeune dont l'âge actuel moyen se situe autour de 34 ans. Les diplômés de la Faculté de l'éducation permanente sont plus âgés que les diplômés de l'École de relations industrielles avec une moyenne d'âge de 37 ans dans le premier cas et de 32 ans dans le second cas. Cette dernière moyenne cachant à son tour une différence marquée entre l'âge moyen des diplômés du baccalauréat (27 ans) et celui des diplômés de maîtrise (36 ans). Cette différence s'applique par le fait même que l'École offre le premier cycle depuis 1970 alors qu'auparavant le programme de deuxième cycle seul était offert. Par contre l'âge moyen beaucoup plus élevé des diplômés complets de maîtrise (40 ans) par rapport aux détenteurs d'une scolarité (33 ans) attire l'attention sur un problème majeur de l'École et des études supérieures en général à savoir la propension de plus en plus marquée des étudiants à ne pas remettre leur thèse (tableau 3). Travail trop exigeant, inadapté au contexte profes-

**Tableau 3**  
**Distribution des diplômés de maîtrise selon le degré d'achèvement**  
**des études et l'année d'obtention du diplôme**  
 (N = 289)

	1946-1959	1960-1969	1970-1974	1975-1978
Scolarité	27%	43%	64%	94% <sup>6</sup>
Diplôme complet	73%	57%	36%	6%
	(N <sub>1</sub> = 52)	(N <sub>2</sub> = 67)	(N <sub>3</sub> = 107)	(N <sub>4</sub> = 63)

sionnel? Préparation méthodologique insuffisante? Faible importance accordée à cette recherche par l'employeur? Il s'agit d'un grave problème que l'École a tenté de résoudre en instaurant une maîtrise sans thèse. Sans préjuger des résultats atteints par cette mesure encore trop récente pour qu'il soit possible de l'évaluer, il semblerait pourtant que le problème soit plus profond et que depuis la création du baccalauréat certaines parties des programmes de maîtrise aient perdu leur raison d'être ou n'arrivent pas à se redéfinir d'une manière originale. Diplôme professionnel, la maîtrise devra s'attacher à mieux cerner les compléments de formation spécifiques aux études supérieures; diplôme analytique, elle devra convaincre les employeurs qu'une telle formation répond à un besoin du marché du travail.

<sup>6</sup> Chiffres provisoires puisque certains étudiants de cette classe ont encore la possibilité de remettre leur thèse.

Dans un autre ordre d'idée, les programmes de relations industrielles de l'Université de Montréal attire quasi exclusivement des francophones, puisque seulement 1,1% des diplômés sont d'une autre langue que le français, et des québécois, puisque 92,9% des diplômés sont originaires du Québec.

Si l'on compare avec les caractéristiques de la main-d'oeuvre québécoise hautement qualifiée<sup>7</sup> (Girard G. *et al.*, 1978) à laquelle sont maintenant intégrés ces diplômés, on constate que les diplômés en relations industrielles constituent une population plus scolarisée (32% contre 20% de deuxième cycle), plus masculine (13% contre 26% de femmes), plus jeune (80% contre 61% de moins de 40 ans) et naturellement plus francophone (99% contre 60%).

Enfin les diplômés sont d'origine sociale assez variée. Dans près de 40% des cas, la profession du père se retrouve dans les catégories ouvrier spécialisé, semi-spécialisé ou non spécialisé. Les emplois de gérance et d'administration sont assez bien représentés avec 26,6% des pères des diplômés. Les employés regroupent pour leur part 14,4% et les professionnels atteignent près de 15%. Si l'on compare avec les diplômés de l'Université de Montréal tels qu'analysés à travers deux cohortes par Farine (1974), il s'agit à peu près des mêmes distributions si ce n'est une proportion plus grande de pères ouvriers et surtout ouvriers spécialisés chez les diplômés de relations industrielles et à l'inverse une proportion plus grande d'employés chez les diplômés de l'Université de Montréal en général.

## CARACTÉRISTIQUES DE FORMATION

Contrastant avec certaines statistiques du Régistraire de l'Université de Montréal, les diplômés affirment réaliser dans 90% des cas leur premier choix lors de leur admission en relations industrielles. Cette proportion est légèrement moindre pour les bacheliers qui dans 20% des cas affirment réaliser un deuxième ou troisième choix.

Parmi les motifs qui ont influencé la décision de postuler un diplôme en relations industrielles (tableau 4), l'intérêt personnel fait l'unanimité chez les détenteurs d'un certificat aussi bien que d'un baccalauréat ou d'une maîtrise. Toutefois là s'arrête la comparaison puisque chez les diplômés du certificat, le désir d'obtenir une promotion ou un salaire plus élevé rallie

---

<sup>7</sup> Selon les données de l'enquête de 1973 de Statistique Canada sur la main-d'oeuvre hautement qualifiée.

85% des cas tandis que cette raison vient en quatrième position pour les diplômés de baccalauréat ou de la maîtrise avec 19% des réponses. Par contre ceux-ci mentionnent dans 73,3% la disponibilité d'emplois qui, à son tour, ne représente que 40,7% des réponses des diplômés de l'éducation permanente, déjà, semble-t-il, mieux intégrés au marché du travail.

**Tableau 4**  
**Raisons qui ont influencé la décision de postuler**  
**le premier diplôme de relations industrielles**  
**selon le type de diplôme obtenu**  
**(N > 635)**

<i>Certificat</i>		<i>Baccalauréat et maîtrise</i>	
Intérêt personnel	100.0%	Intérêt personnel	99.7%
Désir de promotion	85.0%	Disponibilité d'emploi	73.3%
Facilité d'accès	50.4%	Facilité d'accès	33.6%
Disponibilité d'emploi	40.7%	Désir de promotion	19.0%
Exigences du poste	35.4%	Conseiller pédagogique	18.0%
Désir d'être avec des amis	3.9%	Désir d'être avec des amis	6.1%
Impossibilité de trouver un emploi	3.7%	Exigences du poste	4.1%
Conseiller pédagogique	2.4%	Impossibilité de trouver un emploi	1.8%

D'autre part, et cette constatation était assez prévisible, la majorité (54.6%) des détenteurs d'un certificat ont connu une interruption de leurs études. Pour les diplômés, aussi bien du baccalauréat que de la maîtrise cette proportion représente encore 27% des cas. Pour ceux-là, le désir d'acquiescer une certaine expérience de travail s'avère la raison la plus fréquemment invoquée pour justifier l'interruption des études.

Enfin une fois obtenu leur diplôme en relations industrielles, diplômés de la Faculté de l'éducation permanente et diplômés de l'École de relations industrielles justifient de façon fort différente leur décision de ne pas poursuivre dans le programme supérieur (tableau 5). Pour le diplômé du baccalauréat et encore plus celui de maîtrise, le diplôme marque la fin du cycle de formation et le passage sur le marché du travail pour y entreprendre une carrière et satisfaire ses besoins financiers. Par contre, le diplômé du certifi-



cat est plus engagé dans le système d'éducation récurrente tel que le présente Daoust *et al.* (1978); l'arrêt des études est temporaire et on note une volonté prononcée de vouloir les reprendre plus tard soit en relations industrielles soit dans une autre discipline.

**Tableau 5**  
**Raisons qui ont influencé la décision de ne**  
**pas poursuivre dans le programme supérieur**  
**selon le type de diplôme obtenu**  
**(N > 504)**

<i>Certificat</i>		<i>Baccalauréat et maîtrise</i>	
Reprise plus tard	64.5%	Emploi intéressant disponible	62.9%
Volonté de poursuivre dans une autre discipline	46.4%	Diplôme supérieur inutile pour la carrière envisagée	58.9%
Manque d'intérêt pour les études	29.5%	Besoins financiers	58.7%
Diplôme suivant inutile	27.8%	Manque d'intérêt pour les études	35.6%
Emploi intéressant disponible	16.7%	Volonté de poursuivre dans une autre discipline	30.9%
Besoins financiers	9.6%	Reprise plus tard	27.9%

Enfin lorsqu'il s'agit avec le recul et une certaine expérience du marché du travail de porter un jugement sur la formation reçue, la plupart des diplômés penchent pour la satisfaction. Quelle que soit la dimension considérée, la proportion d'étudiants réguliers satisfaits se maintient toujours entre 65% et 88%. Une exception pourtant au niveau de l'implication de l'École dans le milieu socio-économique où 74% des diplômés du baccalauréat et 59% des diplômés de maîtrises se déclarent insatisfaits. Dans l'ensemble les diplômés de l'éducation permanente sont encore plus satisfaits avec des proportions qui s'étalent entre 76% et 98%, la qualité de l'enseignement, la compétence des professeurs et l'utilité du programme étant particulièrement reconnues. Ici encore une exception, l'encadrement administratif, qui laisse 41% des diplômés de l'éducation permanente insatisfaits.

**Tableau 6**  
**Niveau de satisfaction sur la formation**  
**reçue selon le type de programme**  
**(N > 861)**

	<i>Satisfaits</i>	<i>Insatisfaits</i>
Qualité de l'enseignement	*BM = 76,5% **C = 93,5%	BM = 23,5% C = 6,5%
Compétence des professeurs	BM = 85,9% C = 97,4%	BM = 14,1% C = 2,6%
Disponibilité des professeurs	BM = 87,9% C = 87,1%	BM = 22,1% C = 22,9%
Objectivité de l'enseignement	BM = 87,1% C = 82,0%	BM = 22,9% C = 18,0%
Cohérence du programme	BM = 65,3% C = 80,4%	BM = 34,7% C = 19,6%
Utilité du programme	BM = 68,3% C = 90,4%	BM = 31,7% C = 9,6%
Relations étudiants-professeurs	BM = 68,3% C = 81,6%	BM = 31,7% C = 18,4%
Relations entre les étudiants	BM = 84,3% C = 84,9%	BM = 15,7% C = 15,1%
Encadrement administratif	BM = 72,7% C = 58,8%	BM = 27,3% C = 41,2%
Implication de l'École dans le milieu	BM = 33,9% C = 75,8%	BM = 66,1% C = 24,2%

\* BM = diplômés du baccalauréat et de la maîtrise

\*\* C = diplômés du certificat

## LA RÉPARTITION DES DIPLÔMÉS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Un pourcentage assez important des diplômés, 11,6% déclare ne pas avoir occupé d'emploi régulier depuis l'obtention du premier diplôme en relations industrielles. Pourtant si l'on excepte les répondants qui venaient tout juste d'obtenir leur diplôme quelques jours auparavant (4,5%) et les diplômés n'ayant occupé que des emplois temporaires, on découvre que seulement 5% de la population, principalement des femmes et des bacheliers, sont sans emploi depuis plus d'un mois. Encore de ce nombre doit-on retrancher environ 2% de diplômés qui sont retournés aux études ou préfèrent ne pas travailler.

Au niveau de la répartition occupationnelle deux titres d'emplois reviennent avec une plus grande fréquence: directeur du personnel dans 15% des cas et agent de personnel dans 14,5% des cas. Les autres titres mentionnés avec une fréquence supérieure à 3% sont: directeur général, directeur de service, directeur des relations industrielles, directeur des relations de travail, adjoint au directeur du personnel, conseiller (associé).

**Tableau 7**  
**Répartition occupationnelle des diplômés**  
(N = 779)

	<i>Répartition</i>
Directeur général (ou administrateur, président, sous-ministre, commissaire)	6,8%
Directeur du personnel (ou vice-président, chef...)	23,5%
Directeur d'une autre fonction majeure	2,4%
Directeur d'une sous-fonction personnel (ou coordonnateur, responsable, gérant...)	7,8%
Directeur d'une autre sous-fonction	1,7%
Adjoint (ou assistant)	9,1%
Conseiller	6,2%
Agent (ou analyste, technicien, ...)	33,8%
Occupations syndicales (représentant, négociateur, agent d'accréditation, organisateur, directeur de grève, ...)	3,3%
Professeur, chercheur	2,6%
Autres	2,8%

Si l'on tente de regrouper les occupations de même nature, on s'aperçoit à la lecture du tableau 7 que 6,8% des diplômés sont à la tête de leur organisation, que 25,9% en dirigent une fonction majeure, principalement la fonction personnel, que 9,5% s'occupent d'une sous-fonction et que 49,1% sont des acteurs à l'intérieur de ses sous-fonctions. Pourtant la disparité des tâches qui se cachent derrière un même titre, par exemple directeur du personnel d'une petite municipalité et directeur du personnel d'une grande entreprise, nous incite à ne pas décortiquer davantage cette répartition en la croisant par exemple avec le type de diplômé.

Si l'on passe à la répartition sectorielle, on constate une très grande dilution des diplômés dans les différents secteurs industriels. Il est intéressant de noter qu'il s'agit, à deux exceptions près, de la répartition approximative de la main-d'oeuvre québécoise hautement qualifiée telle que rapportée par Girard *et al.* (1978). Les exceptions sont relatives au secteur de l'enseignement où ne se retrouvent que 11,7% des diplômés de relations industrielles contre 37,8% de la main-d'oeuvre hautement qualifiée et au niveau de l'administration publique où les diplômés de relations industrielles se taillent une part enviable: 8,2% contre 2,7% dans l'administration fédérale, 17,3% contre 4,7% dans l'administration provinciale et 6,4% contre 1,1% dans l'administration municipale.

**Tableau 8**  
**Répartition sectorielle des diplômés**  
(N = 770)

	<i>Répartition</i>
Agriculture et Mines	3,3%
Manufactures	14,0%
Construction et Transport	6,6%
Commerce et Finance	8,2%
Enseignement	11,7%
Santé	9,9%
Services aux entreprises	14,5%
Administration fédérale	8,2%
Administration provinciale	17,3%
Administration municipale	6,4%

Si l'on analyse les répartitions de chaque type de diplômé dans ces secteurs, il s'avère que les diplômés de maîtrise et surtout les diplômés complets de maîtrise (19%) sont proportionnellement plus nombreux dans le secteur de l'enseignement que leurs collègues du baccalauréat qui se retrouvent d'une manière supérieure à la normale dans le secteur des services aux entreprises (22%) et que leurs collègues du certificat qui semblent être attirés par le secteur de l'administration municipale (13%). Il est à noter que ces treize pour cent de diplômés du certificat concentrés dans un secteur de petite taille laissent peu de place aux autres diplômés puisqu'ils représentent 70% des diplômés présents dans ce secteur. Enfin la fonction publique provin-

ciale attire un diplômé complet de maîtrise sur quatre. Il s'agit là du seul secteur où le nombre de diplômés complets excède celui des détenteurs d'une scolarité de maîtrise.

Aux niveaux des autres répartitions structurelles mentionnons que 84% des diplômés travaillent dans la région de Montréal dont 17% dans des entreprises de moins de trente employés et 23% dans des organisations de plus de 2,000 personnes.

**Tableau 9**  
**Tâches accomplies par les diplômés**  
(N = 678)

	<i>Certificat</i> (N <sub>1</sub> = 215)	<i>Baccalauréat</i> (N <sub>2</sub> = 213)	<i>Maîtrise</i> (N <sub>3</sub> = 250)
- Administration supérieure	1,5%	0,9%	14,8%
- Gestion d'une autre fonction que ressources humaines	4,2%	0,9%	4,8%
- Gestion des ressources humaines générale (3 activités et plus)	30,7%	46,0%	42,4%
. relations de travail (négociations, conciliation, arbitrage)	20,5%	27,3%	16,8%
. santé, sécurité au travail	4,2%	0,9%	—
. recrutement, sélection	10,7%	8,0%	1,2%
. affectation, dotation	6,0%	1,4%	—
. rémunération	10,7%	1,4%	5,2%
. formation	4,2%	2,3%	0,8%
. analyse d'emploi	4,2%	5,2%	0,8%
. avantages sociaux	—	2,8%	1,2%
. planification, prévision	1,5%	—	0,8%
. information et communication	1,5%	1,9%	—
- Enseignement	—	0,9%	7,6%
- Recherche	—	—	3,6%

## NATURE DU TRAVAIL

Au niveau de l'analyse des tâches accomplies, le tableau 9 montre qu'un nombre relativement important de diplômés (39,8%) apparaissent sous la rubrique gestion générale, soit parce qu'ils supervisent l'ensemble des activités ressources humaines d'une organisation, soit parce qu'ils s'oc-

cupent de trois ou plus de ces activités. Il s'agit là d'une caractéristique importante du diplômé en relations industrielles qui doit être capable de maîtriser plusieurs des spécialités énumérées dans le tableau 9 ou tout au moins capable de diriger et coordonner les responsables de ces activités. Si l'on s'intéresse maintenant au 47% de répondants qui se spécialisent dans une ou deux activités de la gestion des ressources humaines, on s'aperçoit que c'est le secteur des relations de travail qui accapare le plus grand nombre de diplômés (21,2%) suivi du recrutement (6,3%), de la rémunération (5,7%) de l'analyse d'emplois (3,3%) et de la formation (2,4%). Enfin, on constate que les responsabilités des diplômés du certificat sont bien souvent cantonnées à une ou deux spécialités alors que ceux des diplômés de maîtrise et particulièrement des diplômés complets débordent largement sur des activités autres que la gestion des ressources humaines, notamment l'administration supérieure, l'enseignement et la recherche.

### AUTORITÉ ET RESPONSABILITÉ

Si l'on se réfère au personnel qu'ils doivent diriger, les diplômés exercent leur autorité sur des groupes dont la taille est très disparate. Globalement, 26,1% des diplômés n'ont aucun employé sous leur autorité, 37,1% comptent entre une à cinq personnes, 14,7% contrôlent entre six et dix employés, 13,4 entre onze et cinquante, tandis que 8,7% ont une responsabilité qui s'étend à plus de cinquante personnes. Il semblerait que les diplômés de maîtrise et de certificat soient dans des situations d'autorité à peu près semblables alors que les bacheliers contrôlent des groupes de plus petite taille, de cinq personnes ou moins dans 80% des cas. Ce phénomène apparaît pourtant plus relié à l'âge qu'au diplôme puisqu'il existe un lieu très serré entre l'ancienneté et la taille du groupe dirigé.

Tableau 10

Distribution des situations rencontrées  
par ceux qui peuvent embaucher leurs subordonnés  
(N = 501)

Votre autorité s'applique sans restriction	28,5%
Vous devez informer vos supérieurs	33,5%
Vous devez consulter vos supérieurs	17,3%
Vous devez obtenir l'accord de vos supérieurs	14,5%
Autre	6,2%

Un autre élément qui peut mesurer le niveau de responsabilité d'un diplômé est la possibilité d'embaucher lui-même ses subordonnés. Près de 60% de l'ensemble des diplômés s'estiment dans cette situation. Pour ceux qui peuvent embaucher leur personnel, dans la majorité des cas (62%) leur autorité s'applique sans restriction ou le supérieur doit simplement en être informé (tableau 10). Parmi ceux qui n'ont pas la possibilité d'embaucher leurs subordonnés, 21,1% des diplômés peuvent recommander l'embauche d'un candidat alors que 34,9% se perçoivent sans aucun pouvoir (tableau 11).

**Tableau 11**

**Distribution des situations rencontrées par ceux qui ne peuvent pas embaucher leurs subordonnés**  
(N = 369)

Peut recommander l'embauche	21,1%
Est consulté et a droit de veto	19,1%
Est consulté mais n'a pas droit de veto	14,7%
N'a aucun pouvoir	34,9%
Autre	10,3%

**Tableau 12**

**Distribution des montants des budgets à administrer**  
(N = 339)

Moins de \$100,000	34,6%
Entre \$100,000 et \$500,000	33,1%
Entre \$500,000 et \$1,000,000	8,2%
Plus de \$1,000,000	24,1%

Pour terminer le portrait de la situation d'autorité au travail des diplômés de relations industrielles, abordons la question des budgets à gérer. Dans l'ensemble, 43.3% ont à administrer des budgets et 56.7% n'ont pas à accomplir cette tâche. Environ le tiers des diplômés qui ont cette responsabilité, gèrent des budgets dont le montant est inférieur à \$100,000. Un autre tiers doit administrer des montants de \$100,000 à \$500,000, tandis que 8.2% ont entre \$500,000 et \$1,000,000 à gérer. Enfin, ainsi que l'indique le tableau 12, près du quart des diplômés qui ont des responsabilités budgétaires administrent des montants qui dépassent \$1,000,000.

## EXIGENCES DU POSTE

Toujours au niveau de l'analyse du travail, une question ouverte permettait aux diplômés d'énumérer les exigences de leurs postes actuels. La réponse la plus fréquemment donnée, soit la possession de certaines qualités personnelles, tend à justifier l'implantation d'une procédure d'admission qui s'attacherait à détecter chez les éventuels étudiants la présence ou l'absence des aptitudes, notamment au niveau de la communication, qui semblent si nécessaires au diplômé pour occuper son emploi. En second lieu, vient la maîtrise de certaines connaissances particulières en administration, droit, statistiques par exemple, qui est mentionné par 50% de répondants, puis l'expérience (30,7%) et assez paradoxalement le diplôme en relations industrielles qui n'est mentionné que par 14% des répondants. Avec une population aussi jeune, il est troublant que le diplôme tienne aussi peu de place dans les exigences d'emploi. Il ne peut s'agir que d'une certaine désillusion des employeurs à l'égard des études universitaires en général puisque les autres diplômés ne sont pas plus favorisés avec une proportion de 13,6%.

**Tableau 13**  
Exigences du poste actuel  
(N = 785)

Qualités personnelles	77,7%
Connaissances particulières	50,0%
Expérience	30,7%
Diplôme de relations industrielles	14,0%
Autre diplôme	13,6%

## LANGUE DE TRAVAIL

Quant à la question linguistique au travail, la situation semble favorable aux francophones puisque 87,3% utilisent principalement le français, contre 7,6% qui utilisent surtout l'anglais, pour communiquer avec leur supérieur immédiat. Par contre, lorsqu'on étend le jugement à l'ensemble des communications, écrites ou verbales, cette proportion tombe à 77,5% laissant une proportion assez constante de 6,1% qui utilise principalement l'anglais mais faisant monter à 16,5% la proportion de bilingues.



## RECHERCHE DU PREMIER EMPLOI

Si l'on se penche maintenant sur les différentes étapes de la carrière, il est normal de commencer par le premier emploi obtenu après le diplôme. Les méthodes de recherche d'emploi ont fortement varié entre les diplômés des programmes réguliers et ceux de l'éducation permanente. Il vaut donc la peine de les analyser séparément. Tout d'abord aucun diplômé de l'éducation permanente n'a utilisé les services d'une agence de placement gouvernementale ou du service de placement de l'université. De même, aucun n'a bénéficié de ses contacts académiques pour obtenir son premier emploi après le diplôme. Par contre, près de la moitié des diplômés du certificat ont obtenu ce premier poste parce qu'ils travaillaient déjà dans l'entreprise. Comme il peut aussi être constaté à la lecture du tableau 13, les diplômés réguliers se distribuent pour leur part beaucoup plus régulièrement quant aux moyens employés pour obtenir leur premier emploi. Ainsi, 60% de ces diplômés ont eu recours au service de placement de l'université, aux annonces dans les journaux ou à leurs contacts personnels. Très peu recourent à une agence gouvernementale, 11% s'adressent directement à l'entreprise où ils désirent obtenir un poste, tandis que 15,7% obtiennent leur premier emploi à l'aide de leurs contacts de type académique.

Tableau 14

Moyens utilisés pour obtenir le premier emploi  
après le diplôme selon le type de cours suivi  
(N = 759)

	<i>Certificat</i>	<i>Baccalauréat et maîtrise</i>
Service de placement de l'université	0 %	19,7%
Agence de placement gouvernementale	0 %	2,9%
Annonces dans les journaux	16,2%	20,9%
Contacts de type académique	0 %	15,7%
Contacts personnels	16,7%	22,3%
Bureau d'emploi de l'organisation	19,0%	11,0%
Autres moyens	48,1%	7,6%
	N <sub>1</sub> = 279	N <sub>2</sub> = 480

Près de la moitié (44%) des diplômés ont pu faire un choix entre plusieurs offres avant d'accepter leur premier poste, ce qui laisserait croire que le marché de l'emploi est assez favorable au diplômé de relations industrielles. Pourtant une analyse de cette proportion d'offres multiples

selon l'année d'obtention du diplôme (tableau 15) montre qu'avant 1970, 65% des diplômés recevaient plusieurs offres, que de 1970 à 75 cette proportion tombait à 44% et que depuis 1975 elle n'est plus que de 36%. Ce rétrécissement du marché du travail est d'ailleurs perçu par les diplômés puisque le nombre de ceux qui ont rencontré de grandes difficultés pour trouver un emploi n'a fait que croître depuis 1970 (tableau 15). Notons en passant que le marché du «bon vieux temps» de 1945 à 1960 fut aussi un marché difficile pour certains et que seule la décennie 60 peut être qualifiée de période de rêve du moins en ce qui concerne la recherche d'un emploi en relations industrielles.

**Tableau 15**  
Évaluation dans le temps de quelques proportions  
relatives à la recherche d'emploi

	1946-1960	1960-1970	1970-1975	1975-1978
Plusieurs offres d'emploi	63,2%	67,0%	44,3%	36,0%
Forte difficulté à trouver un emploi	11,9%	0 %	6,9%	12,7%
Grande facilité à trouver un emploi	79,0%	84,5%	60,1%	53,3%
	$N_1 > 50$	$N_2 > 63$	$N_3 > 206$	$N_4 > 289$

Même en comparant aux statistiques les plus défavorables du tableau 15, les femmes s'avèrent victimes d'une certaine discrimination puisque 21% seulement des diplômés ont eu la chance de choisir entre plusieurs offres d'emploi. Par contre, 24,5% d'entre elles ont éprouvé de fortes difficultés à trouver un emploi alors que seulement 33,0% n'en ont pas rencontrées.

## MOBILITÉ

Malgré leur plus jeune âge, les diplômés réguliers de relations industrielles connaissent une mobilité professionnelle plus grande que leurs confrères diplômés de l'éducation permanente. En effet, plus de la moitié de ces derniers ont occupé seulement un emploi depuis le début de leur carrière alors que seulement 20% des diplômés du cours régulier se trouvent dans la même situation. En revanche, les diplômés réguliers, principalement les diplômés de maîtrise apparaissent moins attachés à leur employeur puisque un tiers d'entre eux ont connu quatre emplois ou plus tandis que cette situa-

tion se présente pour moins de 10% des diplômés du certificat, comme l'illustre le tableau 16. Les détenteurs d'une maîtrise semblent plus mobiles pour deux raisons; premièrement à cause de leur diplôme plus recherché mais aussi à cause de leur âge plus élevé. En effet, la mobilité chez les spécialistes en relations industrielles n'apparaît pas concentrée uniquement dans les premières années de la carrière comme dans la plupart des autres professions. En fait, elle ne fait que croître avec l'expérience puisque la proportion des diplômés ayant occupé 5 emplois ou plus passe de 2% pour les diplômés 1975-1978 à 12%, pour ceux de 1970-1974 à 48%, pour ceux de 1960-1969 et 70% pour ceux de 1946 à 1959.

**Tableau 16**  
**Nombre d'emplois occupés selon le type de cours suivi**  
 (N = 780)

<i>Nombre d'emplois</i>	<i>Certificat</i>	<i>Baccalauréat</i>	<i>Maîtrise</i>
1	53,4%	31,3%	14,0%
2	25,5%	34,6%	15,8%
3	13,8%	23,1%	21,1%
4	2,1%	6,7%	17,2%
5 et plus	5,2%	4,2%	31,9%
	N <sub>1</sub> = 290	N <sub>2</sub> = 224	N <sub>3</sub> = 266

Vu sous l'angle de la durée d'emploi, les diplômés de l'éducation permanente occupent leur poste actuel depuis 4 ans en moyenne alors que pour les diplômés réguliers la moyenne est de deux ans et demi. Pour ceux qui ont occupé plus d'un emploi, l'avant dernier poste occupé donne aussi une différence significative de un an et demi en moyenne. Toutefois, plus le nombre de postes occupés au cours de la carrière augmente, plus la durée des premiers emplois s'égalise entre diplômés réguliers et diplômés du certificat.

## POSTE ACTUEL

Encore une fois, les diplômés de l'éducation permanente apparaissent plus liés à l'entreprise puisque près de la moitié de ces diplômés ont obtenu leur poste actuel par une promotion interne ou par sollicitation directe du bureau d'embauche de l'organisation pour laquelle ils travaillent actuellement. Pour leur part, les diplômés réguliers ont plus favorisé les contacts

personnels (23%) et les annonces dans les journaux (77%) pour obtenir leur emploi. Une bonne proportion (20%) a également bénéficié de promotions internes.

Par ailleurs, quand il est question de formation durant l'emploi, les diplômés de l'éducation permanente et les diplômés réguliers ne vivent encore pas la même situation. En effet, dans le premier cas, plus de la moitié des diplômés ont suivi une période de formation dans leur emploi actuel, tandis que dans le second cas, à peine 35% ont connu ces mêmes conditions. Toutefois, le type de formation reçue varie énormément d'un diplômé à l'autre. Environ 50% des diplômés réguliers se distribuent dans quatre types principaux de formation, soit la gestion et l'administration, les stages de familiarisation à l'entreprise, les colloques, séminaires et congrès, et enfin, l'arbitrage et le droit de travail. Les autres diplômés réguliers se distribuent à travers une variété de types différents de formation. Les diplômés de l'éducation permanente, quant à eux, se distribuent pour environ la moitié dans trois types de formation: la gestion et l'administration avec 21,5% des effectifs, les colloques, séminaires et congrès pour un autre 17,7% et les relations industrielles pour 8,5%. Là aussi, un nombre assez grand d'autres types de formation sont mentionnés, mais la dispersion des effectifs est grande à travers ces catégories.

## SALAIRE

Si l'on estime le revenu à l'aide du point milieu des catégories proposées dans le questionnaire, le salaire moyen des diplômés du certificat atteint près de \$24,000, celui des bacheliers \$17,600, celui des détenteurs d'une scolarité de maîtrise \$26,500 et celui des diplômés de maîtrise \$36,200. Évidemment le facteur âge entre, là aussi, en ligne de compte puisque le cheminement professionnel des bacheliers est sans doute moins avancé que celui de ses autres confrères des relations industrielles. Il est donc normal que 67% de ceux qui gagnent moins de \$15,000 soient des bacheliers et que 72% de ceux qui gagnent plus de \$40,000 soient des diplômés du deuxième cycle.

Pourtant, si l'on cherche à contrôler en partie ce facteur, on peut ne considérer que les individus qui ont obtenu un diplôme depuis 1970, les quatre types de diplômés ne coexistant que depuis cette date. Il s'ensuit que les salaires moyens des diplômés de maîtrise et des détenteurs d'une scolarité tombent respectivement à \$30,000 et \$26,000 alors que les salaires moyens des diplômés du baccalauréat et de l'éducation permanente restent évidemment les mêmes. Quoiqu'il existe encore un certain déséquilibre structurel

en faveur des diplômés du second cycle qui, en moyenne, ont obtenu leur diplôme depuis plus longtemps dans la période 1970-1975, ces salaires, présentés à la dernière ligne du tableau 17 reflètent mieux la valeur moyenne attachée à chaque diplôme dans les huit premières années de la carrière.

**Tableau 17**  
**Salaires moyens selon le diplôme obtenu**

	<i>Certificat</i>	<i>Baccalauréat</i>	<i>Scolarité de maîtrise</i>	<i>Maîtrise</i>
Salaires moyens (N = 894)	\$24,000	\$17,600	\$26,500	\$36,200
Diplôme obtenu en moyenne depuis	3 ans	3 ans	5,6 ans	14 ans
Âge moyen	37 ans	27 ans	33 ans	40 ans
Salaires moyens pour ceux qui ont obtenu un diplôme après 1970 (N = 764)	\$24,000	\$17,600	\$24,000	\$30,000

Pour les diplômés de maîtrise, seuls diplômés à avoir connu le marché du travail de 1946 à 1970, il est possible d'évaluer les salaires moyens attachés à des carrières excédant 8 années d'expérience. Ainsi, ceux qui cumulent entre 9 et 18 années d'expérience reçoivent en moyenne un salaire de \$36,000 alors que les "old timers" dont l'expérience excède 18 ans ont un salaire moyen de l'ordre de \$45,000.

## SATISFACTION AU TRAVAIL

Un certain nombre d'éléments reliés aux divers aspects du travail ont été soumis aux diplômés de relations industrielles afin d'évaluer leur satisfaction au travail. Dans l'ensemble, les diplômés sont assez satisfaits de leur situation de travail. Le tableau 18 révèle que des éléments tels que le salaire, la permanence de l'emploi, l'autonomie au travail, l'utilité sociale du travail et les horaires de travail sont des sources de satisfaction aussi bien pour les diplômés du certificat que pour ceux du baccalauréat et de la maîtrise.

Les seules notes quelque peu discordantes sont dues à des éléments tels que les possibilités de promotion, le temps libre pour étudier et, à un moindre titre, les possibilités de reclassement, le temps libre pour les loisirs et, enfin, la compétence professionnelle des supérieurs. Si l'impression générale qui se

**Tableau 18**  
**Éléments de satisfaction au travail**  
**selon le type de cours suivi**

	<i>Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>
A. Salaire	*C 86,0	14,0
	**BM 89,2	10,8
B. Possibilité de promotion	C 54,9	35,2
	BM 69,3	30,7
C. Permanence de l'emploi	C 91,8	8,3
	BM 91,4	8,6
D. Possibilité de reclassement	C 68,2	31,9
	BM 77,1	22,9
E. Autonomie au travail	C 88,6	11,4
	BM 92,3	7,8
F. Possibilité d'utiliser ses connaissances	C 81,0	19,0
	BM 84,8	15,3
G. Variété dans le travail	C 81,0	19,0
	BM 91,8	8,2
H. Responsabilités confiées	C 76,8	23,2
	BM 88,6	11,4
I. Compétence professionnelle des supérieurs	C 68,5	31,4
	BM 76,8	23,3
J. Prestige de la profession	C 77,2	22,8
	BM 83,7	16,4
K. Utilité sociale du travail	C 93,1	6,9
	BM 89,5	10,5
L. Horaire de travail	C 92,2	7,8
	BM 90,8	9,1
M. Temps libre pour étudier	C 51,9	48,1
	BM 60,3	46,5
N. Temps libre pour loisirs	C 75,1	24,9
	BM 67,7	32,3

\* = C: Certificat

\*\* = BM: Régulier

dégageait des résultats de l'évaluation de la formation reçue laissait croire que les diplômés de l'éducation permanente étaient en général plus satisfaits que les diplômés réguliers, la situation est inversée pour la satisfaction au travail. L'insatisfaction des diplômés du certificat excède en effet celle des diplômés réguliers sur bien des facteurs tels que les possibilités de reclasse-

ment, la variété dans le travail, les responsabilités confiées et la compétence des supérieurs, ce qui laisse penser qu'ils supportent des situations de travail plus difficiles que leurs collègues du baccalauréat et de la maîtrise. Par contre, ces derniers en s'inquiétant plus du temps libre pour leurs loisirs ou de l'utilité sociale de leur travail semblent se définir un peu moins exclusivement par rapport au travail même.

## ÉVOLUTION FUTURE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Malgré le rétrécissement du marché actuel du travail, les diplômés sont dans l'ensemble optimistes puisque 53,7% jugent que la demande de diplômés en relations industrielles ira en s'accroissant alors que 33,0% la voit se stabiliser et que 13,4% pensent qu'elle régressera (N = 617).

Cette expansion modérée, si elle se réalise, devrait se faire dans la petite et moyenne entreprise qui apparaît comme le secteur où le futur diplômé aura le plus de chance de trouver un emploi. Par contre, la fonction publique et la grande entreprise apparaissent offrir des chances constantes et le syndicat représente un secteur où les débouchés iraient en diminuant.

Toujours selon les répondants, ce diplômé du futur serait principalement recruté pour oeuvrer dans le domaine de la formation ou celui de la santé et de la sécurité au travail. À un degré moindre, les relations de travail et la rémunération pourraient également accaparer une partie de ses énergies. Par contre, la recherche, la consultation, le recrutement et la sélection sont des types d'activité que le futur diplômé aura de moins en moins de chance d'exercer.

## NATURE DU LIEN FORMATION-EMPLOI

Après cette description analytique des caractéristiques de formation et d'emploi des diplômés en relations industrielles, il apparaît nécessaire de reprendre une démarche plus globale pour juger de l'adéquation de la formation à l'emploi et, par la suite, pour tenter de cerner les modifications qui, aux yeux des diplômés, permettraient de mieux ajuster la formation académique aux nouvelles exigences du marché du travail.

Si l'on s'intéresse tout d'abord à la proportion de diplômés qui travaillent dans les emplois directement reliés à leur formation (tableaux, 19, 20 et 21) il apparaît que certains groupes tels les diplômés du certificat, les femmes, les diplômés d'avant 1959 et les diplômés actuels présentent des taux

d'activité en relations industrielles inférieurs à la moyenne. L'analyse précédente des caractéristiques de l'emploi permet d'expliquer les déperditions de deux manières. La première, qualifiée de négative, correspond aux diplômés qui ne peuvent ou ne veulent se trouver un emploi en relations industrielles et restent inactifs ou émigrent sur un marché du travail qui ne correspond pas à la formation qu'ils ont reçue en relations industrielles. Ces diplômés se retrouvent surtout dans les groupes qui ont eu beaucoup de difficultés à se trouver un emploi: femmes, diplômés d'avant 1959 et diplômés actuels. Ils se retrouvent aussi parmi ceux qui ont plusieurs formations et qui décident d'utiliser plus spécifiquement leurs autres compétences pour se trouver un emploi. Ce peut être le cas des diplômés de maîtrise qui ont effectué des études de premier cycle dans une autre discipline, ou surtout des diplômés du certificat qui doivent, dans certains cas, choisir un certificat dans une discipline différente de leurs préoccupations professionnelles s'ils veulent cumuler trois certificats et obtenir ainsi un baccalauréat.

La seconde explication a trait à la nature même du marché du travail en relations industrielles qui n'est pas complètement fermé mais peut déboucher après quelques années sur l'administration supérieure. Il est en effet fréquent que les cheminements professionnels des diplômés les plus âgés du certificat et de la maîtrise s'orientent vers des emplois de directeur général, administrateur, président, etc... où les préoccupations de relations industrielles vont en s'amenuisant. Presque 20% des diplômés complets de maîtrise sont dans ce cas, ce qui explique le taux d'activité réduit des diplômés d'avant 1959.

Tableau 19

Taux d'activité en relations industrielles  
selon le type de diplôme  
(N = 862)

<i>Certificat</i>	<i>Baccalauréat</i>	<i>Scolarité de maîtrise</i>	<i>Maîtrise</i>
59,8%	89,1%	82,8%	74,4%
(N <sub>1</sub> = 371)	(N <sub>2</sub> = 206)	(N <sub>3</sub> = 171)	(N <sub>4</sub> = 114)

Tableau 20

Taux d'activité en relations industrielles  
selon l'année du diplôme  
(N = 857)

<i>1946-59</i>	<i>1960-69</i>	<i>1970-75</i>	<i>1975-78</i>
60,9%	82,3%	78,5%	71,7%
(N <sub>1</sub> = 54)	(N <sub>2</sub> = 69)	(N <sub>3</sub> = 315)	(N <sub>4</sub> = 419)



**Tableau 21**  
**Taux d'activité en relations industrielles**  
**selon le sexe**  
**(N = 860)**

<i>Homme</i>	<i>Femme</i>
75,7%	60,6%
(N <sub>1</sub> = 767)	(N <sub>2</sub> = 113)

Pourtant, dans l'ensemble, le lien entre la formation et l'emploi apparaît relativement serré puisque trois diplômés sur quatre travaillent actuellement dans le champ des relations industrielles. Par contre, l'inverse n'est pas vrai, tous les emplois de relations industrielles sont loin d'être la compétence exclusive des diplômés de relations industrielles.

Ceux-ci admettent dans leur majorité (54,4%) que leur fonction pourrait facilement être remplie par un diplômé d'une autre discipline. Parmi les formations les plus facilement substituables on retrouve l'administration des affaires citée par 80% des répondants et le droit cité par 38%. Il est troublant de constater que sur leur propre marché du travail, les diplômés de relations industrielles rencontrent plus de diplômés en administration que de confrères ou consœurs en relations industrielles. Il y a là tout à la fois matière à satisfaction puisque les débouchés naturels des diplômés en relations industrielles sont loin d'être saturés mais aussi matière à inquiétude puisque la concurrence apparaît vive sur ce marché du travail.

Pourtant il ne faut pas placer trop d'espoir sur un meilleur ajustement de la formation à l'emploi, car l'analyse précédente a montré qu'il s'agissait d'un marché où les qualités personnelles l'emportaient sur les connaissances au niveau des exigences d'emploi et où 33,4% des répondants (N=859) admettaient qu'une personne sans formation universitaire pourrait occuper leur emploi.

## UTILITÉ DE LA FORMATION

L'importance du diplôme étant ainsi replacée à sa juste valeur, il devient possible d'interpréter les réponses sur l'utilité de la formation vis-à-vis de l'emploi actuel. Certes 91,3% des répondants qui oeuvrent dans les relations industrielles (N = 664) utilisent les connaissances acquises pendant leur formation mais cette utilité est mitigée puisque 58,7% des répondants la situent aux niveaux 4 et 5 d'une échelle allant de 1, inutilité la plus totale, à 7,

utilité la plus totale. Il ne semble pas qu'il s'agisse d'une critique de la formation, dont les répondants sont par ailleurs très satisfaits, mais plutôt d'une perception du rôle complémentaire que joue la formation académique et de sa subordination à certaines qualités personnelles ou certains traits de personnalité pour ce qui est de la réussite professionnelle.

Enfin, lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur l'utilité par rapport à l'emploi des différentes disciplines qui composent le champ d'études des relations industrielles, plus de 86% des répondants privilégient dans l'ordre le droit du travail, la gestion des ressources humaines, le syndicalisme et l'administration. Par contre, ils ne sont que 77% à accepter l'utilité de la psychologie industrielle et 61% celle de l'économie du travail et de la sociologie du travail; enfin, un répondant sur deux considère que la méthodologie et les méthodes quantitatives sont inutiles ou peu utiles.

### AMÉLIORATION DE LA FORMATION

En conclusion, on peut regrouper selon quatre types de préoccupations les améliorations que les diplômés suggèrent d'apporter à la formation:

- lutte à la concurrence,
- accentuation du professionnalisme,
- approfondissement du champ d'étude,
- adaptation au changement.

Si les diplômés d'administration et les diplômés de droit envahissent le champ des relations industrielles, c'est qu'ils répondent à un besoin. Les diplômés de relations industrielles demandent donc qu'on renforce la formation dans ces deux secteurs afin que les nouveaux diplômés soient en mesure de satisfaire aux nouvelles exigences du marché du travail et ainsi de lutter avec succès contre la concurrence des formations substituables. Au niveau des activités de compléments de formation, colloques, journées d'étude, conférences, que les répondants réclament dans une proportion de 88%, ce sont les sujets relatifs au droit qui reviennent d'ailleurs avec le plus d'insistance puisqu'ils sont mentionnés par plus d'un répondant sur deux. Au niveau des nouveaux cours à ajouter au programme actuel, ce sont encore les cours de droit et les cours d'administration qui arrivent en tête.

Suivant une autre préoccupation majeure, les diplômés sont quasiment unanimes à recommander l'accentuation du caractère professionnel de la formation, c'est-à-dire son modelage encore plus exclusif aux exigences de la profession. Tout d'abord les répondants appuient à 82% l'affirmation

que «les relations industrielles ne s'enseignent pas mais se vivent» et à 88% que «l'industrie doit participer à la formation des diplômés». Il s'ensuit que toutes les formules d'enseignement pratique recueillent une majorité de réponses favorables. Pourtant, l'enseignement par alternance avec 86% de réponses favorables et surtout les stages diversifiés avec 91% semblent jouir de la faveur des diplômés. Ce professionnalisme accru se manifeste aussi au niveau des cours puisque 86% des répondants jugent que l'enseignement devrait avoir une forte composante professionnelle sous forme de ce qu'on peut appeler des cours instrumentaux, en arbitrage, négociation, comptabilité, etc... et sous forme de travaux pratiques, visites d'entreprise, entrevues dans le milieu, etc... Une majorité de diplômés (57,6%) jugent que ces cours instrumentaux devraient être plus nombreux dans la formation actuelle que dans la formation qu'ils ont reçue, même si cela devait se faire au prix d'une spécialisation plus grande et donc d'une mobilité plus difficile.

Parallèlement, une majorité de répondants (56,8%) déplorent la rareté des cours multidisciplinaires. On souhaiterait limiter le nombre de cours unidisciplinaires, en supprimer certains, si nécessaire, comme la sociologie, l'économie et les statistiques, et leur substituer des cours plus multidisciplinaires où les disciplines composantes du champ des relations industrielles se fondraient dans l'analyse d'un thème spécifique tel que la grève, la négociation ou la convention collective. Le diplômé, comme bien d'autres, souhaite qu'émerge enfin de ce champ d'études un peu disparate une véritable discipline Relations industrielles qui aurait ses propres thèmes et ses propres outils d'analyse.

Enfin, les diplômés préconisent une certaine évolution de la formation pour s'adapter au changement anticipé. C'est ainsi qu'on encourage l'introduction de nouveaux cours sur la qualité de vie au travail ou sur les problèmes spécifiques de la PME en prévision d'une augmentation des besoins dans ces secteurs. Mieux, 37% des répondants proposent que l'on centre les thèmes des activités de complément de formation sur les changements qui les assaillent: nouvelles lois, nouvelles attitudes, nouvelles expériences, etc...

#### BIBLIOGRAPHIE

- AHAMAD, B., 1969, *Une projection des besoins en main-d'oeuvre par profession en 1975, Le Canada et ses régions*, Ottawa, Ministère de la main-d'oeuvre et de l'immigration.
- AHAMAD, B. and BLAUG, M. (ed.), 1973, *The Practice of Manpower Forecasting*, Amsterdam, Elsevier.
- BLAUG, M., 1967, "Approaches to Educational Planning", *Economic Journal*, Juin, 262-287.
- CORREA, H., 1975, *Analytical Models in Educational Planning and Administration*, New York, McKay.

- DAOUST, G. et al., 1978, *Éducation et travail. Un projet d'éducation pour le Québec d'aujourd'hui*, Montréal, HMH.
- ESNAULT, E. et LE PAS, J., 1974, «Nouvelles relations entre l'enseignement post-secondaire et l'emploi», in OCDE, *Vers un enseignement supérieur de masse*, Paris, OCDE, pp. 111-180.
- FARINE, A., 1974, *Les diplômés de l'Université de Montréal sur le marché du travail*, Montréal, CRDE (Université de Montréal).
- GIRARD, G. et al., 1978, *Le stock de ressources humaines hautement qualifiées au Québec et la production des universités québécoises*, Québec, Éditeur officiel.
- GUÉRIN, G., 1977, «Pour un second souffle à la planification de l'enseignement post-secondaire», *La revue canadienne de l'enseignement supérieur*, VII-3, 117-118.
- MELTZ, N. and PENZ, G., 1968, *Canada's Manpower Requirements in 1970*, Ottawa, Queen's Printer.
- Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration, 1975, «Le programme de prévisions relatives aux professions canadiennes (PPPC)». *Revue de la main-d'œuvre et de l'immigration, Région du Québec*, VIII-1, 44-47.
- OCDE, 1973, *Les modèles mathématiques du secteur enseignement*, Paris, OCDE.
- OCDE, 1969, *Modèles mathématiques pour la planification de l'enseignement*, Paris, OCDE.
- THONSTAD, T., 1968, *Éducation and Manpower. Theoretical Models and Empirical Applications*, Toronto, University of Toronto Press.

Tiré de : *Relations Industrielles*, vol. 34, n° 4 (1979)

*La reproduction de ce tiré-à-part a été rendue possible grâce aux aides financières de l'Université de Montréal et du Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre.*