

La gestion des carrières : une typologie des pratiques

par Gilles Guérin et Thierry Wils

Au cours des dernières années, le système de gestion des carrières s'est non seulement démarqué comme constituante de la gestion des ressources humaines, mais il a de plus acquis une visibilité stratégique qui en fait un système clef au même titre que les systèmes de recrutement, d'évaluation du rendement, de formation et de rémunération.

Pour expliquer un tel essor, il suffit de constater qu'une meilleure maîtrise des carrières est presque toujours un élément prioritaire de la stratégie de gestion des ressources humaines conçue par les organisations modernes en vue de surmonter les importants défis sociaux auxquels elles doivent faire face (Leibowitz, 1988; Bratkovich, 1990). Ainsi retrouve-t-on fréquemment un système adéquat de gestion des carrières comme source de motivation d'une main-d'oeuvre de plus en plus scolarisée (Raelin, 1987; Allen, Katz, 1988; Moravec, Mc Kee, 1990). Une meilleure gestion des carrières constitue également une voie privilégiée offrant à tous des chances égales dans un contexte de féminisation et de diversification de l'origine ethnique de la main-d'oeuvre (Copeland, 1988; Solomon, 1990); permettant de lutter contre la désuétude des connaissances dans un contexte de vieillissement (Hale, 1990; Guérin, 1991); visant à diminuer la rigidité de la plupart des contenus d'emploi avec en arrière-

plan un meilleur équilibre de la vie familiale (Schwartz, 1989; Hall, 1989), etc. De plus, une gestion adéquate des carrières constitue certainement le moyen le plus efficace et le moins coûteux de développement du potentiel humain permettant ainsi à l'organisation, par le biais de ce nouvel atout stratégique, d'atteindre différents objectifs : l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits et des marchés, l'amélioration de la productivité et la rentabilité (Stumpf, Hanrahan, 1984; London, 1988).

Cet article propose de définir ce concept, de souligner l'importance de ce système de gestion comme trait d'union entre les besoins stratégiques de l'organisation et les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines. Il vise également à présenter une typologie des pratiques organisationnelles de gestion des carrières.

QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME DE GESTION DES CARRIÈRES?

On peut identifier deux visions : une vision élargie et une vision étroite.

— **La vision élargie** : Pour certains auteurs (Walker, 1980; Sonnenfeld, 1984; Walker, 1985; Sonnenfeld,

Peiperl, 1988; Foucher, 1988), la gestion des carrières signifie la gestion des mouvements de main-d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation (planification des effectifs, recrutement, sélection) jusqu'à leur départ (mise-à-pied, départ volontaire, retraite) en y incluant la gestion de la mobilité interne (promotions, transferts, rétrogradations) et divers programmes d'appui sous-jacents à celle-ci (formation, développement, intégration, aide à la planification de carrière et planification de la relève). London et Stumpf (1982) appuient ce point de vue en soutenant que la gestion des carrières a comme rôles de déplacer les employés, soit latéralement, soit verticalement à l'intérieur de l'organisation, de combler les postes vacants par les employés les plus compétents et de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices. Cette définition est globale 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 qu'elle empiète sur d'autres systèmes de gestion tels la planification des ressources humaines, la formation et l'aide aux employés.

- **La vision étroite** : À l'opposé, d'autres auteurs (Kellogg, 1975, Gutteridge, 1976, Burack, Mathys, 1980; Milkovich, Anderson, 1982) ont adopté une définition plus restreinte limitant la gestion des carrières aux activités organisationnelles qui favorisent la conception des plans de carrière et leur mise en œuvre. Cette vision exclut non seulement les activités de recrutement, de gestion des départs et de planification des ressources humaines, mais aussi les activités de dotation qui constituent le pivot de la vision élargie. La gestion des carrières, au même titre que la planification individuelle de carrière, devient alors une composante d'un système de gestion global, composante intégrée au développement de carrière (Hall, 1988a; Gutteridge, 1988).

Bien que ces deux visions aient tendance à s'influencer l'une l'autre

(Gutteridge, 1988; Walker, 1992), des divergences ressortent quant à certains aspects. La gestion des carrières en est-elle une de mouvement de personnel ou de développement? Consiste-t-elle en un macrosystème ou en un microsystème? Nous favorisons dans les deux cas la dernière avenue, soit celle du système de développement d'un microsystème. Les raisons qui motivent ce choix sont les suivantes.

La première question pourrait sembler oiseuse puisque les tenants de la première approche considèrent la formation et le développement de carrière comme des pratiques d'appui aux mouvements de personnel alors que les partisans de la deuxième approche voient les mouvements de personnel comme une pratique d'appui au développement de carrière. Finalement, le résultat est identique puisque les deux définitions accordent une importance centrale aux mouvements de carrière et à la formation. Cependant, le fait de subordonner une activité à l'autre, d'établir un ordre de priorité, cache une vision différente de la prépondérance respective de la gestion des carrières et de celle des ressources humaines. La première approche - celle basée sur la gestion des mouvements de personnel - laisse croire que la carrière individuelle est une suite de mouvements de main-d'œuvre, ce qui ne s'applique pas à de nombreuses carrières professionnelles où la progression se fait au sein même de l'emploi - à moins d'admettre l'élargissement, l'enrichissement et les changements de rôles comme des «mouvements au sein de l'emploi»; elle laisse aussi croire que la carrière est définie par une succession de mouvements de personnel et que le fait de gérer ceux-ci suppose ipso facto que l'organisation gère les carrières. En fait, il peut exister un mouvement de personnel sans qu'il en résulte une carrière s'il n'existe aucune cohérence entre les différents emplois et si l'individu ne recherche pas une certaine progression, qu'elle s'exprime en termes objectifs ou subjectifs. Tout individu ne fait pas carrière pour le simple motif 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 reflète dans la vision de la planification de la main-d'œuvre des années 60 et 70. L'atteinte de l'équilibre numérique entre l'offre et la demande de travail constituait alors la finalité suprême et la gestion des mouvements demeurait le moyen privilégié de l'atteindre. Quoique cette préoccupation se retrouve 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 ayant accumulé le plus d'expérience et tiré des 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, La Cegos, 1985), nous préférons, à l'instar des tendances modernes, envisager le mouvement d'emploi comme source de développement et considérer la gestion des carrières comme un système de développement plutôt qu'un système de régulation des effectifs.

Répondre à la première question, c'est répondre à la seconde puisque le macrosystème est associé à la gestion des mouvements et le microsystème, à la gestion du développement. Néanmoins, afin d'étayer cette affirmation, il est intéressant de noter que certaines activités de la vision élargie (la dotation par exemple) sont toujours présentes dans une organisation alors que les activités de la vision étroite n'existent que dans la mesure où il y a volonté organisationnelle de mieux harmoniser carrières individuelles et besoins de l'organisation, et d'obtenir les avantages que procure une telle cohérence. Certaines variables contextuelles (une main-d'œuvre 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 variables (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 et ne voit pas dans la carrière un outil de développement et de

mobilisation de la ressource humaine, elle pourra toujours gérer les mouvements de personnel (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) et des activités de formation (selon les exigences de l'emploi et non en fonction du potentiel de l'employé) mais la plupart des pratiques que nous décrirons via la définition étroite ne seront pas pertinentes.

Cette volonté d'utiliser les carrières individuelles et la motivation personnelle dans le but d'atteindre plus facilement les objectifs organisationnels (ou tout au moins d'éviter un certain nombre de problèmes susceptibles de freiner la réalisation des objectifs organisationnels) (Wils, Guérin, 1990) exige la mise en place d'activités composant le système de gestion des carrières. Ces dernières visent à anticiper l'évolution des carrières individuelles et à permettre que ces carrières se concrétisent en favorisant la planification des mouvements, de l'évolution du contenu d'emploi et de la formation (Kellogg, 1975; Hall, 1988a; Gutteridge, 1988).

GESTION DES CARRIÈRES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le système de gestion des carrières est au coeur de la gestion des res-

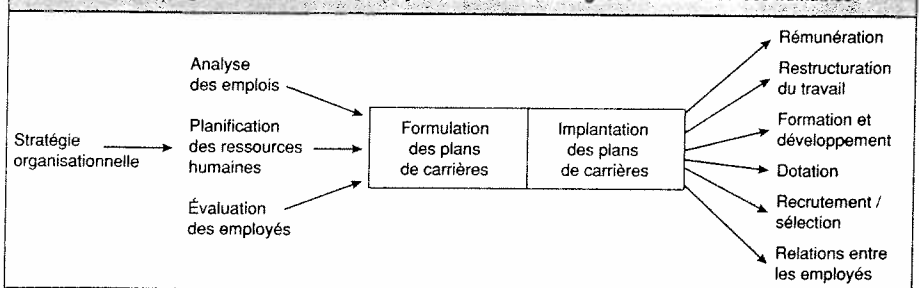
sources humaines (schéma 1). Il favorise à la fois l'approche consensuelle, c'est-à-dire la satisfaction simultanée des besoins des employés et de ceux des employeurs (Beer, Spector, 1985; Walton, 1985) – tel que démontré précédemment (Guérin, Wils, 1992b) – et l'approche intégrée, tant du point de vue de la cohérence externe sur la stratégie organisationnelle (Dyer, 1984b; Schuler et al., 1987; Guérin et al., 1988; Anthony, Norton, 1991) que de la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines (Meshoulam, Baird, 1987; Wils et al., 1991).

Pour prendre conscience de ce dernier point, il faut rappeler que l'unité du système de gestion des carrières provient de sa contribution à la satisfaction des besoins organisationnels (niveau des effectifs, compétences acquises et comportements souhaités). Il est donc nécessaire que ces besoins aient été clairement identifiés, c'est-à-dire que l'organisation ait une vision stratégique et que cette dernière ait été traduite en besoins en 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**» – en est un qui ne peut exister qu'en interrelation avec celui de la planification des ressources humaines. Cette composante définit les besoins organisationnels que devront chercher à combler l'ensemble des orientations individuelles qui prolongent et concrétisent les objectifs du système de planification des ressources

humaines (Gutteridge, 1976; Gatewood, 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 vitaux pour le système de gestion des carrières puisque de telles informations sont essentielles au processus d'élaboration des plans de carrière (Guérin, Charette, 1983).

Un deuxième groupe de pratiques – celles visant l'**implantation des plans de carrières** – interagit à son tour, subsidiairement avec les systèmes de formation et développement, de dotation, d'organisation du travail, de rémunération, de recrutement et sélection, de relations avec les employés afin de concrétiser le développement de carrière anticipé. 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 individus à «haut potentiel» fait-il partie du système de gestion des carrières ou du système de formation? Une politique de promotion interne est-elle intégrée au système de dotation ou à celui de gestion des carrières? Les filières d'emplois constituent-elles une restructuration du travail ou font-elles partie de la gestion des carrières? Les réponses sont quelquefois difficiles à apporter mais elles démontrent que le système de gestion des carrières ne peut être dissocié des autres systèmes de gestion des ressources humaines. Lorsqu'il se développe, il les force à se redéfinir

Schéma 1— La gestion des carrières : un système au coeur de la gestion des ressources humaines



et à tenir compte d'une finalité supérieure, celle de la satisfaction des besoins organisationnels par le biais de la concrétisation 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, Wils, 1992a) qui proclame la convergence des intérêts organisationnels et individuels (Guérin, Wils, 1992b), mais aussi un système intégrateur qui favorise l'alignement externe sur la stratégie organisationnelle et la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines.

UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES

Quelles sont 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 de la gestion des carrières, 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, Hanrahan, 1984; Dowd, Sonnenfeld, 1984; Stumpf, 1988; Gutteridge, 1988; Wils, Guérin, 1990; Wils et al., 1992) se soient d'abord préoccupés d'inventorier 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 préciser le début et la fin de cet inventaire. Dans ce contexte, ces activités seront décrites selon une logique typologique.

Deux variables de classification servent à établir notre typologie. **La première variable permet la distinction entre les différentes dimensions du processus de gestion : planification, mise en oeuvre et évaluation.** Cette distinction a déjà été ébauchée par la définition de la gestion des carrières puisque nous y distinguons les activités visant à prévoir les cheminements des carrières individuelles (planification) et les activités visant la concrétisation de ces plans (mise en oeuvre). **La seconde variable découle du postulat établissant que le cheminement de carrière est influencé par l'individu et par l'organisation.** L'individu gère sa propre carrière et l'organisation se préoccupe d'établir une cohésion dans la gestion de l'ensemble des carrières individuelles. Il est normal que l'organisation prenne ses décisions quant au système de gestion des carrières mais également qu'elle aide et influence l'individu dans la prise des décisions personnelles favorables aux intérêts organisationnels. Il n'y a là aucune «manipulation machiavélique» mais simplement une gestion éclairée qui vise tout autant à influencer les attentes en matière de carrière qu'à modifier les possibilités offertes pour permettre une cohérence entre ces dernières et les besoins organisationnels. Le résultat de ce processus est résumé par le schéma 2.

AIDE À LA PLANIFICATION INDIVIDUELLE DE CARRIÈRE

Le processus de planification individuelle de carrière est bien connu et largement documenté (Burack,

Mathys, 1980; London, Mone, 1987; Feldman, 1988). Il comprend trois étapes:

- une phase d'auto-évaluation où l'individu prend conscience de ses forces et faiblesses et apprend à mieux se connaître,
- une phase d'identification des possibilités de carrière tant dans l'organisation qu'éventuellement à l'extérieur de l'organisation,
- une phase d'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 lui est néanmoins personnelle et nul ne peut faire de choix de carrière à sa place sans risquer de minimiser les bénéfices attendus (développement, implication, etc.) d'une telle démarche. Par contre, l'organisation peut aider l'employé à être efficace dans cette démarche.

L'organisation peut mettre en place des **ateliers de carrière** (Bardsley, 1987; Hébert, 1990; Otte, Hucheson, 1992) au cours desquels les employés ou d'opinions provenant de leurs supérieurs, collègues de travail, parents ou amis - mieux prendre conscience de leur habiletés, de leurs sources de satisfaction, de leurs valeurs au travail et ainsi mieux cerner leurs aspirations professionnelles. De plus en plus d'organisations québécoises implantent une telle activité (Lapointe, Richer, 1988; Hébert, 1990). Pour être efficace, elle doit néanmoins s'intégrer aux deux autres phases du processus en offrant de

Schéma 2 - 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	Aide à la résolution de problèmes individuels de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
Gestion des processus organisationnels	Plans de développement de carrière	Développement de carrière	Contrôle des carrières

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. Elle doit aussi permettre à l'individu de bâtir son projet personnel : identification d'objectifs et de 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 lui fournissant des outils adéquats tels que **brochures, guides, cahiers d'exercices, vidéos, fiches, logiciels ou des livres traitant de ce sujet** (*What Color is Your Parachute* (Bolles, 1988) ou *Passages* (Sheehy, 1978)) qui peuvent favoriser la compréhension de soi et l'élaboration d'un plan de carrière. Ces ressources permettent à l'employé de progresser à son propre rythme et selon ses propres besoins. Quoique ces informations puissent être transmises par d'autres moyens (journal d'entreprise, supérieur, service du personnel), il est fréquent de rassembler ces outils d'information dans un lieu clairement identifié appelé «centre de carrières» (Moir, 1981; Hubbard, Hawke, 1987; Otte, Hutcheson, 1992). En plus du matériel appuyant 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 a pour but de fournir un encadrement (conseils, interprétations, opinions, feed-back) visant à orienter l'employé hésitant et à l'aider à prendre de bonnes décisions quant à son plan de carrière. Trois principaux types d'intervenants peuvent jouer ce rôle : le supérieur hiérarchique (Meckel, 1981; Conference Board, 1989), le conseiller professionnel de carrière (Otte, Hutcheson, 1992), ou le *mentor* (Kram, 1988). Le supérieur œuvre dans le cadre de l'emploi ou plus spécifiquement d'une entrevue de car-

rière, 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, etc.) à partir de sa connaissance de l'employé (évaluation du rendement, évaluation du potentiel) et de sa connaissance de l'organisation (information stratégique, besoins en ressources humaines). Le conseiller a un point de vue plus professionnel qui devient nécessaire lorsque la relation supérieur-subordonné n'est pas suffisamment positive, que le supérieur est insuffisamment préparé à son rôle de conseiller ou que l'employé a des problèmes autres que le manque d'information ou la simple indécision. Finalement, le *mentor* joue le même rôle que le supérieur, avec l'avantage, toutefois, d'une relation privilégiée avec l'employé et d'une perspective plus large (il est généralement situé, 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 dépasse largement celui du «*counselling*» de carrière et nous les retrouverons dans d'autres activités de gestion des carrières.

PLANS DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Certaines organisations éprouvent le besoin d'aller plus loin et élaborent un plan de carrière formel qui tient davantage 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 peut vouloir faire concorder les carrières individuelles et ses propres besoins. Elle le fait par le biais d'une pluralité de plans personnalisés qui précisent le développement attendu de l'employé afin qu'il soit en mesure de remplir les rôles souhaités. Dans cette démarche d'établissement d'un plan de développement validé par l'organisation, deux approches doivent être envisagées : la première – participa-

tive – accorde un rôle actif à l'employé et s'appuie sur les besoins individuels et le projet personnel de carrière pour tenter de les concilier avec les exigences organisationnelles; la seconde – autoritaire – se base sur les 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) subséquent à l'exercice de planification individuelle de carrière. L'entretien de carrière se marie fort bien avec les activités d'aide à la planification de carrière. La seconde approche – relevant de la planification de la relève – s'effectue au cours d'un exercice spécifique de planification entre cadres (Saklad, 1976), exercice qui complète habituellement le processus de planification des ressources humaines ou celui de planification organisationnelle (Guérin, Charette, 1983; Dyer, 1984a). Cet état de fait 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 sous forme de formulation d'un plan individuel de développement précisant les objectifs de carrière de l'employé, les mouvements de carrière anticipés et la formation nécessaire à l'atteinte de tels objectifs. Une telle approche, malgré les risques qu'elle présente (surcharge de travail du supérieur, augmentation des attentes du subordonné, etc.), apparaît néanmoins comme un élément clef du système de gestion des carrières puisqu'elle est au cœur de la problématique de réconciliation des aspirations individuelles et des besoins organisationnels. Même si d'autres intervenants (personnel spécialisé, *mentor*) peuvent jouer un rôle dans ce processus, le supérieur hiérarchique est certainement la personne la plus adéquate 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 pour orienter le développement de carrière de ses subordonnés (Jones et al., 1981; Otte, 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, organisationnels et de gestion. L'entretien de carrière comprend certaines étapes critiques :

- la création d'une ambiance favorable à la discussion et la présentation du plan et des objectifs de l'entretien,
- l'écoute attentive par le supérieur des aspirations professionnelles du subordonné,
- la présentation du point de vue des gestionnaires (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),
- le développement d'alternatives (intégrant les aspirations, la performance et le potentiel individuels ainsi que les possibilités organisationnelles),
- l'élaboration conjointe du plan de développement (objectifs, actions envisagées, suivi) (Meignant, 1991; Otte, Hutcheson, 1992).

Il peut être difficile de distinguer ce qui constitue une évaluation de la performance de ce qui se révèle être un entretien de carrière (Burack, Mathys, 1980). Néanmoins les rôles de ces deux activités diffèrent suffisamment (évaluation dans le premier cas et conseil ou parrainage dans le deuxième) pour qu'elles soient clairement dissociées. La multiplicité des rôles¹ qui peuvent être joués par le supérieur hiérarchique dans le développement de carrière impose une clarification organisationnelle des rôles privilégiés et surtout une **formation des cadres en matière de carrière**. Cette formation 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, Schlossberg, 1981; Gutteridge, Otte, 1983; Otte, Hutcheson, 1992).

La **planification de la relève** (Carnazza, 1982; Gratton, Syrett, 1990; Mc Elwain, 1991) mène à un résultat identique – 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 et 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), constituent maintenant la base du processus de sélection permettant d'identifier les employés qui seront choisis pour assurer 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 variées² (Rhodes, Walker, 1984; Peterson, 1985), le processus de planification de la relève comprend habituellement quatre étapes:

- l'identification des postes clés (la demande),
- l'identification des individus susceptibles d'assurer la relève (l'offre),
- la revue des candidats et l'élaboration des plans de relève,
- l'élaboration des plans de développement individuels.

Quant à la demande, l'analyse d'emploi peut fournir les informations sur les compétences (expériences, aptitudes, etc.) attendues des futurs titulaires des emplois clefs. Cependant,

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 comportements souhaités) (Walker, Armes, 1979). Quant à l'offre, l'évaluation du potentiel (par le supérieur ou un centre d'évaluation) jumelée aux caractéristiques biographiques et, éventuellement, aux intérêts de carrière des employés constituent les principales informations qui permettent aux cadres supérieurs de choisir la relève. La troisième étape a pour but de jumeler, 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 sont utilisées à cet effet : celle du prince héritier (un candidat pour chaque emploi clef), celle de la liste (trois ou quatre candidats pour chaque emploi clef), celle du «pool» (banque de candidats pouvant être affectés à différents emplois clefs), et enfin celle de l'approche en deux temps (d'abord constitution d'un «pool» aux visées très larges puis affectations plus restreintes 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 (professionnels ou employés cléricaux ayant manifesté des aptitudes à la gestion) (Rondeau, 1980); il peut également viser un horizon lointain et des cibles plus générales (programme de gestion des hauts potentiels) (Ofner, 1987; Deer et al., 1988; Feild, Harris, 1991) ou un horizon à court terme et des cibles plus détaillées (organigramme des effectifs de relève) (Wikstrom, 1979; Walker, 1980). Finalement la quatrième étape précise, selon le plan établi, 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 de nouveaux rôles à jouer, des comités à piloter, des affectations particulières, de nouvelles compétences à acquérir, des actions précises de formation, etc. (Rhodes, Walker, 1984).

DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Afin de s'assurer de la concrétisation du développement anticipé, certaines conditions préalables doivent être présentes :

- les aménagements envisagés de l'emploi actuel doivent pouvoir être effectués,
- les mouvements planifiés doivent pouvoir se concrétiser,
- la formation prévue doit être accessible.

Selon notre définition étroite, le système de gestion des carrières n'inclut pas ces activités mais il doit mettre en place les pratiques propices à la cohérence de ces activités.

Il est clair que l'emploi actuel doit permettre la réalisation d'une partie - sinon de 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. Cette flexibilité 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 possibilité exige un environnement organisationnel favorable incluant une **politique de révision périodique du contenu de l'emploi** ou une **politique de formation professionnelle continue** ainsi que la mise en place de mécanismes qui renforcent les comportements conséquents (Cannac, La Cegos, 1985; Mc Call, 1988; Miller, 1990). Elle exige également un effort important de la part du supérieur qui doit être conscient de son rôle pédagogique et être capable d'envisager avec l'employé les changements 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, à la suite de l'étape d'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 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, Katz, 1988). Par le biais d'une suite progressive de nominations accordées 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, Mc Kee, 1990). La sélection et l'évaluation des candidats aspirant à une promotion sont généralement effectuées par un comité constitué 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, etc.) 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 afin de l'insérer dans une séquence d'emplois présentant des défis et des responsabilités croissants (Burack, 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, tout 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 celui de formation lente (Bailyn, 1980).

Les mouvements de carrière (promotion, transfert, 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 essentiellement 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 étendue (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 une polyvalence, augmentant du même coup la flexibilité organisationnelle (Willis, Dubin, 1990). 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, Mathys, 1980; Guérin, Charette, 1983) qui

multiplient presque à l'infini les possibilités de cheminement dans l'organisation.

Dans la deuxième catégorie se retrouvent les pratiques qui rappellent aux preneurs de décisions quels sont les employés spécifiques qui doivent être considérés au moment d'un mouvement (puisque celui-ci s'inscrit dans leur plan de carrière individuel). 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, 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 dans son projet personnel (Hall, 1988a). Dans sa version plus moderne, l'affichage de poste prend la forme d'un **système d'appariement informatique individuels - emplois** (Stevens, 1979; London, Stumpf, 1982). Quoique souvent conçu dans le 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 permet l'appariement entre le système de dotation et les systèmes de planification de carrière et de planification de la relève (Nardoni, 1989; Rocco, 1991). Ce système permet alors d'identifier les candidats qui bénéficieraient le plus des possibilités de développement qu'offrent les emplois vacants (Minor, 1988). Il 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) et une diffusion équitable des informations (Nardoni, 1990). Un tel appariement peut se faire aussi de manière moins mécanique par le gestionnaire responsable des carrières (London, Stumpf, 1982; Hall, 1988a). Nous avons déjà précisé le rôle de

conseiller et d'agent d'information que peut jouer ce professionnel. Ici ce spécialiste agit à titre d'intermédiaire entre les gestionnaires souhaitant combler les emplois vacants par 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 refléter. Morrison et Holzbach (1980) décrivent en détail le rôle d'un tel professionnel dont le titre est différent d'une organisation à l'autre. En l'absence d'un tel professionnel, les *mentors* ou plus souvent les responsables hiérarchiques peuvent assurer un tel rôle pour leurs subordonnés, notamment dans le cadre d'un plan de relève (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 possible aux processus décisionnels et, notamment, de motiver les refus de mouvement auprès de chaque candidat non choisi (London, 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, Hutcheson, 1992) est certainement la pratique la plus simple et la plus traditionnelle pour encourager un tel accès. D'autres pratiques plus récentes telles que 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 ponctuels. Les coûts de ces dernières sont souvent élevés et leur efficacité peut être réduite lorsque les objectifs de développement individuel ne concordent pas avec les besoins organisationnels (Rhodes, Walker, 1984). De nombreuses organisations conçoivent donc des programmes de formation sur mesure pour le développement de leurs employés; on retrouve chez Bell, IBM, Xerox et Lockheed de tels programmes centrés

sur l'acquisition des aptitudes de gestion pour les cadres de premier niveau, sur le management avancé pour les cadres intermédiaires ou sur la gestion stratégique pour les cadres supérieurs. L'inscription à ces programmes est volontaire mais la formation doit nécessairement répondre à un besoin identifié dans le plan de développement (London, Stumpf, 1982). Cette formation peut être assortie de conditions spécifiques : chez IBM, par exemple, les cadres de premier niveau doivent suivre un programme de management général au cours des six mois suivant leur promotion (Rhodes, Walker, 1984). Une telle formation, directement intégrée au plan de carrière, est le reflet d'une pratique de formation ciblée. Pour les entreprises de plus petite taille, cette formation ciblée peut être offerte par des consultants, des universités ou des associations à but non lucratif.

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 - intégration, mouvements de carrière, reorientation, désengagement - qui peuvent être source de problèmes (isolement, frustrations, stress, perte d'estime de soi, etc.) et diminuer les retombées positives attendues du processus de développement de carrière. Le déroulement de la carrière d'un individu peut s'être révélé insatisfaisant et avoir engendré certains problèmes (stress, désuétude des compétences, plafonnement) (Rosen, Jerdee, 1990). L'organisation doit alors envisager la mise en place d'un certain nombre d'activités ou de programmes visant à aider l'employé à surmonter ses problèmes de carrière et ainsi à maintenir ou améliorer sa performance au travail. La nature des problèmes a tendance à se modifier selon l'étape atteinte dans le cycle de carrière (Hall, 1976).

Au début de sa carrière, le nouvel employé cherche à maîtriser son travail et à se faire accepter (Feldman, 1980). Face à un corps social 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 par la société et les maisons d'enseignement (Dean et al., 1985). L'organisation doit, dans ces circonstances, s'impliquer si elle veut éviter les attitudes négatives, les comportements déviant et la faible loyauté qui résultent d'une mauvaise intégration (Raëlin, 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 couvrent les programmes d'entraînement (Feldman 1988) - qui donnent au nouvel employé la formation de base, les programmes formels d'orientation (Mc Garrell, 1984; Klubnick, 1987) - qui familiarisent le nouvel employé avec la culture organisationnelle et les appariements plus informels avec des personnes responsables de la socialisation du nouvel employé (Jones, 1986). Dans ce dernier cas, l'implication de collègues de travail, de travailleurs plus expérimentés et du supérieur hiérarchique constitue non seulement la pratique la plus fréquente mais aussi la plus directement corrélée à la satisfaction, l'implication organisationnelle et la décision de rester au sein de l'organisation (Louis et al., 1983).

Éventuellement, l'employé redéfinit 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 cherche à démontrer sa compétence - c'est le phénomène de séduction organisationnelle (Lewicki, 1981) - en vue d'atteindre les objectifs élevés qu'il s'est fixés. Parallèlement, il doit concilier les exigences croissantes de son travail et celles de sa vie personnelle (Nollen, 1989; Solomon, 1991). Les mouve-

ments de carrière (promotions, transferts, départs) sont également plus fréquents à cette période. Un tel contexte peut être générateur de stress et d'insécurité (London, 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 de écoles pour les enfants, etc.) peuvent permettre d'aplanir certains obstacles financiers ou familiaux (Feldman, Brett, 1985). Ces activités de socialisation disponibles aux nouveaux employés devraient être également accessibles aux employés transférés ou promus qui font souvent face aux mêmes conditions d'isolement que les nouveaux employés. La situation peut même se révéler plus cruciale puisque leurs niveaux de connaissances et de performance déterminent leur capacité à justifier la promotion obtenue (Feldman, Brett, 1983). Il doit être également clairement établi qu'un employé peut refuser, sans préjudice, d'effectuer un mouvement de carrière. De nombreux employés acceptent en effet des mouvements qui ne leur conviennent pas pour ne pas nuire à leur cheminement de carrière et font alors face à des situations difficiles (Brett, 1982). Des activités **d'aide à la gestion du stress professionnel** (forums d'expression, programmes d'aide, *counselling*, conditionnement physique, relaxation, etc.) peuvent également être envisagées (London, Mone, 1987). Finalement le **counselling de carrière spécialisé** peut s'avérer nécessaire pour prévenir le burnout des employés à haut potentiel 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 dû au sentiment d'urgence qui anime la

personne (vieillessement et rétrécissement des possibilités de carrière), à la compétition féroce livrée par les jeunes plus scolarisés à la perception de plafonnement ressentie dans l'emploi actuel, à l'impression d'être «coincé» par les obligations financières, familiales et autres et finalement au 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 irréflectifs (Kiechel III, 1985; Rosetti et al., 1987). Différentes pratiques peuvent aider l'employé à surmonter cette phase critique de sa carrière. Ainsi le **parrainage** (Kram, 1985; Godin, Le Louam, 1986; Zey, 1988; Burke, Mc Keen, 1989), qu'il soit formel ou non, ne sert pas seulement les intérêts du protégé; il donne aussi un sentiment d'utilité à *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 acquiert la reconnaissance de ses pairs et de ses supérieurs tout en se créant un réseau de communication, voire des appuis politiques (Kram 1985; Kram 1988). Des **congés sabbatiques** peuvent permettre à l'employé de se dissocier temporairement de sa routine professionnelle, de faire le point, de réaliser des aspirations personnelles (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). Le **politique de développement professionnel continu** est particulièrement utile à la promotion de développement personnel de l'employé, de manière autodidacte ou par la poursuite d'études qui lui seront particulièrement utiles à mi-carrière, afin d'éviter l'obsolescence et la perception de plafonnement (Feldman, 1988). Le **counselling de carrière spécialisé** s'avère ici encore une nécessité afin d'apporter une aide, sur une base confidentielle, aux employés les plus affectés (Rosetti et al., 1987). Finalement, des **ateliers de prévention ou de gestion de la crise de mi-carrière** s'avèrent des outils efficaces permettant une prise de conscience de la part des employés de

la normalité d'une telle crise et du fait qu'elle est partagée par de nombreux collègues à cette étape de la carrière; cette activité vise également à fournir aux participants des stratégies d'adaptation (Finnegan et al., 1981; Rosetti et al., 1987).

Dans la dernière phase de sa carrière, l'employé doit faire face aux stéréotypes que la société véhicule vis-à-vis des travailleurs âgés (Rosen, Jerdee, 1976; AOA, 1986). Il doit également faire face au processus de vieillissement qui, même s'il se manifeste de plus en plus tardivement, a des effets sur la force physique, la vision, l'ouïe, la santé générale et, en conséquence, 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 due à la répétition de routines ou l'obsolescence due à des changements technologiques et au faible développement de carrière peuvent guetter le travailleur âgé (Rosen, Jerdee, 1990; Côté, 1990). **Un engagement clair des dirigeants en faveur de la main-d'oeuvre âgée est indispensable** afin que l'utilité de leur contribution soit reconnue publiquement et que les personnes visées demeurent conscientes de la nécessité de poursuivre leur développement de carrière. **Une politique de gestion individualisée des fins de carrière** s'avère nécessaire dans un contexte où la nature et l'intensité des problèmes de fin de carrière (perte d'estime, stress, obsolescence, diminution des capacités physiologiques) varient 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) et des mouvements de fin de carrière. Ainsi, les employés les plus performants devraient bénéficier d'une pratique de prolongation de la vie professionnelle alors que les employés aux prises avec une fin de carrière plus difficile pourraient se voir proposer la possibilité d'une prise de retraite anticipée. Entre ces deux extrêmes, le désengagement progressif devrait permettre à l'employé moyen de performer jusqu'à la prise de retraite 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 fournissant une information variée (économique, médicale, légale, etc.) leur permettant de 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 influence positivement 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 au succès de sa carrière. Ce processus d'évaluation de carrière peut amener des résultats négatifs si le cheminement de carrière n'a pas été à la hauteur du plan de carrière, ce qui est fréquent lorsque ce dernier est basé sur les modèles à succès du passé. Ceux-ci étaient en effet fondés sur une progression hiérarchique verticale qui devient de moins en moins possible compte tenu des modifications de structure et de style de gestion (réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, responsabilisation des employés, organisation flexible du travail, etc.) rendues nécessaires par le nouveau contexte économique et technologique (London, Stumpf, 1986). Les employés ont l'impression de plafonner de plus en plus tôt (Hall, 1985); ils se découragent et leur performance au travail en souffre (Near, 1984). L'organisation doit encourager l'individu à mettre à jour sa notion de «succès de carrière» afin que ses attentes soient harmonisées aux possibilités actuelles et que sa carrière – qui doit être une source de motivation – ne devienne pas 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 engager le dialogue, dégager une nouvelle vision et l'exprimer sous forme de politiques, et enfin s'assurer que la pratique suit la théorie. Afin d'engager le dialogue, des **groupes de réflexion** peuvent se constituer pour permettre un échange sur le concept de carrière (Hall, Richter, 1990). 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 l'organisation peuvent également mettre en relief 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, de faire l'équation entre croissance personnelle et développement du potentiel, de prendre conscience que le développement est continu, de bâtir la carrière avant tout sur l'emploi actuel, d'intégrer la carrière dans le contexte plus global de la vie en général, de voir dans l'augmentation 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 prévaloir à l'heure actuelle :

- la carrière est la responsabilité de l'individu, elle peut varier d'un individu à l'autre et prendre au cours du temps des allures différentes;

- 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;

- l'organisation devra donner à l'individu les moyens de se développer (Cannac, La Cegos, 1985; Campbell, Moses, 1988; *Business Week*, 1991).

Ces principes devraient être officialisés à l'aide de politiques claires intégrées si possible 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 ne s'inscrit pas uniquement dans le système de gestion des carrières et s'étend, par exemple, au recrutement d'un personnel qui adhère à cette nouvelle philosophie ou qui est susceptible de s'y conformer, à l'orientation de la formation offerte aux jeunes recrues, à l'imputabilité des cadres en matière de développement des employés, à la récompense et à la valorisation des employés qui utilisent les possibilités offertes par le développement de carrière, aux actions symboliques et répétées de reconnaissance de la compétence, à l'implication des dirigeants qui valorisent l'importance du développement de carrière, etc.

CONTRÔLE DES CARRIÈRES

L'organisation ne doit pas se limiter à favoriser l'élaboration de plans individuels de développement et la concrétisation de ces plans; encore doit-elle contrôler la cohérence du développement réalisé (Slavenski, Buckner, 1988) à l'intérieur des délais prévus (par rapport à ce qui a été planifié), d'un individu à l'autre (équité), et face aux besoins organisationnels. De telles activités sont à l'état embryonnaire dans les organisations.

Le suivi de carrière est un entretien - entre l'employé et son supérieur hiérarchique 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. 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 une injustice et, partant, peut engendrer des frustrations. Un tel manquement peut venir aussi bien des employés (lorsqu'ils ne participent pas aux programmes de formation mentionnés ou ne jouent pas les rôles attendus) que de l'organisation (lorsqu'elle oublie ou n'est pas en mesure d'offrir les responsabilités promises ou de concrétiser les mouvements prévus). Ces phénomènes peuvent se produire 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 correctifs nécessaires dans le but de limiter les frustrations qui peuvent se développer de part et d'autre. Comme dans toute démarche prévisionnelle, les coûts sont plus élevés lorsqu'une correction n'est pas entreprise rapidement que lorsqu'une erreur est commise (Guérin, 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» et du «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. Il faut alors vérifier si les progressions rapides sont bien liées aux évaluations les plus fortes, si les individus ont tous reçus la même chance de réviser leur plan de carrière au cours des cinq dernières années, si ceux qui n'ont pas bénéficié de «mouvement apparent» depuis un certain temps acceptent ce

fait en pleine connaissance de cause, si les carrières des minorités progressent en moyenne aussi vite que celles des autres employés, si certains employés ne se voient pas refuser plus que d'autres la chance de se développer. L'informatique est un outil extrêmement utile pour effectuer une telle surveillance. Il peut protéger la gestion des carrières des risques d'enlèvement qui ne manquent pas de survenir si les injustices et les incohérences se révèlent trop nombreuses (Nardonni, 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 réelle du système de planification de carrière. 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 goulets d'étranglement dans les filières? L'autonomie et 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 et contribuent-elles à améliorer la performance? Les réponses à ces questions ne sont pas toujours faciles à fournir mais, lorsque de telles évaluations sont faites, elles fournissent des indications utiles à la réorientation des carrières individuelles. Une telle démarche peut s'avérer moins nécessaire lorsque le développement des carrières est planifié en fonction des besoins organisationnels (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. Ainsi, dans le cas de filières d'emplois encombrées, il est opportun de prévenir les employés que la durée nécessaire à la concrétisation d'un mouvement de personnel est susceptible d'être plus longue qu'initialement prévu 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 quant aux emplois souffrant d'une pénurie de ressources humaines. Rares sont les employés qui, informés à temps, ne réorientent pas leur carrière vers des emplois les moins en demande ou plus utiles à l'organisation (Guérin, Charette, 1983).

CONCLUSION

La gestion des carrières est un champ d'études très récent et les théories et recherches qui le traitent sont encore rares (Schein, 1988). Dans cette optique, notre exposé tente de fournir deux avenues de réflexion pratique. **D'une part**, le système de gestion des carrières y est décrit comme un lien indispensable entre le système de planification des ressources humaines et les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines. Le premier système élabore un plan dans le but d'atteindre les objectifs directement liés aux ressources humaines (effectifs, compétences et comportement) découlant de la stratégie organisationnelle. Le second réalise ce plan par le biais de la réorganisation du travail, de la dotation et de la formation. En transformant le plan global de gestion des ressources humaines en une pluralité de plans individuels de carrière puis en établissant une concordance entre les systèmes opérationnels de réorganisation du travail, dotation et formation et la réalisation de ces plans individuels de carrière, le système de gestion des carrières devient un système charnière qui permet le couplage de l'opérationnel et du stratégique. **D'autre part**, cet article présente une typologie qui permet de classer les activités de gestion des carrières selon 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.

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, Hanrahan, 1984; Gutteridge, 1988; Wils et al., 1992). Néanmoins certaines activités telles que 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. Cependant, 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 futurs de développement de cette fonction clé de la gestion des ressources humaines.

Deuxièmement, les pratiques recensées sont très disparates. Certaines sont associées à une démarche globale (par exemple le plan de relève) alors que d'autres sont associées à une démarche individuelle (comme l'entretien de carrière). Certaines sont d'essence stratégique (comme les politiques de formation continue) alors que d'autres sont d'essence opérationnelle (comme les ateliers de carrière). Certaines sont formelles (programme formel de parrainage) alors que d'autres sont informelles (pratique informelle de parrainage) et peuvent exister même en l'absence d'une volonté organisationnelle de gérer les carrières. Certaines sont très générales et incluent elles-mêmes d'autres pratiques de gestion des carrières (le plan de relève inclut, entre autres, l'évaluation des postes clefs, l'évaluation du potentiel, la revue des candidatures, etc.) ou peuvent prendre différentes formes (le *counselling* par le supérieur, les pairs, les amis, le conseiller de carrière, le *mentor*) alors que d'autres sont très particulières (la 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 pas leur nature mais leur finalité, à savoir la cohérence des carrières individuelles sur les aspirations individuelles et les besoins organisationnels.

Troisièmement, les concepts utilisés ne le sont pas encore d'une manière standardisée. Des termes tels que planification de carrière, développement de carrière, contrôle de carrière ne sont pas interprétés de la même façon par différents auteurs et changent de sens selon la perspective adoptée, organisationnelle ou individuelle. Si la planification de carrière est un processus spécifiquement individuel, il ne peut exister de programme organisationnel de planification de carrière (mais 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. Le développement de carrière a-t-il le sens restreint que nous lui avons donné dans cet article ou le sens large (incluant la planification de carrière) que l'on retrouve dans la littérature (Gutteridge, 1988)?

Quatrièmement, la typologie n'est pas un système de gestion des carrières. La typologie recense les pratiques, en les classant logiquement, 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. Ainsi, une analyse des modes de regroupement des pratiques dans la réalité organisationnelle québécoise démontre nettement l'existence de systèmes dominés par la perspective organisationnelle 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 du système, visant à cerner les pratiques suffisamment compatibles et cohérentes pour

former des ensembles viables (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 avons présentée dans cet exposé – s'avère un préalable essentielle au succès de ces recherches.

NOTES

1. Pour Leibowitz et Schlossberg (1981) le supérieur peut assumer jusqu'à neuf rôles: communicateur, conseiller, évaluateur, parrain, mentor, agent d'information, courtier, agent de référence et avocat.
2. Rhodes et Walker (1984) parlent de quatre modèles: informel, décentralisé, centralisé et intégré.
3. On parle par exemple de «détailer» (marine américaine), «assignements officier» (armée américaine), «manager of internal placement» (banque Canadienne) ou plus souvent de «career manager» (Morrison, Holzbach, 1980; Hall, 1988a).

RÉFÉRENCES

- Administration on Aging (AOA), *Older Workers : Myths and Reality*, Washington, US Department of Health and Human Services, Washington, 1986.
- Allen, T., Katz, R., «The Dual Ladder : Motivational Solution or Managerial Delusion?», dans Katz, R. (dir.), *Managing Professionals in Innovative Organizations*, Cambridge, Ballinger, 1988.
- Anthony, P., Norton, L.A., «Link HR to Corporate Strategy», *Personnel Journal*, avril 1991, p.75-86.
- Bailyn, L., «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, 1980.
- Bardsley, C., «Improving Employee Awareness of Opportunity at IBM», *Personnel*, avril 1987, p.58-63.
- Bardwick, J., «The Plateauing Trap, Part 2 : Setting Employees Free», *Personnel*, novembre 1986, p.35-40.
- Beer, M., Spector, B., «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, 1985.
- Bolles, R., *What Color is your Parachute*, La Jolla, Ten Speed Press, 1988.
- Bratkovich, J., «Develop New Career Management Strategies», *Personnel Journal*, septembre 1990, p. 98-108.
- Brett, J., «Job Transfer and Well-Being», *Journal of Applied Psychology*, 67, 1982, p. 450-63.
- Burack, E., *Organization Analysis*, Hinsdale, Dryden Press, 1975.
- Burack, E., Mathys, N., *Career Management in Organizations*, Lake Forest, Brace-Park Press, 1980.
- Burke, R., Mc Keen, C., «Developing Formal Mentoring Programs in Organizations», *Business Quarterly*, 53 (3), 1989, p. 76-79.
- Business Week*, «I'm Worried About my Job», 7 octobre 1991, p.94-104.
- Campbell, R. et Moses, J., «Careers from an Organizational Perspectives», dans Hall T. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Cannac Y., La Cegos, *La bataille de la compétence*, Paris, Hommes et techniques, 1985.
- Carkhuff, R., *The Skills of Helping : An Introduction to Counseling*, Amherst, Human Resource Development Press, 1979.
- Carnazza, J., *Succession / Replacement Planning : Programs and Practices*, New York, Center for Research in Career Development (Columbia University), 1982.
- Charness, N., (dir.) *Aging and Human Performance*, Toronto, Wiley, 1985.
- Conference Board, *Peak Performance Through Counseling Coaching and Mentoring*, rapport 44-89, Ottawa, 1989.
- Copeland, L., «Valuing Diversity, Part 2 : Pioneers and Champions of Change», *Personnel*, juillet 1988, p. 44-49.
- Côté, M., «La gestion des personnes vieillissantes», dans Blouin R. (dir.) *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Yvon Blais, 1990.
- Crites, J., *Career Counseling : Models, Methods and Materials*, New York, McGraw Hill, 1981.
- Dalton, G., Thompson, P. et Price, R., «The Four Stages of Professional Careers : A New Look at Performance by Professionals», *Organizational Dynamics*, 6, 1977, p. 19-42.
- Dean, R., Ferris, K., Konstans, C., «Reality Shock : Reducing the Organizational Commitment of Professionals», *Personnel Administrator*, juin 1985, p. 139-148.
- Deer, B., Jones, C., Toomey, E., «Managing High Potential Employees : Current Practices in 33 US Corporations», *Human Resource Management*, 27 (3), 1988, p. 273-290.
- Dennis, H., «Retirement Planning», dans Dennis H. (dir.), *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*, Lexington, Lexington, 1988.
- Dowd, J., Sonnenfeld, J., «A Note on Career Programs in Industry», dans Sonnenfeld J. (dir.) *Managing Career Systems*, Homewood, Irwin, 1984.
- Dumont, A., *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), 1989.
- Dupuis, P., Brunet, L., St-Germain, P., Hamel, M.-J., Lavoie Ste-Marie, P., *Le mitan et la vie professionnelle*, Montréal, Agence d'Arc, 1986.
- Dyer, L., «Human Resource Planning at IBM», *Human Resource Planning*, 7 (2), 1984a, p. 111-125.
- Dyer, L., «Linking Human Resource and Business Strategies», *Human Resource Planning*, 7 (2), 1984b, p. 79-84.
- Dyer, L., Shafer, R., Regan, P., «Human Resource Planning at Corning Glass Works: A Field Study», *Human Resource Planning*, 5 (3), 1982, p. 115-184.
- Feild, H., Harris, S., «Entry Level, Fast Track Management Development Programs : Developmental Tactics and Perceived Program Effectiveness», *Human Resource Planning*, 14 (4), 1991, p. 261-273.
- Feldman, D., «A Practical Program for Employee Socialization», *Organizational Dynamics*, 5, 1976, p. 64-80.
- Feldman, D., «A Socialization Process That Helps New Recruits Succeed», *Personnel*, 57, 1980, p.11-23.
- Feldman, D., *Managing Careers in Organizations*, Glenview (Ill.), Scott, Foresman and Company, 1988.

- Feldman, D., Brett, J., «Coping with New Jobs : A Comparative Study of New Hires and Job Changers», *Academy of Management Journal*, 26, 1983, p. 258-272.
- Feldman, D., Brett, J., «Trading Places : The Management of Employee Job Changes», *Personnel*, 62, 1985, p. 61-65.
- Finnegan, R., Westefeld, J., Elmore, R., «A Model for a Midlife Career - Decision-Making Workshop», *The Vocational Guidance Quarterly*, septembre 1981, p. 69-72.
- Foucher, R., *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 de Québec à Montréal), 1988.
- Gatewood, R., Rockmore, W., «Combining Organizational Manpower and Career Development Needs : An Operational Human Resource Planning Model», *Human Resource Planning*, 9 (3), 1986, p. 81-96.
- Gélinier, O., *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*, Paris, Hommes et techniques, 1986.
- Goddard, R., «Lateral Moves Echange Careers», *HR Magazine*, décembre 1990, p. 69-74.
- Godin, J., Le Louarn, J.-Y., «Les mentors ont-ils un effet sur la progression de carrière?», *Relations Industrielles*, 41 (3), 1986, p. 505-517.
- Graton, L., Syrett, M., «Heirs Apparent : Succession Strategies for the Future», *Personnel Management*, janvier 1990, p. 34-38.
- Guérin, G., «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), 1985.
- Guérin, G., «Les pratiques de gestion en matière de vieillissement», dans Blouin R., Ferland G., Laroque A., Rondeau C. et Poulin Simon L. (dir.) *Viellir en emploi*, Québec, PUL, 1985.
- Guérin, G., Charette, A., «La planification des carrières : un modèle organisationnel», dans Tarrab G. (dir.) *Psychologie organisationnelle au Québec*, Montréal, PUM, 1983.
- Guérin, G., Le Louarn J.Y., Wils, T., «L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel», *Gestion*, 13(4), 1988, p. 23-33.
- Guérin, G., Wils, T., *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, PUM, 1992a.
- Guérin, G., Wils, T., *La carrière : point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, document de recherche n° 92-02, Montréal, École de relations industrielles (Université de Montréal), 1992b.
- Gutteridge, T., «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), 1976.
- Gutteridge, T. «Organizational Career Development Systems : The State of the Practice», dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Gutteridge, T., Otte, F., *Organizational Career Development : State of the Practice*, Alexandria (Va), American Society for Training and Development, 1983.
- Hale, N., *The Older Worker : Effective Strategies for Management and Human Resource Development*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- Hall, D., *Careers in Organizations*, Santa Monica, Goodyear, 1976.
- Hall, D., «Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization», *Human Resource Management*, 24 (3), 1985, p. 271-292.
- Hall, D., «An Overview of Current Career Development : Theory, Research and Practice», dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988a.
- Hall, D., «Career Development in Organizations : Where Do We Go from Here?», dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988b.
- Hall, D., «Moving Beyond the Mommy Track», *Personnel*, décembre 1989, p. 23-29.
- Hall, D., Richter, J., «Career Gridlock : Baby Boomers Hit the Wall», *Academy of Management Executive*, 4 (3), 1990, p. 7-22.
- Hébert, S., *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), 1990.
- Heyer, N., «Fulfilling Requirements for Specialized Manpower», dans Industrial Relations Councilors (dir.) *Manpower and Planning*, monographie 31, New York, 1970.
- Hubbard, M., Hawke, S., *Developing a Career Information Centre*, Montréal, Career Information Resource Advisory Group (Université Concordia), 1987.
- Ingram, E., «The Advantages of Knowledge - Based Pay», *Personnel Journal*, avril 1990, p. 138-140.
- Jardillier, P., *La maîtrise de l'emploi*, Paris, PUF, 1982.
- Jones, G., «Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organization», *Academy of Management Journal*, 29, 1986, p. 262-79.
- Jones, P., Kaye, B., Taylor, H., «You Want Me to Do What?», *Training and Development Journal*, 35 (7), 1981, p. 56-62.
- Kaufman, H., «Management Techniques for Maintaining a Competent Professional Work Force», dans Willis S. et Dubin S. (dir.) *Maintaining Professional Competence*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- Kaye, B., *Up is Not the Only Way*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1982.
- Kellog, M., *La gestion des carrières*, Paris, Éditions Hommes et techniques, 1975.
- Kiechel III, W., «The Managerial Midlife Crisis», *Fortune*, 11 novembre 1985, p. 197-200.
- Klubnik, J., «Orienting New Employees», *Training and Development Journal*, avril 1987, p.46-49.
- Kram, K., *Mentoring at Work*, Glenview, Scott, Foresman, 1985.
- Kram, K., «Mentoring in the Workplace», dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Lapointe, R., Richer, C., «Un programme structuré de formation sur mesure : l'autodéveloppement», *Info Ressources Humaines*, 12 (1), 1988, p. 16-17.
- Laville, A., «Vieillesse des fonctions physiologiques et cognitives du travail», dans David H. (dir.) *Le vieillissement au travail : une question*

- de jugement!, actes du colloque, Montréal, IRAT, 1989.
- Leibowitz, Z., «Designing Career Development Systems : Principles and Practices», *Human Resource Planning*, 10 (4), 1988, p. 195-207.
- Leibowitz, Z., Schlossberg, N., «Training Managers for their Role in a Career Development System», *Training and Development Journal*, 35 (7), 1981, p. 72-79.
- Levine, H., «Job Posting Practices», *Personnel*, 61 (6), 1984, p. 48-52.
- Lewicki, R., «Organizational Seduction : Building Commitment to Organizations», *Organizational Dynamics*, 10, 1981, p. 5-22.
- London, M., «Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy», *Human Resource Planning*, 11 (1), 1988, p. 33-47.
- London, M., Mone, E., *Career Management and Survival in the Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, 1987.
- London, M., Stumpf, S., *Managing Careers*, Reading, Addison-Wesley, 1982.
- London, M., Stumpf, S. «Individual and Organizational Career Development in Changing Times», dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
- Louis, M., Posner, B., Powell, G., «The Availability and Helpfulness of Socialization Practices», *Personnel Psychology*, 36, 1983, p. 857-66.
- Mc Call M., «Developing Executives Through Work Experiences», *Human Resource Planning*, 11 (1), 1988, p. 1-12.
- Mc Call, M., Lombardo, M., Morrison, A., *The Lessons of Experience*, Lexington, 1988.
- Mc Elwain, J., «Succession Plans Designed to Manage Change», *HR Magazine*, février 1991, p. 67-71.
- Mc Garrell, E., «An Orientation Systems that Builds Productivity», *Personnel Administrator*, 29, 1984, p. 75-85.
- Meckel, N., «The Manager as Counselor», *Training and Development Journal*, 35 (7), 1981, p. 65-69.
- Meignant, A., «Compétences collectives et plan individuel de formation», *Personnel*, 324, 1991, p. 24-26.
- Meshoulam, I., Baird, L., «Proactive Human Resource Management», *Human Resource Management*, 26 (4), 1987, p. 483-502.
- Milkovich, G., Anderson, J., «Career Planning and Development System», dans Rowland K. et Ferris G. (dir.) *Personnel Management*, Boston, Allyn and Bacon, 1982.
- Miller, D., «Organizational, Environmental and Work Design Strategies that Foster Competence», dans Willis S. et Dubin S. (dir.) *Maintaining Professional Competence*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- Minor, F., «Computer Applications in Career Development Planning», dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Moir, E., «Career Resource Centers in Business and Industry», *Training and Development Journal*, 35 (2), 1981, p. 54-57.
- Moravec, M., Mc Kee, B., «Designing Dual Career Paths and Compensation», *Personnel*, août 1990, p. 4-9.
- Morrison, R., Holzbach, R., «The Career Manager Role», dans Derr C. (dir.) *Work, Family and the Career*, New York, Praeger, 1980.
- Nardoni, R., «Successful Succession Planning», *Personnel Journal*, mai 1989, p. 106-110.
- Nardoni, R., «Corporate Wide Management Staffing», *Personnel Journal*, avril 1990, p. 52-61.
- Near, J., «Reactions to the Career Plateau», *Business Horizons*, 27 (4), 1984, p. 75-79.
- Nollen, S., «The Work-Family Dilemma : How HR Managers Can Help», *Personnel*, mai 1989, p. 25-30.
- Ofner, A., «Keeping Your High Achievers Motivated», *Management Solutions*, juillet 1987, p. 35-39.
- Otte, F., Hutcheson, P., *Career Development : A Shared Responsibility (The Manager's Role)*, Atlanta, Atlanta Resources, 1985.
- Otte, F., Hutcheson, P., *Helping Employees Manage Careers*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992.
- Peterson, R., «Latest Trends in Succession Planning», *Personnel*, août 1985, p. 47-54.
- Raelin, J., «An Examination of Deviant / Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals», *Academy of Management Review*, 9 (3), 1984, p. 413-427.
- Raelin, J., *Clash of Cultures*, Boston, Harvard Business School Press, 1985.
- Raelin, J., «The Dual Ladder is a Flexible Concept», *Personnel Journal*, janvier 1987, p. 96-101.
- Rendero, T., «Job Posting Practices», *Personnel*, 57 (5), 1980, p. 14-13.
- Rhodes, D., Walker, J., «Management Succession and Development Planning», *Human Resource Planning*, 7 (4), 1984, p. 157-173.
- Rocco, J., «Computers Track High Potential Managers», *HR Magazine*, août 1991, p. 66-68.
- Rondeau, A., «L'évaluation du potentiel administratif : un outil à la planification de la carrière», *Gestion*, septembre 1980, p. 23-32.
- Rosen, B., Jerdeem T., «The Nature of Job-Related Age Stereotypes», *Journal of Applied Psychology*, 61, 1976, p. 428-432.
- Rosen, B., et Jerdee, T., «Middle and Late Career Problems : Causes, Consequences and Research Needs», *Human Resource Planning*, 13 (1), 1990, p. 59-70.
- Rosetti, D., Surynt, T., Maddox, N., «Understanding and Coping with Employee Midlife Crisis», *SAM Advanced Management Journal*, automne 1987, p. 33-36.
- Saklad, D., «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), 1976.
- Schein, E., *Careers Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, Addison-Wesley, 1978.
- Schein, E., «A Critical Look at Current Career Development Theory and Research», dans Hall D. (dir.) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Schuler, R., Galante, S., Jackson, S., «Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy», *Personnel*, septembre 1987, p. 18-27.
- Schwartz, F., «Management Women and the New Facts of Life», *Harvard Business Review*, janvier-février 1989, p. 65-76.
- Sheehy, G., *Passages*, Montréal, Presses Select, 1978.
- Shepard, H., «The Dual Hierarchy in Research», dans Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*, Cambridge, Ballinger, 1988.

- Siegel, R., «Pre-retirement Programs in the 80's», *Personnel Administrator*, 31 (2), 1986, p.77-83.
- Slavenski, L., Buckner, M., *Career Development Programs in the Workplace*, Columbus, Center on Education and Training for Employment (Ohio State University), 1988.
- Solomon, C., «Careers under Glass», *Personnel Journal*, avril 1990, p. 97-105.
- Solomon, C., «24-Hour Employees», *Personnel Journal*, août 1991, p. 56-63.
- Sonnenfeld, J., *Managing Career Systems : Channeling the Flow of Executive Careers*, Homewood, Irwin, 1984.
- Sonnenfeld, J., Peiperl, M., «Staffing Policies as a Strategic Response : A Typology of Career Systems», *Academy of Management Review*, 13 (4), 1988, p. 588-600.
- Stevens, T., «Beyond Job Posting», *Career Development Bulletin*, 1 (2), 1989, p. 4-5.
- Storey, W., *Career Dimensions III*, Croton-on-Hudson, General Electric Co, 1976.
- Stumpf, S., «Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy», *Human Resource Planning*, 11 (1), 1988, p. 33-48.
- Stumpf, S., Hanrahan, N., «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, 1984.
- Thompson, P., Kirkham, K., Dixon, J., «Warning : The Fast Track May Be Hazardous to Organizational Health», *Organizational Dynamics*, 13, 1985, p. 21-33.
- Van Maanen, J., «Breaking in : Socialization to work», dans Dubin R. (dir.) *Handbook of Work, Organization and Society*, Chicago, Rand Mc Nally, 1976.
- Walker, J., *Human Resource Planning*, New York, McGraw Hill, 1980.
- Walker, J., «Managing Careers : Policies and Systems», dans Beer M. et Spector B. (dir.) *Readings in Human Resource Management*, New York, The Free Press, 1985.
- Walker, J., *Human Resource Strategy*, New York, McGraw Hill, 1992.
- Walker, et Armes, «Implementing Management Succession Planning in Diversified Companies», *Human Resource Planning*, 2 (3), 1979, p. 123-133.
- Wallrapp, G., «Job Posting for Non Exempt Employees : A Sample Program», *Personnel Journal*, 60 (10), 1981, p. 796-798.
- Werther, W., Davis, K., Lee-Gosselin, H., *La gestion des ressources humaines*, Montréal, Mc Graw Hill, 1990.
- Wikstrom, W., «Charting Management Manpower Plans», dans Moore L. et Charach L. (dir.) *Manpower Planning for Canadians*, Vancouver, Institute of Industrial Relations (University of British Columbia), 1979.
- Willis, S., Dubin, S., «Maintaining Professional Competence : Direction and Possibilities» dans Willis S. et
- Dubin S. (dir.) *Maintaining Professional Competence*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- Wils, T., Bernard, R., Guérin, G., *Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec*, document de recherche RI, 92-01, Montréal, École de relations industrielles (Université de Montréal), 1992.
- Wils, T., Le Louam, J.-Y., Guérin, G., *La planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, PUM, 1991.
- Wils, T., Guérin, G., «La gestion du système de carrière» dans Blouin R. (dir.) *Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec*, Cowansville, Yvon Blais, 1990.
- Zey, M., «A Mentor for All Reasons», *Personnel Journal*, 67 (1), 1988, p. 46-51.