

Facteurs explicatifs de l'implication en gestion des carrières des organisations

Thierry WILS

Professeur
Université du Québec à Hull

Gilles GUERIN

Professeur titulaire
Université de Montréal
(en collaboration avec Roxane Bernard)

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour objet d'identifier les facteurs les plus importants dans l'explication de l'implication en gestion des carrières des organisations. À partir d'un échantillon de 254 organisations québécoises, l'analyse de régression a mis en relief cinq facteurs-clés : la culture de mobilité, la politique sociale, la taille, le secteur d'activité économique et le type de service de ressources humaines. Ces résultats confirment l'existence d'une certaine contingence des pratiques de gestion des carrières.

La gestion des carrières est une des plus récentes tentatives pour adapter les milieux de travail aux changements sans cesse croissants de l'environnement. Au cours de la dernière décennie, l'engouement des organisations pour ce nouveau domaine de la gestion des ressources humaines s'est manifesté tant aux États-Unis (Walker, 1980) ou au Canada (Guérin, 1984; Guérin et Wils, 1992; Guérin et Wils, 1993, Tremblay et Roger, 1992) qu'en France (Livian, 1992; Thévenet, 1991-1992).

Au plan théorique, plusieurs recherches ont tenté de proposer des modèles de gestion des carrières, contribuant ainsi à améliorer la compréhension de cette nouvelle réalité. Paradoxalement, ces nombreux efforts de conceptualisation n'ont été que très peu appuyés par des recherches empiriques. Les quelques enquêtes disponibles ont cherché principalement à décrire les pratiques de carrière une à une, sans toutefois les relier à des facteurs contextuels. Ainsi, ces études semblent indiquer que certaines organisations sont fortement impliquées en gestion des carrières (existence de nombreuses pratiques) alors que d'autres ne le sont presque pas (existence de seulement quelques pratiques). L'objet de cette recherche

est d'isoler les facteurs explicatifs susceptibles d'expliquer cette variation inter-organisationnelle de l'implication en gestion des carrières.

I. CADRE DE RÉFÉRENCE

La diversification rapide des systèmes de gestion des carrières a incité plusieurs chercheurs à concevoir une explication de leur variation inter-organisationnelle (Guérin et Charette, 1984; Stumpf, 1984; Sonnenfeld et Peiperl, 1988; Sonnenfeld, et alii, 1988; Guérin et Wils, 1990; Wils et Guérin, 1990; Wils et alii, 1992; Wils et alii, 1993). Compte tenu de l'état des connaissances, l'identification des facteurs explicatifs ne peut que revêtir un caractère exploratoire qui rend difficile la formulation d'hypothèses. Nos hypothèses sont donc des "hypothèses de travail" dont le sens de la relation n'est pas toujours déterminé.

Tel qu'illustré à la figure 1, les variables indépendantes suivantes ont été retenues pour expliquer la

variation du nombre d'activités de carrière : d'une part, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité économique, le type de propriété, la présence d'un syndicat (soit, les facteurs classiques) et d'autre part, la stratégie de dotation, la politique sociale de l'entreprise, la culture de mobilité, le type de service de ressources humaines et la pression des employés (soit, les facteurs "ressources humaines").

La taille de l'entreprise

Selon Jackson et alii (1989), l'entreprise de grande taille possède des ressources excédentaires (slack) lui permettant de créer un marché interne du travail. Granrose et Portwood (1987) stipulent que les opportunités de mobilité et de carrières flexibles augmentent avec la taille de l'organisation. De plus, la grande entreprise rentabilise les investissements requis (coûts fixes) pour la mise sur pied de programmes en les ventilant sur un plus grand nombre d'employés (Murray et Dimick, 1978); or, la plupart des activités de carrière présentent des coûts d'implantation et de fonctionnement moyens ou élevés que ne peuvent rencontrer les petites entreprises (Stumpf, 1988). Finalement, Walker et Gutteridge (1979) ont constaté que la taille de l'entreprise avait un impact sur la formalisation, l'étendue et la sophistication du système de

gestion de ressources humaines en général et du système de carrière.

Hypothèse de travail :

L'implication en gestion de carrière augmente avec la taille de l'entreprise.

Le secteur d'activité économique

Jackson et alii (1989) considèrent que la différence entre les secteurs de production des biens et des services diffèrent de manière assez significative pour qu'on s'attende à une variation des activités de gestion des ressources humaines. Il n'est pas exclu que cette influence du secteur affecte aussi le nombre des activités. Walker et Gutteridge (1979) ont constaté que les entreprises manufacturières possédaient davantage d'activités de carrière que les entreprises des services (à l'exception toutefois des banques, fortement impliquées dans les carrières).

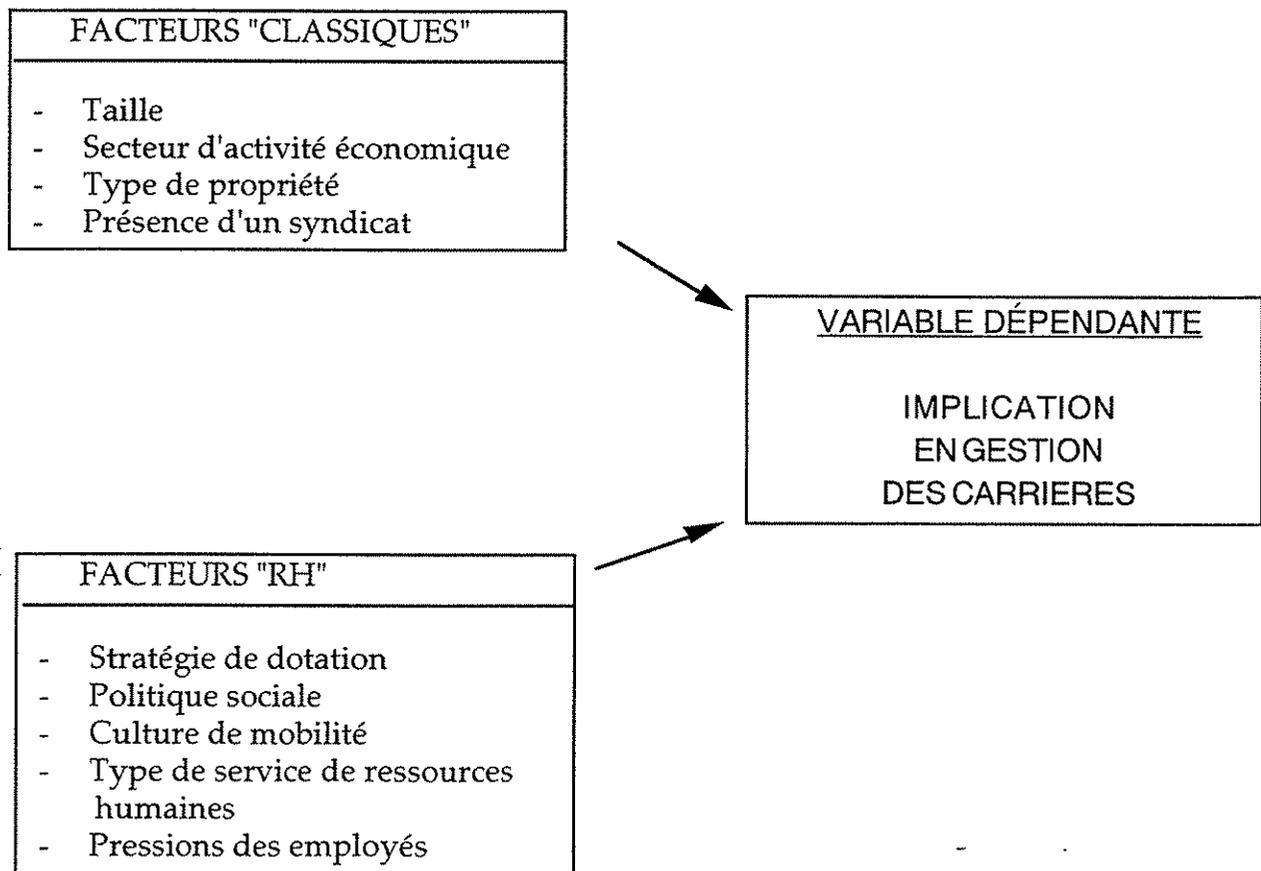
Hypothèse de travail :

L'implication en gestion de carrière est (peut-être) associée au secteur d'activité économique dans lequel oeuvre l'entreprise.

FIGURE 1

CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ANALYSE EXPLORATOIRE DE LA VARIATION DE L'IMPLICATION EN GESTION DE CARRIÈRE

VARIABLES INDÉPENDANTES



Le type de propriété de l'entreprise

Les organisations du secteur public, souvent caractérisées par une gestion bureaucratique, sont davantage susceptibles de se limiter aux activités de base de la dotation. Les entreprises du secteur privé, plus soumises à la concurrence, sont susceptibles d'utiliser un plus grand nombre d'activités de carrière, dans un objectif de compétitivité.

Hypothèse de travail : L'implication en gestion de carrière est peut-être associée au type de propriété de l'entreprise.

La présence d'un syndicat

Dimick et Murray (1978) ont constaté empiriquement que le taux de syndicalisation était relié négativement à la sophistication de la dotation. Ils l'expliquent en disant que le syndicat constitue un groupe de pression dans l'entreprise, et d'autant plus influent qu'il représente un grand nombre d'employés (taux élevé de syndicalisation); les attentes et priorités syndicales exercent selon eux un effet certain sur les décisions qui sont prises par l'organisation. La présence du syndicat et de son corollaire (la convention collective) exercent donc une contrainte sur la gestion en limitant le nombre d'alternatives possibles (Murray et Dimick, 1978; Jackson et alii, 1989). Or, les syndicats se méfient généralement des carrières et mettent l'accent sur l'ancienneté à l'exception de tout autre critère de promotion (Murray et Dimick, 1978). Tous ces arguments militent en faveur d'une relation linéaire négative entre le taux de syndicalisation et l'implication en gestion de carrière. Par ailleurs, l'entreprise non syndiquée pourrait vraisemblablement adopter un grand nombre d'activités de carrière dans la perspective d'éviter la syndicalisation.

Hypothèse de travail : L'implication en gestion des carrières est plus élevée en milieu non-syndiqué qu'en milieu syndiqué.

La stratégie de dotation

Selon Sonnenfeld et Peiperl (1988), le Club et l'Académie caractérisés par la promotion interne seront davantage impliqués en carrière que la Forteresse et l'Équipe de Baseball, lesquelles pratiquent le recrutement externe. L'Académie et l'Équipe de Baseball utilisant toutes deux le mérite individuel comme critère de promotion adopteront respectivement davantage d'activités que le Club et la Forteresse, lesquels ont opté pour l'ancienneté.

Hypothèse de travail : L'implication en gestion des carrières va croissant selon que la stratégie de dotation est de type "Forteresse", "Équipe de baseball", "Club" ou "Académie".

La culture de mobilité

Une organisation possédant une culture de mobilité valorise intrinsèquement la mobilité (principe

fondamental) et en fait implicitement un critère d'évaluation du personnel. Une telle culture crée une pression sur les employés, les incitant à s'intéresser fortement à tout ce qui touche la mobilité et la carrière (Benghozi, 1988). La mobilité (latérale et/ou verticale) devient ainsi une règle du jeu de la réussite s'appliquant parfois à tous les niveaux hiérarchiques (Livian, 1992). Une organisation valorisant de la sorte la mobilité est plus susceptible d'implanter un grand nombre d'activités de carrière (Wils et Labelle, 1989).

Hypothèse de travail : Une forte culture de mobilité favorise une plus grande implication en gestion des carrières.

La politique sociale de l'entreprise

Les valeurs, attitudes, croyances et préférences des dirigeants influencent l'évaluation de la désirabilité des activités de gestion des ressources humaines et ce, de manière d'autant plus marquée que les programmes sont relatifs à des préoccupations sociales ou qu'ils ne sont pas absolument nécessaires à la survie de l'organisation. De tels programmes ne sont implantés que si l'employeur se préoccupe de faire ce qui doit être fait selon lui, d'un point de vue moral. Wils et alii, (1988) définissent la politique sociale de l'entreprise comme une préoccupation envers les employés impliquant à la fois la possibilité pour les employés d'exprimer leurs aspirations et la volonté de l'employeur d'en tenir compte et de respecter leurs droits. Selon ces auteurs, la politique sociale peut se manifester par l'implantation de programmes spécifiques nouveaux ou par l'adoption de politiques et procédures plus équitables relativement aux activités existantes.

Selon la typologie des activités de carrière établie par Wils et Guérin (1990), 11 des 19 activités identifiées relèvent d'une attitude de réconciliation ou d'une attitude d'aide de l'employeur (par opposition à une attitude d'autorité). Les organisations possédant une politique sociale sont donc plus susceptibles de présenter un plus grand nombre d'activités de carrière.

Hypothèse de travail : Une forte politique sociale de l'entreprise favorise une plus grande implication en gestion des carrières.

Le type de service de ressources humaines

Selon la typologie des services de ressources humaines présentée par Labelle (1991), le type "paperasse" adopte une perspective strictement opérationnelle et est dénué de tout pouvoir (ou influence); composé de généralistes, il ne fournit que les services de base (ex.: tenue des dossiers, avis de recrutement). La responsabilité de la gestion des ressources humaines et des relations de travail appartient aux cadres hiérarchiques (*line*). Un tel service est fort peu (voire pas du tout) susceptible de proposer, d'implanter, voire de gérer des activités de carrière.

Le type "relations de travail" est lui aussi opérationnel mais il détient une position influente. Composé essentiellement d'experts en relations de travail,

il est spécialisé dans la négociation et dans la gestion des relations quotidiennes avec les syndicats. S'il est vrai que le choix des activités (nature et nombre) dépend, comme l'affirme Stumpf (1988), de l'intérêt et des compétences du service de ressources humaines, on peut s'attendre à ce que les carrières ne constituent ni un centre d'intérêt important ni un domaine d'expertise poussée pour ce type de service. Il est toutefois susceptible de favoriser l'adoption d'activités de dotation.

Les deux autres types (stratégiques vs opérationnels) diffèrent l'un de l'autre quant à leur pouvoir. Le type "stratégique décisionnel" est impliqué dans la prise de décision stratégique avec la direction générale et se caractérise par une approche anticipatrice. Il détient la responsabilité entière des activités de gestion des ressources humaines et de relations de travail. Il fournit l'expertise technique, les produits et services de ressources humaines, de même que les conseils aux cadres hiérarchiques, en vue d'assurer l'intégration stratégique.

Le service de type "alignement stratégique" agit a posteriori, après que les décisions stratégiques aient été prises (sans sa participation), en vue d'intégrer chaque activité à la stratégie organisationnelle. Principal (et non seul) responsable des activités de gestion des ressources humaines et de relations de travail, il fournit essentiellement des services (vs expertise technique et conseils) aux cadres hiérarchiques et aux employés.

Le choix (nature et nombre) des activités dépend aussi du pouvoir du service de ressources humaines. L'importance du pouvoir détenu dépend à la fois des caractéristiques du service et (ultimement) de la direction : compétences du service de ressources humaines, intérêt qu'il manifeste pour le développement de l'organisation dans son ensemble (planification stratégique), reconnaissance par la direction de l'importance de la gestion des ressources humaines et du service de ressources humaines et volonté d'associer le service des ressources humaines à la prise de décision stratégique (Miles et Snow, 1984). On peut donc s'attendre à ce que la présence d'un service de ressources humaines impliqué au niveau décisionnel favorise l'adoption d'un nombre maximal d'activités de carrière.

Hypothèse de travail : La présence d'un service de ressources humaines stratégique (vs opérationnel) favorise une plus grande implication en gestion des carrières qui ira croissant selon que le service de ressources humaines est de type "paperasse", "relations de travail", "alignement stratégique" ou "stratégique décisionnel".

Les pressions exercées par les employés en matière de carrière

Les pressions exercées par les employés peuvent prendre plusieurs formes. Elles peuvent se manifester sous la forme de demandes, d'aspirations ou de besoins (désir d'activités de carrières particulières) ou encore emprunter la forme de comportements (ex.: roulement, absentéisme, baisse de rendement) ou d'attitudes (ex.: insatisfaction, manque de motivation) problématiques pour l'entreprise. Ces diverses formes de pression

favorisent la prise de conscience par l'employeur d'un coût d'inaction et d'une nécessité d'agir (Murray et Dimick, 1978). Elles favorisent aussi la perception de défis (ex.: plafonnement, iniquité) à relever. Les aspirations et besoins des employés (liés à leurs valeurs), de même que leurs attitudes et comportements, peuvent affecter la nature et le nombre des activités de carrière adoptées (Wils et Guérin, 1990).

On peut donc s'attendre à ce que plus les employés formulent des demandes pressantes et réitérées pour des activités de carrière et/ou plus ils adoptent des attitudes et comportements problématiques (nuisibles à l'organisation) liées à l'existence de défis de carrière non relevés, plus l'organisation sera susceptible d'adopter un grand nombre d'activités de carrière.

Hypothèse de travail : L'existence de fortes pressions exercées par les employés en matière de carrière favorise une plus grande implication en gestion de carrière.

II. MÉTHODOLOGIE

Échantillon

La collecte des données a été effectuée au moyen d'une enquête. Un questionnaire de 26 pages a ainsi été adressé au principal responsable des ressources humaines des 1061 entreprises québécoises comptant 250 employés et plus. Au total, 254 organisations ont participé à l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 23,9%. Les entreprises participantes provenaient des secteurs privés (57,9%) et public (42,1%), et étaient impliquées dans des activités de nature très diverses : l'immense majorité des secteurs d'activité économique étaient représentés. La taille moyenne de l'entreprise participante était de 600 employés, la proportion de PME étant légèrement supérieure à 60%. Le taux moyen de syndicalisation s'élevait à 68%.

Analyse de données

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS pour micro-ordinateur. En particulier, l'analyse de régression multiple est l'outil statistique utilisé pour tester les hypothèses. L'option "pas à pas" (*stepwise*) a été retenue pour isoler les facteurs explicatifs les plus importants.

Mesures

Nous avons mesuré de manière dichotomique l'existence de chacune des pratiques de carrière; la valeur un (1) a été attribuée pour la présence de l'activité, la valeur zéro (0) pour son absence. Le nombre d'activités adoptées par une organisation est notre mesure de l'implication en gestion de carrières. Cette variable dépendante résulte simplement de la somme des valeurs attribuées aux 14 activités suivantes : (1) l'affichage des postes vacants, (2) la promotion interne, (3) les filières d'emplois, (4) l'appariement des individus aux emplois, (5)

la mobilité latérale, (6) la collecte d'informations auprès des employés sur la question des carrières, (7) la collecte d'informations sur les postes futurs, (8) les plans de relève, (9) la gestion des individus à haut potentiel, (10) le mentoring, (11) la formation des gestionnaires en matière de carrière, (12) les services d'un conseiller en carrière, (13) les ateliers sur les carrières et (14) la communication d'informations sur la mobilité et les carrières.

Pour rappel, notre modèle englobait neuf variables indépendantes. Le secteur d'activité économique et le type de propriété ont été mesurés de manière dichotomique : l'entreprise appartenant aux secteurs primaire et secondaire et donc impliquée dans la production de biens (vs secteur tertiaire : production de services) et faisant partie du secteur privé s'est vue attribuer dans les deux cas la valeur un (1).

La taille de l'entreprise, considérée sous l'angle des effectifs, a été mesurée par le nombre d'employés à temps plein. Quant au taux de syndicalisation, il a été fourni directement par le répondant.

La stratégie de dotation et le type de service de ressources humaines, mesurés initialement par des énoncés typologiques sur des échelles Likert à six points, ont été convertis en variables dichotomiques. Nous avons regroupé les stratégies de Club et d'Académie d'une part, celle d'Équipe de baseball et de forteresse d'autre part : ces deux groupes de stratégies s'opposent quant à la

présence (Club et Académie) d'une solide tradition de promotion interne. Une entreprise identifiant davantage sa stratégie à celles du Club et de l'Académie (score total) qu'à celles de l'Équipe de baseball et de la forteresse, obtenait un score égal à un (1) pour la stratégie de dotation. Similairement, nous avons regroupé les types de service de ressources humaines selon leur nature, opérationnelle (type "paperasse" et type "relations de travail" ou stratégique (type "alignement" et type "décisionnel"). Un service de ressources humaines plus stratégique qu'opérationnel (score total) obtenait un score égal à un (1).

La politique sociale de l'organisation a été mesurée à l'aide de sept indicateurs sur une échelle de type Likert allant de 1 à 6 (alpha de Cronbach = 0,76). Finalement, la culture de mobilité et les pressions exercées les employés ont été estimés à l'aide d'un indicateur sur une échelle de type Likert à six points.

III RÉSULTATS

La matrice de corrélations entre les variables indépendantes a permis de constater l'absence de "multicolinéarité" : elle ne comportait aucun coefficient égal ou supérieur à 0,8 (la matrice finale figure au tableau 1). Les graphiques des régressions bivariées entre chacune des variables indépendantes et la variable dépendante ne contredisaient pas le postulat de la linéarité.

TABLEAU 1

MATRICE DE CORRÉLATIONS FINALE ENTRE QUELQUES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA VARIATION DE L'IMPLICATION EN GESTION DE CARRIÈRE (n=172)

	Nbre act.	Cult.mob.	Taille	Pol. soc.	Secteur	Type SRH
Nbre act.	1,0000					
Cult.mob.	0,5011**	1,0000				
Taille	0,3281**	0,0725	1,0000			
Pol. soc.	0,4298**	0,3020**	0,1309	1,0000		
Secteur	0,1887*	0,0941	0,0217	-0,0201	1,0000	
Type SRH	0,2087*	0,0906	0,0540	0,2019*	-0,1357	1,0000

Une régression multiple de type "pas à pas", effectuée à partir de 129 cas, a permis d'identifier parmi l'ensemble des variables indépendantes celles qui s'avéraient pertinentes : le type de secteur, la taille de l'organisation (effectifs à temps plein), la culture de mobilité, la politique sociale et le type de service de ressources humaines, variables significatives à 0,05, rendaient compte de 43,8% de la variance ("R carré ajusté"). Toutes les autres variables (présence du syndicat, stratégie de dotation, pressions des employés et type de propriété) n'ont pas été retenues dans l'analyse.

Afin d'augmenter le nombre de cas (172 contre 129) et ainsi mieux stabiliser les coefficients, nous avons procédé à une analyse de régression multiple en entrant simultanément les cinq variables identifiées comme pertinentes et la variable dépendante (implication en gestion de carrières). Tel qu'indiqué au tableau 2, la régression multiple s'est avérée très significative (la valeur de F, établie à 26,5, est significative à 0,0000) et apte à expliquer 42,7% (R carré ajusté) du phénomène étudié. De plus, l'analyse des résidus a permis de constater le respect des postulats de base de la régression, ce qui confirme le bien-fondé de son utilisation. Les variables

indépendantes, significatives à 0,03 sont reliées à l'implication en gestion de carrière dans le sens prédit (positif) par la théorie. Les variables se rangent comme suit, selon l'ordre décroissant de leur pouvoir explicatif : en premier lieu figure la culture de mobilité (bêta = 0,376), suivie de la politique sociale (bêta = 0,259), de la taille de l'entreprise (bêta = 0,256), du secteur d'activité économique (bêta = 0,170) et finalement du type de service de ressources humaines (bêta = 0,131). Trois des cinq variables explicatives se rattachent aux conditions subjectives (vs objectives) de l'entreprise. La culture

organisationnelle exerce une influence plus décisive sur l'implication en gestion de carrière que les variables contextuelles classiques (type de propriété, taille).

On peut donc en conclure que les grandes entreprises du secteur de production des biens possédant une solide politique sociale et une culture valorisant intensément la mobilité de même qu'un service de ressources humaines de type stratégique, sont susceptibles d'être impliquées dans un plus grand nombre d'activités de carrière.

TABLEAU II

FACTEURS EXPLICATIFS DE LA VARIATION DE L'IMPLICATION
EN GESTION DE CARRIÈRE : RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION
(Estimation des coefficients)

VARIABLE	B	bêta	t	Sig t
Cult.mob.	0,67501	0,37621	6,152	0,0000
Pol. soc.	0,66531	0,25948	4,174	0,0000
Taille	5,656168 E-04	0,25608	4,380	0,0000
Secteur	0,82135	0,17075	2,904	0,0042
Type SRH	0,61784	0,13159	2,203	0,0290
Constante	-0,55655		-1,073	0,2847
R carré = 0,44376				
R carré ajusté = 0,42701				
F = 26,48				
Signif. F = 0,0000				

IV DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche a permis d'identifier cinq facteurs explicatifs de la variation inter-organisationnelle de l'implication en gestion de carrières : la culture de mobilité, la politique sociale, la taille, le secteur d'activités économique et le type de service de ressources humaines. Ces résultats indiquent qu'il existe une certaine contingence des pratiques en gestion des carrières. La mise en évidence de certains facteurs comme la taille n'est pas surprenante. En revanche, d'autres facteurs comme la culture de mobilité et la politique sociale sont intéressants car ils mettent en relief l'importance des valeurs sous-tendants la philosophie de gestion des ressources humaines. Les résultats soulignent aussi que le type de service de ressources humaines est également une contrainte dont il faut tenir compte.

Les conclusions de l'étude doivent cependant être interprétées avec prudence. Faute d'une théorie solide, nous nous sommes limités à formuler des hypothèses de travail et notre démarche visait plus à vérifier la pertinence de ces hypothèses qu'à les confirmer. Nous avons également écarté d'autres facteurs explicatifs comme la

turbulence de l'environnement ou les structures. Enfin, certaines variables indépendantes comme la culture de mobilité n'ont été mesurées que par un seul indicateur.

RÉFÉRENCES

- Benghozi, P.-J., (1988) "La carrière des cadres à EDF : des paradoxes de l'organisation aux représentations des individus", *Revue française de gestion*, p. 16-25.
- Granrose, C., Portwood, J.D., (1987) "Matching individual Career Plans and Organizational Career Management", *Academy of Management Journal*, p. 699-720.
- Guérin, G., (1984) "Organisation des activités de planification des ressources humaines, dans les grandes entreprises québécoises", *Gestion*, p. 36-43.
- Guérin, G. et Charette, A., (1983) "La planification des carrières : un modèle organisationnel", *Psychologie organisationnelle au Québec*, Tarrab et al. (éd) Montréal, P.U.M., p. 311-344.
- Guérin, G. et Wils, T., (1992) *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, PUM.
- Guérin, G. et Wils, T., (1990) "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse", *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles*, Blouin (éd), Cowansville et Y. Blais, p. 667-715.
- Guérin, G. et Wils, T., (1993) "Sept tendances-clés de la nouvelle GRH", *Gestion*, 18(1), p. 22-33.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. et Rivero, J.C., (1989) "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, p. 727-785.
- Labelle, C., *A Role-Based Taxonomy of Human Resource Organizations*, Thèse de doctorat (Ph.D.), Ithaca, New York, Cornell University.
- Livian, Y.-F. (1992), "Gestion des carrières des cadres et management stratégique de l'entreprise", *Revue de gestion des ressources humaines*, no. 4, p. 21-34.
- Miles, R.E. et Snow, C.C., (1984) "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, été , p. 36-52.
- Murray, V.V. et Dimick, D.E., (1978) "Contextual Influences on Personnel Policies and Programs", *Academy of Management Review*, octobre, p. 750-761.
- Sonnenfeld, J.A., Peiperl, M.A. et Kotter, J.P., (1988) "Strategic Determinants of Managerial Labor Markets : a Career Systems View", *Human Resource Management*, 27, p. 369-388.
- Sonnenfeld, J.A. et Peiperl, M.A., (1988) "Staffing Policy as a Strategic Response : a Typology of Career Systems", *Academy of Management Review*, p. 588-600.
- Stumpf, S.A., (1988) "Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy", *Human Resource Planning*, 11, p. 33-48.
- Stumpf, S.A., (1984) "Designing Career Management Practices", *Readings in Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Company, p. 329-336.
- Thévenet, M. (1991-1992), "Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres", *Revue de gestion des ressources humaines*, no. 2, p. 28-35.
- Tremblay, M. et Roger A. (1992), "La préparation de la relève dans les entreprises", *Gestion*, vol. 17 (3), p. 64-72.
- Walker, J.W. et Gutteridge, T.G., (1979) *Career Planning Practices*, an AMA Survey Report, AMACOM, p. 1-40.
- Walker, J.W., (1980) *Human Resource Planning*, New York, McGraw-Hill.
- Wils, T. et Guérin, G., (1990) "La gestion du système de carrière", *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Blouin (éd), Cowansville, Ed. Y. Blais, p. 821-851.
- Wils, T. et Labelle, C., (1989) "La gestion des carrières : une pratique à plusieurs visages", *Document de travail*, Université du Québec à Hull, 21 p.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Le Louarn, J.-Y., (1989) "La gestion stratégique des ressources humaines : un reniement du rôle social de l'entreprise?", *Relations industrielles*, vol. 44, no 2, p. 354-375.
- Wils, T., Guérin, G. et Bernard, R., (à paraître en 1993). "Career Systems as a Configuration of Career Management Activities", *International Journal of Career Management*.
- Wils, T., Bernard, R. et Guérin, G., (1992) "Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec", *Relations industrielles*, 47(3), p. 489-509.