

LA CARRIERE

POINT DE RENCONTRE DES BESOINS  
INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS\*

PAR  
GILLES GUERIN  
THIERRY WILS

REÇU

JUIN 4 1992

JUIN 1992

RELATIONS INDUSTRIELLES  
DOCUMENT 92-02

193693

\*Article à la mémoire de René Gionet que la rédaction d'un tel article aurait passionné n'eut été un décès hâtif.

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'Ecole de relations industrielles.

## **RÉSUMÉ**

À l'heure de la nouvelle gestion des ressources humaines bâtie sur la convergence – critiquée – des intérêts organisationnels et individuels, la carrière devient de plus en plus le principal point de rencontre – et de satisfaction – des besoins organisationnels et individuels. Il faut dire que la vision de la carrière se transforme, intègre maintenant les "mouvements de croissance" à l'intérieur de l'emploi et s'évalue plus selon des critères subjectifs (sentiments, perceptions). En montrant comment se mesure une carrière, quels sont ses déterminants et quels sont ses impacts – tant pour l'individu que l'organisation – cet article justifie non seulement la nécessité de plus en plus urgente pour l'organisation de se préoccuper des carrières de ses employés mais montre comment cette gestion devra respecter les choix individuels et tenir compte des besoins des individus si elle veut pouvoir contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels.

## 1. INTRODUCTION

À l'heure de la nouvelle gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992), il est fréquent d'entendre dire que les employeurs et les employés ont les mêmes intérêts, qu'ils sont unis dans la même lutte contre la concurrence et que l'augmentation des marchés et des profits est encore la meilleure façon d'assurer la sécurité d'emploi et le maintien du niveau de vie des employés. Cette nouvelle approche dite "consensuelle" ou "unitariste" est d'ailleurs l'un des principaux "principes" sur lesquels s'appuie le nouveau modèle de gestion des ressources humaines (Walton, 1985; Beer et Spector, 1985). C'est aussi celui qui est attaqué le plus virulemment par des chercheurs (Howard, 1984; Castro et Lauriol, 1989; Horwitz, 1990; Goddard, 1991) qui y voient une manipulation des employés, une reformulation de l'idéologie patronale visant à réduire les divergences inhérentes au modèle pluraliste traditionnel des relations du travail (basé sur le conflit) et ainsi à surmonter la crise découlant du nouvel ordre économique. Les arguments avancés ne manquent pas de poids et nous obligent à prendre conscience des limites voire des exagérations ou des contradictions du nouveau modèle (Guérin et Wils, 1992). Néanmoins il est un sujet duquel les détracteurs de modèle "unitariste" se tiennent prudemment à l'écart tant la convergence des intérêts organisationnels et individuels paraît évidente, c'est celui du développement de carrière.

Quels que soient leurs objectifs respectifs, les organisations comme les employés doivent accroître leur patrimoine, chacun souhaite "être davantage" demain (Leroy Consultants, 1989-90). Ce développement répond non seulement aux aspirations légitimes de croissance, mais assure la sécurité à long terme et garantit la liberté de choix d'un contexte de travail plutôt que d'un autre. La carrière est l'outil par excellence pour réaliser cette croissance et atteindre cette autonomie; la même action — ici la réalisation d'une carrière — permet simultanément de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels et à ceux des individus (Jardillier, 1982). Clef de voûte de nombreuses stratégies de développement, d'équité, de mobilisation ou d'amélioration de la qualité de vie, la carrière devient un concept incontournable du management moderne; c'est aussi un thème qui rapproche — puisque chacun y trouve son compte — et permet d'engager le dialogue, d'établir une structure de collaboration même avec les plus ardents défenseurs de la perspective pluraliste. L'augmentation du niveau de scolarisation des employés et la multiplication de leurs aspirations professionnelles, tout comme les besoins accrus de compétences et de mobilisation des organisations, sont des facteurs qui amplifieront encore l'importance de ce concept dans le futur.

Afin de mieux préciser le concept de carrière — qui est le sujet de cet article — nous avancerons une définition de ce qu'est une carrière, puis nous déclinerons les différents besoins, tant individuels qu'organisationnels, qui se trouvent satisfaits par la carrière. Après avoir ainsi justifié l'importance du concept, nous passerons à sa description par le biais de certaines caractéristiques et de certains modèles, puis à la revue de ses déterminants. Finalement nous aborderons les principaux effets d'une carrière et

feront ressortir, dans la conclusion, les conséquences les plus immédiates de l'analyse.

## 2. DÉFINITION

Il existe à propos de la carrière une définition traditionnelle et une définition moderne mieux adaptée aux nouvelles valeurs sociales et au nouveau contexte organisationnel.

Dans la perspective traditionnelle, la carrière est vue comme une séquence d'emplois qu'un individu occupe au cours de sa vie de travail (London et Stumpf, 1982; Werther et al., 1990). À première vue toute personne qui travaille aurait, selon cette définition, une carrière (Hall et Hall, 1976). Pourtant, même au sens traditionnel, l'expression "séquence d'emplois" cache une idée de lien entre les emplois et surtout de progression qui distingue ceux qui "font carrière" de ceux qui "occupent une job". Selon une perspective objective, cette progression s'illustre à travers la fameuse progression hiérarchique et le principe bien connu du "tant qu'on monte, on progresse". Pour les professionnels, ce cheminement vertical prend la forme des différents grades ou statuts que le professionnel acquiert au fur et à mesure que sa compétence se développe (Raelin, 1984b; Raelin, 1985).

Depuis quelques années, le concept de carrière s'est enrichi de deux nouvelles dimensions. Premièrement la notion de mouvement qui est implicite à celle de carrière ne se limite plus aux mouvements verticaux et inclut maintenant les mouvements horizontaux (transferts) et même dans certains cas les mouvements vers le bas (rétrogradations) (Foucher, 1988; Bragg, 1989; Goddard, 1990). Elle comprend également les "mouvements de croissance" à l'intérieur d'un emploi, par exemple l'élargissement du travail — par le biais d'activités ou de rôles supplémentaires à assumer — ou l'enrichissement — par le biais d'une planification ou d'un contrôle accrus du travail (Raelin et al., 1985; Bardwick, 1986b; Feldman et Weitz, 1986). Dans ces deux cas l'individu n'a pas changé d'emploi, néanmoins ce dernier, complètement redessiné, exige de la part de l'employé un effort de développement et d'adaptation qui peut être aussi intense que dans le cas d'un mouvement traditionnel.

Deuxièmement, la progression de carrière s'évalue maintenant autant à partir de critères subjectifs, comme les sentiments ou perceptions ressentis suite au cheminement, qu'à travers les traditionnels critères objectifs, comme les grades, titres ou niveaux de rémunération (Feldman, 1988; Hall, 1976). Ainsi la maîtrise d'un nouveau rôle peut apparaître dans certains cas une étape bien plus importante dans la carrière d'un individu que l'acquisition d'un nouveau titre ou l'obtention d'une augmentation salariale qui seraient liés par exemple à l'ancienneté. Une telle perspective reconnaît le fait que le succès de carrière, qui sanctionne la progression réussie, est aussi une affaire de jugement personnel et que deux personnes ayant eu des cheminements de carrière identiques peuvent évaluer bien différemment leur progression

de carrière. Il est amusant de constater que cette nouvelle vision de la carrière émerge à un moment où les opportunités de carrières traditionnelles vont en diminuant et où la main-d'oeuvre, plus scolarisée, exige, en contrepartie de son implication, des opportunités accrues de développement et de croissance personnelle (Bardwick, 1986a; Lawler, 1988a; Maruani, 1989; Goddard, 1990).

En résumé la carrière est une suite d'expériences de travail complémentaires (tâches ou rôles) qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération) soit en termes subjectifs (sentiments, perception) (Van Maanen et Schein, 1977).

### 3. IMPORTANCE

Pourquoi la carrière est-elle un concept si important? Parce que — nous l'avons évoqué dans notre introduction — elle répond simultanément aux besoins des employés et à ceux de l'organisation. Il serait souhaitable avant d'aller plus loin, d'étayer cette affirmation clé en énumérant ces besoins et en décrivant comment la carrière permet de les combler.

#### BESOINS INDIVIDUELS

Lorsqu'un individu fait carrière, il se comporte — dans son travail, dans ses relations avec les autres — de manière à satisfaire ses besoins. Au-delà des différences individuelles, ces besoins reflètent la gamme des besoins humains tels que les présentent les typologies de Maslow (1962) ou de McClelland (1961).

La sécurité est la préoccupation permanente de tout salarié qui estime, tout à la fois parfaitement normal, de quitter son entreprise lorsqu'il y trouve son intérêt, et tout à fait inadmissible que l'entreprise le licencie, lorsqu'elle peut se passer de ses services (Jardillier, 1982; Raelin, 1987a). Si traditionnellement la sécurité a pu être associée à l'occupation d'un emploi, il n'en est plus de même aujourd'hui où la meilleure sécurité ne repose plus sur une promesse d'emploi à vie que les organisations ont de plus en plus de mal à tenir mais sur un potentiel de compétences — connaissances, expériences et motivations mêlées — que l'employé a su développer au cours du temps (Cannac et la Cegos, 1985). Faire carrière, c'est gérer ce potentiel, c'est éviter l'obsolescence professionnelle et ses conséquences, c'est pratiquer la médecine préventive (Hall, 1976), c'est ne pas se laisser "bouffer par l'entreprise" (Serieyx, 1987), c'est maîtriser un avenir que les professionnels et les jeunes perçoivent maintenant plus en termes de type d'emploi à occuper que d'entreprise à servir (Fraze, 1988; Leroy Consultants, 1989-1990).

S'intégrer, faire partie est un autre besoin individuel que la carrière permet de combler. Qu'elle

s'exprime sous une forme objective ou subjective, la progression de carrière sanctionne la maîtrise de certaines tâches ou rôles et procure à l'employé le sentiment d'avoir passé avec succès un test et d'être maintenant admis dans un nouveau club, qui reconnaît la valeur de l'employé et le considère comme un pair (Van Geneep, 1960). Les événements qui accompagnent ces passages (nouveau titre, nouvelles responsabilités, augmentation de salaire, rites de passage, fête ...) ont souvent un caractère symbolique visant à sanctionner l'arrivée de l'employé dans un nouveau monde (Feldman, 1977) et son identification plus étroite à l'organisation ou à la profession (Raelin, 1984b). En échange cette dernière s'attendra à ce que l'employé prenne la défense de ses intérêts et accepte, sans écarts de conduite, certains inconvénients inhérents à son nouveau statut (Schein, 1978).

Un niveau au-dessus se situent les besoins d'estime qui sont satisfaits par la reconnaissance des autres ou un sentiment de valeur personnelle. En donnant des responsabilités, du pouvoir, des gratifications voire de l'autonomie, des défis ou des chances de développement, la carrière permet de satisfaire l'un et l'autre. Faute d'avoir accès à ce développement de carrière, de nombreux professionnels voient leurs responsabilités et leur base de pouvoir dans l'organisation se rétrécir (Lebell, 1980). Ils en arrivent à perdre confiance en eux-mêmes et à développer des comportements malsains pour l'organisation (Raelin, 1984a). Comme par hasard le remède, mis de l'avant pour éviter cette désuétude, vise à stimuler la progression de carrière par le biais de filières d'emplois, parallèles aux filières managériales et conduisant les professionnels (comme dans le cas des cadres) vers des niveaux supérieurs de responsabilités, d'autonomie, de rémunération et de statut (Raelin, 1987b; Moravec et McKee, 1990).

Finalement aux niveaux supérieurs les besoins d'accomplissement ou de réalisation se trouvent également comblés par la carrière. En permettant d'utiliser son potentiel, de faire plus et d'aller plus loin, la carrière permet à l'individu de devenir ce qu'il peut devenir et de trouver l'accomplissement intérieur. Le besoin d'accomplissement plus que les besoins de pouvoir ou d'appartenance, est d'ailleurs l'un des principaux facteurs explicatifs du succès dans la carrière managériale (Wainer et Rubin, 1969; Willbur, 1987).

La carrière permet donc de satisfaire tous ces besoins individuels, pourtant il faut noter que :

- 1°) tous les individus ne ressentent pas ces besoins avec la même intensité et n'aspirent donc pas à s'impliquer de la même façon dans leur carrière (Wils, 1986),
- 2°) ces besoins changent avec le temps et le cycle de vie général de l'individu (Schein, 1978),
- 3°) ces besoins varient avec le niveau actuel de réalisation des aspirations de carrière (Bailyn, 1977).

## BESOINS ORGANISATIONNELS

La carrière est aussi lourde d'enjeux pour l'organisation. Au moins cinq raisons justifient une telle affirmation : 1°) l'utilisation et le développement du potentiel humain disponible, 2°) l'amélioration de la flexibilité organisationnelle, 3°) la mise en place d'une relève de qualité et 4°) le renforcement de la culture organisationnelle et 5°) la mobilisation accrue des employés sur les objectifs organisationnels.

L'organisation a soif de compétences. La plupart des changements organisationnels — nouvelles technologies, amélioration de la qualité, décentralisation, participation, restructuration du travail — impliquent une réévaluation à la hausse des qualifications (Business Week, 1988; Maruani, 1989; Bernier, 1990; Guérin et al., 1991). S'il y a rarement pénurie d'effectifs, il y a fréquemment pénurie de compétences (Finney, 1989). Le relèvement général des compétences sera donc le grand défi de la fin du 20<sup>e</sup> siècle (Cannac et la Cegos, 1985; Morin et Seurat, 1989). Pour relever ce défi, les entreprises doivent devenir des milieux éducatifs favorisant la formation et le développement continu de leurs employés (Keep, 1989; Cannac, 1991). À l'heure où les compétences semblent s'acquérir tout autant par l'expérience du travail quotidien<sup>1</sup> que par la formation formelle (Gélinier, 1986), à l'heure où les cadres à succès sont ceux qui ont su tirer les leçons de toutes les expériences qu'ils ont vécues dans leur travail (McCall et al., 1988), la carrière devient l'outil privilégié, le vecteur porteur de ce développement (Dubin, 1990; Willis et Dubin, 1990) qui est à la base du succès organisationnel.

Dans le nouveau contexte fait tout à la fois de compétition et d'incertitude, la souplesse et la rapidité d'exécution sont aussi des défis que doivent relever les organisations modernes (Walker, 1988). L'organisation de l'an 2000 sera donc plus flexible, constamment en apprentissage de quelque chose, en train de se restructurer ou de réaligner ses pratiques (Boyett et Conn, 1991). Or il n'y a pas d'organisation flexible, il n'a que des employés flexibles (Le Louarn, 1990) et ceux-ci ne pourront accepter cette flexibilité et lui donner un sens qu'en l'intégrant à l'intérieur d'un projet personnel de carrière. Les mouvements exigés par les besoins organisationnels peuvent alors être réconciliés avec les besoins personnels de progression et de réalisation (Durand, 1990). Assez paradoxalement le plafonnement "objectif" de nombreuses carrières actuelles, à cause des croissances organisationnelles plus réduites, des structures plus aplaties et de la réduction du nombre de cadres intermédiaires (Coates, 1987; Walker, 1988), peut favoriser cette flexibilité en poussant les employés à envisager des transferts, mutations ou enrichissements de tâches qui leur permettent de relancer leur carrière en acquérant des expériences additionnelles et en devenant plus polyvalents (Hendry et Pettigrew, 1988; Guérin et Wils, 1992).

---

<sup>1</sup>Gosselin (1991) va jusqu'à évaluer à 80% l'impact de l'expérience et à 20% celui de la formation formelle.

L'organisation a aussi la nécessité de préparer la relève et d'investir dans le développement de ses futures élites (Rhodes et Walker, 1984). Trouver les futurs moteurs de l'entreprise, les identifier, les comprendre, les stimuler par des défis à la mesure de leurs possibilités, les fidéliser sans les scléroser, tel est l'enjeu majeur pour l'entreprise des années 90 (Leroy Consultants, 1989-90). Ici encore la carrière — savant dosage d'affectations méticuleusement préparées et d'activités de développement soigneusement articulées — est le véhicule idéal pour former cette relève, l'initier aux mille et un détours du futur métier et donner à l'organisation l'assurance qu'elle disposera au moment voulu des effectifs clés nécessaires à son développement (Carnazza, 1982).

La carrière est également un formidable outil d'intégration. Au moment où les organisations parlent de "culture forte", d'harmonisation des valeurs individuelles et organisationnelles, d'autocontrôle par le système de valeurs (Lemaître, 1985; Gélénier, 1986) mais semblent assez mal maîtriser cette gestion culturelle (Bevand, 1990; D'Iribarne, 1986), il est réconfortant de noter que la carrière et les changements qu'elle sous-tend (de rôles, d'emplois) sont des moyens simples de faire évoluer les attitudes et les comportements des employés dans le sens souhaité (Schein, 1967). L'individu est sensible aux contextes qu'il confronte et aux sous-cultures dans lesquelles il évolue. Choisir avec soin ceux-ci favorise son intégration et renforce son identification organisationnelle; les comportements souhaités par l'organisation ont alors plus de chance d'être conformes aux attentes individuelles.

Finalement il ne faut pas oublier que les mouvements de carrière sont aussi des formes de récompenses qui tout en augmentant la satisfaction des employés, renforcent leur motivation et leur désir de s'impliquer davantage (Thévenet, 1992).

Comme on le voit, les enjeux relatifs au concept de carrière ne sont pas moins variés ni importants pour les organisations que pour les individus. Il est donc approprié de parler d'une véritable convergence des intérêts des unes et des autres sur cette question (Schein, 1978; Guérin et Charette, 1983). L'importance attachée à ce concept justifie d'en analyser avec soin les caractéristiques, les déterminants et les conséquences tant pour l'individu que pour l'organisation.

#### **4. CARACTÉRISTIQUES ET MODÈLES**

Comment décrit-on une carrière? On peut soit évoquer son type ou sa nature, soit parler de son déroulement et des principales étapes qui la composent, soit mentionner son rythme c'est-à-dire la vitesse à laquelle elle se déroule.



## TYPE

Ici le but est de dégager différents profils de carrière. La variable classificatoire peut être le secteur d'activités (privé ou public), la nature des responsabilités (professionnelles ou cadres), la profession (ingénieur ou avocat par exemple) ou même le type d'employeur (patronal ou syndical) (Gionet, 1987). Des typologies peuvent également être construites selon la nature des mouvements effectués, par exemple à l'intérieur ou hors de l'organisation (Rosenbaum 1979; Routledge et Elliot; 1982) vers le haut ou latéralement (Veiga, 1983), de type stable ou instable (Miller et Form, 1951).

Une des premières classification des types de carrière fut celle élaborée par Schein (1971). À l'intérieur de ce que Schein appelait le cône des carrières, cet auteur distinguait les carrières de type vertical, horizontal et radial. Cette typologie était basée sur les mouvements à l'intérieur de l'organisation, le premier type représentant les mouvements vers le sommet de la hiérarchie, le second entre les fonctions et le troisième vers le coeur de l'organisation (là où se prennent les décisions importantes). Cette typologie fut élargie un peu plus tard pour inclure les mouvements en dehors de l'organisation. Quatre types de cheminements furent alors identifiés : le "linéaire", l'"homéostatique", le "spiral" et le "transitoire" (Schein, 1978; Driver, 1979; Driver, 1982). Le type linéaire regroupe les individus qui aspirent à gravir les échelons organisationnels alors que le type homéostatique identifie les individus qui veulent demeurer à l'intérieur du même groupe occupationnel. Par contre les types spiral et transitoire désignent les individus qui aspirent à des changements d'orientation de carrière à des intervalles plus ou moins longs (Wils et Guérin, 1990).

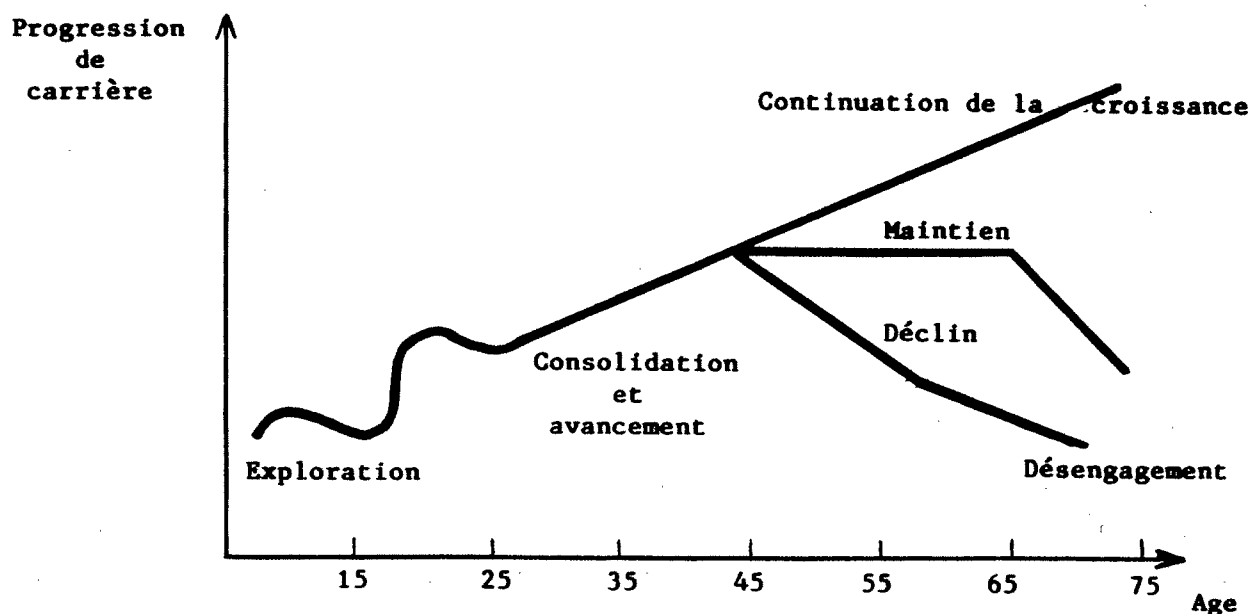
## DÉROULEMENT

Le déroulement d'une carrière peut bien sûr se décrire à partir des mouvements qui la composent. Voici comment Williams (1988) décrit le cheminement type d'un professionnel des ressources humaines : "Deux ou trois ans après avoir été engagé, le professionnel des ressources humaines obtient un poste d'adjoint au niveau local (usine). C'est généralement son emploi numéro deux. Avec cinq ou six ans d'expérience, il se voit attribuer la responsabilité de gérer les ressources humaines au niveau d'une usine ou d'une petite région. Il est ensuite promu au niveau d'une grande usine ou région entre la sixième et dixième année. Entre la onzième et quinzième année ce professionnel devrait jouer un rôle senior au niveau de la division avec plusieurs généralistes ou spécialistes sous ses ordres. Finalement après 15 ou 20 ans d'expérience, le plus souvent autour de la 18<sup>e</sup> année, il devrait accéder à un emploi de cadre supérieur au niveau de la direction générale." Des typologies comme celle de Watts et al. (1981) qui classent les mouvements dans les six catégories suivantes : séquentiel, latéral, régressif, spiraliste, croissant et recyclage peuvent nous aider à décrire le déroulement d'une carrière.

Pourtant ces mouvements sont de type objectifs et ils laissent dans l'ombre les mouvements de carrière qui ne s'expriment pas par une promotion, un transfert ou une rétrogradation. Sur ce plan le modèle de Dalton et al. (1977) apporte une vision complémentaire particulièrement utile pour les carrières professionnelles. Ces auteurs décomposent le cycle de carrière professionnel en trois étapes : 1°) l'apprentissage, 2°) le compagnonnage, 3°) la maîtrise. Ces trois phases, qui rappellent la progression dans les corps de métier au Moyen Âge, marquent d'importants changements dans les tâches à accomplir et surtout dans l'autonomie ou l'indépendance dont peut faire preuve l'employé. Elles délimitent aussi des rôles nouveaux et des défis psychologiques importants que l'employé doit surmonter s'il veut passer à l'étape ultérieure. Dans le modèle de Dalton et al. (1977), la troisième phase est d'ailleurs scindée en deux puisque ces auteurs distinguent une étape de "mentorship" où le maître-professionnel prend soin du développement des plus jeunes et une étape ultérieure de "sponsorship" où le même maître-professionnel exerce du pouvoir formel et se préoccupe du développement de l'organisation dans son ensemble. Quoique ces deux rôles puissent, selon nous, représenter tout autant une alternative qu'une séquence (ce serait donc des profils de carrière différents et non des phases d'un même cycle), il n'en reste pas moins que le modèle de Dalton et al. (1977) décrit avec réalisme des cheminements de carrière types sans pour autant faire référence aux mouvements objectifs.

Finalement le modèle de Hall (1976) s'attache à décrire le déroulement d'une carrière en fonction de l'âge et des différents besoins de développement personnel (Erikson, 1963; Super et Bohn, 1970; Sheehy, 1978; Levinson, et al., 1978; Levinson, 1986) qu'il sous-tend (Hall, 1976; Super, 1980; Hill et Miller, 1981). Dans la vingtaine l'individu est dans une phase d'exploration qui lui fait essayer diverses possibilités de carrière et jouer différents rôles en vue de s'intégrer. Puis un peu plus tard l'individu veut se réaliser et progresser dans le domaine qu'il a choisi. Il entre donc dans une phase de croissance qui lui fait rechercher l'avancement le plus rapide et les formes de statut et de pouvoir qui lui sont liées. Suite à cette phase qui peut durer de 15 à 20 ans survient le mitan de la vie et les aspirations croissantes au maintien et à la stabilité. Néanmoins comme le montre le modèle, certains individus plus ambitieux et animés d'un plus fort besoin de réalisation, peuvent continuer à progresser dans leur carrière alors que d'autres, plus affectés par les problèmes de carrière (obsolescence, plafonnement et stress) peuvent entamer précocement la phase de déclin qui conduit au désengagement, quatrième et dernière phase du modèle (Rosen et Jerdee, 1990) (figure 1).

Figure 1

Le cycle de carrière selon le modèle de Hall (1976)**RYTHME**

Le rythme d'une carrière est bien sûr lié à la vitesse de progression dans la carrière. Celle-ci est mesurée à partir des critères de succès communément acceptés, c'est-à-dire en termes d'emplois (niveau hiérarchique, nombre de promotions reçues dans une période donnée, longueur du maintien dans un emploi, ...), de rémunération (niveau maximal atteint, augmentation annuelle, position par rapport à un groupe d'employés de même âge ou de même ancienneté, ...) ou de responsabilités (nombre d'employés encadrés, budgets disponibles, volume de revenus générés, ...) (Hall, 1976). Comme on le voit le rythme est surtout apprécié à partir de critères visibles et objectifs. Dans l'exemple précédent du professionnel des ressources humaines, Williams (1988) associait déjà au déroulement type de carrière un rythme normal de progression lorsqu'il indiquait les intervalles de temps moyens entre les mouvements d'emploi. Il est d'ailleurs assez amusant de constater que Foucher et Cardin (1990), dans leur étude des cheminements de carrière des personnes à la tête d'un service (ou d'une direction) des ressources humaines (région de Montréal) trouvent des rythmes moyens de progression très semblables.

On s'attend à ce que certaines carrières (par exemple celles des hauts potentiels ou "Fast Tracks") se déroulent plus rapidement que la moyenne (Ofner, 1987), alors que le rythme d'autres (par exemple celles des mères de famille ou "Mommy Tracks") pourra être délibérément freinée dans le but d'atteindre un meilleur équilibre travail-famille (Keller, 1989; Schwartz, 1989). Quoique de nombreuses variables puissent influencer — comme nous le verrons dans la section suivante — le rythme de carrière, la

tendance n'est plus tant aux modes de progression rapides (modèle américain traditionnel) qu'aux modes de progression lents (modèle japonais ou modèle de l'apprenti) (Bailyn, 1980; Ouchi, 1981; London et Stumpf, 1982).

## 5. DÉTERMINANTS

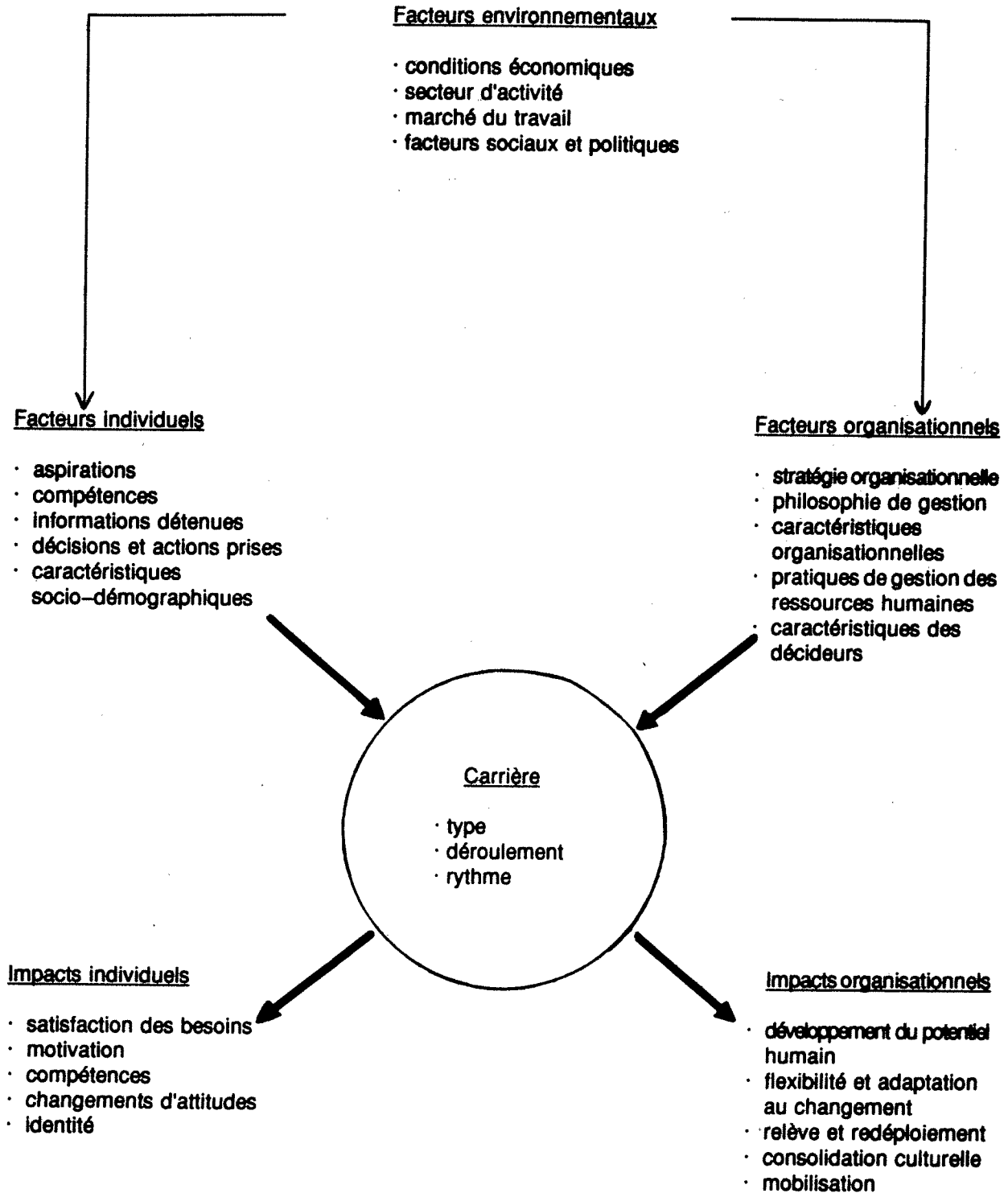
London et Stumpf (1982) classent d'emblée ces déterminants en deux catégories: ceux liés à l'individu et ceux liés à l'organisation. La prise en considération d'une troisième catégorie, relative aux facteurs environnementaux, pourrait être envisageable (Milkovich et al., 1976), mais il s'agit là de variables contextuelles dont l'effet est d'influencer les deux catégories de déterminants précédemment mentionnés (figure 2).

### FACTEURS LIÉS A L'INDIVIDU

Ceux-ci sont extrêmement nombreux et souvent interreliés. Le problème est donc de cerner les déterminants de premier niveau, c'est-à-dire ceux qui influencent directement la carrière sans passer par d'autres déterminants. Dans cette démarche, nous avons retenu : 1°) les aspirations, 2°) les compétences, 3°) l'information détenue, 4°) les décisions et actions prises et 5°) les caractéristiques socio-démographiques.

Les aspirations sont le facteur principal qui pousse l'individu à choisir une carrière, un nouvel emploi ou un nouveau rôle (London et Mone, 1987). Les aspirations sont elles-mêmes influencées par une foule de variables incluant les valeurs parentales (Blau et al., 1956), les valeurs sociales (Hall, 1976; Arnold et Feldman, 1986), le sexe (Livingstone, 1953), l'origine ethnique (Katzell et al., 1970), le niveau d'éducation (Markham et al., 1987), l'état du marché du travail (Feldman, 1988), le stade de développement personnel (Super, 1980; Hall, 1976), l'image que la personne a d'elle-même (Schein, 1978), ses perceptions (White, 1974), ses aptitudes (Lacey, 1978; Latack, 1981), ses besoins (Hall, 1976), ses intérêts (Holland, 1966), ses propres valeurs et aptitudes (Livingstone, 1953; Katzell et al., 1970), etc... Ses derniers points reflètent le désir de chaque individu de faire une carrière qui s'harmonise à sa personnalité, c'est-à-dire qui répond à ses besoins 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 de personnalité. Parmi les plus connues, citons le modèle des orientations personnelles de Holland (1985), celui des ancrs de carrière de Schein (1978) et celui des profils psychologiques de Briggs-Myers et Briggs-Myers (1980) (annexe).

**Figure 2**  
**Les déterminants de la carrière**



Les compétences individuelles sont un autre déterminant important du cheminement de carrière. Les compétences s'appuient sur les aptitudes (qu'elles soient physiques, psychomotrices, mentales ou de communication) (Jardillier, 1982), mais incluent aussi les connaissances acquises (que ce soit par le biais de la formation d'origine, d'une formation complémentaire ou de la formation continue) et les expériences accumulées (Forbes, 1987; Markham et al, 1987; Tremblay, 1991). Ainsi, les aptitudes à la communication, à la négociation et à la vente des idées deviennent des prédicteurs du succès de carrière pour les cadres modernes (Kanter, 1991) alors que les spécialistes des ressources humaines devront, pour réussir, être mieux formés à la gestion générale et mieux comprendre les phénomènes économiques (Ulrich, 1989; APRHQ, 1989).

L'information que détient un individu sur les emplois accessibles — par exemple les exigences de recrutement ou d'affectation, les niveaux de rémunération, les chances d'avancement ultérieures — affectent également le cheminement de l'employé. Certaines de ces informations peuvent être volontairement recherchées (annonces consultées dans un centre d'emploi par exemple), d'autres peuvent être reçues inopinément (par l'entremise d'un ami ou du supérieur par exemple) (London et Mone, 1987). La quantité d'informations disponibles serait liée à la classe sociale dont est issu l'individu. Ainsi, les enfants de milieux aisés recevraient plus d'informations sur les possibilités de carrière dans les professions à forts revenus que les enfants de milieux défavorisés (Glaser, 1968).

Finalement, les actions volontaires qu'un individu enclenche dans le but de maîtriser son destin ne peuvent manquer d'influencer sa carrière (London et Mone, 1987). Bien sûr l'individu peut choisir de prendre lui-même la décision qui va infléchir sa carrière (par exemple quitter son emploi ou accepter un transfert), mais il peut aussi par ses actions ou ses comportements (recherche d'expériences pertinentes, implication professionnelle, autoformation, sacrifices à court terme, disponibilité au travail, présence dans les comités clés, mise en valeur des résultats obtenus, etc.) montrer sa volonté de progresser (Willbur, 1987; Baker et al., 1988) et obtenir les appuis (Godin et Le Louarn, 1986; Luthans et al., 1988) qui lui permettront de faire évoluer sa carrière dans le sens souhaité. Le dernier groupe de facteurs est d'ailleurs relié au trois précédents puisqu'un individu, pour entreprendre les actions les plus pertinentes, doit savoir ce qu'il veut faire (aspirations), ce qu'il est capable de faire (compétences) et ce qu'il est possible de faire (informations sur les possibilités de carrière).

Outre ces quatre groupes de facteurs principaux, d'autres variables peuvent encore avoir un effet direct sur le cheminement de carrière, par exemple le sexe ou l'origine ethnique (Stumpf et London, 1981; Ilgen et Youtz, 1986; Cannings, 1988) — cas par exemple d'un milieu où il existe de la discrimination ou un plan d'action positive — les valeurs et attitudes (Dortch, 1989; Lemaître, 1985) — cas par exemple

où le recrutement est de type culturel —, l'âge (Gaullier, 1988; Hale, 1990) — cas par exemple de retraites à âge fixe ou de promotions inaccessibles après un certain âge —, l'ancienneté (Gould et Penley, 1985; Tremblay et Roger, 1991) — cas par exemple de promotions ou de transferts liés à l'ancienneté —, le statut marital ou le nombre d'enfants (Le Louarn, 1987; Brett et Reilly, 1988) — cas d'une mobilité freinée par un conjoint qui travaille à l'extérieur ou des enfants qui vont à l'école —.

## FACTEURS LIÉS À L'ORGANISATION

Si de nombreux facteurs personnels peuvent influencer le cheminement de carrière d'un individu, de nombreux facteurs organisationnels peuvent également l'infléchir, l'accélérer voire le ralentir ou le stopper. Parmi ceux-ci citons: 1°) la stratégie organisationnelle, 2°) la philosophie de gestion, 3°) les caractéristiques organisationnelles, 4°) les pratiques de gestion des ressources humaines et 5°) les caractéristiques des preneurs de décision.

Les stratégies organisationnelles ont un impact sur les carrières. 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). Blau et al. (1956) avaient déjà noté que le taux de croissance était l'un des premiers déterminants organisationnels à influencer la demande pour des nouveaux employés et donc les cheminements de carrière. De nombreux chercheurs (Stewman et Konda, 1983; Rosenbaum, 1984) ont vérifié ce point même en contrôlant la taille de l'entreprise (Bielby et Baron, 1983). En situation de croissance, même les cadres âgés et moins scolarisés peuvent obtenir d'excellentes chances d'avancement (Tremblay, 1991). Pourtant, comme le disaient déjà Blau et al. (1956), de telles variations dans les chances de carrière sont plus liées au contexte occupationnel (type d'emploi) qu'au contexte organisationnel (Markham et al., 1987).

Les différentes dimensions de la philosophie de gestion constituent un deuxième groupe de déterminants organisationnels. Par exemple, la décision de favoriser la mobilité interne de la main-d'œuvre est un élément majeur de la philosophie de gestion (Guérin et Bouteiller, 1988) qui ne peut manquer de favoriser la progression des personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Mais il y a plus, la philosophie de gestion peut également imposer des modèles de cheminement qui s'apparentent soit au modèle américain (faible sécurité d'emploi, évaluations et promotions rapides, plans de carrière spécialisés) soit au modèle japonais (forte sécurité d'emploi, évaluations et promotions tardives, plans de carrière polyvalents). L'organisation du type Z suivrait une voie intermédiaire caractérisée par une certaine sécurité d'emploi (non garantie), des évaluations et promotions moins fréquentes et des plans de carrière moins spécialisés (Ouchi, 1981).

Les caractéristiques organisationnelles sont un autre groupe de déterminants de la carrière. Les caractéristiques les plus fréquemment mises en évidence sont la taille, le roulement, la démographie interne et le secteur d'activité. Plus la taille de l'organisation est grande, plus les profils de carrière sont différenciés, plus les chances d'avancement et les possibilités de changement de carrière sont nombreux (Dalton et Kesner, 1983). De telles affirmations ont d'ailleurs été vérifiées dans le cas particulier des professionnels des ressources humaines (Walker, 1989; Guérin et Wils, 1992). Le roulement, comme la croissance, crée des chances d'avancement et favorise la mobilité interne (Dalton et Todor, 1979). Il peut permettre à certains individus de passer du marché secondaire du travail au marché primaire, alors qu'il favorise chez d'autres l'acquisition d'une expérience nécessaire à l'ascension verticale (Weitz, 1980). Quant au troisième aspect de la démographie organisationnelle (Séguin et Pommerville, 1988), personne ne peut ignorer les désastreux effets que peuvent avoir sur les carrières le vieillissement d'une population d'employés (Gauillier, 1988; Rosen et Jerdee, 1990) ou la concentration de ceux-ci dans une même classe d'âge (Vermot-Gaud, 1987; Wils et al., 1991). Finalement, les cheminements de carrière sont influencés par le secteur d'activité. D'une manière générale, les entreprises étatiques ont des taux de mobilité verticale plus faibles que les entreprises du secteur privé. Tremblay (1991) estime que ceci pourrait être relié aux différences qui existent entre les méthodes d'augmentation de la productivité, les types de main d'oeuvre requise, les modes de transfert d'habiletés et les taux de croissance. Quoi qu'il en soit, les cadres du secteur privé risquent moins de plafonner (mais ont moins de sécurité d'emploi) que les cadres du secteur public.

Les carrières sont aussi influencées par les pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation (London et Stumpf, 1982; Tremblay, 1991). Les pratiques de planification des ressources humaines (en exprimant les besoins, tant quantitatifs que qualitatifs), les pratiques de planification des carrières (en favorisant l'alignement des carrières individuelles sur les besoins organisationnels), les pratiques d'évaluation (en influençant la vision que l'organisation se fait d'un employé), les pratiques de développement (en fournissant les moyens de développer le potentiel individuel) et les pratiques de dotation (en déterminant qui sera informé et qui sera admissible aux mouvements d'emplois) sont les déterminants les plus fréquemment mentionnés (Vardi, 1980; Stumpf et London, 1981; London et Stumpf, 1982). Nous pourrions encore y ajouter les pratiques de communication (en favorisant la diffusion d'information sur les carrières), les pratiques d'aide aux employés (en aidant à résoudre les problèmes de carrière) et les pratiques d'organisation du travail (en créant des possibilités de croissance dans l'emploi ou de mouvements entre les emplois). Dans ce dernier cas par exemple, l'articulation des emplois en filières — qu'elles soient professionnelles ou hiérarchiques — ainsi que la mise en place de passerelles entre ces filières (Burack et Mathys, 1980; Guérin et Charette, 1983) est un élément qui favorise la mobilité interne, mais peut aussi faire que les chances d'avancement soient inégales (Tremblay, 1991). Le fait



d'évoluer dans certaines filières plutôt que dans d'autres peut donner plus d'occasions de développement ou de visibilité de carrière (Diprete, 1987; Cannings, 1988).

Finalement, le profil des preneurs de décision, leur personnalité, leurs aspirations, leurs perceptions ne peuvent manquer d'influencer les carrières de leurs subordonnés, même dans un contexte de formalisation intense des pratiques de gestion ou de professionnalisme développé des supérieurs (Stumpf et London, 1981).

## 6. IMPACTS

Qu'apporte une carrière? Que procure-t-elle? D'abord, bien sûr, la satisfaction des besoins individuels (sécurité, appartenance, estime, réalisation) exprimés dans la section 3, mais aussi un certain nombre de changements au niveau de la personnalité (meilleure connaissance de soi, nouvelles attitudes envers le travail et l'organisation) et du travail (motivation, adaptabilité) (Hall, 1986) (tableau I). Certains de ces changements (attitudes et motivation par exemple) s'expliquent par la satisfaction que procure le contentement des besoins, mais aussi par le sentiment de succès "psychologique" qui découle de la maîtrise des défis de carrière (Hall, 1976). D'autres changements (identité et compétences par exemple) s'expliquent plus par les expériences vécues, les connaissances acquises, les informations reçues et les leçons tirées par les individus.

**Tableau 1**  
**Impacts de la carrière sur l'individu**  
adapté de Hall (1976 et 1986)

		IMPACTS SUR	
		la personnalité	le travail
Horizon	à court terme	Attitudes	Motivation
	à long terme	Identité	Compétences

Mais surtout ces changements individuels profitent à l'organisation en lui permettant de satisfaire ses propres besoins tels que définis dans la section 3 et à travers eux d'atteindre ses objectifs d'efficacité et d'efficience (Wils et al., 1991). Ainsi, la motivation accrue de l'employé est à la base de son implication accrue dans le travail et de sa mobilisation sur les objectifs organisationnels. Le maintien ou le

développement des compétences individuelles qu'elles soient techniques ou comportementales (relations interpersonnelles par exemple) contribuent au développement du potentiel humain de l'organisation et au renforcement de son avantage compétitif en la matière; ces compétences concourent également à sa survie en garantissant une relève de qualité et améliore sa capacité d'adaptation au changement en rendant la main-d'oeuvre plus flexible. Pour leur part, les attitudes plus positives à l'égard de l'organisation et du travail poussent l'employé à être plus loyal, à mieux comprendre les exigences organisationnelles et à s'impliquer davantage dans le travail. Finalement, l'identité accrue de l'employé lui permet de mieux discerner ses forces et ses faiblesses et de se diriger vers les emplois les plus harmonisés à son potentiel, contribuant du même coup à l'efficience et à l'efficacité organisationnelles.

Il faut également être conscient que la réalisation d'une carrière n'a pas que des effets positifs et qu'elle peut occasionner aussi bien à l'individu qu'à l'organisation quelques désagréments. Ainsi, dans le premier cas, le stress de carrière et le burn-out sont des effets pervers qui peuvent résulter d'objectifs de carrière trop ambitieux ou d'une implication excessive dans le travail (Walker et Gutteridge, 1979; Rosen et Jerdee, 1988; London et Mone, 1987) alors que dans le deuxième cas, le roulement et les coûts peuvent croître suite à une augmentation des aspirations de carrière et des activités de support (Ackerman, 1976; London et Stumpf, 1982).

## **7. CONCLUSION**

Du point de vue du management, cinq points ressortent de cette analyse du concept de carrière.

Premièrement, la carrière est un concept qui est au coeur des préoccupations de l'organisation et de l'individu. C'est aussi l'un des très rares concepts qui, s'il est bien utilisé, permet de satisfaire simultanément les besoins de l'un et de l'autre.

Deuxièmement, les enjeux sont trop lourds pour que l'un ou l'autre des acteurs ne veuille pas mettre ce concept au service de ses propres intérêts. Chacun devra donc s'impliquer, l'individu au niveau de la gestion de sa carrière et l'organisation au niveau de la gestion des carrières de ses employés, en évitant dans ce dernier cas de s'appropriier les décisions personnelles qui relèvent de l'individu (Kellog, 1975).

Troisièmement, il existe une grande variété de cheminements de carrière comme il existe une gamme étendue de besoins, tant individuels qu'organisationnels, sur lesquels repose la notion de succès de carrière. Les cheminements de carrière tant souhaités que réalisés, seront donc très variables d'un individu à l'autre. Ils différeront dans leur type, dans leur déroulement et dans leur rythme. La gestion

de ces cheminements devra être individualisée ou n'existera pas.

Quatrièmement un nombre assez considérable de facteurs tant individuels qu'organisationnels peut influencer la carrière. Chaque acteur qui veut satisfaire ses propres besoins doit donc être conscient de la gamme de ces facteurs et surtout de ceux qu'il peut contrôler.

Cinquièmement chaque acteur dans sa gestion de la carrière ou des carrières doit utiliser le plus grand nombre de leviers (facteurs) disponibles mais il doit toujours rester conscient que la carrière est l'objet d'une gestion conjointe et que la manière la plus sûre d'atteindre ses objectifs est de les choisir en tenant compte des besoins de l'autre.

L'individu au service de l'organisation et l'organisation au service de l'individu, n'est-ce pas la vision séduisante que nous proposent les partisans de l'approche consensuelle? Le concept de carrière — s'il est géré avec intelligence — nous permet de l'envisager.

## ANNEXE

**Modèle des orientations personnelles de Holland**

tiré de Holland (1966)

TYPE	CARACTÉRISTIQUES	EMPLOIS APPROPRIÉS
Réaliste	aime prendre l'offensive, s'engager physiquement dans des activités requérant compétence, force et coordination	Foresterie, agriculture, architecture
Investigateur	préfère les activités cognitives (penser, organiser, comprendre) aux activités affectives (montrer ses sentiments, avoir des relations interpersonnelles)	Biologie, mathématiques, océanographie
Social	préfère les relations interpersonnelles aux activités physiques ou intellectuelles	Psychologie clinique, service à l'étranger, travail social
Conventionnel	aime les activités organisées et subordonne ses besoins personnels à ceux de l'organisation ou d'un supérieur	Comptabilité, finance
Entrepreneur	recherche le statut et le pouvoir en essayant d'influencer les autres	Management, droit, relations publiques
Artiste	préfère l'expression individuelle, la création artistique, l'expression des émotions	Art, musique

**Modèles des ancrs de carrière de Schein**

tiré de Schein (1978)

TYPE	CARACTÉRISTIQUES	EMPLOIS APPROPRIÉS
Technique	Motivé intrinsèquement; prêt à sacrifier les promotions; peu d'intérêt pour la gestion et les jeux politiques	Recherche, emplois-conseils, consultation spécialisée, gestion de projet

TYPE	CARACTÉRISTIQUES	EMPLOIS APPROPRIÉS
Managériale	aime la résolution de problèmes; aime influencer et mobiliser; aime le pouvoir	Management supérieur, gestion d'usine, gestion des ventes, emplois dans la grande entreprise
Sécurité	attiré par la sécurité d'emploi et l'emploi à long terme au sein d'une même organisation; n'aime pas les voyages et les transferts; est plutôt conformiste	Fonction publique, petites entreprises familiales, grandes entreprises du para ou péri-public
Créativité	aime travailler à son compte; aime passer d'un projet à l'autre; préfère la petite entreprise à la grande	Démarrage d'entreprise, arbitrage, réalisation de fusions et acquisitions, consultation générale
Autonomie	a besoin de liberté, désire travailler à son rythme et selon ses critères; fuit la grande entreprise et la fonction publique	Milieu académique, écrivain, auteur, propriétaire de petite entreprise

### Modèle des types psychologiques de Briggs-Myers

tiré de Briggs Myers et Briggs-Myers (1980)

"Conserve les choses"		"Fait les choses autrement"	
<b>ISTJ</b> l'inspecteur	<b>ISFJ</b> le conservateur	<b>INFJ</b> l'auteur	<b>INTJ</b> le scientifique
<b>ISTP</b> le technicien	<b>ISFP</b> l'artiste	<b>INFP</b> le mystique	<b>INTP</b> le concepteur
<b>ESTP</b> le promoteur	<b>ESFP</b> l'amuseur public	<b>ENFP</b> le journaliste	<b>ENTP</b> l'inventeur
<b>ESTJ</b> l'administrateur	<b>ESFJ</b> le pourvoyeur	<b>ENFJ</b> le pédagogue	<b>ENTJ</b> le général en chef
<b>"fait les choses"</b>		<b>"change les choses"</b>	

E = extraversion / I = intraversion

S = sensation / N = intuition

T = pensée / F = sentiment

## BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman L. (1976) "Career Development : Preparing Round Pegs for Square Holes", Training and Development Journal, 30(2), 12-14.
- APRHQ (1989) La gestion des ressources humaines : un aperçu des transformations qui attendent la profession à l'aube des années 2000. Montréal.
- Arnold H. et Feldman D. (1986) Organizational Behavior. New York : McGraw Hill.
- Bailyn L. (1977) "Involvement and Accommodation in Technical Careers : An Inquiry into the Relation to Work at Mid-Career", dans : Van Maanen J. (dir.) Organizational Careers : Some New Perspectives. New York : Wiley.
- Bailyn L. (1980) "The Slow Burn Way to the Top : Some Thoughts on the Early Years of Organization Careers, dans : Derr C. (dir.) Work, Family and the Career : New Frontiers in Theory and Research. New York : Praeger.
- Baker P., Markham W., Bonjean C. et Corder J. (1988) "Promotion Interest and Willingness to Sacrifice for Promotion in a Government Agency", Journal of Applied Behavioral Science, 1, 61-80.
- Bardwick J. (1986a) The Plateauing Trap. New York : Amacom.
- Bardwick J. (1986b) "The Plateauing Trap, Part 1 : Getting Caught", Personnel, octobre, 46-51.
- Beer M. et Spector B. (1985) "Corporate Transformations in Human Resource Management", dans : Walton R. et Lawrence P. (dir.) Human Resource Management Trends and Challenges. Boston : Harvard Business Review.
- Bernier C. (1990) Le travail en mutation. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Bevand R. (1990) "Peut-on manager la culture d'entreprise?", Personnel, 312, 30-32.
- Bielby W. et Baron J. (1983) "Organizations Technologies and Worker Attachment to the Firm", dans : Treiman D. et Robinson R. (dir.) Research in Social Stratification and Mobility. Greenwich : JAI Press.
- 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.
- Boyett J. et Conn H. (1991) Workplace 2000 : The Revolution Reshaping American Business. New York : Dutton.
- Bragg A. (1989) "Should You Make a Lateral Move?" Sales and Marketing Management, 141, 70-75.
- Brett J. et Reilly A. (1988) "On the Road Again : Predicting the Job Transfer Decision", Journal of Applied Psychology, 73(4), 614-620.
- Briggs-Myers I. et Briggs-Myers P. (1980) Gifts Differing. Palo Alto (Calif.) : Consulting Psychologists Press.
- Burack E. et Mathys N. (1980) Career Management in Organizations : A Practical Human Resource Planning Approach. Lake Forest (Ill.) : Brace-Park Press.
- Business Week (1988) "Needed : Human Capital", 19 septembre, 100-108.
- Cannac Y. (1991) "L'entreprise formatrice : nouveaux besoins, nouvelles méthodes", Personnel, 324, 9-15.
- Cannac Y. et la Cegos (1985) La bataille de la compétence. Paris : Hommes et techniques.
- Cannings K. (1988) "Managerial Promotion : The Effects of Socialization, Specialization and Gender", Industrial and Labor Relations Review, 42(1), 77-88.
- Carnazza J. (1982) Succession/Replacement Planning Programs and Practices. New York : Center for Research in Career Development (Columbia University).
- Castro J.-L. et Lauriol J. (1989) "L'excellence : du neuf avec du vieux", Gestion, novembre, 31-36.
- Coates J. (1987) "An Environmental Scan : Projecting Future HR Trends", Human Resource Planning, 10(4), 219-236.
- Dalton D. et Kesner I. (1983) "Inside/Outside Succession and Organizational Size : The Pragmatics of Executive Replacement", Academy of Management Journal, 26(4), 736-742.
- Dalton D. et Todor W. (1979) "Turnover Turned Over : an Expanded and Positive Perspective", Academy of Management Review, 2, 4(2), 225-235.

- Dalton G., Thompson P. et Price R. (1977) "The Four Stages of Professional Career", Organizational Dynamics, 6(1), 19-42.
- Diprete T. (1987) "Horizontal and Vertical Mobility in Organization", Administrative Science Quarterly, 32, 422-444.
- D'Iribarne P. (1986) "Vers une gestion "culturelle" des entreprises", Annale des Mines - Gérer et comprendre, septembre, 77-85.
- Dortch T. (1985) "Job Person Match", Personnel Journal, juin, 49-60.
- Driver M. (1979) "Career Concepts and Career Management in Organizations", dans : Cooper C. (dir.) Behavioral Problems in Organizations. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Driver M. (1982) Career Concepts : A New Approach to Career Research", dans : Katz R. (dir.) Career Issues in Human Resource Management. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Dubin S. (1990) "Maintaining Competence Through Updating", dans : Willis S. et Dubin S. (dir.) Maintaining Professional Competence. San Francisco : Jossey Bass.
- Durand C. (1990) "L'aspiration à la mobilité au travail en situation de plafonnement de carrière", communication présentée au sixième congrès international de psychologie du travail de langue française. Bruxelles : Université libre.
- Erikson E. (1963) Childhood and Society. New York : Norton.
- Feldman D. (1977) "The Role of Initiation Activities in Socialization", Human Relations, 30, 977-90.
- Feldman D. (1988) Managing Careers in Organizations. Glenview : Scott, Foresman.
- Feldman D. et Weitz B. (1986) "Types of Career Plateaus : Antecedents, Outcomes and Interventions", Proceedings of the Southern Management Association, 41-44.
- Finney M. (1989) "The ASPA Labor Shortage Survey", Personnel Administrator, 34(2), 35-42.
- Forbes J. (1987) "Early Intra Organizational Mobility : Patterns and Influences", Academy of Management Journal, 30(1), 110-125.
- Foucher R. (1988) "La gestion des mouvements internes de personnel", dans : Bélanger L., Benabou C., Bergeron J.-L., Foucher R. et Petit A. (dir.) Gestion stratégique des ressources humaines. Montréal : Gaëtan Morin.
- Foucher R. et Cardin S. (1990) Les caractéristiques démographiques et les cheminements de carrière des personnes à la tête d'un service (ou d'une direction) des ressources humaines (région de Montréal 1989), document de travail 20-90. Montréal : Centre de recherche en gestion (Université du Québec à Montréal).
- Fraze J. (1988) "Changing Time, Changing Values", Personnel Administrator, mars, 66-69.
- Gaullier X. (1988) La deuxième carrière. Paris : Seuil.
- Gélinier O. (1986) Stratégie d'entreprise et motivation des hommes. Paris : Hommes et techniques.
- Gionet R. (1987) Les attaches de carrière des diplômés en relations industrielles, mémoire de maîtrise. Montréal : École de relations industrielles (Université de Montréal).
- Glaser B. (1968) Organizational Choice : A Source Book for Theory. Chicago : Aldine.
- Goddard J. (1991) "The Progressive HRM Paradigm", Relations industrielles, 46(2), 378-400.
- Goddard R. (1990) "Lateral Moves Enhance 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), 505-518.
- Gosselin A. (1991) "HR Vice-Presidents : How They Get There", présentation faite les 3-5 avril. Toronto : Human Resources Professionals Association of Ontario.
- Gould S. et Penley L. (1985) "A Study of the Correlates of the Willingness to Relocate", Academy of Management Journal, 28(2), 472-478.
- Guérin G. et Bouteiller D. (1988) "La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion?", Personnel, février, 21-31.
- Guérin G. et Charette A. (1983) "La planification des carrières : un modèle organisationnel", dans : Tarrab G. (dir.) La psychologie organisationnelle au Québec. Montréal : PUM.
- Guérin G. et Wils T. (1992) La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel du modèle renouvelé. Montréal : PUM.

- Guérin G., Gagnier F., Trudel H., Denis H. et Boily C. (1991) "L'impact de la CAO/FAO sur la QVT des utilisateurs : le cas de Marconi", Relations industrielles, 46(2), 420-445.
- Hale N. (1990) The Older Worker. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hall D. (1971) "A Theoretical Model of Career Subidentity Development in Organizational Settings", Organizational Behavior and Human Performances, 6, 50-76.
- Hall D. (1976) Careers in Organizations. Santa Monica (Calif.) : Goodyear.
- Hall D. (1986) "Breaking Career Routines : Midcareer Choice and Identity Development", dans : Hall D. et associés (dir.) Career Development in Organizations. San Francisco : Jossey Bass.
- Hall D. et Hall F. (1976) "Career Development : How Organizations Put Their Fingerprints on People", dans : Dyer L. (dir.) Careers in Organizations. Ithaca : New York State School of Industrial and Labor Relations (Cornell University).
- Hendry C. et Pettigrew A. (1988) "Multiskilling in the Round", Personnel Management, avril, 36-43.
- Hill R. et Miller E. (1981) "Job Change and the Middle Season of a Man's Life", Academy of Management Journal, 24, 114-127.
- Holland J. (1966) The Psychology of Vocational Choice. Waltham (Mass) : Blaisdell.
- Holland J. (1985) Making Vocational Choices. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Horwitz H. (1990) "HRM : An Ideological Perspective", Personnel Review, 19(2), 10-15.
- Howard R. (1984) "Reenchantment of the Work Place", National Productivity Review, été, 255-264.
- Ilgén D. et Youtz M. (1986) "Factors Affecting the Evaluation and Development of Minorities in Organizations", dans : Rowland K. et Ferris G. (dir.) Research in Personnel and Human Resources Management. Greenwich : JAI.
- Jardillier P. (1982) La maîtrise de l'emploi. Paris : PUF.
- Kanter R. (1991) "Les habits neufs du manager", Harvard-L'Expansion, printemps, 30-39.
- Katzell R., Ewen R. et Korman A. (1970) Job Attitudes of Workers from Different Ethnic Backgrounds. Washington : Department of Labor.
- Keep E. (1989) "Corporate Training Strategies : the Vital Component?", dans : Storey J. (dir.) New Perspectives on Human Resource Management. Londres : Routledge.
- Keller A. (1989) "The Mommy Track", Business Week, 20 mars, 126-134.
- Kellogg M. (1975) La gestion des carrières. Paris : Hommes et techniques.
- Lacey D. (1978) "Holland's Vocational Model : A Study of Work Groups and Need Satisfaction", Journal of Vocational Behavior, 1, 105-122.
- Latack J. (1981) "Person-role conflict : Holland's Model Extended to Role-Stress Research, Stress Management and Career Development, Academy of Management Review, 6, 89-103.
- Lawler III E. (1988a) "Human Resource Management : Meeting the New Challenges", Personnel, janvier, 22-27.
- Lawler III E. (1988b) High Involvement Management. San Francisco : Jossey Bass.
- Le Louarn J.-Y. (1987) "Canadian managers' Decisions Involving Two-Career Couples", Canadian Journal of Administrative Sciences, 4(2), 113-124.
- Le Louarn J.-Y. (1990) "Les véritables enjeux : la participation, la formation et la sécurité d'emploi", Gestion, mai, 41-46.
- Lebell D. (1980) "Managing Professionals : The Quiet Conflict", Personnel Journal, juillet, 566-572.
- Lemaître N. (1985) "La culture d'entreprise : facteur de performance", Gestion, 10(1), 19-25.
- Leroy Consultants (1989-90) "La carrière ... en question", Harvard-L'Expansion, hiver, 86-96.
- Levinson D. (1986) "A Conception of Adult Development", American Psychologist, 41, 3-13.
- Levinson D., Darrow C., Klein E., Levinson M. et McKee B. (1978) The Seasons of a Man's Life. New York : Knopf.
- Livingstone E. (1953) "Attitudes of Women Operatives to Promotion", Occupational Psychology, 27(4), 191-99.
- 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.
- Luthans F., Hodgetts R. et Rosenkrantz S. (1988) Real Managers. Cambridge : Ballinger.



- 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.
- Maruani P. (1989) "Le temps est révolu des ouvriers obéissant bêtement aux ordres", Le temps stratégique, automne, 41-48.
- Maslow A. (1962) Toward a Psychology of Being. New York : Van Nostrand.
- McClelland D. (1961) The Achieving Society. New York : The Free Press.
- McCall M., Lombardo M. et Morrison A. (1988) The Lessons of Experience. Lexington : Lexington.
- Milkovich G., Anderson J. et Greenhalgh L. (1976) "Organizational Careers : Environmental, Organizational and Individual Determinants", dans : Dyer L. (dir.) Careers in Organizations : Individual Planning and Organizational Development. New York : State School of Industrial and Labor University (Cornell University).
- Miller D. et Form W. (1951) Industrial Sociology. New York : Harper.
- Moravec M. et McKee B. (1990) "Designing Dual Career Paths and Compensation", Personnel, août, 4-9.
- Morin J. et Seurat R. (1989) "La gestion des compétences", Harvard-L'Expansion, été, 17-24.
- Ofner A. (1987) "Keeping Your High Achievers Motivated", Management Solutions, juillet, 35-39.
- Ouchi W. (1981) Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading : Addison-Wesley.
- Raelin J. (1984a) "An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals", Academy of Management Review, 9(3), 413-427.
- Raelin J. (1984b) The Salaried Professional : How to Make the Most of Your Career. New York : Praeger.
- Raelin J. (1985) The Clash of Cultures. Boston : Harvard Business School Press.
- Raelin J. (1987a) "Job Security for Professionals", Personnel, 64(7), 40-47.
- Raelin J. (1987b) "Two-Track Plans for One-Track Careers", Personnel Journal, 96-101.
- Raelin J., Sholl C. et Leonard D. (1985) "Why Professionals Turn Sour and What to Do", Personnel, octobre, 28-41.
- Rhodes D. et Walker J. (1984) "Management Succession and Development Planning", Human Resource Planning, 7(4), 157-173.
- Rosen B. et Jerdee T. (1990) "Middle and Late Career Problems : Causes, Consequences and Research Needs", Human Resource Planning, 13(1), 59-70.
- Rosen B. et Jerdee T. (1988) "Managing Older Workers' Careers" dans : Rowland K. et Ferris G. Research in Personnel and Human Resources Management. Greenwich : JAI.
- Rosenbaum J. (1979) "Tournament Mobility : Career Patterns in a Corporation", Administrative Science Quarterly, 24, juin, 220-241.
- Rosenbaum J. (1984) Career Mobility in a Corporate Hierarchy. Orlando : Academic Press.
- Routledge C. et Elliot C. (1982) "Organizational Mobility and Career Development", Personnel Review, 11(3), 11-17.
- Schein E. (1967) "Attitude Change During Management Education", Administrative Science Quarterly, 11, 601-628.
- Schein E. (1971) "The Individual, the Organization and the Career : A Conceptual Scheme", Journal of Applied Behavioral Science, 7, 401-426.
- Schein E. (1978) Careers Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs. Reading (Mass.) : Addison-Wesley.
- Schwartz F. (1989) "Management Women and the New Facts of Life", Harvard Business Review, janvier-février, 65-76.
- Seguin F. et Pommainville R. (1988) "La démographie organisationnelle : l'émergence de nouveaux défis", Gestion, février, 30-35.
- Serieyx H. (1987) Mobiliser l'intelligence de l'entreprise. Paris : Entreprise moderne d'édition.
- Stewman S. et Konda S. (1983) "Career and Organizational Labor Market : Demographic Models of Organizational Behaviors", American Journal of Sociology, 88, 637-685.
- Stumpf S. et London M. (1981) "Management Promotion : Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process", Academy of Management, 6(4), 539-549.

- Super D. (1980) "A Life-Span, Life-space Approach to Career Development", Journal of Vocational Behavior, 16, 282-298.
- Super D. et Bohn M. (1970) Occupational Psychology. Belmont (Calif.) : Wadsworth.
- Thévenet M. (1991) (1991-1992) "Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres", Revue de gestion des ressources humaines, décembre-janvier, 28-35.
- Tremblay M. (1991) "Le plafonnement de carrière chez les cadres", Gestion, mai, 38-49.
- Tremblay M. et Roger A. (1991) Stabilité dans l'emploi et plafonnement de carrière, W.P. n° 383. Puyricard (France) : Institut d'administration des entreprises.
- Ulrich D. (1989) "HR Competencies in the 1990s", Personnel Administrator, novembre, 91-93.
- Van Geneep A. (1960) The Rites of Passage. Chicago : University of Chicago Press.
- Van Maanen J. et Schein E. (1977) "Career Development", dans : Hackman R. et Suttle L. (dir.) Improving Life at Work. Santa Monica : Goodyear Publishing.
- Vardi Y. (1980) "Organizational Career Mobility : An Integrative Model", Academy of Management Review, 5(3), 341-355.
- Veiga J. (1983) "Mobility Influences during Managerial Career Stages", Academy of Management Journal, 26(1), 64-85.
- Vermot-Gaud C. (1987) Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles, Paris : Éditions d'organisation.
- Vieules C. (1991) "Un impératif : favoriser la mobilité de carrière des cadres", Personnel, 324, 28-34.
- Wainer H. et Rubin I. (1969) "Motivation of Research and Development Entrepreneurs : Determinants of Company Success", Journal of Applied Psychology, 53, 178-84.
- Walker J. (1988) "Managing HR in Flat, Lean and Flexible Organizations : Trends for the 1990s", Human Resource Planning, 11(2), 125-132.
- Walker J. (1989) "Human Resource Roles for the '90s", Human Resource Planning, 12(1), 55-61.
- Walker J. et Gutteridge T. (1979) Career Planning Practices : An AMA Report. New York : AMACOM.
- 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.
- Watts A., Super D. et Kidd J. (1981) (dir.) Career Patterns. Career Development in Britain. Londres : Hobsons Press.
- Weitz D. (1980) "La rotation du personnel", Informatique et gestion, 113, 58-64.
- Werther W., Davis K. et Lee-Gosselin H. (1990) La gestion des ressources humaines. Montréal : McGraw Hill.
- White T. (1974) "Production Workers and Perceptions of Intra-Organizational Mobility", Sociological Inquiry, 44(2), 27-35.
- Willbur J. (1987) "Does Mentoring Breed Success?" Training and Development Journal, novembre, 38-41.
- Williams J. (1988) "Planning Your Career Climb", Personnel Administrator, avril, 38-42.
- Willis S. et Dubin S. (1990) "Maintaining Professional Competence : Directions 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<sup>ème</sup> 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. 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.
- Wils T., Le Louarn J.-Y. et Guérin G. (1991) La planification stratégique des ressources humaines. Montréal : PUM.