

Les systèmes de développement de carrière : une étude empirique québécoise

**Thierry WILS, Professeur, Département de relations industrielles
– Université du Québec (Hull)**

**Murielle LABERGE, Étudiante au doctorat, École de relations
industrielles – Université de Montréal**

**et Christiane LABELLE, Professeure, Département de relations
industrielles – Université du Québec (Hull)**

Résumé :

La question de l'articulation des activités de gestion de ressources humaines suscite un intérêt grandissant ces dernières années (Dyer et Reeves, 1995). Le sujet est tellement complexe qu'il est sans doute prématuré de tenter de comprendre la cohérence de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et d'en évaluer son impact sur la performance organisationnelle sans avoir, au préalable, décrit l'état des lieux. Aussi l'objet de cette recherche est-il de jeter les premiers jalons d'une meilleure description en examinant l'interaction entre deux activités, à savoir la gestion des carrières et la formation. Dans un contexte de turbulence, ces activités jouent un rôle crucial (Laberge, Wils et Labelle, 1995) puisqu'elles peuvent aider les organisations à mieux s'adapter aux changements de l'environnement.

Le défi est à la fois de mieux comprendre la cohérence intra-activité et la cohérence inter-activité. D'une part, la cohérence intra-activité découle du fait que les différents aspects d'un même programme peuvent se combiner différemment. Par exemple, des études (Wils, Bernard et Guérin, 1992; Bernard, Wils, Guérin et Labelle, 1992) ont montré que les différentes pratiques de carrière peuvent donner naissance, en se combinant, à différentes configurations de carrière. Une autre étude (Doray, 1991) a également montré que les pratiques de formation peuvent prendre plusieurs visages. D'autre part, il faut également mieux comprendre la cohérence inter-activité, c'est-à-dire la façon dont les activités se combinent entre elles pour former un système de gestion des ressources humaines. Compte tenu de la complémentarité naturelle entre la gestion des carrières et la formation, le but de cette étude est d'examiner comment ces deux activités se combinent pour former des configurations appelées ici «systèmes de développement de carrière».

Taxonomie des systèmes de développement de carrière

Construction de la taxonomie

Par définition, les systèmes de développement de carrière résultent de la combinaison des sous-systèmes de carrière et des sous-système de formation. Par exemple, il est logique de s'attendre à ce que les entreprises qui investissent peu dans l'activité de carrière délaissent l'activité de formation. Ainsi, le modèle organisationnel de base, qui repose sur un minimum de pratiques de carrières (Bernard et coll., 1992), devrait logiquement moins faire appel à la formation que les autres modèles de carrière. En revanche, le modèle intégré, qui englobe un grand nombre de pratiques de carrière, devrait solliciter davantage l'activité de formation puisque les employés ont besoin de se développer dans le cadre de leur cheminement de carrière. Implicitement, Doray (1991) établit des liens entre la gestion de carrière et la formation puisque son quatrième cas de figure en formation s'appelle «la formation, outil négocié et intégré de cheminement de carrière».

Afin d'identifier les différents systèmes de développement de carrière, nous avons utilisé l'analyse typologique (*cluster analysis*). Les données sur lesquelles se fondent cette étude ont été recueillies par questionnaires. Après avoir été prétesté auprès de 10 professionnels, ce questionnaire a été envoyé au plus haut dirigeant en gestion des ressources humaines de 1 197 entreprises québécoises comptant 250 employés et plus. Au total, 201 questionnaires utilisables ont été reçus, soit un taux de réponse de 16,8 % (201/1 197). Bien que ce taux de réponse ne soit pas très élevé, la taille de l'échantillon est néanmoins suffisante pour explorer l'existence de différents systèmes de développement de carrière.

L'échantillon comprend 201 organisations réparties dans divers secteurs d'activités: 48 (24 %) dans les secteurs primaire et secondaire, contre 152 (76 %) dans le secteur tertiaire. La majorité des organisations (115 ou 57 %) appartient au secteur public, contre 86 (43 %) pour le secteur privé. Globalement, 61 % de l'échantillon est composé de petites et moyennes entreprises (750 employés et moins). En ce qui concerne les répondants, 86% (171/199) œuvrent dans le domaine de la gestion des ressources humaines. De ce nombre, 56 % (112/199) occupent un poste de responsabilité (vice-président, directeur). La médiane des années d'expérience est de 5 ans dans le poste actuel et de 13 ans dans le domaine des ressources humaines/relations de travail. Dans l'ensemble, les répondants étaient suffisamment qualifiés pour fournir l'information sur l'ensemble des activités de carrière et de formation.

Au total, six variables ont été utilisées dans l'analyse typologique (de type *Ward*). Dans le questionnaire, les pratiques de formation, de dotation interne, de planification de carrière, de gestion de carrière, d'informations et d'aide étaient brièvement définies et le répondant devait indiquer si chacune de ces pratiques existait ou non dans son organisation (variable binaire: 1=oui). Un saut important du coefficient de fusion a eu lieu entre les quatrième et troisième regroupements, ce qui indique l'existence de quatre groupes.

Appellation des types de systèmes de développement de carrière

Afin de faciliter la présentation des quatre types de systèmes de développement de carrière, nous les avons classés selon leur degré de complexité, allant du plus simple au plus complexe. Cette classification repose principalement sur des caractéristiques propres à chaque système telles le nombre de pratiques (c'est-à-dire les variables utilisées dans l'analyse typologique qui sont indiquées dans le Tableau 1). Nous nous sommes également servis de caractéristiques complémentaires à ces pratiques comme le nombre d'activités par pratique et leur degré d'utilisation (données également recueillies sur chacune des pratiques). Ces

caractéristiques complémentaires ont permis d'en savoir beaucoup plus sur chacune des pratiques existantes et d'identifier la ou les dimensions prédominantes au sein de chaque type de système. À partir de ces informations, les appellations des quatre systèmes de développement de carrière sont les suivantes: le système informel (ci-après appelé «informel»), le système formalisé (appelé «formalisé»), le système en voie de formation (ou «incomplet») et le système développé (ou «complet»).

Tableau 1 Configuration des quatre types de développement de carrière (Fréquence des pratiques selon leur nature)

Pratiques	Types de systèmes de développement de carrières			
	Informel	Formalisé	Incomplet	Complet
Formation	32,5%	100%	95,2%	100%
Dotation interne	47,5%	100%	100%	100%
Planification de carrières	7,5%	0%	57,1%	80%
Gestion de la carrière	2,5%	0%	4,8%	100%
Pratiques d'information	5%	0%	45,2%	62,9%
Pratiques d'aide	0%	0%	33,3%	42,9%

* Les différences de pourcentage entre les pratiques et les systèmes de développement de carrière sont significatives à 0,000 pour chacune des six pratiques.

La première configuration s'appelle *système «informel» de développement de carrière*. Ce type est présent dans 20 % (40/200) des organisations étudiées et se caractérise par une faible implication tant en formation, en dotation qu'en carrière. Quoique ce système regroupe plus d'activités que le deuxième type, ces dernières sont peu ou pas utilisées selon les répondants. On constate également que la pratique de dotation est plus répandue comparativement aux autres pratiques, mais elle demeure toutefois nettement inférieure à ce que l'on observe dans les autres types.

La deuxième configuration s'appelle *système «formalisé» de développement de carrière*. Ce type, uniquement axé sur la formation et la dotation interne, est adopté par 41,5% (83/200) des organisations, ce qui en fait le type le plus répandu. Il comprend des activités pour régir les mouvements de personnel au sein de l'organisation en y associant des activités de formation pour aider les employés à accroître leur mobilité. Son implication en terme de carrière est inexistante.

La troisième configuration, que l'on désigne par *système «incomplet» de développement de carrière*, repose essentiellement sur des pratiques qui favorisent la mobilité interne. Ce type se retrouve chez 21% (42/200) des organisations interrogées. S'impliquant en formation et en dotation, ce type de système se distingue par la présence d'un ensemble des pratiques de carrière qui sont toutefois faiblement utilisées. On pourrait dire que ces organisations sont à l'état embryonnaire en terme d'implication en carrière puisqu'elles commencent à collecter de l'information auprès des employés sur la question des carrières et sur les postes futurs, à bâtir un plan de relève, etc.

La quatrième configuration se nomme *système «complet» de développement de carrière*. Ce type, présent auprès de 17,5% (35/200) des organisations, est le plus sophistiqué. Regroupant l'ensemble des pratiques, ce type met l'accent autant sur la formation, la dotation que la carrière. Il se compose du plus grand nombre d'activités qui sont toutes, dans l'ensemble, de moyennement à fortement utilisées. Ces organisations accordent une grande importance à la

prévision (par les pratiques de planification et d'information) et se préoccupent autant des besoins des employés (par exemple, pratiques d'aide) que ceux de l'organisation (par exemple, système d'appariement individus/emplois).

Cadre théorique

Une fois que les types de systèmes de développement de carrière ont été mis à jour et nommés, des hypothèses ont été formulées afin d'évaluer la validité de la taxonomie. Ces hypothèses tentent de relier les quatre systèmes de développement de carrière à trois catégories de facteurs, à savoir des variables reliées à la stratégie de dotation, des variables reliées à la culture et des variables reliées au contexte.

Variabes reliées à la stratégie de dotation

Sonnenfeld et Peiperl (1988) ont proposé une typologie des stratégies de dotation fondée sur deux dimensions: les flots de main-d'œuvre (recrutement externe ou interne) et le critère utilisé pour décider des affectations et des promotions (rendement individuel ou rendement de groupe). Du croisement de ces deux dimensions découlent quatre types de stratégie de dotation: l'Académie (recrutement interne et rendement individuel), le Club (recrutement interne et rendement de groupe), l'Équipe de baseball (recrutement externe et rendement individuel) et la Forteresse (recrutement externe et rendement de groupe). Selon cette typologie, l'Académie et le Club se caractérisent par une politique de rétention du personnel qui favorise la prévision des cheminements de carrière, augmente l'importance accordée à la formation et resserre le lien entre la formation et les promotions (surtout dans le cas de l'Académie). À l'autre extrême, l'entreprise identifiée comme forteresse se préoccupe surtout de sa survie et n'est donc pas trop en mesure d'offrir des promotions. Selon cette théorie, les systèmes de développement de carrière devraient varier selon les types de stratégie de dotation privilégiée par l'entreprise. Par exemple, les organisations poursuivant une stratégie de dotation de type Académie ou Club devraient préférer mettre en place un système incomplet ou complet de développement de carrière. Par contre, les organisations poursuivant une stratégie de dotation de type Forteresse devraient avoir des affinités avec un système informel de développement de carrière.

Dans notre recherche, quatre variables reliées aux stratégies de dotation devraient être reliées aux systèmes de développement de carrière. Il s'agit de l'importance du recrutement externe (contre de la formation), de l'importance du critère du rendement, de l'importance accordée à la mobilité interne et de l'importance de réconcilier les besoins des employés avec ceux de l'organisation. D'une façon générale, les organisations ayant un système informel de développement de carrière devraient mettre l'accent sur le recrutement externe et le rendement individuel tandis que les entreprises ayant un système incomplet ou complet devraient favoriser la mobilité interne et la réconciliation des besoins des employés et de l'organisation. En conséquence, nous posons les quatre hypothèses suivantes:

H1. *Les organisations ayant un système informel de développement de carrière privilégient davantage le recrutement externe.*

H2. *Les organisations ayant un système informel de développement de carrière privilégient davantage le critère du rendement individuel.*

H3. *Les organisations ayant un système incomplet ou complet de développement de carrière privilégient davantage la mobilité interne.*

H4. *Les organisations ayant un système incomplet ou complet de développement de carrière privilégient davantage la réconciliation des besoins.*

Variables reliées à la culture

La culture de planification. Plusieurs activités de carrière sont de nature prévisionnelle: information sur les postes futurs, collecte d'informations auprès des employés sur la question des carrières, plans de relève, gestion des individus à haut potentiel, etc. Ces activités sont plus susceptibles de se retrouver dans des organisations qui encouragent la planification (Guérin et Charette, 1983). À cet effet, Granrose et Portwood (1987) ont détecté une relation significative positive entre la culture de planification et le nombre d'activités de carrière.

H5: *Plus la culture de planification est forte, plus le système de développement de carrière devient sophistiqué (allant du système informel au système complet, en passant par le formalisé et l'incomplet).*

La culture sociale de l'entreprise. Pour Wils, Labelle, Guérin et Le Louarn (1989), la politique sociale de l'entreprise reflète une préoccupation envers les employés et présuppose la possibilité pour les employés d'affirmer leurs aspirations et la volonté de l'employeur de reconnaître leurs droits. L'existence et l'intensité d'une politique sociale devraient favoriser la présence d'activités de carrière réclamant une attitude de réconciliation ou une attitude d'aide de la part de l'employeur. Or, les pratiques d'aide (ateliers sur les carrières, services d'un conseiller en carrière) ou les pratiques d'information (système d'appariement, par exemple) requièrent que l'employeur se soucie du bien-être des employés. Les entreprises possédant une culture sociale sont donc plus susceptibles d'aider leurs employés en implantant des activités répondant à leurs aspirations.

H6: *Plus la culture sociale est forte, plus le système de développement de carrière devient sophistiqué*

Variables reliées au contexte

La turbulence de l'environnement. Les entreprises œuvrent dans un marché de plus en plus instable où la fréquence et la rapidité des changements technologiques érodent les connaissances, les habiletés et les capacités des employés (Zelikoff, 1969), ce qui se traduit par une réduction de leur efficacité et de leur productivité. Une façon de relever ce défi est de s'impliquer davantage en formation et en dotation interne en vue de recycler les employés, de promouvoir leur compétence, de développer leur polyvalence, de solutionner des problèmes de qualité ou de les préparer à de futures responsabilités. Cet investissement en ressources humaines devrait aider à bâtir un éventail de qualifications afin de répondre aux nouvelles exigences des emplois (Kozlowski, 1987). Il devrait aussi permettre de répondre rapidement aux changements de l'environnement tout en élargissant l'éventail de possibilités stratégiques. La formation, jumelée à la gestion de carrière, devient dès lors un des leviers importants pour accroître la productivité au sein des entreprises et, par ricochet, leur compétitivité. Ainsi, les entreprises œuvrant dans un environnement turbulent sont plus susceptibles de développer des activités de carrière reliées à leur implication en formation et en dotation afin de prévoir les besoins en main-d'œuvre.

H7: *Plus le niveau de turbulence s'intensifie, plus le système de développement de carrière devient sophistiqué.*

H8: *Plus le niveau de changements internes (réorganisation, changements technologiques) s'intensifie, plus le système de développement de carrière devient sophistiqué*

La taille de l'organisation. Selon plusieurs auteurs, la taille de l'entreprise exerce une influence majeure sur le choix des activités de carrière. La grande entreprise dispose d'un marché interne du travail qui favorise la promotion et les cheminements de carrière (Jackson, Schuler et Rivero, 1989). L'enquête de Walker et Gutteridge (1979) a trouvé une relation positive entre la taille de l'organisation et le choix des activités de carrière telles les plans de

relève, l'appariement, la mobilité latérale et l'affichage. De plus, la grande entreprise possède les ressources nécessaires pour absorber les coûts associés à l'implantation et à la gestion des activités de carrière tout en ventilant les coûts (Stumpf, 1988).

H9: Plus la taille de l'entreprise s'accroît, plus le système de carrière devient sophistiqué

Le secteur d'activité. Jackson et coll. (1989) ont constaté que les pratiques de gestion des ressources humaines varient selon le secteur d'activité. Les organisations du secteur public présentent souvent un mode de gestion plus bureaucratique favorisant davantage les pratiques de dotation interne. En revanche, les entreprises du secteur privé sont généralement soumises à une concurrence plus vive et plusieurs savent tirer profit d'un système de carrière plus sophistiqué en vue de bâtir un avantage concurrentiel.

H10: Les systèmes formalisés de développement de carrière sont plus fréquents dans le secteur public que dans le secteur privé tandis que les systèmes complets de développement de carrière sont plus fréquents dans le secteur privé que dans le secteur public

Validation de la taxonomie

Mesures des variables

Des quatre variables reliées à la stratégie de dotation, deux ont été mesurées par un seul indicateur. Il s'agit de l'importance du recrutement externe et de l'importance du rendement individuel. Par contre, l'importance de la mobilité et l'importance de la réconciliation des besoins des employés et de l'organisation ont été mesurées par des échelles composées, chacune, de deux indicateurs (alpha de 0,80 et de 0,90 respectivement).

Les deux variables reliées à la culture ont également été mesurées par des échelles. La culture de planification, qui se compose de quatre indicateurs, est fidèle (alpha de 0,92). Quant à la culture sociale, elle a été mesurée par six indicateurs et présente une fidélité satisfaisante (alpha de 0,77).

Parmi les variables reliées au contexte, la turbulence de l'environnement a été mesurée par une échelle comprenant six indicateurs (alpha de 0,76) tandis que les trois autres variables (changements internes, taille et secteur d'activité) ont été mesurées par un seul indicateur. À part les variables du secteur et de la taille, toutes les variables ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à six points. Enfin, toutes les hypothèses ont été testées en utilisant l'analyse de variance simple, sauf l'hypothèse relative au secteur pour laquelle nous avons eu recours au chi carré.

Présentation des résultats

D'une façon générale, les analyses statistiques montrent des résultats significatifs qui tendent à appuyer les hypothèses comme le montre le Tableau 2. En particulier, il est intéressant de constater que les variables reliées à la stratégie de dotation, à la culture et au contexte varient selon le degré de sophistication des systèmes de développement de carrière. Par exemple, la culture de planification s'intensifie au fur et à mesure que l'on passe d'un système informel au système complet. Inversement, et ce conformément à l'hypothèse, l'importance du recrutement externe diminue au fur et à mesure que le système de développement de carrière devient plus sophistiqué. Enfin, il faut noter que l'hypothèse relative au secteur est confirmée: la fréquence des systèmes formalisés est plus élevée dans le secteur public (72 %) que dans le secteur privé (28 %) alors que celle des systèmes complets est plus élevée dans le secteur privé (69 %) que dans le secteur public (31 %). Deux hypothèses ne sont cependant pas confirmées. La taille est reliée aux types de systèmes de

développement de carrière, mais les contrastes ne sont pas significatifs à $p < 0,05$, sans doute parce que la variance à l'intérieur de chacun des groupes est très forte. L'hypothèse relative à l'importance du rendement individuel n'est pas confirmée non plus. La désirabilité sociale fait peut-être en sorte qu'il est difficile d'indiquer que ce critère n'est pas important. Il est également possible que l'utilisation d'un seul indicateur ait posé des problèmes de mesure.

Tableau 2 Validation de la taxonomie des systèmes de développement de carrière

VARIABLES	SYSTÈMES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE				SIGNIFICATION (F ou χ^2)	CONTRASTES P < 0,05 (LSD ou Dunnett C)
	(1) INFORMEL	(2) FORMALISÉ	(3) INCOMPLET	(4) COMPLET		
	Moyennes (%)	Moyennes (%)	Moyennes (%)	Moyennes (%)		
STRATÉGIE DE DOTATION						
Recrutement externe	4,85	4,54	4,24	3,71	0,006 (4,27)	1-4;2-4; (LSD)
Rendement au mérite	5,21	4,90	5,12	5,34	0,119 (1,98)	NS
Accent sur la mobilité	2,21	2,40	3,08	3,35	0,000 (9,37)	1-3;1-4;2-3; 2-4; (LSD)
Réconciliation	2,29	2,80	3,42	3,73	0,000 (12,35)	1-2;1-3;1-4; 2-3; 2-4; (LSD)
VARIABLES CULTURELLES						
Culture de planification	3,08	3,50	4,00	4,21	0,000 (7,90)	1-3;1-4;2-3; 2-4; (LSD)
Culture sociale	2,79	3,37	3,60	3,98	0,000 (10,15)	1-2;1-3;1-4; 2-4; (LSD)
VARIABLES CONTEXTUELLES						
Turbulence	3,54	3,80	3,79	4,42	0,002 (5,06)	1-4; 2-4; (Dunnett C)
Changements	3,95	4,27	4,36	5,12	0,014 (3,65)	1-4; 2-4; (Dunnett C)
Taille	539	892	1 202	2 983	0,007 (4,13)	NS
Secteur:						
public	(47,5)	(72,3)	(57,1)	(31,4)	0,000	
privé	(52,5)	(27,7)	(42,9)	(68,6)	(18,73)	

Les contrastes révèlent que les systèmes informel et formalisé se distinguent très fortement des systèmes incomplet et complet. Par contre, les différences sont moindres entre les systèmes informel et formalisé d'une part et les systèmes incomplet et complet d'autre part. Il existe néanmoins des différences fondamentales. Par exemple le système informel accorde peu de place à la formation, contrairement au système formalisé. Quant au système incomplet, il accorde moins d'importance à la gestion de la carrière (formation des gestionnaires en matière de carrière, mentoring et plan de carrière) que le système complet. En outre,

il s'avère que le système formalisé se retrouve surtout dans le secteur public alors que le système complet existe surtout dans le secteur privé. Quant aux systèmes informel et incomplet, ils existent à la fois dans les secteurs public et privé.

Discussion

Les résultats de cette recherche indiquent qu'il existe différentes configurations de systèmes de développement de carrière au sein desquelles l'importance accordée aux activités de formation et de gestion de carrière varie. Chacune de ces configurations semble avoir sa propre logique pour répondre sans doute à des défis différents provenant de l'environnement. Par exemple, le système complet de développement de carrière capitalise sur le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992). La culture sociale qui encourage l'expression des employés et la culture de planification qui cherche à anticiper les écueils de l'environnement constituent une façon de contrer l'extrême turbulence de l'environnement. Il est en effet frappant de constater que les organisations ayant un système complet de développement de carrière disent évoluer dans un environnement très turbulent et avoir vécu de nombreux changements internes (réorganisation, changements technologiques, etc.). La formation jumelée à la gestion de carrière semble donc un moyen pour survivre dans un environnement turbulent.

À l'opposé, les organisations qui misent sur un système informel de développement de carrière croient davantage dans le modèle traditionnel de gestion des ressources humaines: les aspirations des employés, leur expression et leur formation ne semblent pas être au cœur du système. Cette approche selon laquelle les organisations ont plutôt recours au recrutement externe, prévaut surtout dans les petites et moyennes entreprises évoluant dans un environnement peu turbulent. Entre ces deux extrêmes, nous retrouvons le système formalisé de développement de carrière qui existe surtout dans le secteur public et le système incomplet de développement de carrière qui essaie de concilier le recrutement externe et la mobilité interne.

Les résultats de cette recherche doivent cependant être interprétés avec prudence. Il faut en effet mentionner plusieurs limites. D'une part, l'échantillon n'est sans doute pas tout-à-fait représentatif de la population. Par exemple, les entreprises comptant de 300 à 399 employés sont sous-représentées tandis que les organisations de 500 employés et plus sont sur-représentées. Il est possible que les entreprises de plus petite taille n'aient pas participé à l'enquête parce qu'elles étaient moins impliquées en formation et en carrière. D'autre part, plusieurs variables ont été mesurées par un seul indicateur, ce qui ne garantit pas de bonnes propriétés psychométriques.

Pour terminer, cette recherche ouvre la voie à d'autres études. Nous avons montré qu'il était possible d'étudier l'interaction entre deux pratiques de gestion de ressources humaines. À ces pratiques, il faut ajouter d'autres activités importantes comme la rémunération. Il faudrait également connaître l'impact de ces configurations sur les comportements des employés de façon à évaluer leur efficacité. Dans notre recherche, nous avons isolé quatre configurations, mais nous ne savons pas si elles sont efficaces. D'autres études sont nécessaires pour s'attaquer à cette question.

RÉFÉRENCES

Bernard, R., T. Wils, G. Guérin et C. Labelle (1992), «La gestion des carrières dans les entreprises québécoises», *Gestion*, 17 (3), 91-99.

Doray, P. (1991), «Les stratégies des entreprises québécoises en matière de formation», *Relations Industrielles*, 46 (2), 329-355.

Dyer, L. et T. Reeves (1995), «Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we

- Know and Where do we Need to Go?», *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656-670.
- Granrose, C. et J. D. Portwood (1987), «Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management», *Academy of Management Journal*, décembre, 699-720.
- Guérin, G. et A. Charette (1983), «La planification des carrières: un modèle organisationnel», dans *Psychologie organisationnelle au Québec*, Tarrab (éd.), PUM, Montréal, 311-344.
- Guérin, G. et T. Wils (1992), *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, PUM.
- Jackson, S. E., R. S. Schuler et C. J. Rivero (1989), «Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices», *Personnel Psychology*, 42 (4), 727-786.
- Kozłowski, S. (1987), «Technological Innovation and Strategic HRM: Facing the Challenge of Change», *Human Resource Planning*, 10 (2), 69-80.
- Laberge, M., T. Wils et C. Labelle (1995), «La formation: un atout en période de forte turbulence», *Gestion*, 20 (2), 17-21.
- Sonnenfeld, J. A. et M. A. Peiperl (1988), «Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems», *Academy of Management Review*, 13 (4), 588-600.
- Stumpf, S. (1988), «Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy», *Human Resource Planning*, 11 (1), 33-48.
- Walker J. W. et T. G. Gutteridge (1979), «Career Planning Practices», AMACOM, 1-40.
- Wils, T., R. Bernard et G. Guérin (1992), «Taxonomies des pratiques organisationnelles de carrière au Québec», *Relations Industrielles*, 47 (3), 489-509.
- Wils, T., C. Labelle, G. Guérin et J.-Y. Le Louarn (1989), «La gestion stratégique des ressources humaines: un reniement du rôle social de l'entreprise?», *Relations Industrielles*, 44 (2), 354- 375.
- Zelikoff, S. B. (1969), «On the Obsolescence and Retraining of Engineering Personnel», *Training and Development Journal*, mai, 3-14.