
Les transitions professionnelles des personnes de type conventionnel

Danielle Riverin-Simard

Claudine Delmotte

Université Laval

Résumé

Cet article explore l'évolution vocationnelle des personnes de type conventionnel en lien avec les transitions socio-professionnelles provoquées, entre autres, par les bouleversements des conditions socio-économiques actuelles. Cette recherche menée auprès de 190 sujets apporte des données complémentaires et confirme l'aspect d'interaction complexe P-E au coeur des transitions, d'autant plus nécessaire à considérer quand on constate l'importance que ces personnes accordent à leur milieu organisationnel. Des implications pratiques sont suggérées.

Abstract

This article explores the vocational development of the conventional types and its link with the socio-professional transitions forced on them, among other variables, by the present socio-economical conditions. The study of a sample of 190 subjects contributes to a better knowing of the complex aspects of P-E interaction and corroborates the necessity to take them into account, given the importance these individuals attach to their organizational environment. The conclusion puts forward some practical implementations.

Les sociétés occidentales de type postmoderne sont actuellement marquées, d'après les observations de sociologues comme Touraine (1994) ou de futurologues comme Toffler et Toffler (1994), par des mouvements sociaux qui vont en s'accroissant et qui se définissent par de constants changements. Les organisations font face à la nécessité de bouleverser leur structure pour répondre au défi, de plus en plus exigeant, de se conformer aux impératifs économiques de restriction budgétaire qui prévalent aujourd'hui. Elles procèdent alors à des coupures de postes, des réaffectations de personnel et de budget, des mesures incitant au départ (aide à la fondation de sa propre entreprise, préretraite, retour aux études), ou à des modifications du statut attaché à divers emplois (temps partiel, contrat de service). Tout cela se répercute au niveau des personnes qui, aujourd'hui, font face à des réajustements et à des transitions au cours de leur carrière qui estompent la notion de stabilité qu'évoquait ce terme, il y a de cela encore à peine une génération.

Notre recherche, tout en étant sensible au fait que ce sont les transformations dans les conditions socio-économiques qui commandent l'urgence d'études sur l'adaptation aux changements, adopte une perspective psycho-sociologique. Nous voulons, en effet, connaître en profondeur l'expérience du travail, et des transitions, et, par le fait même, la réponse des personnes aux fluctuations du milieu du travail, et viser ainsi

une amélioration de la gestion des répercussions psychologiques et sociales que provoquent ces transitions. Ici, nous nous préoccupons particulièrement de certains travailleurs parmi les plus concernés, ces temps-ci, par les changements: il s'agit du personnel de bureau, des secrétaires, des comptables, et professions similaires, nommées "conventionnelles" par Holland (1992). En effet, les bouleversements politiques et les changements de projet de société rendent cette population fort à risque de vivre des transitions, volontaires ou non (Rush, Schoel & Barnard, 1995; Fonction Publique 2000, 1991).

Or, selon un relevé d'écrits pertinents, très peu d'études portent sur le cheminement professionnel des personnes de type conventionnel dans une perspective évolutive. Ainsi on peut encore vérifier en 1994 l'observation d'Adler et Aranya (1984) selon laquelle les recherches s'intéressant à l'identification des stades de l'évolution vocationnelle selon les professionnels ou groupes de professions sont presque absentes. Malgré tout, certains auteurs nous donnent quelques éléments caractérisant la vie au travail des personnes de type conventionnel, notamment chez les comptables, les employés de bureau et les secrétaires. Par exemple, le début de carrière serait plutôt modeste, et les stades avancés plus florissants selon l'étude d'Adler et Aranya (1984) portant sur 764 comptables agréés. De plus, selon cette même étude, les préférences vocationnelles des personnes de type conventionnel varient avec l'évolution de leur vie au travail, notamment leur implication et leur besoin de sécurité. Par ailleurs, la satisfaction au travail, de même que les besoins de relations interpersonnelles, d'estime de soi, d'autonomie et d'actualisation de soi augmentent graduellement chez les personnes de type conventionnel jusque chez les 46-60 ans avant de décroître. Pour leur part, Schell et DeLuca (1991) vont un peu dans le même sens quand ils indiquent que les jeunes comptables (moins de 30 ans) sont moins engagés et éprouvent plus de stress (beaucoup de tâches, peu de récompenses extrinsèques) que leurs aînés. Pearson et Kahn (1989) ne trouvent, dans leur étude sur 91 employés de bureau, aucune différence significative au fil des ans en ce qui concerne valeurs et orientation de la personnalité. "Professional secretaries international" (1991) signale, dans une recherche auprès de 3000 employés de bureau et secrétaires, que le début de carrière est marqué, dans un tiers des cas, par des démarches de retrait de la profession. Il s'agit, selon cette étude, de personnes dont ce n'était pas le premier choix de carrière, déçues de la lenteur de leur ascension socioprofessionnelle. Étant donné la carence de recherches relatives à la spécificité de l'évolution de carrière des individus selon leur type de personnalité vocationnelle, nous avons entrepris cette étude, espérant que les données recueillies auprès des 190 adultes de type conventionnel nous permettront d'avancer dans notre connaissance des impacts de

l'interaction personne-environnement dans le cadre du travail, et de proposer des éléments adéquats d'intervention.

ÉLÉMENTS THÉORIQUES

Notre conception de la transition s'apparente à celle de Nicholson et West (1989) ainsi qu'au concept d'interaction d'Altman et Rogoff (1987) tel que le formulent Riverin, Bujold, Drolet, Fournier, Marcoux et Spain (1992), notamment dans ses cinq principales idées-force. Tout d'abord, le processus de transition est un mouvement cyclique et continu, une transition en entraînant une autre dans ce qu'on peut décrire comme un cycle intertransitionnel. Deuxièmement, pour réussir ses transitions, la personne doit renouveler son rapport au monde. L'individu et l'environnement étant l'un et l'autre affectés par des changements constants, le renouvellement du rapport au monde de la personne sera, comme le processus transitionnel, cyclique et continu. Troisièmement, le renouvellement du rapport au monde du travail doit tenir compte de quatre dimensions interactionnelles, soit, selon Altman et Rogoff (1987), l'analogique, la relationnelle, l'organismique et la transactionnelle. Selon le quatrième principe, ces quatre dimensions interactionnelles de la transition sont hiérarchisées selon un ordre de complexité croissante. Enfin, un cinquième principe stipule que le renouvellement du rapport au monde du travail suit chez la personne un mouvement en quatre étapes correspondant aux quatre dimensions interactionnelles, produisant ainsi un cycle intratransitionnel.

Cette conception de la transition s'inscrit dans la perspective plus large que constitue le courant humaniste, considérant que l'être humain est porteur d'un potentiel illimité de développement qui s'actualise continuellement, pourvu que les conditions lui en soient données. En ce qui concerne les théories du développement vocationnel, nous rejoignons les auteurs qui, comme Super (1992), recherchent inlassablement la meilleure adéquation possible entre ce qu'on pourrait nommer, pour rester bref, développement personnel et vocationnel. Par ailleurs, notre recherche souscrit au postulat fondamental des théories typologiques de la personnalité, à savoir que les personnalités peuvent être décrites selon des types regroupant les individus. Celle de Holland (1992), particulièrement pertinente à notre propos, comprend six types, dont le type conventionnel, décrit ci-après, et les types réaliste, investigateur, artistique, social et entreprenant.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Précisions ici la description que fait Holland (1992) des personnes de type conventionnel. Selon cet auteur, les préférences de ces personnes vont aux activités exigeant la manipulation explicite, ordonnée et systématique de données telles que la tenue de livres et la classification, la

reproduction de matériaux, l'organisation d'éléments écrits et numériques selon un plan prescrit, le fonctionnement de machines de bureau visant l'atteinte de buts organisationnels et économiques. Elles préfèrent les emplois comme la comptabilité, la tenue de livres, la sténographie, l'analyse de placements, les emplois de banque, l'estimation du prix de revient, l'expertise fiscale. Elles s'accommodent bien des grandes organisations et ne recherchent pas les postes de commande. Elles acceptent l'autorité et sont parfaitement à l'aise dans une structure administrative. Elles ont en aversion les situations ambiguës et veulent savoir ce que l'on attend d'elles.

Les 190 sujets interviewés sont répartis en neuf strates d'âge: 26 de 23-27 ans, 30 de 28-32 ans, 13 de 33-37 ans, 20 de 38-42 ans, 22 de 43-47 ans, 24 de 48-52 ans, 21 de 53-57 ans, 20 de 58-62 ans et 14 de 63-67 ans. Il y a 117 femmes et 73 hommes. L'échantillon de base se composait de 941 sujets de la région du Québec métropolitain et travaillant dans 27 entreprises privées, 11 organismes publics et 15 du secteur para-public. Ces sujets ont été choisis au hasard, et répartis *a priori* selon les variables de sexe, de statut-socio-économique et de secteur de travail. De cet échantillon, nous avons extrait 190 travailleurs répondant au critère d'avoir exercé depuis les cinq dernières années une profession située dans une seule et même catégorie à dominante conventionnelle.

Les entrevues, de type semi-structuré, portaient sur la formation, l'expérience de vie au travail, et les perspectives de carrière à moyen terme. Quant au plan de recherche, il s'inspire des méthodes *cross-sequential* et *time-sequential* (Scaie, 1992), étudiant les cohortes à trois différents moments, espacés de cinq ans chacun (rétrospectif, actuel et prospectif) et à des âges différents du même moment (9 strates d'âge). La subdivision en 9 strates d'âge a permis de répartir la vie au travail en tranches comportant un écart approximatif de 5 ans. Cet intervalle de temps est reconnu pour être suffisamment court pour observer des changements et assez long pour saisir des différences (Schaie, 1992); il se justifie par une conception du développement de l'adulte incluant des changements nombreux et constants et offre davantage de possibilités pour étudier le processus du développement. Quant à la technique d'entrevues, elle emprunte à trois modes expérientiels: la connotation (dont la plus connue est celle de la sémantique différentielle d'Osgood), la figuration (dont la plus utilisée est celle de la charte évaluative de Thurner) et l'utilisation d'accessoires visuels (dont la plus classique est celle de la classification de cartes). L'analyse des données a été effectuée à l'aide d'un modèle mixte: 9 catégories étaient pré-existantes correspondant à 9 processus centraux: entrée sur le marché du travail, à la recherche d'un chemin prometteur, aux prises avec une course professionnelle, essai de nouvelles lignes directrices, en quête du fil conducteur de son histoire professionnelle, affairement à une modification de

trajectoire, à la recherche d'une sortie prometteuse, transfert de champ gravitationnel, aux prises avec l'attraction de la retraite. Les autres thèmes ont été définis à partir des nouveaux éléments qui se dégagent du matériel. Le choix de ces thèmes a été réalisé par consensus entre deux juges, départagés par un troisième au besoin. Enfin, il faut noter que ces thèmes ont été retenus lorsque plus du tiers des sujets y réfèrent et que ces thèmes diffèrent de ceux traités par les autres types de personnalité vocationnelle de Holland (Riverin-Simard, sous presse).

RÉSULTATS

Transposition du savoir-faire vocationnel. Les sujets de 23-27 ans se disent confrontés à une transition majeure: débiter sur le marché du travail dans le domaine professionnel de leur choix et avec l'intention d'y faire carrière. Ils ont leur idée sur la manière de réussir leur insertion: transposer leur savoir-faire vocationnel lié à des capacités de soutien à l'organisation. *"Dans ma profession, je peux faire ça ça et ça . . . c'est bien délimité . . . on nous l'a bien dit à l'université . . . d'ailleurs notre corporation est aussi bien précise là-dessus."* Toutefois, ils cherchent également à tenir compte, en tout point, des règles en vigueur chez leur employeur actuel et à accomplir les tâches qui leur sont assignées. *"J'ai été engagée pour faire un certain travail . . . je dois le faire . . . et je vais le faire même s'il y a certaines choses qui sont moins intéressantes . . . à moins que. . ."* Ce double souci d'une transposition presque intégrale du savoir-faire qu'ils ont appris durant leur formation professionnelle et du respect des règles en vigueur au sein de l'organisation leur amène parfois certaines complications au cours de leur insertion sur le marché du travail. *"J'ai essayé à plusieurs reprises de dire à mes patrons que je faisais comme ça durant mes études . . . ils répondaient: eh! bien! ici, ce n'est pas pareil . . . c'est tout. . . Et puis là, veux, veux pas, il faut que tu apprennes la manière de ton entreprise . . . sinon. . ."*

Recherche de tâches facilitant l'activation des capacités de soutien à l'organisation. Les sujets de 28-32 ans semblent être à la recherche d'un chemin prometteur. Suite à des désillusions vécues durant les premières années passées sur le marché du travail, ils visent des tâches dans lesquelles ils pourraient mettre à profit leurs compétences particulières. *"Je ne suis pas rendue à bout de ce que je pense pouvoir faire . . . des compétences . . . j'en ai appris dans mes études . . . j'en ai acquis depuis que je travaille . . . je peux donc en acquérir d'autres encore . . . il s'agit d'avoir les bonnes fonctions."* Selon ces adultes, le chemin prometteur pourrait se traduire par des tâches leur permettant d'activer davantage leur savoir-faire lié aux capacités de soutien à l'organisation. *"Je veux produire . . . je veux des responsabilités pour produire . . . je me valorise surtout par la production . . . d'ailleurs, c'est ce qu'on veut ici."*

Par ailleurs, ce serait plus la nature des tâches que le type de milieu qui représenterait le véritable chemin prometteur. *"Quand ils [les patrons]*

m'ont donné un mandat clair . . . quand ils m'ont dit: tu as à faire ça . . . c'est à ce moment là que j'ai commencé à bien fonctionner." Quant à la stratégie qu'empruntent ces personnes pour la recherche d'un chemin prometteur, elle semble correspondre à un processus d'"interrelation," une sorte de complicité établie avec le milieu, tant par la mise en valeur de leurs capacités que par la sollicitation d'initiatives. *"Au début, les gens étaient très durs . . . je ne pouvais pas entrer dans mon nouveau groupe de travail comme je voulais . . . les gens ne m'acceptaient pas au point de départ . . . il a fallu que je fasse mes preuves . . . et ensuite, ils m'ont accepté . . . cela a pris un certain temps pour que le tout se replace."*

Course à la reconnaissance des capacités de soutien à l'organisation. Les sujets de 33-37 ans semblent vivre une étape de vie au travail associée à une course vocationnelle: ils se sentent obligés d'avancer à un rythme accéléré dans leur carrière. *"Tu ne peux pas rester toujours au même niveau dans tes fonctions . . . il faut que tu descendes ou que tu montes . . . ça tout le monde le dit . . . il faut que je donne un coup."* Cette course est d'autant plus importante qu'elle aura des répercussions sur tout le reste de la vie au travail. *"Il y a une question d'âge . . . dans cinq ans d'ici, j'aurai cinq ans de plus . . . et si dans cinq ans, je n'ai pas réussi à me replacer . . . en tout cas, ça m'inquiète énormément."*

En d'autres circonstances, pour atteindre les buts de la course vocationnelle, soit l'authentification de leurs compétences professionnelles en tant que collaborateurs efficaces et privilégiés de l'organisation, ces sujets poursuivent des objectifs à deux paliers: au plan personnel, ils visent l'augmentation de leurs responsabilités; au plan collectif, ils visent l'intensification de leur participation à la planification des activités de l'entreprise ou d'une section particulière. *"Je vois deux façons où je veux vite améliorer mon sort . . . d'abord, mes responsabilités, mes tâches . . . parce que c'est tourné vers moi . . . ensuite, ma participation aux décisions . . . parce que c'est relié au personnel . . . à tout le secteur."* Quant à la stratégie de la course empruntée par ces adultes, elle ressemble à celle de la strate d'âge précédente en ce sens qu'elle est surtout apparentée à un processus d'interrelation. La réussite de la course passe par l'intensification de la qualité des interinfluences. *"S'ils me confient des choses de plus . . . ça, c'est la preuve qu'ils me font confiance . . . qu'ils savent que je suis capable."*

Essai de nouvelles lignes directrices basées sur une lecture du milieu organisationnel. Les sujets de 38-42 ans semblent vivre une étape associée à l'essai de nouvelles lignes directrices. Ils veulent renouveler, ou du moins, intensifier leurs aspirations professionnelles prioritaires. *"Avant, j'étais plus craintive . . . je n'avais pas assez d'expérience ou de confiance en moi . . . mais, aujourd'hui, je fonce . . . quand je dis: j'accepte quelque chose, je vais le faire . . . eh! bien, je m'en vais jusqu'au bout."*

Quant à la nature des lignes directrices de ces adultes, elle est inspirée par une lecture expérimentée du milieu organisationnel. *“J’ai évolué pas mal . . . plus ça va, plus je prends les responsabilités qu’on [l’organisation] me donne . . . je me dis: il faut que tu les comprennes bien . . . que tu les remplisses à 100% . . . il ne faut rien négliger.”* Ces lignes directrices tiennent à l’observation selon laquelle leur progression de carrière a eu un impact sur l’entreprise même. *“Il faut se perfectionner pour soi . . . et pour pouvoir donner le plus de rendement possible . . . pour faire avancer l’entreprise aussi . . . ça va de pair.”* Une autre observation concerne les inconvénients des liens étroits avec l’entreprise. *“Le pire . . . c’est quand un pépin arrive en haut . . . surtout quand le premier patron engueule le second grand patron . . . là tous les professionnels du bureau, tout le personnel de soutien y goûtent.”*

Identification du fil conducteur: priorité accordée aux capacités de soutien à l’organisation. Les sujets de 43-47 ans semblent en quête du fil conducteur de leur histoire de vie au travail. Ils cherchent à saisir le sens de leur évolution vocationnelle passée, présente et à venir. *“Avant mon travail était davantage planifié par les autres . . . maintenant, c’est davantage planifié par moi-même . . . et c’est beaucoup plus moi qui suis responsable de mes actes.”* Ce fil conducteur de leur histoire serait surtout marqué par la priorité accordée à leur savoir-faire vocationnel coopératif. *“Dans l’organisation, il y a toujours des défis qui nous sont proposés . . . j’ai toujours trouvé cela stimulant . . . je calcule exactement ce qu’il faut pour foncer . . . pour faire les choses demandées . . . j’en ai eu des défis qui n’ont pas été faciles à relever . . . mais, il n’y a pas eu de problèmes.”*

Selon ces sujets, un des meilleurs moyens qu’ils ont utilisés afin d’accorder constamment la priorité à leur savoir-faire est d’avoir privilégié en tout temps l’exécution formelle de leurs tâches et d’y avoir subordonné les fluctuations émotionnelles nuisibles au rendement. *“On finit par accepter les injustices . . . on en vient même à vivre avec . . . comme si on avait des oeillères . . . tu fais ton affaire . . . et tu ne t’occupes plus de ce qui se passe autour de toi . . . ça vaut mieux pour toi . . . ça vaut mieux pour faire ton travail . . . ça vaut mieux pour tout le monde ici.”* Une autre manière d’accorder la priorité à leurs capacités de soutien à l’organisation a consisté à soumettre à cette dernière certaines propositions ou politiques en matière de gestion du personnel. *“Moi . . . si j’étais grand patron . . . j’en demanderais beaucoup plus à chaque secteur . . . beaucoup plus à tous mes employés . . . ils ont plein de capacités . . . on serait mieux considéré aussi . . . et, comme ça aussi, il y aurait un bien meilleur rendement.”* Alors, on peut entendre ces sujets formuler parfois certains souhaits, à la suite de l’analyse de leur histoire vocationnelle. Ils mentionnent la possibilité de s’adonner à des activités ayant un caractère davantage exploratoire et non-systématique. Et pourtant, c’est précisément ce genre d’activités qu’elles ont généralement en aversion, du moins, selon Holland (1992). *“Pour bien aider une organisation . . . ce n’est pas toujours juste appliquer très bien les ordres . . . des fois, en plus . . . il faut aller*

chercher en dedans de soi-même ce qu'il faut . . . même si ce n'est pas bien rôdé ce qui vient de nous autres."

Accentuation de la spécificité des capacités de soutien à l'organisation. Les sujets de 48-52 ans s'occupent de modifier, d'une façon quelconque, leur trajectoire professionnelle. "Mon âge m'assagit terriblement . . . je n'ai plus les mêmes désirs qu'un jeune va avoir de monter [promotions] . . . d'être affecté à des tâches plus intéressantes." Cette activité de modification de trajectoire, allant dans le sens d'une spécification de leur savoir-faire vocationnel coopératif, peut se traduire par une implication accrue dans la gestion, ou dans une plus grande sélectivité des directives à suivre. "La hiérarchie . . . il faut la respecter mais il ne faut pas se laisser brimer . . . on va respecter les directives en gros . . . mais on ne va pas respecter les directives qui nous viennent de chaque personne qui sent le besoin d'en imposer." Un autre mode de spécification peut également consister en l'amélioration de la confiance en soi et en ses ressources personnelles. "Il faut que j'apprenne à avoir plus d'importance à mes yeux . . . à avoir plus confiance dans ce que je fais . . . parce que je prévois me présenter à un poste prochainement . . . et j'y ai droit." En d'autres occasions, ces adultes semblent vouloir procéder à une spécification plus intense de leur savoir-faire lié aux capacités de soutien à l'organisation en s'exprimant, cette fois, par contraste. Ils mettent alors en relief la spécificité de leurs capacités vocationnelles comparativement aux activités qu'ils ont en aversion (se lancer dans des projets non soigneusement planifiés). "Pour le moment, tout va bien . . . mais, je serai contente, comme ça, jusqu'au jour où j'aurai la possibilité de me présenter à une poste plus avancé . . . car là, ce sera l'inconnu."

Démonstration de l'utilité sociale des capacités de soutien à l'organisation. Les sujets de 53-57 ans semblent être à la recherche d'une sortie prometteuse de leur trajectoire de vie professionnelle, leur permettant de projeter, plus tard en fin de carrière, une image positive de l'ensemble de leur vie au travail. Ils soulignent alors l'utilité sociale de leur savoir-faire vocationnel coopératif. Ils ont su réaliser une certaine harmonie entre leurs aspirations personnelles et les prescriptions socioprofessionnelles qui comportaient pourtant des activités qu'ils ont généralement en aversion, soit celles, selon Holland (1992), qui comportent un caractère ambigu, libre, exploratoire et non-systématique. "On me demande de plus en plus de faire toutes sortes de choses . . . d'être polyvalent dans ce que je fais . . . et d'accepter des mutations . . . et je comprends que c'est important pour l'organisation." Ces adultes peuvent aussi démontrer qu'ils recherchent une telle harmonisation quand ils s'adonnent à des activités à caractère exploratoire. "Même si on le connaît par coeur son ouvrage . . . il y a toujours moyen de trouver d'autres méthodes de travail . . . je ne veux pas le faire comme juste de la routine . . . même si je suis très au courant . . . il y a toujours moyen de trouver de nouvelles méthodes . . . puis de se perfectionner." En d'autres occasions par contre, ces personnes

jugent que cette recherche d'une sortie prometteuse est compromise. "*Il n'y a rien à faire . . . tout est assigné . . . ça ne me dérange plus . . . j'arrive à ma pension . . . je fais tout de mon mieux . . . mais, ça va se dégrader encore.*"

Conciliation du savoir-faire coopératif et de ses opposés. Les sujets de 58-62 ans semblent procéder à un mouvement migratoire graduel en direction de leur retraite. "*La retraite . . . c'est une évolution dans la vie . . . il faut suivre la trajectoire et la retraite en est une étape.*" A ce moment, le discours de ces sujets sur leur travail prend une couleur particulière. Ils font surtout valoir l'importance de se préoccuper du contexte organisationnel dans lequel évolue leur savoir-faire, c'est-à-dire, un contexte incluant autant d'éléments systématiques, ordonnés et bien définis que des éléments, détestés par eux, non-systématiques, ambigus, exploratoires et peu structurés. Ils prennent de plus en plus conscience (et c'est là la particularité de cette strate d'âge) que ces deux réalités (structurée ou peu structurée) font partie intégrante du même contexte organisationnel.

Il faut par ailleurs bien noter que cet acte, qu'on pourrait qualifier de conciliation entre le savoir-faire et ses opposés, utilise un cadre de référence moins large que vers 53-57 ans où la démonstration sociale des habiletés interpersonnelles se rapportait plutôt à l'ensemble de la société. Durant la présente strate d'âge, ce cadre de référence concerne le contexte plus particulier au sein duquel évolue leur savoir-faire vocationnel. "*Je ne suis pas gênée [timide] . . . je ne me sens pas mal à l'aise lorsqu'il est temps de participer à des grosses décisions qui risquent de changer bien des affaires . . . qui risquent d'apporter bien de l'inconnu . . . et qui nous amènent dans toutes sortes de considérations compliquées . . . dans les années qui s'amènent . . . j'espère que je vais garder l'esprit assez haut [estime de soi] pour ne pas me décourager et . . . en fin de compte . . . continuer à participer.*" Ces adultes font davantage d'essais pour améliorer leur façon de procéder: ils s'ingénient à composer positivement avec l'imprévu qu'ils ont longtemps détesté. "*Si vous travaillez pour une compagnie qui est rentable . . . qui organise bien le côté des affaires . . . il faut comprendre que chaque personne qui travaille doit se motiver . . . se débrouiller avec les petits imprévus . . . et fasse son possible.*"

Intégration progressive du savoir-faire coopératif et de ses opposés. Les sujets de 63-67 ans se retrouvent, bon gré, mal gré, aux prises avec le passage à la retraite. Cependant, tout en étant conscients qu'ils quittent, partiellement ou totalement, le contexte officiel et habituel au sein duquel a évolué, ou évolue encore, leur développement vocationnel, ils n'en continuent pas moins de se préoccuper intensément, encore à cette strate d'âge, de leur savoir-faire et de ses opposés (à caractère non-structuré et peu systématique). On peut dire qu'il s'agit d'un processus d'intégration des opposés, non plus seulement aux niveaux de l'ensemble du marché du travail (53-57 ans) ou du contexte organisationnel (58-62 ans). Ces adultes tendent maintenant à percevoir ces éléments

comme partie intégrante de leur moi vocationnel. *“J’ai le souci de faire bien les choses . . . je les fais bien ou je ne la fais pas . . . on nous demande souvent de la production . . . la perfection et la production . . . ça ne va pas trop ensemble . . . moi, j’avais le souci de la perfection . . . ça fait que . . . pour m’en sortir maintenant . . . je le fais pas mal [plutôt] en tenant compte de tout ça . . . mais comme, moi, je l’entendais.”* En d’autres occasions, ces personnes, dans leur effort pour intégrer leur savoir-faire et ses opposés, peuvent exécuter leurs tâches de manière davantage libre et exploratoire. *“Plus tu vieillis, plus tu fais des choses en fonction de toi-même . . . dans le sens que . . . tu as compris bien des choses . . . cela fait que tu n’as pas besoin des patrons pour savoir ce que tu as à faire . . . et comment bien le faire.”*

Parfois ces adultes constatent l’intégration des éléments opposés en eux quand leur savoir-faire est apprécié par les responsables de l’organisation dont les tâches sont à caractère plutôt ambigu et libre. *“Les patrons le disent . . . encore l’autre jour . . . ils étaient deux-trois . . . un disait: ‘il me reste encore beaucoup de préoccupations’ . . . je ne connais pas beaucoup de responsables d’organisation qui peuvent dire qu’ils n’en n’ont pas . . . à part, bien sûr, ceux qui ont de bons adjoints ou une bonne secrétaire . . . un des patrons a continué et a dit: ‘moi, je le sais’ . . . j’en ai vu . . . j’ai tellement changé souvent d’adjoints et de secrétaires . . . que je le sais . . . si on peut s’y fier . . . ou non . . . dans le moment, c’est le cas.”* En certaines occasions, c’est leur attitude exploratoire envers la nouveauté technologique qui témoigne de l’intégration personnalisée de leur savoir-faire et de ses opposés. *“Je crois à l’évolution continue de la société et de l’humain . . . il faut des inventions pour ça . . . et il faut bien du monde qui travaille dessus . . . et qui ne savent même pas . . . d’une journée à l’autre . . . ce qu’ils vont faire.”* Outre cette intégration partielle de leur savoir-faire et de ses opposés au sein même de leur identité vocationnelle, ces adultes, en cette période de passage à la retraite, laissent percevoir deux réactions majeures: tenter de retarder l’échéance de la retraite ou la devancer en planifiant d’autres activités professionnelles encore plus intéressantes. *“J’aime bien que tout soit organisé . . . pour la retraite . . . c’est la même chose . . . je vais tout calculer avant . . . pour pouvoir partir même avant mon temps.”*

IMPLICATIONS ET CONCLUSIONS

En ce qui a trait aux éléments conceptuels relatifs à la transition, les résultats de notre étude corroborent certains propos de Nicholson et West (1989) ainsi que ceux de Fassinger et Schlossberg (1992). Par exemple ils indiquent, comme le veulent globalement ces auteures, que les transitions au fil des ans sont autant de réorganisations de l’interaction personne-environnement. En effet les personnes de type conventionnel, par le fait qu’elles visent à constamment s’associer d’une façon étroite à leur organisation, réalisent leurs transitions avec des aspects intra-individuels certes mais également à l’aide des éléments intra et inter-organisationnels. Par ailleurs, il ressort également de notre étude

un autre point important qui s'observe tout au long des diverses étapes d'évolution de carrière. Les personnes de type conventionnel semblent généralement accorder la priorité à leur savoir-faire vocationnel (ensemble des connaissances, techniques ou expériences pertinentes) qui consiste à assurer le soutien à l'organisation pour qu'elle marche efficacement. Ces observations vont dans le sens indiqué par Holland (1992) voulant qu'une personnalité vocationnelle poursuit son développement au fil des ans en dénotant substantiellement les mêmes valeurs et préférences professionnelles.

En ce qui a trait aux rares études pertinentes, mentionnons ceci. À l'instar des résultats d'Adler et Aranya (1984), nos observations indiquent que les attitudes et les préférences vocationnelles changent selon les étapes de vie au travail. Cependant elles sont plus spécifiques, en ce sens qu'elles indiquent un changement léger, mais perceptible, d'orientation vers la dernière étape de vie au travail, en direction d'une intégration des opposés aux caractéristiques structurées, systématiques et non-ambiguës de leur savoir-faire habituel. Ainsi le savoir-faire coopératif, caractéristique des personnes de type conventionnel, s'exprime d'abord sous une forme structurée, systématique, ordonnée, jusqu'à ultérieurement intégrer des opposés, moins systématiques, et autorisant un plus grand degré de liberté dans les décisions. D'autre part l'intégration des opposés typique des dernières strates de la vie au travail semble s'accompagner de propos apparemment moins anxiogènes comparativement à certaines inquiétudes manifestées lors de la première moitié de la vie au travail. Ces derniers résultats semblent corroborer ceux de la recherche de Schell et DeLuca (1991) voulant que le stress soit plus élevé chez les jeunes comptables comparativement aux plus âgés. Par ailleurs, si on se réfère aux valeurs de travail, telles que relevées comme inchangées au fil des ans par Pearson et Kahn (1989), nos résultats indiquent qu'elles évoluent minimalement en fait vers une plus grande tolérance envers les éléments opposés: rappelons-le, ceci s'observe dans les trois dernières étapes de la vie au travail. Par ailleurs, notre recherche confirme également certaines observations de l'étude de "Professional secretaries international" (1991) voulant, par exemple, que le début de carrière des personnes de type conventionnel soit caractérisé par un discours envisageant parfois un retrait de la profession.

À la lumière de ces résultats, on a quelques pistes pour émettre des suggestions qui permettraient à des intervenants en counseling de carrière d'encore mieux conseiller ces adultes. Ainsi à titre d'implications pratiques, les données de cette recherche constituent tout d'abord une source de connaissance complémentaire relative aux personnes de type conventionnel. En effet, les conseillers oeuvrant auprès de cette clientèle savent pertinemment que connaître davantage son évolution vocationnelle peut se traduire par l'insertion de composantes additionnelles

importantes au sein de programmes, actuels ou éventuels, d'aide à la transition. Les données de notre recherche peuvent également s'avérer un outil qui pourrait être utile afin de mieux comprendre, prédire et surtout remédier aux difficultés que connaissent les personnes de type conventionnel. En effet, avoir une idée assez précise des buts globaux que ces personnes poursuivent en termes de carrière, et des enjeux que représentent pour elles les transitions auxquelles elles font face, est une mine de ressources pour les conseillers aux prises avec ces personnes qui, en grand nombre, se retrouvent en transition durant les remous organisationnels majeurs que connaît notre contexte socio-économique actuel.

Surtout il importe de bien se rappeler, comme le soulignent nos résultats, que les personnes de type conventionnel sont très soucieuses de constamment développer leurs habiletés de soutien à l'organisation, ou de ce que nous avons appelé, leur savoir-faire coopératif. Durant les transitions professionnelles, ces personnes ressentent alors possiblement un intense besoin de connaître les éléments du milieu organisationnel (raisons de la restructuration, des réaménagements ou des mises à pied qui en découlent, des visées organisationnelles d'éventuelles entreprises où elles se feraient embaucher). Et cette connaissance pour elles semble tout aussi capitale, et même davantage, que celle relative aux aspects de leur développement professionnel. Ainsi en étant conscients de ce besoin possiblement prioritaire chez les personnes de type conventionnel, les conseillers seront encore plus vigilants pour éviter d'offrir à ces personnes des programmes qui ne visent qu'à parler de soi. De telles interventions les décevraient grandement et ne contribueraient pas à leur nouvelle lancée professionnelle marquant le caractère d'une transition professionnelle réussie. Les conseillers doivent, au contraire, s'assurer d'insérer au sein de leur programme d'aide à la transition diverses activités facilitant l'identification des visées organisationnelles (éléments de la culture organisationnelle, selon Schein, 1992) de diverses sortes d'entreprises susceptibles de les intéresser. Rappelons-le, les personnes de type conventionnel semblent très sensibles, tout au long de leur développement professionnel et possiblement tout particulièrement lors de leurs transitions, à leurs projets de carrière certes, mais également à la raison d'être de l'entreprise, autrement dit, à sa "raison sociale" d'exister.

En terminant, nous aimerions par ailleurs souligner le besoin criant de continuer la recherche sur les besoins spécifiques d'aide à la transition des travailleurs, selon leur spécificité vocationnelle d'abord, car tous les types de personnalité vocationnelle sont touchés, à plus ou moins grande échelle, par les bouleversements des conditions socio-économiques actuelles. Nous rappelons également la nécessité de nombreuses recherches additionnelles relatives à l'identification des interactions entre la personne au travail et le milieu selon que celui-ci se situe dans telle ou telle catégorie de la grande classification des secteurs d'activité (public,

para-public ou privé). Nous en tirerions d'appréciables profits en vue de la gestion des transitions des personnes à l'intérieur des grands changements qui affectent les organisations à l'aube de ce XXI^e siècle.

Références

- Adler, S. & Aranya, N. (1984). A comparison of the attitudes of professional accountants at different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 24(1), 45-57.
- Altman, I. & Rogoff, B. (1987). World views in psychology. Dans D. Stokols & I. Altman, *Handbook of environmental psychology*, (pp. 7-40). NY: Wiley.
- Fassinger, R. E. & Schlossberg, N. K. (1992). Understanding adult years. Dans S. D. Brown & R. W. Lent (eds.), *Handbook counseling psychology*, (pp. 217-49). NY: Wiley.
- Fonction publique 2000. (1991). *Guide de gestion du changement dans la fonction publique: les voies de l'innovation*. Ottawa: Approvisionnement et Services Canada.
- Holland, J. L. (1992). *Making vocational choices*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Nicholson, N. & West, M. A. (1989). Transitions, work histories, careers. Dans M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (eds.), *Handbook of career theory*, (pp. 181-202). NY: Cambridge.
- Pearson, H. M. & Kahn, S. E. (1989). Women clerical workers: sex-role socialization, work attitudes, and values. *The Career development quarterly*, 37(3), 249-56.
- Professional Secretaries International. (1991). *The evolving role of the secretary in the information age*. Kansas City, MO: Professional Secretaries International.
- Riverin-Simard, D. (sous presse). *Personnalités au travail*. Québec: P.U.L.
- Riverin-Simard, D., Bujold, C., Drolet, J.-L., Fournier, G., Marcoux, Y. & Spain, A. (1992). L'insertion socio-professionnelle et le concept de l'interaction: quelques exemples d'application. *Revue de carriéologie*, IV(4), 85-127.
- Rush, M. C., Schoel, W. A. & Barnard, S. M. (1995). Psychological resiliency in the public sector: hardiness and pressure for change. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 17-39.
- Schaie, K. W. (1992). The impact of methodological changes in gerontology. *International Journal of Aging and Human Development*, 35(1) 19-29.
- Schein, E. H. (1992). Career anchors and job/role planning: the link between career planning and career development. Dans D. H. Montross & C. J. Shinkman, *Career development: theory and practice*, (pp. 207-21). Springfield, IL: Charles Thomas.
- Schell, B. H. & DeLuca, V. M. (1991). Task-achievement and job satisfaction of professionals in public practice accounting. *Psychological Reports*, 69, 611-30.
- Super, D. E. (1992). Adult career development in an uncertain future. Dans H. D. Lea & Z. B. Leibowitz (eds.), *Adult career development*, (pp. 417-26). Alexandria, VA: American Association for Counseling and Development.
- Toffler, I. & Toffler, H. (1994). *Guerre et contre-guerre*. Paris: Fayard.
- Touraine, A. (1994). *Qu'est-ce que la démocratie?* Paris: Fayard.

À propos des auteures

Danielle Riverin-Simard est professeur titulaire à l'Université Laval.

Claudine Delmotte est étudiante au troisième cycle en sciences de l'orientation.

Adresse de correspondance: Danielle Riverin-Simard, Faculté d'éducation, Université Laval, Ste-Foy, Québec, G1K, 7P4, Télécopieur: (418) 656-2885.