

Ce texte vous est fourni avec l'autorisation de l'éditeur. Toute reproduction doit se conformer à la législation en vigueur dans le domaine du droit d'auteur. [Services documentaires multimedia]

Orientation, Vol. 7, no 2, printemps 1994, p. 7-11. -- N° Repère: 9551342

Carrières et secteurs de travail

*par Danielle Riverin-Simard, Ph.D., c.o.,
Université Laval*

La pratique de l'orientation professionnelle est depuis longtemps très sensibilisée à l'ensemble des dimensions relatives à l'interaction entre la personne et l'environnement. La majorité des interventions en counseling de carrière, même si elles visent prioritairement le développement personnel et vocationnel de l'adulte, tiennent généralement compte de l'impact mutuel du travailleur et de son organisation. Les conseillers et conseillères d'orientation, se situant surtout dans une approche interactionniste, portent ainsi régulièrement une attention toute spéciale à cette relation réciproque pour baser leurs actions professionnelles, soit individuelles ou en groupe.

Cependant, plusieurs questions connexes demeurent en suspens et nous souhaitons, par le présent article, partager avec les conseillers et conseillères d'orientation ces interrogations. S'il y a véritablement une influence réciproque entre l'adulte et l'organisation, peut-on alors prétendre que les carrières diffèrent nécessairement selon le type d'organisation (PME, grosses entreprises)? Parallèlement à un choix d'occupation, doit-on également s'interroger sur le choix d'un secteur de travail où s'exercera la pratique de cette profession choisie? Par exemple, y a-t-il autant de différences dans la pratique entre deux professions très différentes au sein d'une même organisation comparativement à la pratique de la même profession exercée dans deux milieux très différents?

Pour mieux circonscrire les questions que nous voulons soumettre à l'attention des conseillers et conseillères d'orientation, précisons tout de suite le concept d'interaction ainsi que celui de secteurs auxquels nous faisons référence ici.

Le concept d'interaction, appliqué à divers domaines de recherche et de pratique, peut se subdiviser en quatre notions: l'analogique, la relationnelle, l'organique et la transactionnelle. L'application de ces notions au domaine de l'orientation ainsi qu'à ces problématiques connexes telles l'insertion socioprofessionnelle, le développement de carrière ainsi que les transitions de vie au travail, ont été précisées dans une publication récente (1993). Pour fins de discussion du présent article, nous indiquons toutefois que nos interrogations se situent au sein de la troisième approche, soit la perspective organique de l'interaction personne-environnement (P-E). Celle-ci se définit par une

relation réciproque complexe entre: 1. une personne considérée dans son étape actuelle (partie) (p1) et en regard de l'ensemble de son développement (le tout) (p2); 2. un environnement considéré dans son état actuel (partie) (e1) et en regard de l'ensemble de ses orientations prévisibles ou visées organisationnelles (le tout) (e2).

L'interaction P-E de l'approche organique s'explique ainsi par la formule suivante: $P(p1, p2) \leftrightarrow E(e1, e2)$. Par ailleurs, l'interaction selon l'approche organique est complexe pour deux raisons: 1. elle ne se limite pas à une relation réciproque «ad hoc»; elle élargit la notion d'interaction à celle de deux entités en mouvement et donc susceptibles d'évoluer dans le temps, soit la personne et l'environnement; 2. elle pose en principe que l'orientation de ces deux entités se dirige, ou tente de se diriger vers un but parce qu'elle sont mutuellement dotées de projet.

Sises dans cette notion organique de l'interaction, les questions que l'on veut rappeler à l'attention des conseillers et conseillères d'orientation se rapportent ainsi à une notion évolutive de la carrière. On se demande plus précisément comment le projet professionnel de l'individu, inscrit dans un «àvenir», interagit, dans l'immédiat, avec les visées organisationnelles de l'entreprise, elles-mêmes positionnées dans le futur.

Par ailleurs, nous devons ici également préciser la notion de secteurs de travail afin de situer nos interrogations que l'on veut partager avec les praticiens de l'orientation. Le choix de cette notion a surtout été dicté par un souci de regrouper l'ensemble des milieux organisationnels que fréquentent les adultes au travail. Ce souci rejoint d'ailleurs la suggestion de Moran et Volkwein (1992); ces derniers affirment qu'étant donné l'hétérogénéité des organisations, et forcément des cultures organisationnelles, les réflexions ou études pertinentes à des analyses comparatives doivent tout d'abord adopter de grandes classifications de base, telles les secteurs. La subdivision entre les secteurs public, parapublic (USA: «semi-private») et privé, quoique contestée et parfois mal définie sur un plan opérationnel (Institut de l'entreprise, 1991; Kernaghan, 1991; Bonichot, 1989) offre, par ailleurs, l'avantage d'être internationalement reconnue. Surtout, cette classification permet de cerner

[début de la page 8 du texte original]

des spécificités marquantes reliées au management et à la gestion des ressources humaines (Julien, 1991; Lapierre, 1989; Coulombe, 1987; Fabi, 1984; Gagné, 1984); ces dernières s'avèrent autant de variables susceptibles d'avoir un rôle déterminant sur les caractéristiques du développement vocationnel de l'adulte au fil des âges. C'est pourquoi, étant donné les connaissances actuelles, nous avons opté pour les secteurs de travail privé, public et parapublic, pour classer les divers milieux organisationnels dans lesquels évoluent les adultes au travail.

Ainsi, les interrogations que nous voulons partager ici avec les praticiens et praticiennes de l'orientation sont relatives à l'identification des particularités du développement vocationnel de l'adulte selon qu'il oeuvre dans un secteur de travail qui soit public, privé ou parapublic. Il va sans dire que ces interrogations d'aspect longitudinal s'inscrivent dans

la lignée de nos préoccupations antérieures où nous avons respectivement tenté de cerner les étapes de vie au travail (1984) selon une autre variable intraculturelle telle celle des classes sociales (1990) ainsi que selon une variable intra-individuelle qu'est la personnalité vocationnelle (1993; en préparation). C'est pourquoi à l'instar de Schein (1992), Thévenet (1992), Campbell (1991) et Falcone (1991), il nous semble dommage que les chercheurs semblent avoir négligé cette question spécifique des manifestations de carrière ou des cheminements occupationnels selon les grands secteurs de travail. D'ailleurs, un relevé auprès de sept banques de données (A.B.I.: Business Inf., Badadug, ERIC, Psychlit, Repère, Sociological Abstracts, Social sciences citations index) confirme cet état carenciel de recherche déjà observé par les chercheurs.

Parmi ces rares études, il faut toutefois indiquer les quelques informations très partielles qu'on y retrouve. Par exemple, un premier constat précaire se dégage comme suit: certaines différences observées dans le cheminement de carrière seraient surtout dues à la culture organisationnelle plutôt qu'aux caractéristiques personnelles des gestionnaires ou employés (Steel et Warner, 1991; Zussman et Jabes, 1989; Coulombe, 1987; Fabi, 1984; Bélanger, 1980, Desbiens, 1978). Ces observations préliminaires s'apparentent aux propos de l'une des approches fonctionnalistes la plus répandue, selon laquelle la culture organisationnelle est un outil avec lequel on peut contrôler le comportement des travailleurs (Symons, 1988a;b), incluant son évolution occupationnelle au fil des ans (Schein, 1992; 1984).

Si tel est le cas, il devient alors de plus en plus impérieux, surtout dans le contexte d'une population précaire (changements et pertes d'emploi) et vieillissante (augmentation sensible des travailleurs situés dans la seconde moitié de leur vie au travail), d'investiguer le type d'impact positif ou négatif de la culture organisationnelle sur le développement vocationnel de l'individu. En effet, on peut se demander si ce type d'impact (ou de «contrôle») n'est pas de plus en plus accentué chez une population aux prises avec les emplois précaires; cette dernière serait, en un certain sens, relativement soumise aux pressions organisationnelles par crainte du licenciement. Ce type d'impact n'est-il pas également de plus en plus nécessairement ancré, par ailleurs, chez une population active vieillissante qui, il va de soi, a passé de longues années dans l'un ou l'autre des secteurs organisationnels. D'ailleurs, afin de mieux saisir cet impact de la culture organisationnelle au fil des ans, Moran et Volkwein (1992) ainsi que Nicholson et West (1989) recommandent à cet égard que les histoires de vie au travail ainsi que les carrières soient étudiées comme des éléments de cultures ou sous-cultures particulières, en regroupant les organisations selon des grands secteurs.

Un second constat, également très précaire, se dégage relativement aux études portant sur l'identification des similitudes et différences entre les secteurs de travail privé, public et parapublic. Ce constat est relatif aux recherches qui ont porté sur certaines dimensions psychosociales et même cognitives. Nommons à titre d'exemple, celles qui ont trait au degré d'engagement des employés (Gortner, Mahler et Nicholson, 1987), au style de prise de décision (Kingsley et Norton, 1987), aux motivations interne et externe (Blunt et Spring, 1991; Maidani, 1991; Clark, 1990; Lewis, 1990; Zussman et Jabes, 1989; Buchanan, 1975a,b; 1974), au degré de connaissance de la philosophie de l'organisation

(Zussman, 1990; Zussman et Jabes, 1989) ainsi qu'au style de gestion (Institut de l'entreprise, 1991; Wils, Bourgeois et Labelle, 1990). Tout en étant d'un apport certain, ces rares recherches laissent cependant observer des résultats ayant des seuils peu significatifs ($p < .20$ et $.10$) ou contradictoires. Elles permettent donc de constater que les connaissances actuelles n'offrent, jusqu'à maintenant, que des éléments très indirectement pertinents aux questions relatives à la spécificité des carrières selon les secteurs de travail. Surtout, ces rares investigations font très peu référence à la dimension longitudinale qui s'avère le fondement même des études portant sur le développement vocationnel des adultes selon les grands contextes organisationnels dans lesquels ils oeuvrent.

Ainsi, malgré le fait que certaines différences entre les secteurs aient été partiellement analysées sur les plans de l'efficacité administrative et de la rentabilité (Balfour et Wechsler, 1991; Campbell, 1991; Kemaghan, 1991; Clark, 1990; Kernaghan et Siegel, 1987; Gagné, 1984), il n'en demeure pas moins que, selon Falcone (1991) et Maidani (1991), il y a une rareté de données spécifiques concernant la problématique de la différence

[début de la page 9 du texte original]

entre les secteurs de travail privé, public et parapublic.

De plus, une autre question d'importance fait simultanément son apparition. Sans une compréhension suffisante de ce phénomène, comment intervenir d'une façon très adéquate auprès des adultes oeuvrant dans l'un ou l'autre secteur de travail? En regard de cette question, il faut souligner qu'une des dimensions névralgiques de l'intervention éducative auprès d'adultes est souvent classée sous le thème de la formation en entreprise (Doray, 1991; Lapra et St-Sauveur, 1989). Constatant une carence notable à ce sujet au Canada depuis au moins les trois dernières décennies (Danis et Lecoupe, 1991; Witter, 1991), on peut encore aujourd'hui décrire cette réalité comme étant un projet sociétal prioritaire.

En effet, malgré certaines critiques adressées envers leurs énoncés de politique (Dodge, 1991; Kennaghan, 1991), les différentes instances nationales comme le CCMTP (1990) et le projet FP2000 (1991) déclarent presque unanimement, entre autres énoncés de principes, que les employés, du moins ceux des secteurs public et parapublic, doivent nécessairement mieux s'outiller par des apprentissages appropriés afin d'être davantage en mesure d'affronter les changements constants qui se produisent sur le marché du travail. Quant aux microsociétés que sont les organisations privées, elles devraient également être de plus en plus sensibilisées à l'importance de cette intervention éducative en entreprise selon ces mêmes auteurs. Soulignons qu'en France, la formation en entreprise (nom générique incluant les diverses interventions éducatives comme celles offertes par les conseillers et conseillères d'orientation) est maintenant considérée comme le quatrième aspect de la mobilisation des employés après celui de l'approvisionnement en main-d'oeuvre, l'organisation du travail et les modes de gestion Doray (1991; 1989).

Cependant, il est un point majeur à noter. Il est maintenant reconnu que cette intervention éducative en entreprise doit, à court terme, s'ajuster à la fois aux besoins des employés et aux exigences de l'organisation (Schein, 1992; Dalton, 1989; Lapra et St-Sauveur, 1989). De plus, selon Schein (1992; 1978). Le problème plus précis auquel font face l'organisation et l'employé, est de savoir comment, à long terme, faire correspondre les besoins respectifs de chacun, non seulement lors de l'entrée dans une organisation, mais tout au long du cheminement occupationnel de l'individu inscrit dans une organisation, elle-même en évolution. Ce problème crucial a évidemment une incidence directe sur le diagnostic des besoins individuels de formation continue (Goldstein, 1989; Goldstein et Gessner, 1988) et tout particulièrement celle réalisée en entreprise (Bernier, 1991; Petit, 1991; Dalton, 1989). Or, les changements technologiques ainsi que ceux vécus par l'adulte évoluant tout au long de ses diverses étapes de vie au travail entraînent forcément de nombreuses variations en ce qui concerne les besoins relatifs en intervention. Tout ceci reconferme la grande importance de l'identification des particularités du développement vocationnel des travailleurs de tout âge selon qu'ils oeuvrent dans l'un ou l'autre des secteurs de travail privé, public ou parapublic. En effet, cette identification permettrait, au fur et à mesure des progrès de la recherche, d'être davantage attentif aux besoins réels d'une population active aux prises avec des impondérables allant en s'accroissant et surtout de concevoir et d'adapter des activités éducatives pertinentes et efficaces pour cette dernière (Le Gall, 1992; Dupont et Reiss, 1991; Goldstein, 1989).

En somme, peu importe si l'on poursuit des buts associés surtout au développement de la personne (philosophie éducative humaniste) ou aux exigences pragmatiques du marché du travail (philosophie éducative progressiste), il n'en demeure pas moins que, pour rendre l'intervention auprès des adultes plus efficace, il faut en arriver à identifier, entre autres réalités, la spécificité du développement vocationnel des travailleurs de divers sous-groupes d'âge ainsi que leur rapport à la formation (intervention) selon les diverses grandes cultures organisationnelles (Petit, 1991; Smith, 1991). Or, comme on le sait, les connaissances actuelles sont insuffisantes. Des recherches additionnelles s'avèrent donc nécessaires afin de mieux identifier comment les processus organisationnels pondèrent, diminuent ou accentuent le développement vocationnel des travailleurs de tout âge ainsi que leur rapport à la formation continue. De telles recherches visent également à enrichir les éléments de base permettant de concevoir des programmes d'intervention auprès d'adultes davantage susceptibles de viser à la fois le développement de la personne (courant humaniste) et l'efficacité pragmatique du marché du travail dans son ensemble (école progressive). Ces connaissances nouvelles contribueraient ainsi à multiplier les impacts positifs ou contrer les effets nuisibles d'un contexte organisationnel sur le développement personnel de l'adulte de tout âge et par là, augmenter l'efficacité particulière de l'employé.

Des réponses à ces questions s'avèrent ainsi, croyons-nous, d'une importance majeure pour une compréhension approfondie et raffinée du développement vocationnel de la population active. En effet, l'investigation de ce processus, vécu dans différentes «grandes» cultures organisationnelles que constituent les secteurs de travail, permettra de mieux comprendre les principaux modes de négociation (y compris leur rapport à l'intervention éducative) que les individus adoptent, au fil des ans, pour affronter les

multiples événements inhérents aux étapes de leur carrière. Des recherches s'avèrent ainsi impératives pour en arriver à identifier les différences et similitudes entre les grands secteurs de travail

[début de la page 10 du texte original]

(Le Gall, 1992; Roosevelt, 1992; Vickers, 1991 et Coulombe, 1987) et ce, afin d'être en mesure de suggérer des interventions éducatives appropriées dans les entreprises ayant déjà, à divers degrés, une population soit précaire, soit vieillissante. Ces perspectives d'application touchent également de nombreuses autres pratiques professionnelles où les conseillers et conseillères d'orientation peuvent oeuvrer. Notons à titre d'exemple les interventions relatives à la gestion du personnel, aux relations industrielles, y compris la conception de politiques de main-d'oeuvre, etc.

En somme, les questions soulevées, inscrites dans une perspective interactionnelle organique, concernent principalement deux aspects: comment se développe la carrière au fil des ans selon que l'adulte évolue principalement dans l'un ou l'autre des trois secteurs de travail privé, public ou parapublic? Surtout comment intervenir auprès de ces populations si l'on poursuit comme objectif le développement vocationnel continu de l'adulte au fil des ans?

Plusieurs praticiens ont certes déjà, grâce à leur riche expérience de travail, des réponses partielles très intéressantes et percutantes. Nous souhaitons davantage en prendre connaissance grâce à leurs récits d'intervention auprès d'adultes. Ces récits permettraient de partager ce bagage inestimable de suggestions efficaces, à défaut de recherches pertinentes incapables de répondre aux besoins actuels de la pratique. Cet article s'avère ainsi une invitation lancée aux collègues praticiens susceptibles d'éclairer cette problématique relative aux types de carrières sises dans l'un ou l'autre des grands secteurs de travail.

Références

Balfour, D.L. et Wechsler, B. (1991). «Commitment, performance and productivity in public organizations», *Public Productivity and Management Review*, 14 (4), 355-367.

Bélangier, G. (1980). «Mythe de la différence entre l'entreprise privée et publique?», *Administration hospitalière et sociale*, 26 (4), 3-9.

Bernier, C. (1991). «A nouvelles compétences, formations nouvelles», *Éducation Permanente*, 3, 107-117.

Bonichot, J.C. (1989). «Nationalisation», *Encyclopedia universalis corpus* 16, 19-23.

Buchanan, B. (1974). «Government managers business executives and organizational commitment» *Public Administration Review*, 34 (4), 339-347.

- Buchanan, B. (1975a). «Red-Tape and the service ethic: some unexpected differences between public and private managers», *Administration and Society*, 6 (4), 423-438.
- Buchanan, B. (1975b). «Toward an extra mile: the whats, when and whys organizational commitment», *Organization Dynamics*, 4, 66-80.
- Campbell, A.K. (1991). «Measuring and improving services productivity: public and private sectors compared», *Public Productivity and Management Review*, 15 (2), 133-139.
- Clark, I.D. (1990). «Comment motiver les employés», *La Revue des gestionnaires*, 1 (3), 12-16, 66-68.
- Coulombe, P.E. (1987). «La mobilisation des ressources humaines dans le secteur public», *Administration publique du Canada*, 30 (2), 191-207.
- Dalton, G.W. (1989). «Developmental views of careers», In M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 89-109). N.Y.: Cambridge.
- Doray, P. (1989). *Formation et mobilisation: le cas d'Aluminium Pechiney*. Lille: Presses univ. de Lille.
- Doray, P. (1991). «Les stratégies des entreprises québécoises en matière de formation», *Relations industrielles*, 46 (2), 329-355.
- Dupont, G. et Reis, F. (1991). *Formation des formateurs: problématique et évolutions*. Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP).
- Fabifalcone, B. (1984). «Privé ou public: choix et transfert de secteur organisationnel», *Relations industrielles*, 39 (2), 313-334.
- Falcone, S. (1991). «Self-assessments and job satisfaction in public and private organizations», *Public Productivity and Management Review*, 14 (4), 385-396.
- Gagné, A. (1984b). «La gestion dans le secteur public». Dans A. Riverin (éd.), *Le management des affaires publiques* (pp. 31-47). Chicoutimi: Gaétan Morin.
- Goldstein, I.L. et Gessner, M.J. (1988). «Training and development in work organizations». In C.L. Cooper et I. Robvertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 43-72). London: Wiley.
- Goldstein, I.L. (1989). «Critical training issues: Past, present and future». In I.L. Goldstein and Ass. (Eds.), *Training and development in organizations* (pp. 1-21). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Gortner, H., Mahler, J. et Nicholson, J. (1987). *Organization theory: a public perspective*. Chicago: Dorsey Press.

Institut de l'entreprise (1990). «La modernisation de la gestion des ressources humaines du secteur public», *Revue française d'administration publique*, 59, 413-326.

Julien, G. (1991). «La qualité de vie au travail des professionnels de la fonction publique du Québec». *Relations Industrielles*, 46 (3), 584-613.

[début de la page [11] du texte original]

Kernaghan, K. et Siegel, D. (1987). *Public administration in Canada*. Toronto: Methuen Publications.

Kernaghan, K. (1991). «Career public service 2000: road to renewal or impractical vision?», *Canadian public administration*, 34 (4), 551-572.

Kingsley, G.A. et Norton, R.P. (1991). «Decision process models and organizational context: level and sector make a difference». *Public productivity and management review*, 14 (4), 397-413.

Lapierre, J.W. (1989). «Le pouvoir politique». *Encyclopedia universalis corpus* 18, 560-563.

Lapra, J.P. et St-Sauveur, A. (1989). *La fonction formation dans l'entreprise*. Paris: Dunod.

Le Gall, J.-M. (1992). *La gestion des ressources humaines*. Paris: P.U.F.

Maidani, E.A. (1991). «Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors». *Public personnel management*, 20 (4), 441-448.

MORAN, E.T. et VOLKWEIN, J.F. (1992). «The cultural approach to the formation of organizational climate». *Human Relations*, 45 (1), 19-47.

NICHOLSON, N. et WEST, M. (1989). «Transitions, work histories, and careers». In M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 181-201). N.Y.: Cambridge.

PETIT, J.J. (1991). «Les employés doivent-ils craindre la bureautique?», *Éducation Permanente*, 3, 23-39.

RIVERIN-SIMARD, D. (1993). *Transitions professionnelles: choix et stratégies*. Québec: Presses de l'Université Laval.

- RIVERIN-SIMARD, D. (1990). *Carrières et classes sociales*. Montréal: St-Martin.
- ROOSEVELT, T.R. (1992). «The concept of managing diversity», *The Bureaucrat*, 20 (4), 19-22.
- SCHEIN, E.H. (1992). «Career anchors and job/role planning: the links between career planning and career development». In D.H. Montross et C.J. Shinkman (Eds.). *Career development: theory and practice* (pp. 207-218). Springfield: Charles C. Thomas Publ.
- Schein, E.H. (1984). «Culture as an environmental context for careers», *Journal of occupational behavior*, 5, 71-81.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. MA: Addison-Wesley.
- Smith, R.M. (1991). «How people become effective learners: capacities for active reflexion», *Adult Learning*, 2 (5), 8-11.
- Steel, B.S. et Warner, R.L. (1991). «Job satisfaction among early labor force participants: unexpected outcomes in public and private sector comparisons». *Review of public personnel administration*, 10 (3) 4-22.
- Super, D.E. (1985). «Exploration des frontières de développement vocationnel». *Consultation Nationale*, 8, 171-199.
- Super, D.E. (1992). «Toward a comprehensive theory of career development». In D.H. Montross et C.J. Shinkman (Eds.), *Career development: theory and practice* (pp. 35-65). Springfield: Charles Thomas.
- Symons, J.L. (1988a). «L'étude de la culture des organisations», *Sources*, 4,1, 2-3.
- Symons, J.L. (1988b). «L'étude de la culture des organisations», *Sources*, 4,2, 3-4.
- Thévenet, M. (1992). *La culture d'entreprise*. Paris: P.U.F.
- Zussman, D. (1990). «Les attitudes des gestionnaires: un malaise à apaiser», *La Revue des gestionnaires*, 1 (2), 10-14.
- Zussman, D. et Jabes, J. (1989). *The vertical solitude: managing in the public sector*. Halifax: Institute for Research of Public Policy.