

## LE MAINTIEN

### UN NOUVEAU PARADIGME DE GESTION DE CARRIÈRE

Diane DOYON<sup>1</sup>, Lucie LAMARCHE<sup>2</sup>, Jacques LIMOGES<sup>3</sup>

#### Résumé

En mars 2001, le comité scientifique du congrès de Vancouver (Canada) de l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle retenait le MAINTIEN comme nouveau paradigme pour le 21<sup>ième</sup> siècle. Sur la base des travaux de l'équipe du professeur Limoges, publiés récemment (2001), nous présenterons ici la définition de ce paradigme ainsi que ses enjeux. Nous révélerons quelques secrets de bons mainteneurs identifiés lors de recherches exploratoires. Par la suite, nous exposerons la démarche actuellement en cours de validation psychométrique d'un questionnaire permettant de cerner la synergie du maintien professionnel, pour terminer avec un exemple d'application du dit paradigme en milieu de travail.

**Mots-clés** : maintien professionnel, obsolescence, épuisement, transition, gestion de carrière.

#### I. Le maintien professionnel

Limoges, qui dès 1989 a identifié six types d'occasions reliées à la dynamique triangulaire individu-étude-travail a considéré le maintien comme une des ces occasions. L'auteur soutient que l'emphase sur le lâcher-prise des dernières décennies, appelant l'abandon de soi, le détachement de soi, la recherche de la liberté, etc. comporte des aspects pernicieux et subtils. Il est vrai, qu'en ces temps de prêt à jeter et de « non-permanence », appeler et souhaiter quelque chose de durable est de l'ordre du paradoxe, voire du contre-courant. L'antithèse du lâcher-prise, précise Limoges (2001), est le tenir-prise. De cette philosophie hégélienne, il cherche à rétablir l'équilibre qui permet de faire du projet professionnel une ancre vocationnelle porteuse de sens et de direction dans l'espace et dans le temps, dans l'exploitation maximale de cet espace, subordonné au temps, plus précisément, tant et aussi longtemps que la décision en cours a du sens.

La mouvance caractérisée par notre ère nous entraîne souvent, au nom de l'adaptation, à court-circuiter, escamoter, abandonner trop tôt des objets jadis idéalisés. Et pourtant, Limoges et son équipe (2001) dénoncent les coûts économiques et psychologiques de lâcher-prises précoces. En effet, le travailleur quittant prématurément un travail, engendre indûment un coût de formation à l'entreprise qu'il

---

<sup>1</sup> Coordonnatrice des mesures d'apprentissage et conseillère d'orientation, Conseil fédéral du Québec.

<sup>2</sup> Doctorante en éducation à l'Université de Sherbrooke et conseillère d'orientation.

<sup>3</sup> Conseiller (c.o.) et docteur en éducation, Université de Sherbrooke

quitte et inévitablement à l'entreprise qu'il rejoint. Même s'ils sont difficilement chiffrables, nous ne pouvons nier et sous-estimer les coûts psychologiques associés à la perte d'occasions d'apprentissage, de maturation, de contrôle progressif de soi du travailleur qui quitte et lâche prise au nom d'une première insatisfaction, d'une frustration passagère ou d'une perte d'intérêt non articulée. A l'opposé, Limoges tout comme Boutinet (2001) décline tout autant le tenir-prise obstiné, celui qui brûle, qui use, qui rend malade psychologiquement, voire physiquement. Ce phénomène émergent des diagnostics de santé organisationnelle accentue l'importance du défi à relever par les entreprises pour le bien-être des travailleurs.

Le maintien, en apparence statique, infère pourtant à un processus dynamique, oscillatoire dans l'aller-retour itératif entre le lâcher-prise et le tenir-prise. Ainsi, Limoges (2001) avance que le maintien se situe dans cet espace de qualité entre le lâcher-prise et le tenir-prise. De plus, même s'il fait du maintien une occasion carriéologique spécifique, nous pouvons avancer qu'au cours d'une vie active et productive, le maintien sera un enjeu majeur au moins à trois reprises soit : au début de carrière alors qu'il est question d'acculturation au marché du travail et à sa première entreprise, au mi-temps de la carrière, surtout quand il y a sécurité d'emploi, et que le travailleur a l'impression d'avoir fait et refait le tour du jardin, et enfin, à la dernière décennie de carrière quand le souffle vocationnel commence à se faire court et que montent les lueurs d'une retraite idéalisée.

Jusqu'ici, Limoges (2001) nous explicite le maintien sous l'angle de l'individu. En considérant l'approche interactionniste, il considère les enjeux du maintien dans l'inévitable interaction Individu – Environnement. Il cite Cosnier (1998) pour préciser que «le maintien signifie un équilibre constant, dans son ensemble et à chaque instant renouvelé, entre ce que donnent et ce que reçoivent les parties en cause, soit l'individu et l'environnement » (Limoges, 2001, p.80). Cette précision est fondamentale, pour partager la causalité des phénomènes de l'obsolescence et de l'épuisement professionnel.

Des opinions, relevées par Limoges (2001), divergent en ce qui a trait à l'épuisement. En effet, certains auteurs tels, Maslach et Leiter (1997) ainsi que Roberge (1999) font porter le blâme sur l'environnement de travail. Mais, comment, alors expliquer, tel qu'observé par Caron (1999), que dans un même environnement des travailleurs vivent de l'épuisement ou de l'obsolescence alors que d'autres pas, c'est-à-dire la majorité? Loin de vouloir que le problème ne soit assumé que par une seule des deux parties soit l'individu ou l'environnement, Limoges (2001) croit que l'usage de bonnes stratégies de maintien exploitant la diversité d'interactions entre ces pôles peut réduire le risque de s'épuiser ou de devenir obsolète. En somme, le maintien est interactif et éduicable.

## **II. Deux recherches exploratoires sur le maintien**

La recherche de Cordeau (1999) a permis d'identifier certains secrets de bons mainteneurs dans la vie courante. Son étude phénoménologique fut réalisée auprès de

huit personnes qui maintenaient un projet de vie (sobriété, programme d'amaigrissement, engagement religieux et matrimonial), depuis un temps pouvant être reconnu comme significativement exemplaire. L'analyse de ses données amène quelques secrets. Le premier en importance soit pour 88% d'entre eux, est d'avoir besoin du soutien de d'autres et de ne pas s'isoler. Viennent ensuite par ordre décroissant, des stratégies comme: d'avoir d'autres projets (75%), de s'apprécier dans son maintien (63%), tenir à son projet (63%). Ces constats particulièrement le premier, renforcent, à nos yeux, la conception interactionniste du maintien.

Suite à l'analyse documentaire permettant de constater combien le maintien professionnel est très peu étudié, en comparaison à l'épuisement professionnel et dans une moindre mesure à l'obsolescence, Caron (1999) a réalisé une étude exploratoire qualitative<sup>4</sup>. Son objectif était d'identifier les diverses stratégies de maintien professionnel sous la conception bipolaire (éviter l'épuisement et l'obsolescence) et interactionniste de Limoges. Les données recueillies auprès de 84 enseignants du secondaire professionnel, ont d'abord permis l'élaboration d'une toute nouvelle taxinomie des stratégies de gestion de carrière.

Cette taxinomie répartit les stratégies dans deux sphères, la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans chacune de ces sphères, les sujets peuvent utiliser des stratégies ayant pour objet leur environnement, autrui ou eux-mêmes, ce qui donne des stratégies extrapersonnelles, interpersonnelles et intrapersonnelles. L'objet intrapersonnel sert de charnière entre les deux sphères. La taxinomie comporte une troisième distinction quant aux enjeux : d'ajout (+), de retrait (-) et de conservation (=). De cette systématisation mettant en continuum les trois phénomènes, c'est à dire, l'obsolescence, le maintien et l'épuisement, émerge une vision renouvelée.

L'étude de Caron (1999) fait ressortir que le maintien se fait de façon systématique et dynamique, avec des ajouts et des retraits dans un très grand nombre d'objets et impliquant les deux sphères de l'existence. Le bon mainteneur au travail utilise cinq fois plus de stratégies que l'obsolète et trois fois plus que l'épuisé. De plus ses stratégies sont davantage équilibrées, utilisant autant d'ajouts que de retraits, alors que l'épuisé mise presque exclusivement sur des enjeux d'ajout et principalement dans sa sphère de vie professionnelle, l'obsolète quant à lui, utilise tout au plus, exclusivement dans sa sphère professionnelle, des enjeux de retrait particulièrement dans son rapport à autrui (objet interpersonnel). Ces résultats motivent l'intérêt de procéder à la validation psychométrique d'un questionnaire visant à diagnostiquer le maintien professionnel.

### **III. Validation psychométrique de l'outil diagnostic**

Le nouvel outil d'appellation temporaire « Questionnaire de la gestion de vie au travail » (QGVVT) fait l'objet d'une expérimentation dans le cadre des études doctorales de Lamarche sous la direction de Limoges et Guédon. Cette recherche

---

<sup>4</sup> L'auteure s'est vue décernée le prix biennal du meilleur mémoire de maîtrise en counseling au Canada, par l'Association canadienne de counseling, en mars 2001.

devrait comme le recommande Caron (1999), permettre de mieux affirmer une relation de cause à effet entre les stratégies utilisées et les trois profils obtenus (mainteneur, épuisé et obsolète) afin de mieux appuyer au plan professionnel et organisationnel, le maintien professionnel par la suite.

Afin de cerner davantage le paradigme du maintien, dans le cadre de cette validation, une étude des concepts frères fut amorcée, particulièrement lorsque ceux-ci avaient fait l'objet d'un instrument validé. Il s'agit des concepts comme celui de résilience avancé par Werner et Smith (1992) et repris par Vanistendael et Lecomte (2000), comme celui du flux élaboré par Csikszentmihalyi (1996) et adapté par Amherdt (1999), et de *coping* présenté, entre autres, par Pronost et Tap (1998). Sommairement et sans nier la valeur de ces concepts rendus opérationnels par leur outil respectif, aucun ne mesure ou situe la personne systématiquement et de façon synergique par rapport aux trois phénomènes ici en cause

L'étude de la lisibilité et l'analyse de la compréhension univoque des items étant complétée, le QGVT comporte présentement 138 items dont les sujets répondent en se positionnant en accord ou en désaccord. La passation individuelle ou en groupe est de 20 à 30 minutes. La pré-expérimentation du QGVT nous a permis de constater que non seulement sa passation suscite de l'intérêt, mais aussi qu'elle peut produire des effets qui commandent une intervention de suivi par un professionnel. La phase d'expérimentation permettant la validation du QGVT, se réalisera prochainement auprès d'un échantillon d'au moins 138 sujets présentant des ressemblances avec la population en emploi, sans égard des différents milieux de travail et des différentes professions. La recherche prévoit une analyse des données sous l'angle de la cohérence interne (analyse factorielle), de la fidélité de l'instrument (calcul du coefficient Alpha de Cronbach) et de la validité externe (entrevues semi-dirigées). Nous estimons, la diffusion du questionnaire standardisé pour le début de l'année 2004. L'approche en-ligne est envisagée.

Se basant sur la recherche de Caron (1999), Limoges estime qu'environ la moitié (47%) des travailleurs serait en maintien, un quart (23%) afficherait des indices élevés d'obsolescence, un cinquième (18%) présenterait des indices d'épuisement et finalement, un dixième (12%) serait en besoin important d'une transition professionnelle. Le processus de validation du QGVT pourra permettre plus de spécificité quant à cette estimation. De plus, les chercheurs de ce projet examinent la pertinence d'introduire des items pouvant prédire la nécessité ou l'urgence de transiter. Actuellement, la littérature scientifique et clinique s'avance sur les conditions (attitudes, démarches) pour réussir une transition, mais demeure incapable de dire objectivement quand il est à propos de la faire. Autrement dit, quand le temps est-il venu de mettre fin à un maintien?

#### **IV. Une application du paradigme en milieu de travail**

Nous avons mentionné que les entreprises démontrent de plus en plus d'intérêt face au paradigme du maintien. Une d'entre elles a participé à la pré-expérimentation du

QGVT. Il s'agit d'une entreprise publique engagée à relever les défis de développement des compétences, d'investissement professionnel et de bien-être des travailleurs. A cet égard, elle a mis en place, depuis plus de deux ans, des mesures d'apprentissage continu pour la collectivité des gestionnaires. L'axe principal de ces mesures volontaires repose sur la création et le développement de relations privilégiées d'apprentissage. La deuxième phase de participation aux travaux de recherches consiste cette fois à appliquer le paradigme du maintien. L'entreprise a retenu la conception de Doyon, qui fait de la gestion de vie au travail la trame de fond du cadre d'appui à l'apprentissage continu. Le maintien professionnel et sa composante complémentaire, la mobilité professionnelle sont les concepts sous-jacents de cette trame. Ainsi, que ce soit à titre de participants volontaires aux mesures déjà éprouvées de mentorat (Doyon, 2001) et des groupes de codéveloppement (Garceau, 2002) ou encore aux plus récentes de *coaching* individuel et de tutorat, tous auront l'opportunité d'être sensibiliser au nouveau paradigme.

L'expérience de ces mesures d'appui en faveur du développement professionnel, démontre que la clarification du besoin d'aide exige un investissement de temps de la part des protagonistes des relations d'apprentissage. La difficulté d'engagement dans la durée des gestionnaires aux prises avec des surcharges opérationnelles est une autre limite observée. D'autre part, ces participants révèlent que la relation d'entraide leur a permis par exemple, d'accroître l'équilibre entre leur vie au travail et leur vie personnelle, de faire une rétrospective sur leur carrière, de mieux circonscrire leur projet professionnel et de lui accorder une priorité, de développer ou d'appliquer leurs compétences. Force est de croire que nous sommes ici devant des stratégies liées au paradigme du maintien professionnel. Ces constats associés aux visées poursuivies permettent d'entrevoir qu'une sensibilisation au paradigme du maintien pourra accroître le degré d'efficacité des mesures d'apprentissage.

La sensibilisation au paradigme s'effectuera dans un premier temps, par la réflexion individuelle qu'offre la passation volontaire du QGVT en phase de validation psychométrique. Celle-ci sera suivie d'une présentation théâtrale animée illustrant les stratégies des bons mainteneurs. Bref, l'ensemble constitue une intervention éducative et préventive du maintien. De plus, dans la considération des visées poursuivies ainsi que des impacts potentiels pour les participants et l'organisation, les professionnels en appui aux mesures d'apprentissage seront formés à l'approche d'accompagnement au maintien préconisée par Limoges (2001).

Enfin, Limoges (2001) insiste pour dire que le maintien est intradécisionnel et qu'il se termine dès que la dite décision est terminée, par choix ou par obligation ou par accident. Alors que cette occasion arrive, il faut parler de transition professionnelle et dans un milieu de travail ainsi qu'en gestion de carrière, de mobilité, que celle-ci soit verticale vers le haut (promotion) horizontale (mutation) ou verticale vers le bas (rétrogradation). Ces considérations renforcent la conception de l'entreprise qui fait de la mobilité professionnelle, un levier pour le renouvellement du bassin des compétences. Ce qui justifie son intégration à la trame de fond de gestion de vie au travail nommé précédemment. La poursuite de l'expérimentation du logiciel

Copilote mobilité<sup>5</sup> afin d'accroître l'efficacité des mécanismes actuels en faveur de la mobilité professionnelle est un moyen concret pour actualiser la visée poursuivie sous cet angle.

## V. Conclusion

Nous avons exposé un nouveau paradigme de gestion de carrière, soit le maintien, en traitant de ses enjeux à la fois quantitatifs et qualitatifs. Le maintien réfère à un système (trois axes interdépendants qui sont l'obsolescence, le maintien et l'épuisement) dynamique (oscillatoire, comparable au sympathique et au parasympathique) d'attitudes et de comportements propres à une décision donnée (Limoges, 2001). Nous avons là des éléments d'une définition opérationnelle. La validation psychométrique du QGVT sera un pas de plus vers son opérationnalisation. Elle permettra de mieux affirmer la relation de cause à effet entre les stratégies utilisées et les trois profils (de mainteneur, d'obsolète et d'épuisé), de spécifier davantage les proportions estimées face à leur présence respective (47%, 23% 18%) en milieu de travail, et enfin, favorisera une intervention plus ciblée d'aide. De plus, l'intérêt marqué par les entreprises à sensibiliser leur employés à ce paradigme, nous incite à poursuivre nos travaux. Pour terminer, l'exemple de la mise en application du paradigme en entreprise constitue, à nos yeux, un moyen concret d'accroître les efforts des dirigeants face aux défis retenus par ce congrès en matière de développement de compétences, d'investissement professionnel et de bien-être des membres des collectivités de travail, en ce début de 21<sup>ième</sup> siècle, nouveaux défis, nouveau paradigme!

## Bibliographie

Amherdt, C.-H. (1999). *Les chaos de carrière dans les organisations*, Montréal, Éditions Nouvelles.

Boutinet, J.-P. (2001) « Tenir ou lâcher prise au regard des âges de la vie ». *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*, (p.33-48). Ste-Foy, Les Éditions Septembre.

Caron, Z. (1999) *Les stratégies favorisant le maintien professionnel*. Sherbrooke, Faculté d'éducation. Université de sherbrooke. (mémoire inédit)

Cordeau, R. (1999). *Le maintien de projets : une étude exploratoire phénoménologique*, Sherbrooke, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke. (essai inédit)

Csikszentmihaly, M. (1996). *Creativity : Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York, Harper Collins.

---

<sup>5</sup>Clavier recherches, Paris

Doyon, D. (2001). « Développer un milieu de travail en appuyant les relations mentoriales », *Actes du Congrès de l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle*, Paris Unesco Sorbonne, 18 au 21 septembre 2001.

Garceau Beaudoin, M. (2001). « L'expérience des cercles de gestion à la Fonction publique fédérale », *INTERACTIONS*, Vol. 5, no. 2, p.67-73.

Limoges, J. (2001). *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*, Ste-Foy, Les Éditions Septembre.

Limoges, J. (1989). *L'orientation et les groupes dans une optique carriérologique*, Saint Laurent, Fides.

Maslach, C., Leiter, M.P. (1997). *The truth about Burnout. How Organisations Cause Personal Stress and What to Do about It*, San Francisco, Jossey-Bass.

Pronost, A. M., Tap, P. (1998). « La prévention du burnout et ses incidences sur les stratégies de coping », *Actes du 8<sup>e</sup> Congrès international de psychologie du travail et des organisations*, Neuchâtel, Presses académiques, 1998, p. 490-503.

Roberge, M. (1999). « L'épuisement professionnel : problème de dynamique individuelle ou de pressions sociales », *Carriérologique*, vol., no2, 1999, p. 27-44.

Vanistendael, S., Lecomte, J. (2000). *Le bonheur est toujours possible. Construire sa résilience*. Paris : Bayard Éditions.

Werner, E., Smith, R.. (1992). *Overcoming the odds : Highrisk Children form birth to adulthood*, New York: Cornell Univesity Press.