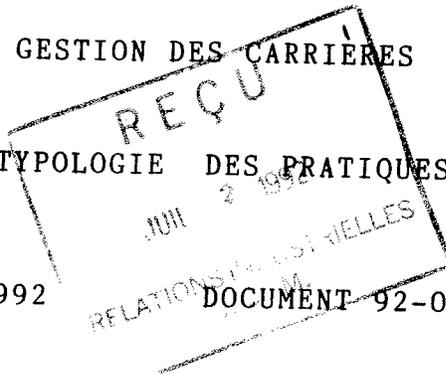


LA GESTION DES CARRIÈRES

UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES

JUILLET 1992

DOCUMENT 92-03



Gilles Guérin, professeur titulaire, Université de Montréal
Thierry Wils, professeur, Département de relations
industrielles, Université du Québec, à Hull

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche interne de l'École de relations industrielles.

RÉSUMÉ

La gestion des carrières est un champ d'études très récent et comme tel les théories et les recherches y sont encore rares (Schein, 1988). Dans cette optique notre article apporte deux contributions.

Premièrement, le système de gestion des carrières y est décrit comme un lien indispensable entre le système de planification des ressources humaines – qui élabore un plan pour atteindre les objectifs ressources humaines (effectifs, compétences, comportements) découlant de la stratégie organisationnelle – et les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines – notamment réorganisation du travail, dotation et formation – qui réalisent ce plan. En traduisant le plan agrégé des ressources humaines en une pluralité de plans individuels de carrière puis en alignant les systèmes opérationnels de réorganisation du travail, dotation et formation sur la réalisation de ces plans individuels de carrière, le système de gestion des carrières est un système charnière qui permet le couplage de l'opérationnel et du stratégique.

Deuxièmement, cet article présente une typologie qui permet de classifier les activités de gestion des carrières suivant une logique qui est celle: a) du processus de management (planification, mise en oeuvre, évaluation), b) des responsabilités que doivent assumer les gestionnaires en matière de gestion des carrières (gestion des processus organisationnels, aide à la gestion des processus individuels). Une telle démarche permet de justifier la plupart des pratiques actuelles de gestion des carrières et de mettre en évidence certaines pratiques qui pourraient se révéler des axes de développement futur de la gestion des carrières.

1. INTRODUCTION

Au cours des dernières années le système de gestion des carrières a non seulement émergé comme système de gestion des ressources humaines, mais il a acquis une visibilité stratégique qui en fait un système clef au même titre que le système de recrutement, le système d'évaluation du rendement, le système de formation ou le système de rémunération.

Pour expliquer un tel essor, il suffit de constater qu'une meilleure maîtrise des carrières est presque toujours un élément majeur de la stratégie (de gestion des ressources humaines) que les organisations modernes élaborent pour surmonter les importants défis sociaux auxquels elles doivent faire face (Leibowitz, 1988; Bratkovich, 1990). Ainsi retrouve-t-on fréquemment la carrière comme source de mobilisation d'une main d'oeuvre de plus en plus scolarisée et professionnelle (Raelin, 1987; Allen et Katz, 1988; Moravec et McKee, 1990). Une meilleure gestion des carrières est également une voie privilégiée pour donner des chances égales à tous dans un contexte de féminisation et de multiethnicisation de la main-d'oeuvre (Copeland, 1988; Solomon, 1990), pour lutter contre l'obsolescence dans un contexte de vieillissement (Hale, 1990; Guérin, 1991), pour aménager et "flexibiliser" le travail dans un contexte de meilleur équilibre avec la vie de famille (Schwartz, 1989; Hall, 1989), etc... Sans compter que la carrière est très certainement le moyen le plus efficace et le moins coûteux pour développer le potentiel humain et ainsi permettre à l'organisation – par le biais de ce nouvel atout stratégique – d'atteindre ses finalités qu'elles soient liées à l'innovation, à l'amélioration de la qualité des produits, à l'extension des marchés, à l'amélioration de la productivité ou à la réduction des coûts (Stumpf et Hanrahan, 1984; London, 1988).

Dans cet article consacré à la gestion des carrières nous nous proposons 1°) de donner une définition de ce concept; 2°) de souligner l'importance du système de gestion des carrières comme trait-d'union entre les besoins (stratégiques) organisationnels et les systèmes (opérationnels) de gestion des ressources humaines; 3°) de montrer comment ce système doit prendre en compte les aspirations des individus; 4°) de présenter une typologie des pratiques de gestion des carrières.

2. DÉFINITION

Qu'est-ce qu'un système de gestion des carrières? Question difficile à laquelle les auteurs répondent de manière fort variable.

VISION ÉLARGIE

Pour certains auteurs (Walker, 1980; Sonnenfeld, 1984; Walker, 1985; Sonnenfeld et Peiperl, 1988; Foucher, 1988), la gestion des carrières s'identifie à la gestion des mouvements de main-d'oeuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation (planification des effectifs, recrutement, sélection) jusqu'à leur sortie (mise-à-pied, départ volontaire, retraite) en passant par la gestion de la mobilité interne (promotions, transferts, rétrogradations) ainsi que par divers programmes d'appui sous-jacents à cette mobilité (formation, développement, intégration, aide à la planification de carrière et planification de la relève). London et Stumpf (1982) supportent ce point de vue en déclarant que la gestion des carrières a comme rôle: 1°) de déplacer les employés, soit latéralement soit verticalement à l'intérieur de l'organisation; 2°) de combler les postes vacants avec les employés les plus compétents; 3°) de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices. Comme on le voit cette définition est assez large puisqu'elle inclut non seulement l'aide à la planification de carrière et la planification de la relève mais aussi la dotation interne (promotion, transfert), le recrutement, la gestion des départs et empiète sur d'autres systèmes comme la planification des ressources humaines, la formation et l'aide aux employés.

VISION ÉTROITE

A l'opposé, d'autres auteurs (Kellogg, 1975, Gutteridge, 1976, Burack et Mathys, 1980; Milkovich et Anderson, 1982) ont adopté une définition plus restreinte qui limite la gestion des carrières aux activités organisationnelles favorisant la conception des plans de carrière et leur mise en oeuvre, excluant non seulement les activités de recrutement, gestion des départs, planification des ressources humaines, mais

aussi les activités de dotation qui sont au coeur de la vision élargie. La gestion des carrières au même titre que la planification individuelle de carrière devient alors une composante d'un ensemble plus vaste, assimilé par ces auteurs au développement de carrière (Hall, 1988a; Gutteridge, 1988).

LAQUELLE CHOISIR?

Bien que ces deux vision aient tendance à s'influencer l'une l'autre (Gutteridge, 1988; Walker, 1992), il reste que leur divergence manifeste pose deux questions: 1°) la gestion des carrières est-elle une gestion des mouvements ou une gestion du développement? 2°) Est-elle un macrosystème à contenu large ou un système à contenu plus réduit? Nous favorisons dans les deux cas la deuxième possibilité soit celle du système de développement à contenu étroit. Les raisons qui motivent ce choix sont les suivantes.

La première question pourrait sembler oiseuse puisque les tenants de la première approche considère la formation et le développement comme des pratiques d'appui aux mouvements alors que les partisans de la deuxième approche voient les mouvements comme une pratique d'appui au développement. Au bout du compte, cela revient au même puisque les deux définitions accordent une importance centrale aux mouvements de carrière et à la formation. Pourtant le fait de subordonner une activité à l'autre, en un mot de les "prioriser", cache une vision différente de ce qu'est la carrière en particulier et la gestion des ressources humaines en général. La première approche – celle de la gestion des mouvements – laisse croire: 1°) que la carrière est une suite de mouvements, ce qui ne s'applique pas à de nombreuses carrières professionnelles où la progression se fait dans l'emploi – à moins d'admettre l'élargissement, l'enrichissement et les changements de rôles comme des "mouvements dans l'emploi", 2°) que la carrière est implicite au mouvement et que le fait de gérer les mouvements suppose ipso facto que l'organisation gère les carrières. En fait, il peut y avoir mouvements d'emploi sans carrière s'il n'y a aucune cohérence entre les emplois et si l'individu ne recherche pas une certaine progression que celle-ci s'exprime en termes objectifs ou subjectifs. Tout individu ne fait pas carrière du simple fait qu'il

change d'emploi! De plus, cette vision de la gestion des carrières centrée sur la gestion des mouvements met l'accent sur l'équilibre des effectifs et se marie bien avec la vision de la planification de la main-d'oeuvre des années 60 et 70. L'équilibre numérique entre l'offre et la demande de travail était alors la finalité suprême et la gestion des mouvements le moyen privilégié pour l'atteindre. Quoique cette préoccupation demeure dans la gestion moderne des ressources humaines, elle est de plus en plus souvent subordonnée à une approche qualitative mettant l'accent sur les compétences et les comportements. Le travail étant source de formation (Gélinier, 1986), les personnes à succès étant celles qui ont accumulé le plus d'expériences et tiré les leçons de ces expériences (Mc Call et al., 1988), la bataille de la compétence s'annonçant comme le défi principal de cette fin de siècle (Cannac et la Cegos, 1985), nous préférons, à l'instar des tendances modernes, voir le mouvement d'emploi comme une source de développement et considérer la gestion des carrières comme un système de développement plutôt que comme un système de régulation des effectifs.

Répondre à la première question c'est répondre à la seconde puisque le contenu large est associé à la gestion des mouvements et le contenu étroit à la gestion du développement. Néanmoins on peut argumenter un peu plus et noter que certaines activités de la vision élargie (dotation par exemple) existent toujours dans une organisation alors que les activités de la vision étroite n'existent qu'à partir du moment où il y a volonté organisationnelle de mieux harmoniser les carrières individuelles avec les besoins organisationnels et d'obtenir les avantages que procure un tel alignement. Certaines variables contextuelles (par exemple une main-d'oeuvre scolarisée, une croissance limitée, une philosophie de gestion participative) peuvent accélérer l'implantation d'un tel système de gestion (Walker, 1985), alors que d'autres (organisation rigide du travail, forte mobilité naturelle, objectif de réduction des coûts) ont plutôt tendance à la freiner. Si l'organisation n'a pas de vision à long terme, ne voit pas dans la carrière un outil de développement et de mobilisation de la ressource humaine, elle pourra toujours gérer les mouvements (recrutement, promotion, transfert, départ), mais elle ne gèrera pas les carrières. Elle aura bien sûr des activités de dotation (selon ses besoins à court terme et non selon les plans de carrière de ses employés),

elle aura des activités de formation (selon les exigences de l'emploi et non le potentiel de l'employé) mais la plupart des pratiques que nous visons à travers la définition étroite ne seront pas envisagées.

NOTRE DÉFINITION

Cette volonté d'utiliser les carrières individuelles (et les besoins de faire carrière des individus) pour atteindre plus facilement les finalités organisationnelles (ou tout au moins pour éviter un certain nombre de problèmes organisationnels qui freinent la réalisation des objectifs organisationnels) implique donc la mise en place d'un certain nombre d'activités qui compose le système de gestion des carrières et visent: 1°) à anticiper ce que seront dans le futur ces carrières individuelles et 2°) à permettre que ces carrières se réalisent en favorisant les mouvements, l'évolution du contenu d'emploi et la formation planifiés (Kellogg, 1975; Hall, 1988a; Gutteridge, 1988).

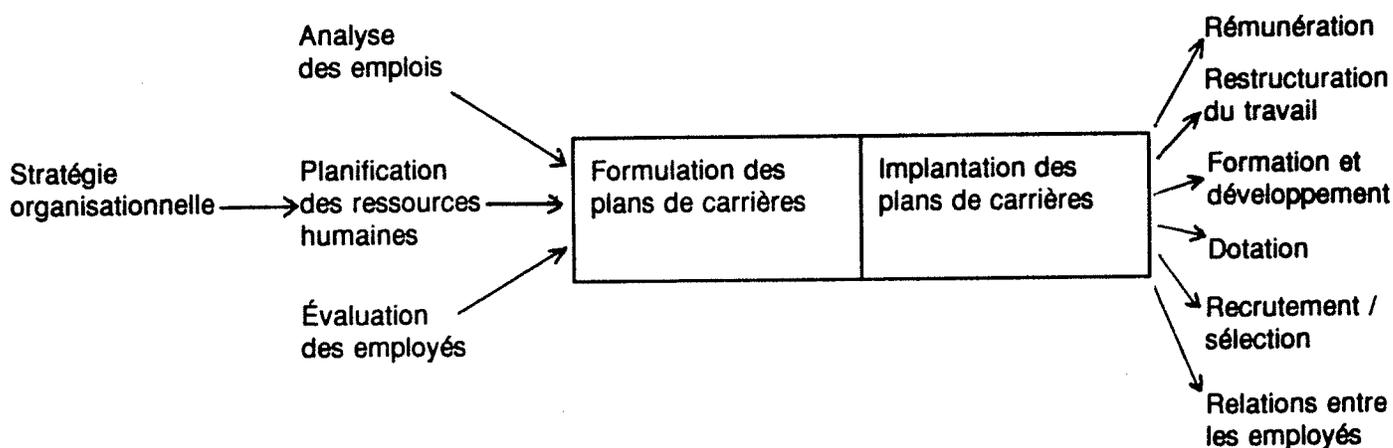
3. L'ALIGNEMENT SUR LES BESOINS ORGANISATIONNELS

Le système de gestion des carrières est au coeur de la gestion des ressources humaines (figure 1), il favorise tout à la fois l'approche consensuelle (satisfaction simultanée des besoins des employés et des besoins des employeurs) (Beer et Spector, 1985; Walton, 1985) – comme nous l'avons montré dans un précédent article (Guérin et Wils, 1992b) – et l'approche intégrée tant du point de vue de l'alignement externe sur la stratégie organisationnelle (Dyer, 1984b; Schuler et al., 1987; Guérin et al., 1988; Anthony et Norton, 1991) que de la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines (Meshoulam et Baird, 1987; Wils et al., 1991) – comme nous allons le montrer.

FIGURE I

La gestion des carrières:

un système au coeur de la gestion des ressources humaines



Pour prendre conscience de ce dernier point il faut rappeler que l'utilité du système de gestion des carrières vient de sa contribution à la satisfaction des besoins organisationnels (effectifs, compétences et comportements); il est donc nécessaire que ces besoins aient été clairement exprimés c'est-à-dire que l'organisation ait une vision stratégique et que cette vision stratégique ait été traduite en besoins ressources humaines par le biais du système de planification stratégique des ressources humaines (Wils et al., 1991). Ce système de gestion des carrières – par le biais de sa composante formulation des plans de carrière – est donc un système qui ne peut exister qu'en interrelation avec le système de planification des ressources humaines; celui-ci, en amont, définit les besoins que devront chercher à satisfaire l'ensemble des alignements individuels (qui prolongent, opérationnalisent en quelque sorte le système de planification des ressources humaines) (Gutteridge, 1976; Gatewood et Rockmore, 1986). Les systèmes d'évaluation des employés (rendement, potentiel, santé) et d'analyse des emplois (contenu, exigences) sont également des systèmes de gestion des ressources humaines qui oeuvrent en amont du système de

gestion des carrières puisque de telles informations sont essentielles au processus d'élaboration des plans de carrière (Guérin et Charette, 1983).

Un deuxième groupe de pratiques – celles visant la réalisation des carrières planifiées – interagit à son tour, en aval, avec les systèmes de formation et développement, de dotation, d'organisation du travail, voire de rémunération, de recrutement et sélection, de relation avec les employés puisqu'il faut maintenant que le développement de carrière anticipé puisse se concrétiser. La frontière est quelquefois floue entre le système de gestion des carrières et les autres systèmes de gestion des ressources humaines. Ainsi un programme de développement des hauts potentiels fait-il partie du système de gestion des carrières ou du système de formation? Une politique de promotion interne est-elle classée dans le système de dotation ou dans le système de gestion des carrières? Les filières d'emplois sont-elles de la restructuration du travail ou de la gestion des carrières? Les réponses sont quelquefois difficiles mais elles montrent que le système de gestion des carrières ne laisse pas indifférent les autres systèmes de gestion des ressources humaines. Lorsqu'il se développe, il les force à se redéfinir et à s'aligner sur une finalité supérieure qui est celle de la satisfaction des besoins organisationnels par le biais de la réalisation des carrières individuelles. En ce sens, le système de gestion des carrières est non seulement un système clef pour la "nouvelle" gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992a) qui proclame la convergence des intérêts organisationnels et individuels, mais c'est aussi un système intégrateur qui favorise l'alignement externe sur la stratégie organisationnelle et la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines.

4. LA SATISFACTION DES ASPIRATIONS INDIVIDUELLES

Certains individus aspirent à faire carrière. Faute de répondre à ces aspirations, l'organisation peut faire face à certains problèmes de carrière qui risquent de remettre en cause son efficacité et son efficience. Le rôle du système de gestion des carrières sera donc de rééquilibrer l'offre et la demande de carrières.

ASPIRATIONS ET DEMANDE DE CARRIÈRES

Ces aspirations ont trait aux emplois et aux rôles que l'employé désire assumer dans le futur. De nombreux facteurs influencent ces aspirations, par exemple les valeurs parentales, les valeurs sociales, le sexe, l'origine ethnique, le niveau d'éducation, les connaissances, l'information disponible, l'expérience, l'état du marché du travail, l'image que la personne a d'elle-même, ses perceptions, ses aptitudes, ses besoins, ses intérêts, ses propres valeurs et attitudes, etc... (Blau et al., 1956; Hall, 1976; Schein, 1978; Holland, 1985). Les derniers points de cette énumération montrent l'importance que chaque individu attache au fait de faire une carrière qui s'harmonise à sa personnalité, c'est-à-dire qui répond à ses besoins, intérêts et valeurs, et s'appuie sur ses aptitudes et capacités particulières. Il existe d'ailleurs de nombreuses typologies qui tentent d'associer certains profils de carrière à certains profils d'ancienneté (Guérin et Wils, 1992b).

Non seulement ces aspirations varient d'un individu à l'autre – certaines personnes peuvent même ne pas en avoir – mais elles varient chez le même individu au cours du temps en fonction de son développement personnel (Super, 1957; Hall, 1976). Additionnées les unes aux autres ces aspirations individuelles déterminent la demande de carrières à laquelle doit faire face l'organisation (Wils et Guérin, 1990). Cette demande n'est pas fixe et fluctue en fonction des déterminants précédemment mentionnés, notamment la composition de la main-d'oeuvre (sexe, origine ethnique, âge) et son niveau de scolarisation. Sur ce dernier point, il est évident que la pression pour des carrières satisfaisantes est beaucoup plus forte dans une organisation composée de professionnels détenteurs de diplômes universitaires (Von Glinow, 1988; Dubin, 1990; Kaufman, 1990) que dans une organisation utilisant les services d'une main-d'oeuvre peu qualifiée.

EMPLOIS ET OFFRE DE CARRIÈRES

Face à cette demande de carrières l'organisation offre des carrières¹. Le simple fait d'offrir des emplois et de permettre des mouvements entre ces emplois crée implicitement une offre de carrières. De toute évidence cette offre de carrière varie d'une organisation à l'autre. Il peut s'agir de variations au niveau de la quantité de postes offerts (nombre plus ou moins grand d'ouvertures de postes), de leur qualité (nature plus ou moins intéressante des tâches), de leur variété (nombre plus ou moins grand de postes différents), de leur articulation (organisation des emplois en séquences de postes plus ou moins longues ou rigides) (Wils et Guérin, 1990).

De nombreux facteurs influencent cette offre de carrières, par exemple l'environnement externe, la stratégie organisationnelle, la philosophie de gestion et les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment celles de dotation et d'organisation du travail. Sur le plan de l'environnement externe, il suffit de penser aux cycles économiques (augmentation des opportunités de carrière en période d'expansion), aux lois portant sur l'accès à l'égalité (augmentation des opportunités de carrière dans certaines catégories d'emploi), au secteur d'activité (carrières plus rapides dans le secteur privé que dans le secteur public) ou à la technologie (plus d'opportunités dans la haute technologie que dans les industries traditionnelles en décroissance) pour se rendre compte que des facteurs externes, souvent incontrôlables, exercent une forte influence sur les carrières offertes par les organisations (Milkovich et Anderson, 1982; Markham et al., 1987; Wils et Guérin, 1990). Sur le plan de la stratégie (dictée partiellement par l'environnement externe), il est clair que certaines stratégies telles que la diversification et la croissance offrent de grandes possibilités de mobilité alors que les stratégies de fusion, d'acquisition et de prise de contrôle peuvent impliquer des réductions de postes et du même coup, engendrer des conditions propices au plafonnement de carrière (Tremblay, 1991). Plus contrôlable par les gestionnaires, la philosophie de gestion et plus spécifiquement la philosophie de gestion relative à la dotation est l'un des

¹ Ce qui ne veut pas dire automatiquement qu'il y a gestion des carrières.

déterminants majeurs de l'offre de carrières. En croisant deux dimensions de cette philosophie de gestion: le mode de recrutement (externe ou interne) et le critère utilisé lors des affectations (rendement de l'individu ou rendement du groupe), Sonnenfeld et Peiperl (1988) ont établi une typologie (des systèmes de dotation) dont certains types offrent des carrières plus stimulantes que d'autres. Finalement, la restructuration du travail (enrichissement et élargissement), l'articulation des emplois en filières ainsi que la mise en place de passerelles entre ces filières (Burack et Mathys, 1980; Guérin et Charette, 1983) sont d'autres éléments comme nous le verrons dans la section suivante qui favorisent la mobilité interne et influencent donc l'offre de carrière.

DÉSÉQUILIBRES ET PROBLÈMES DE CARRIÈRE

Lorsque l'offre et la demande de carrières sont en déséquilibre, il s'ensuit un certain nombre de problèmes pour l'organisation. Suivant le sens du déséquilibre (la demande excède l'offre ou l'offre excède la demande) et la nature du déséquilibre (quantitatif ou qualitatif) différents problèmes organisationnels peuvent être identifiés: manque d'opportunités de carrière (plafonnement structurel), manque d'employés (relève), manque de défi dans les carrières (plafonnement de contenu), manque de compétences (obsolescence) (figure 2).

FIGURE 2

**Les problèmes organisationnels découlant du déséquilibre
entre l'offre et la demande de carrières**

	Demande supérieure à l'offre	Offre supérieure à la demande
Déséquilibre quantitatif	Manque d'opportunité de carrières (plafonnement structurel)	Manque d'employés (relève)
Déséquilibre qualitatif	Manque de défi dans les carrières (plafonnement de contenu)	Manque de compétences (obsolescence)

Au niveau quantitatif, une demande de carrière supérieure à l'offre freine et même stoppe la progression de carrière de certains employés. C'est la fin des promotions et le blocage dans des emplois inférieurs au niveau d'aspiration. Ce phénomène n'est pas nouveau car il y a toujours une limite à la progression verticale; ce qui est nouveau par contre, c'est que cette limite est atteinte de plus en plus tôt et souvent à un niveau inférieur au potentiel de l'individu (Warren et al., 1988-89). La faible croissance économique, les nouvelles stratégies organisationnelles, l'aplatissement des structures hiérarchiques, le blocage des filières promotionnelles par la génération du "baby-boom" sont quelques-unes des raisons qui expliquent ce type de déséquilibre (Feldman et Weitz, 1986; Hall et Richter, 1990). Ce phénomène causera d'énormes problèmes aux organisations dans les 10 à 20 prochaines années (Bardwick, 1986a).

Le cas opposé de l'offre supérieure à la demande semble plutôt associé à un contexte de croissance organisationnelle – malheureusement de plus en plus rare. Il peut néanmoins exister dans des emplois qui exigent une formation longue et diversifiée (cadres supérieurs par exemple) ou dans des emplois en pénurie où l'offre de travail est limitée. Le premier cas peut se produire dans une organisation où une génération de cadres a occupé les postes-clés pendant de nombreuses années et a ainsi freiné la mobilité et le développement des plus jeunes. Au départ de la génération qui était aux commandes, un manque de cadres expérimentés succède à l'abondance de potentiels humains qui existait préalablement (Bell, 1974). Une telle situation se produira au cours de la prochaine décennie lorsque les "baby-boomers" seront de plus en plus nombreux à quitter le marché du travail. Le deuxième cas est par contre familier à de nombreuses entreprises de haute technologie qui doivent faire face à des pénuries de main-d'oeuvre qualifiée alors même qu'il existe un fort niveau de chômage (Schuler, 1989; Wagel, 1990). La demande pour certains spécialistes (scientifiques, techniciens, ingénieurs, vendeurs) augmente à un rythme rapide alors que celle relative à de nombreux emplois non spécialisés (ouvriers non qualifiés, opérateurs de machine traditionnelle, assembleurs) stagne ou même décline (Cetron, 1983; ministère de l'Éducation, 1987; ministère de l'Emploi et de l'Immigration, 1990). Les agents d'harmonisation naturels du marché du travail – les jeunes – sont trop peu nombreux et dans certains cas insuffisamment préparés

pour répondre aux exigences croissantes de ces nouveaux emplois (Business Week, 1988; Purchasing, 1989).

Au niveau qualitatif se retrouvent les problèmes découlant des aspirations à une meilleure utilisation du potentiel humain et à l'inverse les problèmes découlant d'emplois et de carrières trop exigeants par rapport aux compétences disponibles. Notons que dans les deux cas les problèmes qualitatifs sont intimement liés aux problèmes quantitatifs précédemment décrits; c'est lorsqu'il existe un manque d'opportunités de carrière que les employés plafonnent dans des emplois qui manquent de défi et ne peuvent réaliser ni leurs aspirations ni leur potentiel; c'est également lorsqu'il existe un manque d'employés que des personnes aux compétences insuffisantes sont affectées – et souvent "brûlées" – dans des emplois aux exigences trop élevées pour elles.

Le cas de la carrière insuffisamment "enrichie" se produit par exemple pour des professionnels aspirant – suite à leur formation prolongée en milieu universitaire – à un certain idéal professionnel et se retrouvant coincés dans des emplois et des carrières monotones, sans envergure et sans réelles possibilités de progresser (Seiler, 1970; Raelin et al., 1985; Raelin, 1985). La fonction publique est souvent associée à un tel contexte; la carrière – dans le cas de la fonction publique française – est ainsi décrite par Saint-Guillaume (1984): "Le miroir aux alouettes d'une poignée de postes prestigieux cache la réalité d'une masse d'emplois subalternes et ternes, où chacun attend Godot des années durant, se répétant pour se rassurer qu'il a la sécurité et que l'inutilité présente de ses fonctions est le prix à payer pour des lendemains d'action, de responsabilité et de prestige".

A l'opposé, le cas de la carrière trop exigeante se pose dans le contexte actuel d'augmentation des exigences des emplois – suite par exemple à un changement technologique ou à une stratégie de participation – et dans le contexte de désuétude des compétences – suite par exemple au vieillissement de la main-d'oeuvre et au manque de développement de cette main-d'oeuvre. La première situation

s'impose avec d'autant plus de force que de nombreuses stratégies organisationnelles s'appuient sur les changements technologiques pour restaurer la productivité et le niveau de compétitivité, et sur la participation des employés pour augmenter la flexibilité, la rapidité d'exécution et la performance. Le virage de l'adaptation aux nouvelles technologies est difficile à prendre (Ebel, 1989; *The Economist*, 1991) mais celui de la participation l'est tout autant dans un contexte où seule une minorité d'employés aspire à se "défoncer" au travail et à assumer les risques de l'intrapreneurship, tout en ayant la rémunération du salarié (Holland, 1985; Wils, 1986; Brouillet, 1991). Finalement, le vieillissement rapide de la population pose la question de la désuétude des compétences (Hedaa et Joynt, 1981; Rosen et Jerdee, 1990) dans un contexte où les exigences évoluent très vite et où les efforts pour assurer le développement continu des employés n'ont pas toujours été très intenses dans le passé (Rosen et Jerdee, 1988; Guérin, 1991).

Les problèmes de carrière que nous venons de décrire peuvent influencer les attitudes des employés (insatisfaction, faible identification, démobilisation), leurs comportements (absentéisme, départ, baisse de rendement) ou même leur santé (stress, burn-out) (Raelin, 1984). Ces changements individuels, à leur tour, affectent l'efficience et l'efficacité organisationnelle (baisse de la performance, augmentation des coûts, potentiel humain mal développé, relève mal préparée, culture mal alignée, flexibilité insuffisante, ...).

LA SOLUTION: GÉRER LES CARRIÈRES

Pour éviter les conséquences négatives que nous venons d'énumérer, l'organisation qui fait face à un déséquilibre entre les aspirations de carrière de ses employés et les carrières (implicites) qu'elle offre a donc intérêt à mettre en place un système de gestion des carrières dans le but de rééquilibrer son offre et sa demande de carrières. Ce système visera à modifier les aspirations de carrière des employés (par exemple les encourager à bâtir des plans de carrière réalistes) ou à améliorer l'offre de carrières (par exemple en favorisant la mobilité ou le développement de carrière). Pour ce faire les responsables de ce système doivent compter sur les déterminants de carrière qu'ils contrôlent. Ils doivent néanmoins être

conscients qu'ils n'exercent qu'un contrôle partiel sur l'offre et la demande de carrière puisque de nombreux déterminants échappent à leur contrôle – certains étant du ressort exclusif de l'individu, d'autres échappant aussi bien au contrôle de l'organisation que de l'individu. Mentionnons également que tous les déséquilibres entre l'offre et la demande de carrière ne sont pas forcément réconciliables (par exemple les aspirations démesurées de certains jeunes employés) (Sonnenfeld et al., 1988) et que certains contextes (entreprise en forte croissance ou milieu à faible qualification professionnelle) peuvent nécessiter moins que d'autres l'implantation de ces pratiques.

5. PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES

Quelles sont donc les pratiques qui peuvent exister à l'intérieur d'un système de gestion des carrières? Même si nous avons retenu la définition la plus étroite pour la gestion des carrières, il reste que des pratiques (politiques, programmes, activités) nombreuses – et souvent de nature hétérogène – peuvent faire partie d'un tel système. Il n'est donc pas étonnant que certains auteurs (Stumpf et Hanrahan, 1984; Dowd et Sonnenfeld, 1984; Stumpf, 1988; Gutteridge, 1988; Wils et al., 1992) aient commencé par dresser un inventaire de ces activités – dont le nombre suivant les cas oscille entre 13 et 23. Sans critère précisant les conditions d'appartenance au système, il devient néanmoins très délicat de dire où commence et où se termine cet inventaire. Nous préférons donc présenter ces activités en fonction d'une logique typologique.

TYPOLOGIE

Deux variables classificatoires servent à établir la typologie. Très logiquement puisqu'il s'agit de gestion des carrières, la première variable distingue les différentes dimensions – planification, mise en oeuvre et évaluation – du processus de management. Cette distinction a déjà été ébauchée dans notre définition de la gestion des carrières puisque nous y distinguons les activités visant à anticiper les carrières individuelles (planification) et les activités visant la réalisation de ces plans (mise en oeuvre).

La seconde variable découle de notre affirmation préalable que le cheminement de carrière est influencé par l'individu et par l'organisation – le premier gérant sa carrière et la seconde gérant l'ensemble des carrières. Il est donc normal que l'organisation prenne ses décisions de carrière mais également qu'elle aide – voire qu'elle influence – l'individu pour qu'il prenne des décisions personnelles de carrière allant dans le sens des intérêts organisationnels. Il n'y a là aucune "manipulation machiavélique" mais simplement une gestion éclairée qui vise tout autant à influencer la demande de carrière qu'à modifier l'offre de carrière pour aligner l'une et l'autre sur les besoins organisationnels. Le résultat est donc un tableau à six cases tel que celui qui est présenté à la figure 3. Nous présenterons ces cases une à une.

FIGURE 3

Typologie des activités de gestion des carrières

	Planification des carrières	Mise en oeuvre des carrières	Évaluation des carrières
Aide aux processus individuels	Aide à la planification (individuelle) de carrière 1	Aide à la résolution de problèmes(individuels) de carrière 4	Redéfinition du succès (individuel) de carrière 5
Gestion des processus organisationnels	Plans de développement de carrière 2	Développement de carrière 3	Contrôle des carrières 6

(les numéros et les flèches indiquent l'ordre suivi dans la présentation des cases de la typologie)

AIDE À LA PLANIFICATION (INDIVIDUELLE) DE CARRIÈRE

Le processus de planification (individuelle) de carrière est bien connu et largement documenté dans la littérature (Burack et Mathys, 1980; London et Mone, 1987; Feldman, 1988). Il comprend en gros 3 étapes: 1°) une phase d'auto-évaluation où l'individu prend conscience de ses forces et ses faiblesses et apprend à mieux se connaître, 2°) une phase d'identification des possibilités de carrière tant dans l'organisation qu'éventuellement à l'extérieur de l'organisation, 3°) l'élaboration d'un projet personnel de

carrière. Une telle démarche est essentielle pour l'individu car elle lui permet de maîtriser son avenir et de se fixer des objectifs à la mesure de ses aptitudes et intérêts. Elle est néanmoins personnelle à l'individu et nul ne peut faire des choix de carrière à sa place sans risquer d'hypothéquer les bénéfices attendus (développement, implication, ...) d'une telle démarche. Par contre l'organisation peut aider l'employé pour qu'il soit efficace dans cette démarche.

Ainsi l'organisation peut mettre en place des ateliers de carrière (Bardsley, 1987; Hébert, 1990; Otte et Hutcheson, 1992) au cours desquels les employés peuvent – par l'intermédiaire de tests appropriés ou d'avis récoltés auprès des supérieurs, collègues de travail, parents ou amis – mieux prendre conscience de leur habiletés, de leur sources de satisfaction, de leurs valeurs de travail et ainsi mieux cerner leurs aspirations de carrière. De plus en plus d'organisations québécoises implantent une telle activité (Lapointe et Richer, 1988; Hébert, 1990). Pour être efficace cette activité se doit néanmoins de déborder sur les deux autres phases du processus en donnant de l'information sur les possibilités organisationnelles (développement anticipé, philosophie de gestion, emplois en croissance, filières d'emplois, exigences des emplois visés, pratiques de gestion des mouvements, etc...) et en aidant l'individu à bâtir son projet personnel (fixation d'objectifs, identification des contraintes, évaluation des alternatives, choix d'un plan d'action, vérification du réalisme des choix, etc...). (Burack, 1975).

L'organisation peut aussi choisir d'aider l'employé simplement en mettant du matériel pertinent à sa disposition, par exemple des brochures, des guides, des cahiers d'exercices, des vidéos, des fiches, des logiciels ou des livres – comme les best-sellers bien connus "What Color is Your Parachute" (Bolles, 1988) ou "Passages" (Sheehy, 1978) – qui favorisent la compréhension de soi et l'élaboration d'un plan de carrière. Ces "supports" permettent à l'employé de progresser dans la démarche à son propre rythme et selon ses propres besoins; quoique ils puissent être diffusés par d'autres moyens (par exemple journal d'entreprise, supérieur, service du personnel) il est fréquent de les rassembler dans un lieu clairement identifié appelé centre de carrières (Moir, 1981; Hubbard et Hawke, 1987; Otte et Hutcheson, 1992). En

plus du matériel supportant la démarche de planification de carrière, ce centre peut fournir des informations sur les programmes de formation, le marché du travail, la recherche d'emploi, les activités et programmes offerts par l'organisation, etc. . .

Le counselling de carrière (Carkhuff, 1979; Crites, 1981; Hill, 1985) va plus loin que la simple communication d'informations; il vise à fournir un encadrement (conseils, interprétations, opinions, feed-back) pour orienter l'employé hésitant et l'aider à prendre de meilleures décisions quant à son plan de carrière. Trois principaux types d'intervenants peuvent jouer ce rôle: 1° le supérieur hiérarchique (Meckel, 1981; Conference Board, 1989), 2° le conseiller professionnel de carrière (Otte et Hutcheson, 1992) et, 3° le mentor (Kram, 1988). Le supérieur oeuvre dans le cadre de l'emploi ou plus spécifiquement d'une entrevue de carrière, au cours de laquelle il peut formuler des avis ou des conseils (sur les types de carrière les plus adaptées à l'employé, les formations les plus pertinentes, les mouvements les plus souhaitables, ...) à partir de sa connaissance de l'employé (évaluation du rendement, évaluation du potentiel) et de sa connaissance de l'organisation (information stratégique, besoins ressources humaines). Le conseiller a un point de vue plus professionnel qui devient nécessaire lorsque la relation supérieur-subordonné n'est pas suffisamment bonne, que le supérieur est insuffisamment préparé à son rôle de conseiller ou que l'employé a des problèmes dépassant le manque d'information ou la simple indécision. Finalement, le mentor joue un peu le même rôle que le supérieur mais dans le cadre d'une relation privilégiée et avec une perspective plus large (il est généralement localisé dans la hiérarchie à un niveau plus élevé que celui du supérieur immédiat de l'employé). Dans les trois cas, ces intervenants ont un rôle qui déborde largement celui de conseiller de carrière et nous les retrouverons dans d'autres activités de gestion des carrières.

PLANS DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIERE

Certaines organisations éprouvent le besoin d'aller plus loin et d'élaborer un plan de carrière formel qui tient plus compte des besoins organisationnels. Qu'il s'agisse de compétences rares, de compétences

longues à acquérir, de polyvalence à construire, de comportements nouveaux à développer, l'organisation se doit d'aligner les carrières individuelles sur ses besoins si elle veut atteindre ses finalités. Elle peut le faire par le biais d'une pluralité de plans individuels qui précisent le développement attendu de l'employé pour qu'il soit en mesure d'assumer les rôles souhaités. Dans cette démarche d'établissement d'un plan de développement validé par l'organisation, deux approches sont possibles: la première – participative – fait jouer un rôle actif à l'employé et part des besoins individuels et du projet personnel de carrière pour tenter de les concilier avec les exigences organisationnelles; la seconde – autoritaire – part des besoins organisationnels et choisit unilatéralement les individus les plus qualifiés pour les satisfaire. La première approche peut s'effectuer dans le cadre d'un entretien de carrière (entre le supérieur et l'employé) qui suit l'exercice de planification individuelle de carrière. Une telle activité – l'entretien de carrière – se marie donc fort bien avec les activités d'aide à la planification de carrière précédemment décrites. La seconde approche – identifiée à la planification de la relève – s'effectue au cours d'un exercice particulier de planification, entre cadres (Saklad, 1976), qui prolonge habituellement le processus de planification des ressources humaines ou celui de planification organisationnelle (Guérin et Charette, 1983; Dyer, 1984a) ce qui n'est pas particulièrement favorable – mais n'est pas incompatible non plus – avec la prise en compte des besoins individuels et du projet personnel de carrière (Gutteridge, 1976).

L'entretien de carrière peut se limiter au counselling de carrière décrit dans la section précédente. Il peut aussi se prolonger jusqu'à la formulation d'un plan individuel de développement précisant: 1°) les objectifs de carrière de l'employé, 2°) les mouvements de carrière anticipés et 3°) la formation nécessaire. Un tel prolongement – s'il présente des risques (surcharge de travail du supérieur, augmentation des attentes du subordonné, etc...) apparaît néanmoins comme un élément clef du système de gestion des carrières puisqu'il est au coeur de la problématique de réconciliation des aspirations individuelles avec les besoins organisationnels. Même si d'autres intervenants (personnels spécialisés, mentors) peuvent jouer un rôle dans cette réconciliation, le supérieur est certainement le mieux placé pour intégrer les informations – sur les aspirations individuelles de carrière (processus de planification individuelle de la

carrière), sur la performance et le potentiel (processus d'évaluation de l'employé), sur les besoins organisationnels (processus de planification stratégique) – et orienter le développement de carrière de ses subordonnés (Jones et al., 1981; Otte et Hutcheson, 1985). Le plan de développement individuel – plus qu'une activité de gestion des carrières – est alors l'aboutissement logique d'une démarche qui intègre les efforts individuels, managériaux et organisationnels. Pour en arriver là, l'entretien de carrière comprend un certain nombre d'étapes critiques: 1°) la création d'une ambiance favorable à la discussion et la présentation du plan et des objectifs de l'entretien, 2°) l'écoute attentive par le supérieur du projet de carrière (aspirations) du subordonné, 3°) la présentation du point de vue managérial (le supérieur devra résumer le projet du subordonné, en tester le réalisme, mettre en valeur les perceptions partagées, relever les contradictions, fournir de l'information), 4°) le développement d'alternatives (intégrant les aspirations, la performance et le potentiel individuels ainsi que les possibilités organisationnelles), 5°) l'élaboration conjointe du plan de développement (objectifs, actions envisagées, date de l'entretien de suivi) (Meignant, 1991; Otte et Hutcheson, 1992). Il peut être difficile de distinguer ce qui est évaluation de la performance et ce qui est entretien de carrière (Burack et Mathys, 1980). Néanmoins les rôles diffèrent suffisamment (évaluation dans le premier cas et conseiller ou coach dans le deuxième cas) pour que les activités gagnent à être clairement séparées. La multiplicité des rôles² qui peuvent être assumés par le supérieur dans le développement de carrière impose une clarification organisationnelle des rôles privilégiés et surtout une formation des cadres en matière de carrière. Cette activité de support est essentielle au succès de l'entretien de carrière et de nombreux auteurs en détaillent le contenu: mise en évidence de l'importance du développement de carrière pour l'organisation, bénéfices et risques de la démarche, rôles joués par les cadres, habiletés requises, technique de conduite d'un entretien de carrière, suivi à donner (Storey, 1976; Leibowitz et Schlossberg, 1981; Gutteridge et Otte, 1983; Otte et Hutcheson, 1992).

² Pour Leibowitz et Schlossberg (1981) le supérieur peut assumer jusqu'à neuf rôles: communicateur, conseiller, évaluateur, coach, mentor, agent d'information, courtier, agent de référence et avocat.

La planification de la relève (Carnazza, 1982; Gratton et Syrett, 1990; Mc Elwain, 1991) arrive au même résultat – le plan individuel de développement – par une voie complètement différente – celle de l'identification des besoins clefs de l'organisation et de la préparation systématique des individus les plus aptes à les combler (Carnazza, 1982). Les évaluations du rendement, du potentiel, de la santé qui étaient considérées dans la planification individuelle de carrière comme de l'information permettant à l'employé de mieux se connaître (auto-évaluation) sont maintenant à la base du processus de sélection qui permet d'identifier les employés qui seront choisis pour assumer la relève. Là où les programmes précédents étaient ouverts à tous (sur une base volontaire), le développement dans le cadre de la préparation de la relève est réservé à une minorité voire à une élite dont les besoins personnels s'identifient étroitement aux intérêts organisationnels. Quoique pouvant prendre des formes très variées³ (Rhodes et Walker, 1984; Peterson, 1985), le processus de planification de la relève comprend habituellement quatre étapes: 1°) l'identification des postes clés (la demande), 2°) l'identification des individus susceptibles d'assumer la relève (l'offre), 3°) la revue des candidats et l'élaboration des plans de relève, 4°) l'élaboration des plans de développement individuels. Du côté de la demande, l'analyse d'emploi peut fournir les informations sur les compétences (expériences, aptitudes, ...) attendues des futurs titulaires des emplois clefs. Pourtant l'identification et le recensement des emplois clefs exigent aussi une connaissance approfondie de la stratégie organisationnelle et de ses impacts tant structureaux (organigramme prévisionnel) qu'humains (effectifs, compétences et surtout comportements souhaités) (Walker et Armes, 1979). Du côté de l'offre, l'évaluation du potentiel (par le supérieur ou un centre d'évaluation) avec les caractéristiques biographiques et éventuellement les intérêts de carrière des employés constituent les principales informations qui permettent aux cadres supérieurs de choisir la relève. Au cours de la troisième étape il s'agit d'associer d'une manière prévisionnelle des employés à potentiel élevé aux emplois clefs identifiés. Un tel plan vise à assurer la continuité du leadership organisationnel. Quatre approches seraient utilisées à cet effet: 1°) celle du prince héritier (un candidat pour chaque emploi clef), 2°) celle de la liste (trois ou

³ Rhodes et Walker (1984) parlent de quatre modèles: informel, décentralisé, centralisé et intégré.

quatre candidats pour chaque emploi clef), 3°) celle du pool (banque de candidats pouvant être affectés à différents emplois clefs), 4°) celle de l'approche en deux temps (d'abord constitution d'un pool aux visées très larges puis affectations plus pointues selon la technique du prince héritier) (Carnazza, 1982). Un tel plan peut s'appliquer à tous les employés d'un groupe particulier (cadres supérieurs par exemple) (Dyer et al., 1982) ou être réservé à des individus préalablement sélectionnés (par exemple professionnels ou employés cléricaux ayant manifesté des aptitudes au management général) (Rondeau, 1980); il peut également viser un horizon lointain et des cibles plus générales (programme de gestion des hauts potentiel par exemple) (Ofner, 1987; Deer et al., 1988; Feild et Harris, 1991) ou un horizon à court terme et des cibles plus détaillées (tableau de remplacement par exemple) (Wikstrom, 1979; Walker, 1980). Finalement la quatrième étape précise – en fonction du plan préétabli – le développement attendu de chaque membre de la relève pour qu'il puisse accomplir la mission qui lui a été confiée. Ce développement peut inclure des nouveaux rôles à jouer, des comités à piloter, des affectations particulières, des nouvelles compétences à acquérir, des actions précises de formation, etc. (Rhodes et Walker, 1984).

DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Pour s'assurer que le développement anticipé puisse se réaliser il faut 1°) que les aménagements envisagés de l'emploi actuel puissent être effectués, 2°) que les mouvements planifiés puissent se concrétiser, 3°) que la formation prévue soit accessible. Selon notre définition étroite, le système de gestion des carrières n'inclut pas ces activités mais il lui revient de mettre en place les pratiques propices à l'alignement de ces activités dans le sens souhaité.

Ainsi il est clair que c'est dans l'emploi actuel que doit commencer à se réaliser une partie – sinon l'ensemble – des aspirations de carrière de l'employé. Le plan de développement comprend fréquemment des objectifs (acquisition de nouvelles compétences, développement de nouveaux comportements, augmentation des défis, réduction du stress de carrière, etc.) qui peuvent être atteints immédiatement en modifiant les missions, responsabilités, rôles, relations, ressources, délais, contrôles inhérents à l'emploi

actuel ou à son contexte. Cet emploi flexible qui s'adapte à la personne qui l'occupe – généralement qui croît avec la personne – est la garantie d'une utilisation optimale du potentiel humain, d'un développement continu des compétences et d'une mobilisation accrue des employés (Kaufman, 1990). Une telle réalité exige un environnement organisationnel favorable, par exemple une politique de révision périodique de l'emploi ou une politique de formation professionnelle continue ainsi que la mise en place de mécanismes qui renforcent les comportements conséquents (Cannac et La Cegos, 1985; Mc Call, 1988; Miller, 1990). Elle exige également beaucoup du supérieur qui doit être conscient de son rôle pédagogique et doit être capable d'envisager avec l'employé les aménagements permettant la réalisation immédiate de certains aspects du plan de carrière. L'entretien de carrière – tel qu'il a été précédemment présenté – peut être l'occasion d'envisager ces aménagements, immédiats et concrets, juste après l'élaboration de la vision à long terme et du plan de développement. Cette manière de raccrocher le futur au présent et de passer directement de la parole aux actes rend le processus de planification de carrière bien plus crédible aux yeux de l'employé. La filière professionnelle est un autre moyen de favoriser le développement et la progression de carrière sans pour autant rendre nécessaire les mouvements d'emploi (Shepard, 1988; Allen et Katz, 1988). Par le biais d'une séquence de grades ou titres accordés selon le niveau de compétence et la contribution aux objectifs organisationnels, les employés engagés dans une telle filière peuvent acquérir des niveaux supérieurs de responsabilité, de statut et d'autonomie (Raelin, 1987; Moravec et McKee, 1990). La sélection et l'évaluation des candidats aspirant à une promotion sont généralement effectuées par un comité d'employés titulaires d'un statut ou rang supérieur. Les critères utilisés sont ceux qui présentent un lien reconnu avec l'excellence dans la discipline (Raelin, 1985). Bien que particulièrement appropriée à la main d'oeuvre professionnelle (chercheurs, ingénieurs, professeurs d'université), une telle filière peut aussi être implantée pour des emplois de production – reconnaissant du même coup les stades d'apprenti, de compagnon et d'expert du modèle de Dalton et al. (1977). Au Québec une telle pratique se retrouve fréquemment dans les entreprises de haute technologie (Bell Helicopter, Merck Frosst, Biomega, ...) où elle s'harmonise bien avec une politique de formation professionnelle continue et une pratique de rémunération des compétences (Ingram, 1990; Kaufman,

1990). Une autre pratique, la filière d'emploi consiste à revoir le contenu d'un emploi pour l'insérer dans une séquence d'emplois qui présentent des défis et des responsabilités croissantes (Burack et Mathys, 1980). Les contenus d'emplois ne sont plus ici variables en fonction du titulaire de l'emploi mais fixés selon une logique qui facilite la progression et le développement de carrière. Une telle pratique – comme la filière professionnelle – favorise le développement des employés et s'avère très utile dans un contexte de pénurie d'employés qualifiés (Heyer, 1970) ou dans un contexte de formation lente (Bailyn, 1980).

Les mouvements de carrière (promotion, transferts, rétrogradation) constituent un autre moyen privilégié d'assurer le développement de carrière. On peut distinguer les pratiques qui visent à multiplier les mouvements et les pratiques qui visent à mieux harmoniser les mouvements au plan de carrière. Dans la première catégorie, la politique de promotion interne a pour objectif d'offrir les postes vacants en priorité au personnel actuel de l'organisation (Werther et al., 1990). Une telle politique est essentielle pour permettre la réalisation des plans de développement individuels. Cette politique peut avoir un caractère fermé ou un caractère ouvert (Raelin, 1985) selon que les promotions s'effectuent à l'intérieur du champ de spécialisation (filière d'emploi) ou d'une manière plus extensive (réseau d'emploi). Dans un contexte de faible croissance, la mobilité latérale (Goddard, 1990) voire les rétrogradations positives (Feldman, 1988) peuvent être encouragées par des pratiques de rotation d'emplois ou d'affectations temporaires qui permettent aux employés de développer de nouvelles compétences et d'acquérir de la polyvalence, augmentant du même coup la flexibilité organisationnelle (Willis et Dubin, 1990). Même lorsque les promotions deviennent rares, de telles pratiques permettent de relancer des carrières et de remobiliser des énergies (Hall, 1985; Bardwick, 1986b). Sur le plan structurel, l'identification des familles d'emplois (regroupement d'emplois appartenant à des filières d'emplois différentes mais ayant des exigences du même type) (Jardillier, 1982) favorise la mobilité latérale et le passage d'une filière à l'autre. Une telle pratique est un corollaire obligatoire de la politique ouverte de promotion interne puisqu'elle permet de raccorder toutes les filières d'emplois en des réseaux d'emplois (Burack et Mathys, 1980; Guérin et Charette, 1983) qui multiplient quasiment à l'infini les possibilités de cheminement dans l'organisation.

Dans la deuxième catégorie se retrouvent les pratiques qui rappellent aux preneurs de décision le nom des employés qui doivent être considérés au moment d'un mouvement (puisque celui-ci s'inscrit dans leur plan de carrière). De l'efficacité de ces pratiques et de la capacité des preneurs de décision à les utiliser, dépend la crédibilité du système entier de gestion des carrières (Slavenski et Buckner, 1988). L'affichage de poste (Rendero, 1980; Wallrapp, 1981; Levine, 1984) est une pratique traditionnelle qui peut être maintenue dans un système de gestion des carrières puisqu'elle attire l'attention des décideurs sur les personnes qui sont intéressées par le mouvement de carrière visé. Néanmoins pour qu'il y ait développement de carrière il faut que le mouvement s'inscrive dans le plan de développement de l'employé ou tout au moins son projet personnel (Hall, 1988a). Dans sa version plus moderne, l'affichage de poste prend la forme d'un système d'appariement informatique individus – emplois (Stevens, 1979; London et Stumpf, 1982). Quoique souvent conçus dans la seule optique de combler rapidement les vacances d'emploi à partir des compétences disponibles, ce système – basé sur un inventaire des compétences – peut aussi faciliter le développement de carrière s'il réconcilie le système de dotation avec les systèmes de planification de carrière et de planification de la relève (Nardoni, 1989; Rocco, 1991). Le système permet alors d'identifier les candidats qui bénéficieraient le plus des possibilités de développement qu'offrent les emplois vacants (Minor, 1988). Un tel système augmente non seulement l'efficacité du processus de dotation interne mais élimine la paperasserie, favorise la participation active des employés (mise à jour continue du curriculum vitae par exemple) et permet une diffusion équitable des informations (Nardoni, 1990). Un tel appariement peut se faire aussi de manière moins mécanique par le biais du gestionnaire responsable des carrières (London et Stumpf, 1982; Hall, 1988a). Nous avons déjà vu – dans la section consacrée à l'aide à la planification de carrière – le rôle de conseiller et d'agent d'information que peut jouer ce professionnel. Ici ce spécialiste agit comme un intermédiaire entre les gestionnaires souhaitant combler les emplois vacants avec les meilleurs candidats et les employés désireux d'effectuer certains mouvements consistants avec leur plan de carrière. Connaissant les besoins des uns et des autres il est en mesure de tenir compte de certains aspects intangibles ou secrets que les systèmes d'appariement informatiques ne peuvent prendre en compte. Morrison et Holzbach (1980) décrivent en

détail le rôle d'un tel professionnel dont le titre est variable⁴ d'une organisation à l'autre. En l'absence d'un tel professionnel, les mentors ou plus souvent les responsables hiérarchiques peuvent assumer un tel rôle pour leurs subordonnés (dans le cas d'un plan de relève par exemple) (Hall, 1988a). Pour bien montrer que ces mouvements prolongent les plans individuels et échappent le plus possible aux jeux politiques et aux facteurs irrationnels, il est souhaitable d'apporter le plus de transparence aux processus décisionnels et notamment de motiver les refus de mouvement auprès de chaque candidat non choisi – si possible en fonction des plans individuels élaborés (London et Stumpf, 1982).

Finalement le développement de carrière pour se concrétiser exige qu'un certain nombre de programmes de formation soient accessibles. Le remboursement des frais de scolarité (Otte et Hutcheson, 1992) est certainement la pratique la plus simple et la plus traditionnelle pour encourager un tel accès. D'autres pratiques plus récentes comme les banques de congés éducation ou les congés d'études peuvent également encourager les employés à entreprendre des études de longue durée ou à suivre des programmes de développement plus ponctuels. Pourtant les coûts de ces pratiques sont souvent élevés et leur efficacité peut être réduite si les objectifs de développement ne concordent pas avec les besoins organisationnels (Rhodes et Walker, 1984). De nombreuses organisations créent donc des programmes de formation sur mesure pour le développement de leurs employés, par exemple – comme on le retrouve dans la plupart des grandes organisations (Bell, IBM, Xerox, Lockheed) – des programmes de développement des aptitudes managériales pour les cadres de premier niveau, des programmes de management avancés pour les cadres intermédiaires ou des programmes de gestion stratégique pour les cadres supérieurs. L'inscription à ces programmes est volontaire mais il faut que la formation réponde à un besoin identifié dans le plan de développement (London et Stumpf, 1982). Quelquefois cette formation doit être suivie à une date précise; chez IBM par exemple les cadres de premier niveau doivent

⁴ On parle par exemple de "détailler" (marine américaine), "assignments officer" (armée américaine), "manager of internal placement" (banque Continental) ou plus souvent de "career manager" (Morrison et Holzbach, 1980; Hall, 1988a).

suivre un programme de management général dans les six mois qui suivent leur promotion (Rhodes et Walker, 1984). Une telle formation, directement intégrée au plan de carrière, est le reflet d'une pratique de formation ciblée ("Targeted Development Policy"). Pour les entreprises de plus petite taille cette formation ciblée peut être dispensée par des consultants, des universités ou des associations à buts non lucratifs.

AIDE À LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES (INDIVIDUELS) DE CARRIÈRE

Pour réaliser son plan de carrière, l'individu – premier responsable de la gestion de sa carrière – s'engage dans un certain nombre de processus personnels – par exemple intégration, mouvements de carrière, réorientation, désengagement – qui peuvent être la source de certains problèmes (isolement, frustrations, stress, perte d'estime de soi, etc) et venir par le fait même réduire les bénéfices attendus du développement de carrière. Il se peut aussi que la carrière se soit déroulée d'une manière insatisfaisante et que des problèmes en découlent (stress, obsolescence, plafonnement) (Rosen et Jerdee, 1990). L'organisation peut alors envisager la mise en place d'un certain nombre d'activités ou de programmes qui visent à aider l'employé à surmonter ses problèmes de carrière et ainsi à maintenir voire améliorer sa performance au travail. La nature des problèmes a tendance à évoluer avec le cycle de carrière (Hall, 1976).

Au tout début de la carrière, l'employé qui vient d'être recruté cherche à maîtriser son travail et à se faire accepter (Feldman, 1980). Face à un corps social (les employés!) relativement soudé, le nouvel employé se sent fréquemment isolé et démuné (Feldman, 1976); il peut aussi ressentir un choc en constatant que la réalité organisationnelle est bien différente de l'idéal professionnel qui lui a été présenté dans la société et les maisons d'enseignement (Dean et al., 1985). L'organisation doit donc s'impliquer si elle veut éviter les attitudes négatives, les comportements déviants et la faible loyauté qui résultent d'une mauvaise intégration (Raelin, 1984). Le succès initial dans la carrière affecte tout le processus de développement de carrière et est un déterminant majeur des succès ultérieurs (Van Maanen, 1976; Hall,

1976). Les pratiques d'intégration sont nombreuses ; elles vont des programmes d'entraînement (Feldman 1988) – qui donnent au nouvel employé la formation de base pour assumer son travail – aux programmes formels d'orientation (Mc Garrell, 1984; Klubnick, 1987) – qui familiarisent le nouvel employé à la culture organisationnelle, en passant par les appariements plus informels avec des personnes chargées de la socialisation du nouvel employé (Jones, 1986). Dans ce dernier cas l'implication de collègues de travail, de travailleurs-ânés et du supérieur serait non seulement les pratiques les plus fréquentes mais aussi les plus corrélées avec la satisfaction, l'implication organisationnelle et la décision de rester (Louis et al., 1983).

Un peu plus tard dans sa carrière, l'employé est en pleine croissance. Il a redéfini ses objectifs de carrière à partir d'une perception plus réaliste de ses aptitudes – ses ancres de carrières se sont développées (Schein, 1978) – et des possibilités organisationnelles. Il s'identifie beaucoup plus à l'organisation et est prêt à travailler très fort – c'est le phénomène de séduction organisationnelle (Lewicki, 1981) – pour atteindre les objectifs ambitieux qu'il s'est fixés. Parallèlement il doit concilier les exigences croissantes de son travail avec les exigences croissantes de la famille (Nollen, 1989; Solomon, 1991). Les mouvements de carrière (promotions, transferts, départs) sont également plus fréquents à cette période. Un tel contexte peut être générateurs de stress et d'insécurité (London et Mone, 1987) si l'organisation n'aide pas l'individu à surmonter ses problèmes de carrière. Les pratiques d'aide aux employés transférés ou promus (assistance financière, visites de familiarisation, recherche d'emploi pour le conjoint, localisation des écoles pour les enfants, etc. . .) peuvent permettre d'aplanir certains obstacles financiers ou familiaux (Feldman et Brett, 1985). Ces activités de socialisation disponibles pour les nouveaux employés devraient être également accessibles aux employés transférés ou promus qui se retrouvent souvent dans les mêmes conditions d'isolement que les nouveaux employés. La situation peut même être pire dans le cas des employés promus qui sont censés tout connaître et performer au plus vite pour justifier leur promotion (Feldman et Brett, 1983). Il doit être également clairement établi qu'un employé peut refuser – sans préjudice – un mouvement de carrière. De nombreux employés acceptent en effet des mouvements qui

ne leur conviennent pas – et se retrouvent alors dans des situations difficiles – pour ne pas nuire à leur carrière (Brett, 1982). Des activités d'aide à la gestion du stress de carrière (forums d'expression, programmes d'aide, counselling, conditionnement physique, relaxation, . . .) peuvent également être envisagées (London et Mone, 1987). Finalement le counselling de carrière spécialisé peut s'avérer nécessaire pour prévenir le burn-out des hauts potentiels impliqués dans un programme de développement trop rapide (Thompson et al., 1985; Kovach, 1986) ou des jeunes parents aux prises avec un accroissement des responsabilités familiales (Hall, 1989; Schwartz, 1989).

À la mi-carrière l'employé dresse habituellement un bilan de ce qu'il a accompli et entreprend une réévaluation de ses objectifs de carrière (Dupuis et al., 1986). Une telle démarche s'accompagne fréquemment d'anxiété et de ressentiment à cause du sentiment d'urgence qui anime la personne (vieillesse et rétrécissement des possibilités de carrière), de la compétition féroce que lui livrent les jeunes souvent plus scolarisés, de la perception de plafonnement qui peut être ressentie dans l'emploi actuel, de l'impression d'être "coincé" par les obligations financières, familiales et autre et finalement du sentiment d'avoir tout donné à son travail et de ne pas assez avoir profité des autres joies de la vie. Tout ceci peut conduire à une véritable crise qui pousse l'employé à prendre des décisions extrêmes et à adopter des comportements irrationnels (Kiechel III, 1985; Rosetti et al. 1987). Différentes pratiques peuvent aider l'employé à surmonter cette phase critique de sa carrière. Ainsi le mentoring (Kram, 1985; Godin et Le Louarn, 1986; Zey, 1988; Burke et McKeen, 1989), qu'il soit formel ou non, ne sert pas seulement les intérêts du protégé comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, il donne aussi un sentiment d'utilité au mentor et accroît son estime de lui-même. Non seulement a-t-il l'opportunité de transmettre ses valeurs et son expérience à un plus jeune mais il se gagne la reconnaissance de ses pairs et supérieurs et se bâtit un réseau de communication voire des appuis politiques (Kram 1985; Kram 1988). Des congés sabbatiques peuvent permettre à l'employé de se désengager temporairement de sa routine professionnelle, de faire le point, de réaliser des aspirations (affectation spéciale, études, projets personnels) jusque-là inassouvies et ainsi de retrouver l'énergie nécessaire pour aborder la dernière partie

de sa carrière (Feldman, 1988). La politique de développement professionnelle continue – déjà mentionnée – est également particulièrement utile pour encourager l'employé à s'autoformer ou à suivre des cours qui lui sont particulièrement utiles à mi-carrière pour éviter l'obsolescence et la perception de plafonnement (Feldman, 1988). Le counselling de carrière spécialisée s'avère ici encore une nécessité pour le traitement (confidentiel) des employés les plus affectés (Rosetti et al., 1987). Finalement des ateliers de prévention ou de gestion de la crise de mi-carrière peuvent être des outils efficaces pour faire prendre conscience aux employés qu'une telle crise est normale, qu'elle est partagée par beaucoup de collègues à cette étape de la carrière et pour fournir aux participants des stratégies d'adaptation (Finnegan et al., 1981; Rosetti et al., 1987).

Dans la dernière phase de la carrière, l'employé doit faire face aux stéréotypes que la société véhicule vis à vis des travailleurs âgés (Rosen et Jerdee, 1976; AOA, 1986). Il doit également faire face au processus de vieillissement qui – même s'il se manifeste de plus en plus tardivement – peut avoir des effets sur la force physique, la vision, l'ouïe, la santé générale et par le fait même sur la résistance physique, la vitesse d'exécution, la résistance au stress et la performance au travail (Charness, 1985; Laville, 1989). Finalement la baisse de motivation à cause de la répétition prolongée des mêmes routines ou l'obsolescence à cause des changements technologiques et du faible développement de carrière peuvent guetter le travailleur âgé (Rosen et Jerdee, 1990; Côté, 1990). Un engagement clair des dirigeants en faveur de la main d'oeuvre âgée (par le biais de la philosophie de gestion par exemple) est certainement la première chose à faire pour montrer aux travailleurs âgés que leur contribution est utile et appréciée et que le développement de carrière est aussi pour eux. Une politique de gestion individualisée des fins de carrière s'avère aussi nécessaire dans un contexte où la nature et l'intensité des problèmes de fin de carrière (perte d'estime, stress, obsolescence, usure physique) varient – comme le vieillissement – d'un individu à l'autre (Guérin, 1991). Une telle politique favorisera les aménagements personnalisés des conditions de travail (temps de travail, poste de travail) (Hale, 1990) ou des mouvements de fin de carrière. Ainsi les employés les plus performants devraient bénéficier d'une

pratique d'extension de la vie professionnelle alors que les employés aux prises avec une fin de carrière plus difficile pourraient se voir proposer la retraite anticipée. Entre les deux le désengagement progressif devrait permettre à l'employé moyen de performer jusqu'au bout tout en gardant son estime de soi et en développant des intérêts hors du travail (Guérin, 1991). Finalement, les programmes de préparation à la retraite (Siegel, 1986; Dumont, 1989) réduisent l'anxiété des travailleurs âgés en leur donnant de l'information (économique, médicale, légale, . . .) et des stratégies pour se préparer le mieux possible à la retraite. Le degré de satisfaction des travailleurs vis à vis de tels programmes est très élevé ce qui ne manque pas d'affecter leur moral et leur performance au travail (Dennis, 1988).

REDÉFINITION DU SUCCÈS (INDIVIDUEL) DE CARRIÈRE

Périodiquement chaque individu s'engage dans un processus d'évaluation de sa carrière; il vérifie alors si sa progression a été conforme à son plan de carrière et si les attentes qu'il entretenait à ce propos ont été satisfaites; dans un tel cas il conclut que sa carrière est un succès. Malheureusement ceci peut ne pas être le cas si le cheminement de carrière n'est pas à la hauteur du plan de carrière – ce qui est fréquent lorsque ce dernier est calqué sur les modèles à succès du passé. Ceux-ci étaient en effet basés sur une progression hiérarchique verticale qui devient de moins en moins possible dans le cadre des modifications de structure et de style de gestion (réduction de niveaux hiérarchiques, responsabilisation des employés, organisation flexible du travail, etc. . .) rendues nécessaires par le nouveau contexte économique et technologique (London et Stumpf, 1986). Les employés ont l'impression de plafonner de plus en plus tôt (Hall, 1986); ils se découragent et leur performance au travail en souffre (Near, 1984). L'organisation a donc intérêt à encourager l'individu à se faire une idée plus moderne de la notion de succès de carrière afin que les attentes de ce dernier soient harmonisées aux possibilités actuelles et que la carrière – qui doit être une source de motivation – ne devienne pas une source de frustration. Pour ce faire, il faut modifier la culture organisationnelle, ou comme le disent Hall et Richter (1990), passer de la culture de la promotion à la culture du succès psychologique; l'employé ne doit plus vivre pour une progression hiérarchique ou salariale sans fin mais pour la recherche du travail le plus gratifiant et le

mieux harmonisé à ses possibilités (Kaye, 1982). Il est risqué d'implanter certaines pratiques décrites dans les sections précédentes si les mentalités des employés (c'est à dire la culture organisationnelle) sont restées traditionnelles.

Comment favoriser cette redéfinition du concept de succès individuel de carrière? Comme pour toute tentative de changement organisationnel, il faut premièrement engager le dialogue, deuxièmement dégager une nouvelle vision et l'exprimer sous forme de politiques, troisièmement s'assurer que la pratique suit le "discours". Au niveau du dialogue, un certain nombre de groupes de réflexion ou "task forces" peuvent se constituer pour échanger sur le concept de carrière (Hall et Richter, 1990). Ces comités doivent rencontrer les employés, engager des études, identifier les enjeux les plus importants et recommander des nouvelles politiques et pratiques. L'intérêt des nouveaux employés pour la croissance personnelle, le maintien des compétences et le meilleur équilibre travail-famille devrait faciliter cette redéfinition du concept de carrière. Des documents de réflexion diffusés par le système de communication de l'organisation peuvent également mettre en valeur l'importance: de se sentir à l'aise et heureux dans son travail, de travailler à long terme à atteindre cet objectif tout autant qu'à gravir les échelons hiérarchiques, d'égaliser croissance personnelle et développement du potentiel, de prendre conscience que le développement est continu, de bâtir la carrière déjà et avant tout sur l'emploi actuel, d'intégrer la carrière dans le contexte plus global de la vie en général, de voir dans l'extension des responsabilités et de l'autonomie des preuves de progression, d'identifier compétence et succès de carrière, etc... La nouvelle vision qui émerge d'un tel exercice est évidemment variable d'une organisation à l'autre. Néanmoins trois grands principes semblent émerger à l'heure actuelle: 1°) la carrière est la responsabilité de l'individu; celle-ci peut varier d'un individu à l'autre et prendre au cours du temps des allures différentes, 2°) la carrière se bâtit sur le développement des compétences; ce développement est continu et il fait appel tout autant aux expériences de travail qu'à la formation formelle, 3°) l'organisation devra donner à l'individu les moyens de se développer (Cannac et La Cegos, 1985; Campbell et Moses, 1988). Ces principes devraient être formalisés sous forme de politiques claires si possible intégrées à la philosophie de gestion

de l'entreprise. Finalement la plupart des pratiques présentées dans les quatre premières sections (auto-évaluation, élaboration d'un projet personnel, multiplication des possibilités de mouvements, programme de rotation d'emplois, etc. . .) sont autant de moyens d'implanter cette nouvelle culture organisationnelle. Le succès de la démarche déborde néanmoins le système de gestion des carrières, il s'étend par exemple au recrutement d'un personnel conforme ou susceptible de se conformer à cette nouvelle philosophie, à l'alignement de la formation dispensée aux jeunes recrues, à l'imputabilité des cadres en matière de développement des employés, à la récompense et à la valorisation des employés qui jouent le jeu du développement de carrière, aux actions symboliques et répétées de reconnaissance de la compétence, à l'implication des dirigeants qui rappellent à chaque occasion l'importance du développement de carrière, etc...

CONTRÔLE DES CARRIÈRES

Du côté de l'organisation il ne suffit pas de favoriser l'élaboration de plans individuels de développement ni de tout mettre en oeuvre pour que ces plans se réalisent, il faut aussi contrôler la cohérence du développement réalisé (Slavenski et Bucker, 1988): 1° dans le temps (par rapport à ce qui a été planifié), 2° d'un individu à l'autre (équité), 3° par rapport aux besoins organisationnels. De tels activités sont encore bien embryonnaires dans les organisations.

Le suivi de carrière est un entretien – entre l'employé et son supérieur ou entre l'employé et un conseiller de carrière – qui permet de faire le point sur le développement réalisé, les obstacles rencontrés, les améliorations possibles, etc. . . Il est toujours dangereux de faire des promesses qu'on n'est pas certain de pouvoir tenir. Même présentés avec prudence, les plans de développement individuels sont malgré tout perçus comme des engagements. L'impossibilité conjoncturelle d'y faire face peut être ressentie comme un manquement injuste et partant, peut engendrer des frustrations. Un tel manquement peut venir aussi bien des employés (qui ne participent pas aux programmes de formation mentionnés ou ne jouent pas les rôles attendus) que de l'organisation (qui oublie ou n'est pas en mesure de donner les responsabilités

promises ou de concrétiser les mouvements prévus). Ceci peut arriver lorsque les systèmes de dotation et de planification de carrière sont mal intégrés ou lorsque l'environnement organisationnel change (Guérin, 1985). L'entretien de suivi vise donc à détecter le plus rapidement possible les écarts entre le "planifié" et le "réalisé", à en mesurer les conséquences et à envisager les corrections nécessaires dans le but de limiter les frustrations qui peuvent se développer de part et d'autre. Comme dans toute démarche prévisionnelle, il y a plus de danger à ne pas se corriger assez vite qu'à se tromper (Guérin et Charette, 1983).

Le contrôle des progressions individuelles vise à assurer un minimum d'équité dans le déroulement des carrières individuelles. Le suivi ne porte plus ici sur la cohérence du "réalisé" avec le "planifié" mais sur la comparaison des profils de carrière les uns par rapport aux autres. Les risques sont élevés en gestion des carrières de voir les facteurs subjectifs et les jeux politiques l'emporter sur les éléments rationnels et objectifs. Pourquoi ne pas vérifier que les progressions rapides sont bien liées aux évaluations les plus fortes, que les individus ont tous reçus la même chance de réviser leur plans de carrière au cours des cinq dernières années, que ceux qui n'ont pas bénéficié de "mouvement apparent" depuis un certain délai accepte ce fait en toute connaissance des conséquences, que les carrières des minorités progressent en moyenne aussi vite que celles des autres employés, que certains employés ne se voient pas refuser plus que d'autres la chance de se développer? L'ordinateur est un instrument extrêmement utile pour effectuer une telle surveillance. Ce faisant il peut protéger la gestion des carrières des risques d'enlisement qui ne manqueraient pas de survenir si les injustices et les incohérences se révélaient trop nombreuses (Nardoni, 1990; Rocco, 1991).

Finalement il faut s'assurer que les progressions de carrière contribuent bien à la satisfaction des besoins de l'organisation. L'évaluation des résultats obtenus et la vérification de leur cohérence avec les besoins organisationnels permet de mieux juger de l'efficacité des carrières actuelles. Les employés se dirigent-ils en plus grand nombre vers les emplois en croissance et en moins grand nombre vers les

emplois en décroissance? Existe-t-il des goulots d'étranglement dans les filières? L'autonomie, l'accroissement des responsabilités ont-ils contribué à augmenter la productivité? la qualité? l'innovation? Existe-t-il des effets pervers? Les connaissances acquises sont-elles pleinement utilisées? Contribuent-elles à améliorer la performance? Les réponses à ces questions ne sont pas toujours faciles à donner mais lorsque de telles évaluations sont faites, elles fournissent des indications utiles pour le réaligement des carrières individuelles. Une telle démarche est peut-être moins nécessaire lorsque le développement de carrière est planifié en fonction des besoins organisationnels (cas de la planification de la relève) mais elle apparaît cruciale lorsque les carrières reposent sur une multitude d'initiatives personnelles et sont gérées d'une façon plus souple et organique. Ainsi dans le cas de filières encombrées, il est pertinent de prévenir les employés que les délais entre les mouvements risquent de s'allonger et que le développement sera plus lent s'ils persistent dans cette filière. Il est également de bonne politique de diffuser une information plus riche et plus variée sur les emplois en pénurie. Rares sont les employés, qui – informés à temps – ne réorientent pas leur carrière vers des emplois moins demandés par leurs collègues ou plus utiles à l'organisation (Guérin et Charette, 1983).

6. CONCLUSION

La démarche entreprise dans cet article permet également de dresser un certain nombre de constats.

Premièrement, la typologie présentée permet de classer la plupart des pratiques recensées dans la littérature relative à la gestion des carrières (Stumpf et Hanrahan, 1984; Gutteridge, 1988; Wils et al., 1992). Néanmoins certaines activités, comme la détermination des besoins de main-d'oeuvre, l'évaluation du rendement ou les pratiques de sélection – quelquefois associées à la gestion des carrières – sont définitivement rejetés dans les systèmes environnants soit en amont soit en aval. Par contre de nouvelles activités, comme l'aide à la résolution des problèmes individuels de carrière, l'aide à l'évaluation de carrière ou le contrôle des cheminements de carrière, apparaissent logiquement reliées à la gestion des carrières

et devraient donc – si notre typologie est fondée – constituer des axes de développement futurs de cette fonction clé de la gestion des ressources humaines.

Deuxièmement, les pratiques recensées sont très disparates. Certaines sont associées à une démarche agrégée (plan de relève par exemple) alors que d'autres sont associées à une démarche individuelle (entretien de carrière par exemple). Certaines sont d'essence stratégique (politiques de formation continue par exemple) alors que d'autres sont d'essence opérationnelle (atelier de carrière par exemple). Certaines sont formelles (programme formel de mentoring) alors que d'autres sont informelles (pratique informelle de mentoring) et peuvent exister même en l'absence de volonté organisationnelle de gérer les carrières. Certaines sont très générales et incluent elles-même d'autres d'autres pratiques de gestion des carrières (par exemple plan de relève qui inclue l'évaluation des postes clefs, l'évaluation du potentiel, la revue des candidats, etc...) ou peuvent prendre différentes formes (par exemple counselling par le supérieur, les pairs, les amis, le conseiller de carrière, le mentor) alors que d'autres sont très particulières (par exemple, pratique de remboursement des frais de scolarité). Contrairement à d'autres fonctions de la gestion des ressources humaines, le point commun des pratiques de gestion des carrières n'est donc leur nature mais leur finalité, ici l'alignement des carrières individuelles sur les aspirations individuelles et les besoins organisationnels.

Troisièmement, les concepts utilisés ne sont pas encore utilisés d'une manière standardisée. Des termes comme planification de carrière, développement de carrière, contrôle de carrières ne sont pas interprétés de la même façon par différents auteurs et changent de sens selon que la perspective adoptée est organisationnelle ou individuelle. Si la planification de carrière est un processus spécifiquement individuel, il ne pourrait y avoir de programme organisationnel de planification de carrière (seulement un programme d'aide à la planification de carrière). Pourtant toutes les activités conduisant à l'élaboration d'un plan de développement individuel – même la planification de la relève – sont souvent associées à la planification de carrière. De la même façon le développement de carrière a-t-il le sens étroit que nous

lui avons donné dans cet article ou le sens large (incluant la planification de carrière) comme on le retrouve dans la littérature (Gutteridge, 1988)?

Quatrièmement, la typologie n'est pas le système de gestion des carrières. La typologie recense en les classifiant logiquement les pratiques, alors que le système regroupe un ensemble de pratiques cohérentes. De tels sous-ensembles de pratiques complémentaires existent dans la réalité organisationnelle et reflètent des conceptions ou des visions différentes de la gestion des carrières. Par exemple, une analyse des modes de regroupement des pratiques dans la réalité organisationnelle québécoise montre nettement l'existence de systèmes où la perspective organisationnelle domine et de systèmes où la perspective individuelle est prise en compte (Wils et al., 1992). L'élaboration d'une typologie des systèmes de gestion des carrières est donc une démarche de recherche importante – mais distincte – visant à cerner les pratiques suffisamment compatibles et cohérentes pour former des ensembles viables et cohérents (les systèmes de gestion des carrières). L'évolution de ces systèmes au cours du temps (Hall, 1988b) ou leur variabilité en fonction des contextes organisationnels (Wils et al., 1992) sont également des axes de recherche qui se révèlent fructueux. Néanmoins la délimitation précise du champ de la gestion des carrières – par le biais d'une typologie comme celle que nous présentons dans cet article – s'avère un préalable essentielle au succès de ces recherches.

BIBLIOGRAPHIE

- ADMINISTRATION ON AGING (AOA) (1986) Older Workers: Myths and Reality, Washington: US Department of Health and Human Services.
- ALLEN T. et KATZ R. (1988) "The Dual Ladder: Motivational Solution or Managerial Delusion?", dans: Katz. R. (dir.), Managing Professionals in Innovative Organizations, Cambridge: Ballinger.
- ANTHONY P. et NORTON L.A. (1991) "Link HR to Corporate Strategy", Personnel Journal, avril, 75-86.
- BAILY L. (1980) "The Slow Burn Way to the Top: Some Thoughts on the Early Years of Organization Career", dans: Derr C. (dir.) Work, Family and the Career: New Frontiers in Theory and Research. New York: Praeger.
- BARDSLEY C. (1987) "Improving Employee Awareness of Opportunity at IBM", Personnel, avril, 58-63.
- BARDWICK J. (1986a) "The Plateauing Trap, Part I: Getting Caught", Personnel, octobre, 46-51.
- BARDWICK J. (1986b) "The Plateauing Trap, Part 2: Setting Employees Free", Personnel, novembre, 35-40.
- BEER M. et SPECTOR B. (1985) "Corporate-wide Transformations in Human Resource Management", dans: Walton R. et Lawrence P. (dir.) Human Resource Management Trends and Challenges, Boston: Harvard Business School Press.
- BELL D. (1974) Planning Corporate Manpower, London: Longman.
- BLAU P., GUSTAD J., JERSON R., PARNES H. et WILCOX R. (1956) "Occupational Choices: A Conceptual Framework", Industrial and Labor Relations Review, 9, 531, 536, 537 et 543.
- BOLLES R. (1988) What Color is your Parachute, La Jolla (Calif.): Ten Speed Press.
- BRATKOVICH J. (1990) "Develop New Career Management Strategies", Personnel Journal, septembre, 98-108.
- BRETT J. (1982) "Job Transfer and Well-Being", Journal of Applied Psychology, 67, 450-63.
- BROUILLET J. (1991) "Changer de management pour manager le changement", Personnel, 321, 50-51.
- BURACK E. (1975) Organization Analysis, Hinsdale (Ill.): Dryden Press.
- BURACK E. (1977) "Why All the Confusion about Career Planning?", Human Resource Management, été, 21-23.
- BURACK E. et MATHYS N. (1980) Career Management in Organizations, Lake Forest (Ill.): Brace-Park Press.
- BURKE R. et MC KEEN C. (1989) "Developing Formal Mentoring Programs in Organizations", Business Quarterly, 53 (3), 76-79.
- BUSINESS WEEK (1988) "Needed Human Capital", 19 septembre, 100-108.

- BUSINESS WEEK (1991) "I'm Worried About my Job", 7 octobre, 94-104.
- CAMPBELL R. et MOSES J. (1988) "Careers from an Organizational Perspectives", dans: Hall T. (dir.) Career Development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.
- CANNAC Y. et LA CEGOS (1985) La bataille de la compétence, Paris: Hommes et techniques.
- CARKHUFF R. (1979) The Skills of Helping: An Introduction to Counseling, Amherst (Mass.): Human Resource Development Press.
- CARNAZZA J. (1982) Succession / Replacement Planning: Programs and Practices, New York: Center for Research in Career Development (Columbia University).
- CETRON M. (1983) "Jobs with a Future", dans: Didsbury H. (dir.) The World of Work: Careers and the Future. Bethesda: World Future Society.
- CHARNESS N. (1985) (dir.) Aging and Human Performance, Toronto: Wiley.
- CONFERENCE BOARD (1989) Peak Performance Through Counseling Coaching and Mentoring, rapport 44-89, Ottawa.
- COPELAND L. (1988) "Valuing Diversity, Part 2: Pioneers and Champions of Change", Personnel, juillet, 44-49.
- CÔTÉ M. (1990) "La gestion des personnes vieillissantes", dans: Blouin R. (dir.) Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Cowansville: Yvon Blais.
- CRITES J. (1981) Career Counseling: Models, Methods and Materials, New York: McGraw Hill.
- DALTON G., THOMPSON P. et PRICE R. (1977) "The Four Stages of Professional Careers: A New Look at Performance by Professionals", Organizational Dynamics, 6, 19-42.
- DEAN R., FERRIS K. et KONSTANS C. (1985) "Reality Shock: Reducing the Organizational Commitment of Professionals", Personnel Administrator, juin, 139-148.
- DEER B., JONES C. et TOOMEY E. (1988) "Managing High Potential Employees: Current Practices in 33 US Corporations", Human Resource Management, 27 (3), 273-290.
- DENNIS H. (1988) "Retirement Planning", dans Dennis H. (dir.), Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce, Lexington: Lexington.
- DEVANNA M.-A., FOMBRUN C. et TICHY N. (1981) "Human Resources Management: A Strategic Perspective", Organizational Dynamics, Hiver, 51-57.
- DOWD J. et SONNENFELD J. (1984) "A Note on Career Programs in Industry", dans: Sonnenfeld J. (dir.) Managing Career Systems, Homewood: Irwin.
- DUBIN S. (1990) "Maintaining Competence Through Updating", dans: Willis S. et Dubin S. (dir.) Maintaining Professional Competence, San Francisco: Jossey-Bass.

- DUMONT A. (1989) Les caractéristiques des programmes de préparation à la retraite offerts dans les organisations québécoises, mémoire de 2^e cycle. Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- DUPUIS P., BRUNET L., ST-GERMAIN P., HAMEL M.-J. et LAVOIE ST-MARIE P. (1986) Le mitan et la vie professionnelle, Montréal: Agence d'Arc.
- DYER L. (1984a) "Human Resource Planning at IBM", Human Resource Planning, 7 (2), 111-125.
- DYER L. (1984b) "Linking Human Resource and Business Strategies", Human Resource Planning, 7 (2), 79-84.
- DYER L., SHAFER R. et REGAN P. (1982) "Human Resource Planning at Corning Glass Works: A Field Study", Human Resource Planning, 5 (3), 115-184.
- EBEL K. (1989) "L'usine automatisée a besoin de la main de l'homme", Revue internationale du travail, 128 (5), 589-608.
- FEILD H. et HARRIS S. (1991) "Entry Level, Fast Track Management Development Programs: Developmental Tactics and Perceived Program Effectiveness", Human Resource Planning, 14 (4), 261-273.
- FELDMAN D. (1976) "A Practical Program for Employee Socialization", Organizational Dynamics, 5, 64-80.
- FELDMAN D. (1980) "A Socialization Process That Helps New Recruits Succeed", Personnel, 57, 11-23.
- FELDMAN D. (1988) Managing Careers in Organizations, Glenview (Ill.): Scott, Foresman and Company.
- FELDMAN D. et BRETT J. (1983) "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers", Academy of Management Journal, 26, 258-272.
- FELDMAN D. et BRETT J. (1985) "Trading Places: The Management of Employee Job Changes", Personnel, 62, 61-65.
- FELDMAN D. et WEITZ B. (1986) "Types of Career Plateaus: Antecedents, Outcomes and Interventions", Proceedings of the Southern Management Association, 41-44.
- FINNEGAN R., WESTEFELD J. et ELMORE R. (1981) "A Model for a Midlife Career - Decision - Making Workshop", The Vocational Guidance Quarterly, septembre, 69-72.
- FOUCHER R. (1988) La gestion des mouvements de personnel dans une perspective de gestion des carrières: un cadre d'analyse, document de recherche n°: 22-88, Montréal: Centre de recherche en gestion (Université du Québec à Montréal).
- GATEWOOD R. et ROCKMORE W. (1986) "Combining Organizational Manpower and Career Development Needs: An Operational Human Resource Planning Model", Human Resource Planning, 9 (3), 81-96.
- GÉLINIER O. (1986) Stratégie d'entreprise et motivation des hommes, Paris: Hommes et techniques.

- GODDARD R. (1990) "Lateral Moves Echange Careers", HR Magazine, décembre, 69-74.
- GODIN J. et LE LOUARN J.-Y. (1986) "Les mentors ont-ils un effet sur la progression de carrière?", Relations industrielles, 41 (3), 505-517.
- GRATTON L. et SYRETT M. (1990) "Heirs Apparent: Succession Strategies for the Future", Personnel Management, janvier, 34-38.
- GUÉRIN G. (1985) "La réorientation des plans de carrière face aux changements de l'environnement de l'entreprise", dans: Brossard, M. (dir.) Entreprises et syndicats face à la transformation du travail et de la main d'oeuvre, seizième colloque relations industrielles, Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- GUÉRIN G. (1991) "Les pratiques de gestion en matière de vieillissement", dans: Blouin R., Ferland G., Larocque A., Rondeau C. et Poulin Simon L. (dir.) Vieillir en emploi, Québec: PUL.
- GUÉRIN G. et CHARETTE A. (1983) "La planification des carrières: un modèle organisationnel", dans: Tarrab G. (dir.) Psychologie organisationnelle au Québec, Montréal: PUM.
- GUÉRIN G., LE LOUARN J.Y. et WILS T. (1988) "L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise: une justification et un cadre conceptuel", Gestion, 13(4), 23-33.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1992a) La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Montréal: PUM.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1992b) La carrière: point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, document de recherche n° 92-02, Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- GUTTERIDGE T. (1976) "Commentary: A Comparison of Perspectives", dans: Dyer L. (dir.) Careers in Organizations: Individual Planning and Organizational Development, New York: School of Industrial and Labor Relations (Cornell University).
- GUTTERIDGE T. (1988) "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice", dans: Hall D. (dir.) Career Development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.
- GUTTERIDGE T. et OTTE F. (1983) Organizational Career Development: State of the Practice, Alexandria (Va): American Society for Training and Development.
- HALE N. (1990) The Older Worker: Effective Strategies for Management and Human Resource Development, San Francisco: Jossey-Bass.
- HALL D. (1976) Careers in Organizations, Santa Monica (Calif.): Goodyear.
- HALL D. (1985) "Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization", Human Resource Management, 24 (3), 271-292.
- HALL D. (1988a) "An Overview of Current Career Development: Theory, Research and Practice", dans: Hall D. (dir.) Career Development in Organisations, San Francisco: Jossey-Bass.
- HALL D. (1988b) "Career Development in Organizations: Where Do We go from Here?" dans: Hall D. (dir.) Career Development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.

- HALL D. (1989) "Moving Beyond the Mommy Track", Personnel, décembre, 23–29.
- HALL D. et RICHTER J. (1990) "Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall", Academy of Management Executive, 4 (3), 7–22.
- HÉBERT S. (1990) L'atelier de gestion de carrière: un outil d'adéquation entre le projet individuel et le projet organisationnel, travail dirigé, Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- HEDAA L. et JOYNT P. (1981) "Managerial Obsolescence: The Forgotten Human Resource Function", Human Resource Planning, 4 (3), 139–150.
- HEYER N. (1970) "Fulfilling Requirements for Specialized Manpower", dans: Industrial Relations Councillors (dir.) Manpower and Planning, monography 31, New York.
- HILL N. (1985) "Career Counseling: What Employees Should Do – and Expect", Personnel, août, 41–46.
- HOLLAND J. (1985) Making Vocational Choices, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- HUBBARD M. et HAWKE S. (1987) Developing a Career Information Centre, Montréal: Career Information Resource Advisory Group (Université Concordia).
- INGRAM E. (1990) "The Advantages of Knowledge – Based Pay", Personnel Journal, avril, 138–140.
- JARDILLIER P. (1982) La maîtrise de l'emploi, Paris: PUF.
- JONES G. (1986) "Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organization", Academy of Management Journal, 29, 262–79.
- JONES P., KAYE B. et TAYLOR H. (1981) "You Want Me to Do What?", Training and Development Journal, 35 (7), 56–62.
- KAUFMAN H. (1990) "Management Techniques for Maintaining a Competent Professional Work Force", dans: Willis S. et Dubin S. (dir.) Maintaining Professional Competence, San Francisco: Jossey-Bass.
- KAYE B. (1982) Up is Not the Only Way, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- KELLOG M. (1975) La gestion des carrières, Paris: Éditions Hommes et techniques.
- KIECHEL III W. (1985) "The Managerial Midlife Crisis", Fortune, 11 novembre, 197–200.
- KLUBNIK J. (1987) "Orienting New Employees", Training and Development Journal, avril, 46–49.
- KOVACH B. (1986) "The Derailment of Fast-Tack Managers", Organizational Dynamics, automne, 15 (2), 41–48.
- KRAM (1985) Mentoring at Work, Glenview (Ill.): Scott, Foresman.
- KRAM K. (1988) "Mentoring in the Workplace", dans: Hall D. (dir.) Career Development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.

- LAPOINTE R. et RICHER C. (1988) "Un programme structuré de formation sur mesure: l'autodéveloppement", Info Ressources Humaines, 12 (1), 16-17.
- LAVILLE A. (1989) "Viellissement des fonctions physiologiques et cognitives du travail", dans: David H. (dir.) Le vieillissement au travail: une question de jugement!, actes du colloque, Montréal: IRAT.
- LEIBOWITZ Z. (1988) "Designing Career Development Systems: Principles and Practices", Human Resource Planning, 10 (4), 195-207.
- LEIBOWITZ Z. et SCHLOSSBERG N. (1981) "Training Managers for their Role in a Career Development System", Training and Development Journal, 35 (7), 72-79.
- LEVINE H. (1984) "Job Posting Practices", Personnel, 61 (6), 48-52.
- LEWICKI R. (1981) "Organizational Seduction: Building Commitment to Organizations", Organizational Dynamics, 10, 5-22.
- LONDON M. (1988) "Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy", Human Resource Planning, 11 (1), 33-47.
- LONDON M. et MONE E. (1987) Career Management and Survival in the Workplace, San Francisco: Jossey-Bass.
- LONDON M. et STUMPF S. (1982) Managing Careers, Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- LONDON M. et STUMPF S. (1986) "Individual and Organizational Career Development in Changing Times", dans: Hall D. (dir.) Career Development in Organization, San Francisco: Jossey-Bass.
- LOUIS M., POSNER B. et POWELL G. (1983) "The Availability and Helpfulness of Socialization Practices", Personel Psychology, 36, 857-66.
- MARKHAM W., HARLAN S. et HACKETT E. (1987) "Promotion Opportunity in Organization: Causes and Consequences", dans: Rowland K. et Ferris G. (dir.) Research in Personnel and Human Resources Management, Greenwich: JAI.
- MC CALL M. (1988) "Developping Executives Through Work Experiences", Human Resource Planning, 11 (1), 1-12.
- MC CALL M., LOMBARDO M. et MORRISON A. (1988), The Lessons of Experience, Lexington: Lexington.
- MC ELWAIN J. (1991) "Succession Plans Designed to Manage Change", HR Magazine, février, 67-71.
- MC GARRELL E. (1984) "An Orientation Systems that Builds Productivity", Personnel Administrator, 29, 75-85.
- MECKEL N. (1981) "The Manager as Counselor", Training and Development Journal, 35 (7), 65-69.
- MEIGNANT A. (1991) "Compétences collectives et plan individuel de formation", Personnel, 324, 24-26.
- MESHOULAM I. et BAIRD L. (1987) "Proactive Human Resource Management", Human Resource Management, 26 (4), 483-502.

- MILKOVICH G. et ANDERSON J. (1982) "Career Planning and Development System", dans: Rowland K. et Ferris G. (dir.) Personnel Management, Boston: Allyn and Bacon.
- MILLER D. (1990) "Organizational, Environmental and Work Design Strategies that Foster Competence", dans: Willis S. et Dubin S. (dir.) Maintaining Professional Competence, San Francisco: Jossey-Bass.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (1987) L'emploi et les carrières à l'aube des années 90, Québec: Direction des études sur l'emploi et les carrières (Direction générale de la recherche et du développement).
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION (1990) Emploi Avenir: perspectives professionnelles jusqu'en 1995, Système de projection des professions canadiennes. Ottawa: Approvisionnement et services Canada.
- MINOR F. (1988) "Computer Applications in Career Development Planning", dans: Hall D. (dir.) Career Development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.
- MOIR E. (1981) "Career Resource Centers in Business and Industry", Training and Development Journal, 35 (2), 54-57.
- MORAVEC M. et MCKEE B. (1990) "Designing Dual Career Paths and Compensation", Personnel, août, 4-9.
- MORRISSON R. et HOLZBACH R. (1980) "The Career Manager Role", dans: Derr C. (dir.) Work, Family and the Career, New York: Praeger.
- NARDONI R. (1989) "Successful Succession Planning", Personnel Journal, mai, 106-110.
- NARDONI R. (1990) "Corporate Wide Management Staffing", Personnel Journal, avril, 52-61
- NEAR J. (1984) "Reactions to the Career Plateau", Business Horizons, 27 (4), 75-79.
- NOLLEN S. (1989) "The Work-Family Dilemma: How HR Managers Can Help", Personnel, mai, 25-30.
- OFNER A. (1987) "Keeping Your High Achievers Motivated", Management Solutions, juillet, 35-39.
- OTTE F. et HUTCHESON P. (1985) Career Development: A Shared Responsibility (The Manager's Role), Atlanta: Atlanta Resources.
- OTTE F. et HUTCHESON P. (1992) Helping Employees Manage Careers, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- PETERSON R. (1985) "Latest Trends in Succession Planning", Personnel, août, 47-54.
- PURCHASING (1989) "Help Wanted: Skilled Workers for the '90s", 14 septembre.
- RAELIN J. (1984) "An Examination of Deviant / Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals", Academy of Management Review, 9 (3), 413-427.
- RAELIN J. (1985) Clash of Cultures, Boston: Harvard Business School Press.
- RAELIN J. (1987) "The Dual Ladder is a Flexible Concept", Personnel Journal, janvier, 96-101.

- RAELIN J., SHOLL C. et LEONARD D. (1985) "Why Professionals Turn Sour and What to Do.", Personnel 62 (10), 28–41.
- RENDERO T. (1980) "Job Posting Practices", Personnel, 57 (5), 4–13.
- RHODES D. et WALKER J. (1984) "Management Succession and Development Planning", Human Resource Planning, 7 (4), 157–173.
- ROCCO J. (1991) "Computers Track High Potential Managers", HR Magazine, août, 66–68.
- RONDEAU A. (1980) "L'évaluation du potentiel administratif: un outil à la planification de la carrière", Gestion, septembre, 23–32.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1976) "The Nature of Job-Related Age Stereotypes", Journal of Applied Psychology, 61, 428–432.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1985) Older Employees: New Roles and Value Resources, Homewood: Dow-Jones Irwin.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1988) "Managing Older Worker's Careers", dans: Rowland K. et Ferris G. (dir.) Research in Personnel and Human Resources Management, Greenwich: JAI.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1990) "Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences and Research Needs", Human Resource Planning, 13 (1), 59–70.
- ROSETTI D., SURYNT T. et MADDOX N. (1987) "Understanding and Coping with Employee Midlife Crisis", SAM Advanced Management Journal, automne, 33–36.
- SAINT-GUILLAUME (1984) Le gaspillage des élites: Confession d'un nomenclaturiste français, Paris: Laffont.
- SAKLAD D. (1976) "Manpower Planning and Career Development at Citicorp", dans: Dyer L. (dir.) Careers in Organization: Individual Planning and Organizational Development, New York: School of Industrial and Labor Relations (Cornell University).
- SCHEIN E. (1978) Careers Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- SCHEIN E. (1988) "A Critical Look at Current Career Development Theory and Research", dans: Hall D. (dir.) Career Development in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHULER R. (1989) "Scanning the Environment: Planning for Human Resource Management and Organizational Change", Human Resource Planning, 12 (4), 257–276.
- SCHULER R., GALANTE S. et JACKSON S. (1987) "Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy", Personnel, septembre, 18–27.
- SCHWARTZ F. (1989) "Management Women and the New Facts of Life", Harvard Business Review, janvier-février, 65–76.
- SEILER D. (1970) "Job Needs of the Newly Hired Professional", Personnel Journal, novembre, 923–925.

- SHEEHY G. (1978) Passages, Montréal: Presses Sélect.
- SHEPARD H. (1988) "The Dual Hierarchy in Research", dans: Katz R. (dir.) Managing Professionals in Innovative Organizations, Cambridge: Ballinger.
- SIEGEL R. (1986) "Preretirement Programs in the 80's", Personnel Administrator, 31 (2), 77-83.
- SLAVENSKI L. et BUCKNER M. (1988) Career Development Programs in the Workplace, Columbus: Center on Education and Training for Employment (Ohio State University).
- SOLOMON C. (1990) "Careers under Glass", Personnel Journal, avril, 97-105.
- SOLOMON C. (1991) "24-Hour Employees", Personnel Journal, août, 56-63.
- SONNENFELD J. (1984) Managing Career Systems: Channeling the Flow of Executive Careers, Homewood: Irwin.
- SONNENFELD J. et PEIPERL M. (1988) "Staffing Policies as a Strategic Response: A Typology of Career Systems", Academy of Management Review, 13 (4), 588-600.
- SONNENFELD J., PEIPERL M. et KOTTER J.P. (1988) "Strategic Determinants at Managerial Labor Markets: A Career Systems View", Human Resource Management, 27 (4), 369-388.
- STEVENS T. (1979) "Beyond Job Posting", Career Development Bulletin, 1 (2), 4-5.
- STOREY W. (1976) Career Dimensions III, Croton-on-Hudson (NY): General Electric Co.
- STUMPF S. (1988) "Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy", Human Resource Planning, 11 (1), 33-48.
- STUMPF S. et HANRAHAN N. (1984) "Designing Organizational Career Management Practices to fit Strategic Management Objectives", dans: Schuler R. et Youngblood S.A. (dir.) Readings in Personnel and Human Resource Management, St-Paul: West Publishing.
- SUPER D. (1957) "The Psychology of Careers", New York: Harper and Row.
- THE ECONOMIST (1991) "When GM's Robots Ran Amok", 10 août, 64-65.
- THÉVENET M. (1991-1992) "Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres", Revue de gestion des ressources humaines, décembre-janvier, 28-35.
- THOMPSON P., KIRKHAM K. et DIXON J. (1985) "Warning: The Fast Track May Be Hazardous to Organizational Health", Organizational Dynamics, 13, 21-33.
- TREMBLAY M. (1991) "Le plafonnement de carrière chez les cadres", Gestion, mai, 38-49.
- VAN MAANEN J. (1976) "Breaking in: Socialization to work", dans: Dubin R. (dir.) Handbook of Work, Organization and Society, Chicago: Rand Mc Nally.
- VERMOT-GAUD C. (1987) Revoir l'emploi et gérer les carrières individuelles, Paris: Édition d'organisation.

- VON GLINOW M.-A. (1988) The New Professionals: Managing Today's High-Tech Employees, Cambridge: Ballinger.
- WAGEL W. (1990) "On the Horizon: HR in the 1990s", Personnel, janvier, 11-16.
- WALKER J. (1980) Human Resource Planning, New York: McGraw Hill.
- WALKER J. (1985) "Managing Careers: Policies and Systems", dans: Beer M. et Spector B. (dir.) Readings in Human Resource Management, New York: The Free Press.
- WALKER J. (1992) Human Resource Strategy, New York: McGraw Hill.
- WALKER et ARMES (1979) "Implementing Management Succession Planning in Diversified Companies", Human Resource Planning, 2 (3), 123-133.
- WALLRAPP G. (1981) "Job Posting for Non Exempt Employees: A Sample Program", Personnel Journal, 60 (10), 796-798.
- WALTON R. (1985) "Toward A Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality", dans: Walton R. et Lawrence P. (dir.) Human Resource Management Trends and Challenges, Boston: Harvard Business School.
- WARREN K., FERENEC T. et STONER J. (1988-89) "Le cadre qui plafonne dans l'entreprise", Harvard-L'Expansion, hiver, 43-50.
- WERTHER W., DAVIS K. et LEE-GOSSELIN H. (1990) La gestion des ressources humaines, Montréal: Mc Graw Hill.
- WIKSTROM W. (1979) "Charting Management Manpower Plans", dans: Moore L. et Charach L. (dir.) Manpower Planning for Canadians, Vancouver: Institute of Industrial Relations (University of British Columbia).
- WILLIS S. et DUBIN S. (1990) "Maintaining Professional Competence: Direction and Possibilities" dans: Willis S. et Dubin S. (dir.) Maintaining Professional Competence, San Francisco: Jossey-Bass.
- WILS T. (1986) "Les travailleurs seront-ils du 3^e type?", dans: Audet M., Bélanger L., Boivin J. Déom E. et Mercier J. (dir.) La mobilisation des ressources humaines: tendances et impacts, Québec: PUL.
- WILS T., BERNARD R. et GUÉRIN G. (1992) Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec, document de recherche RI, 92-01, Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- WILS T., LE LOUARN J.Y. et GUÉRIN G. (1991) La planification stratégique des ressources humaines, Montréal: PUM.
- WILS T. et GUÉRIN G. (1990) "La gestion du système de carrière" dans Blouin R. (dir.) Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec, Cowansville: Yvon Blais.
- ZEY M. (1988) "A Mentor for All Reasons", Personnel Journal, 67 (1), 46-51.