

POUR BIEN ACCOMPAGNER LE MAINTIEN PROFESSIONNEL SELON LES TIERS DE CARRIÈRE, MIEUX VAUT RATISSER LARGE AFIN DE NE PAS MANQUER LA CIBLE¹

Jacques LIMOGES et Diane DOYON
Université de Sherbrooke et Université du Québec à Rimouski

Mots-clés : *Maintien professionnel; Épuisement, Obsolescence; Acculturation à l'emploi; Transition; Cercle de legs; santé organisationnelle.*

1. Le paradigme du maintien professionnel

Le maintien professionnel est un ensemble de stratégies² permettant au travailleur³ d'éviter à la fois l'épuisement (*burnout*) et l'obsolescence (désuétude), deux extrêmes référant au tenir-prise mais conduisant, ultimement, à un lâcher-prise involontaire et généralement inconscient, le premier relativement rapide et brutal, le second plus lent et sournois. Entre ces deux extrêmes, qualitativement exclusives⁴, se retrouve une diversité de stratégies avec des enjeux de maintien, d'ajout ou de retrait, enjeux dit quantitatifs du fait qu'ils concourent tous au maintien d'une même décision donc qu'ils sont tous de type intradécisionnel⁵. Parce qu'il est question d'interactions entre des concepts déjà fort complexes, soit l'obsolescence, l'épuisement, le lâcher-prise et le tenir-prise, le Comité scientifique du congrès de l'AIOSP, tenu à Vancouver en 2001, a proposé de considérer le maintien professionnel comme un nouveau paradigme de gestion de carrière pour le 21^e siècle !

Plus d'une trentaine de stratégies de gestion de carrière furent déjà identifiées. Certaines touchent la sphère professionnelle et d'autres la sphère personnelle⁶; dans chacune, l'objet de l'interaction Individu <> Environnement, peut être extra, inter ou intrapersonnel, cet objet-ci servant de jonction entre les deux sphères. Enfin, les stratégies peuvent viser un enjeu de type ajout ou de type retrait. Il en

¹ Ce texte inédit (soumis le 15 mars 2006, révisé le 5 février 2007) fut traduit en italien suite au Congrès de l'AIOSP tenu en septembre 2007 à Padoue.

² Lamarche (2006) a soutenu une thèse visant « l'opérationnalisation » d'un instrument psychométrique permettant d'établir l'état de maintien d'un travailleur. Le concept-profil de « mainteneur » est validé, celui de non-mainteneur nécessitera des études ultérieures afin d'y départager le profil d'épuisé de celui d'obsolète.

³ Le genre masculin est ici retenu pour des raisons d'allègement du texte et sans intention sexiste.

⁴ Qualitativement exclusives comme le sont, quant au maintien en général, le tenir-prise et le lâcher-prise.

⁵ Définition mise au point lors du congrès de l'AIOSP à Berne en 2003 puis reprise à celui de Lisbonne en 2005.

⁶ Côté européen, certains chercheurs, dont le professeur émérite Pierre TAP, préféreraient le qualificatif « privée », mais ici comme là, le mot retenu comprend autant de désavantages que d'avantages. Pour eux, cela éviterait une certaine redondance avec les objets (ex. intrapersonnel); pour nous, « être sur un conseil de classe à titre de parent » n'est guère de l'ordre du « privé » !

résulte une toute nouvelle taxinomie de la gestion de carrière (Caron; 2001)⁷ donnant un éclairage nouveau et prometteur de l'ensemble des stratégies reliées à la gestion de vie au travail.

Pour être efficace, révèle l'étude de Caron⁸, le « mainteneur » doit tenir compte d'au moins quatre aspects : 1° utiliser une bonne douzaine de stratégies; 2° exploiter systématiquement ces deux sphères; 3° dans chacune d'elle, diversifier pleinement les objets d'interaction et 4° utiliser un peu plus d'ajouts que de retraits. Alors, la *gestion de carrière devient affaire de vie au travail, affaire de gestion vie-travail* !⁹ Voici un 1^{er} paradoxe de la gestion de vie au travail : pour bien se maintenir professionnellement, c'est-à-dire pour bien gérer sa carrière et le développement de celle-ci, vaut amplement largement déborder de la sphère professionnelle ou de la vie professionnelle, c'est à dire, comme l'indique le titre, viser plus large ! Ici courir deux lièvres serait la formule gagnante¹⁰.

Ce profil « bon mainteneur » contraste significativement avec celui d'un travailleur ayant une propension à l'épuisement qui, toujours selon Caron : se limite à 5 stratégies, essentiellement dans la sphère professionnelle; ignore totalement dans ses interactions avec l'environnement l'objet intrapersonnel et ne mise que sur des ajouts. Toujours selon cette auteure, ce profil contraste également avec celui du travailleur ayant une propension à l'obsolescence puisque qu'il : utilise le moins de stratégies; ignore totalement l'objet extrapersonnel; ne fait que des retraits dans l'objet interpersonnel pour, finalement, ne miser (ajout) que sur l'objet intrapersonnel, donc sur le repliement sur soi.

Est-ce dire que les bons mainteneurs sont rares ? Selon trois études menées dans des milieux à la fois propices à l'épuisement et à l'obsolescence, deux au Québec et une en Belgique (Caron, 2001; Lamarche 2005 et Langouche, 2004), un peu plus de la moitié des travailleurs y parviennent, généralement sans aucun support ni valorisation organisationnelle ou sociétale alors que leur comportement s'avère bénéfique sur tous les plans et pour toutes les parties¹¹. Et comme le rappelle Gmelch (1983), qui dit maintien dit « stress sans détresse »¹² et performance optimale ! à bons entendeurs, salut !

⁷ Cette taxinomie a valu à son auteure principale le prix bisannuel de la Société canadienne de counseling.

⁸ Portait sans doute à revoir à la lumière des recherches de Lamarche.

⁹ C'est du quitte ou double ! Alors que la recherche actuelle s'attarde à la conciliation travail-famille, les premières recherches sur le maintien professionnel indiquent que l'orientation du côté de la conciliation vie-travail serait plus juste!

¹⁰ Viser large ou opter pour un mode de vie dit multirôle s'avère également la meilleure formule pour affronter diverses exclusions professionnelles comme le chômage, le congé parental et la retraite.

¹¹ Deux exceptions dignes de mention, soit les Journées de sensibilisation et de positionnement expérimentées par Diane DOYON (Réseau des gestionnaires intermédiaires) en 2002-2003 et les Séminaires sur le maintien selon les tiers de carrière mis en place par Louise VERRETTE (Travaux publics et services gouvernementaux) en 2004-2006, deux organismes de la Fonction publique fédérale canadienne.

¹² Expression empruntée de Selyé (1974).

Pour assurer le maintien, le sien comme celui des autres, Limoges (2001) propose aux travailleurs de régulièrement « Faire le point », une technique surnommée RPA du fait qu'elle implique trois phases : Rétrospective (passé, factuel, détaillé, etc.), Prospective (futur, aspirations, global, etc.) et Action (présent, à court et à long terme, misant sur divers espaces). Selon les tiers de carrière, comme nous le démonterons plus loin, ces phases sont dosées différemment ou reprises cycliquement. Cette proposition de Limoges fait, entre autres, suite aux nombreuses réactions suscitées par la publication de *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*, réactions qui ne sont pas tombées dans l'oreille d'un sourd, l'auteur s'étant toujours affiché comme cognitivo-développementaliste¹³.

Une *vie active et productive* ou une carrière divisée en tiers ! Une *vie entière en tiers*, c'est évidemment beaucoup moins que les neuf stades de Riverin-Simard (1985)¹⁴ mais à notre avis beaucoup mieux, pédagogiquement et cliniquement, que les demies récemment mises de l'avant par le Conseil européen en 2001¹⁵, demies qui font que, dès l'âge de 45 ans, un travailleur devient « senior » ! Cela signifie que dès l'âge de 45 ans, un travailleur est perçu et --par conséquent-- se voit comme sur le versant du déclin professionnel et partant, 2^e paradoxe de la carrière, sur le déclin tout court ! En revanche, la répartition en tiers offre un tiers-médiane ou un tiers-plateau pour le travailleur d'expérience et grâce à l'accompagnement, comme on le verra plus bas, ce plateau peut vite se transformer en quelques nouveaux sommets !

Soulignons enfin que la réussite d'un maintien dépend pour 9 mainteneurs sur 10 du support de d'autres personnes (Cordeau, 2001), lesquelles peuvent être dans de tout autres enjeux ou à un tout autre tiers¹⁶. Voilà une autre raison qui fait dire à Doyon (2006) que les relations sont au cœur de la gestion de vie au travail et, les travaux récents de Brun (2003)¹⁷ quant à la détresse au travail ne font qu'enrichir cette affirmation.

En somme, le maintien diffère significativement selon que le travailleur est au 1^{er}, 2^e ou 3^e tiers de carrière. Référant au modèle interplanétaire de Riverin-Simard (1985), modèle mettant de l'avant les 9 stades, ces différences s'expliquent en grande partie par les mutations constantes et profondes du monde du travail, par les stades de développement de l'individu, par l'étape de sa trajectoire autour de la planète TRAVAIL et par l'attrait progressif au cours de cette trajectoire de la

¹³ À preuve, il a entre autres publié *Développement du Moi et Développement en tête*. Voir Références.

¹⁴ Qui utilise également la notion de tiers depuis au moins 1996. Par ailleurs, nous référerons nous-mêmes aux dits stades lors de l'opérationnalisation du paradigme.

¹⁵ À sa réunion de Stockholm.

¹⁶ Cela dépasse la vision simpliste et très étatsunienne des années 80 quant à l'entraide, vision qui survalorisait le « semblable » entre l'aidant et l'aidé (Limoges, 1996).

¹⁷ Voir également la chronique de Jacinthe TREMBLAY dans *La Presse* du 29 mars 2005, En dépit d'un parti pris pro-organisationnel de la santé mentale au travail, Brun y propose des mesures d'action qui s'apparentent grandement aux nôtres : espaces de parole, partage de statuts et de rôles, relations efficaces, etc.

planète RETRAITE laquelle, comme l'a démontré Limoges (1999), n'est finalement qu'un satellite décrivant une double ellipse autour des deux planètes précédentes.

Il devient donc clair que le maintien professionnel doit être accompagné de façon soutenue; que cet accompagnement doit toujours impliquer les trois phases RPA du « Faire le point »; que cet accompagnement doit être formalisé selon les tiers de carrière et qu'à chacun de ces tiers, il est opportun de se rappeler que la très grande majorité des mainteneurs ont recours au soutien de d'autres personnes, pas nécessairement dans la même problématique ou dans le même tiers qu'eux.

2. Le maintien professionnel et son accompagnement au premier tiers de carrière

À l'aube du 21^e siècle, le maintien devient un nouvel enjeu vocationnel pour le 1^{er} tiers de carrière du fait qu'un peu partout, sous l'effet du néolibéralisme et de la mondialisation, le filet social s'est rétréci : l'assurance-chômage devient l'assurance emploi, les suppléments d'aide économique sont assujettis à des mesures contraignantes d'employabilité, le concept d'utilisateur payeur fait majorité, et ainsi de suite (Watts, 2001). À cela s'ajoutent les pénuries de main d'œuvre et, de plus en plus souvent, l'urgent besoin de fidéliser celle-ci, qu'elle soit jeune ou vieille. Au 1^{er} tiers de carrière, le maintien fait particulièrement référence à une acculturation, d'abord, à un premier travail et, ensuite, au monde du travail en général; donc une double acculturation!

À ce premier tiers, Riverin-Simard (1984; 1996) associe trois stades, soit : *Atterrissage sur la planète TRAVAIL*, *Recherche d'une trajectoire prometteuse autour de cette planète* et *Aux prises avec une course*. Ici, précise cette chercheuse, le travailleur répond à une poussée intrinsèque visant l'actualisation de ses caractéristiques personnelles. Tout devient pour lui affaire de compétence et de prise de place. C'est la période par excellence pour risquer et se donner droit à l'erreur ! Selon Erikson (1968), les enjeux associés à cette période de la vie oscillent entre les pôles *Intimité* et *Isolement*. Or, la double acculturation dont il est ici question n'est-elle pas une affaire de cœur ? Quant à Loevinger (1976, voir Limoges et Paul 1982), elle associe cette période à un possible passage d'un stade *Auto-protecteur* (prudence, précaution, hésitation, peur du blâme, etc.) à un stade *Conformiste* (faire équipe et, en partie, s'y confondre; épouser une culture d'entreprise¹⁸). Enfin, Jung (1953) résume le grand enjeu de cette période de la vie à l'intégration de son principe dominant, qu'il soit masculin ou féminin, principes s'approchant réciproquement de ceux de Cerveau gauche et Cerveau droit ou encore de Yan et Yin. Une autre interprétation de la pensée de Jung --plus socialisante cette fois-- voudrait que, compte tenu du fait que cette double acculturation implique, essentiellement comme l'affirme Riverin-Simard, de pénétrer le monde du travail, de s'y faire voir (valoir) et d'y prendre sa place,

¹⁸ Un parallèle est à faire entre ce stade de Loevinger et l'esprit d'équipe souvent associé à la génération X ou génération Nexus (Baron, 1998).

ce 1^{er} tiers de carrière appellerait chez l'individu, qu'il soit homme ou femme, la mobilisation de son Principe masculin et, pour ceux dont ce principe n'est pas dominant, cela reviendrait à dire faire un certain travestisme, voire presque perdre son âme pour gagner l'univers du travail¹⁹. On pourrait trouver dans ce 3^e paradoxe une explication aux difficultés supplémentaires que semblent rencontrer une majorité de filles au début de leur carrière (moins bon poste ou salaire inférieur; elles qui pourtant affichaient un meilleur rendement et une meilleure adaptation sur la planète ÉCOLE), du moins celles ayant un Principe féminin dominant, situation qui peut tout aussi bien, il faut le redire, être celle de nombreux garçons²⁰!

En collaboration avec des équipes dynamiques, Limoges a développé pour ce 1^{er} tiers de carrière --groupe familièrement décrit comme M 1-- une démarche cohérente impliquant trois volets-documents²¹. Le premier a pour titre Plan et donne les principales clés pour comprendre le monde actuel du travail (celui du 21^e siècle) afin de mieux le jouer et, au besoin, de mieux le déjouer. En dépit d'approches en *Orientation scolaire et professionnelle* résolument centrées sur l'approvisionnement du monde du travail comme l'*Éducation au choix de carrière*²², il est renversant de voir les nouveaux travailleurs se comporter comme s'ils étaient encore sur la planète ÉCOLE²³, particulièrement quant à son système méritocratique, à son laisser-faire quant à l'assiduité, à l'implication et quant au rendement. Pour y remédier, c'est-à-dire pour que le jeune travailleur arrive enfin sur la planète TRAVAIL, ce Plan propose trois clés majeures, soit celle des compétences génériques (fixation d'objectifs, adaptation, détermination, sens des responsabilités, souci du détail contre vision globale, relations interpersonnelles, organisation, confiance aux autres, créativité, travail sous pression, ouverture à apprendre, résolution de problèmes, initiative et leadership²⁴), celle des dimensions du projet (sujet, objet, trajet, rejet et surjet²⁵) et celle du sens politique (dans tout milieu il n'y a que 100 % de pouvoir et il n'y aura toujours que 100 %. Prendre sa place comme nouveau travailleur c'est prendre du pouvoir à d'autres)²⁶. Le monde du travail est attirant car fédérateur par excellence de sept retombées : revenu, statut, gestion du temps et de l'espace, relations interpersonnelles, réalisations, rôle clé et sens à la vie²⁷. Par ailleurs, ce Plan rappelle que l'acculturation au premier emploi²⁸ et au monde du

¹⁹ Référence au « Que sert à l'homme de gagner l'univers s'il vient à perdre son âme » du Nouveau Testament.

²⁰ Ces principes allant bien au-delà des sexes, certains auteurs, dont Baddinter et Salomon, font référence à un féminisme du 3^e millénaire.

²¹ Limoges 2004. Voir Références.

²² Espérant que l'approche *École orientante* réussira mieux ce défi.

²³ Dans nos résultats préliminaires, nos sujets sont presque en accord avec cet énoncé mais des études croisées restent à faire.

²⁴ ROUSSEAU, C. 2004. *Compétences génériques; Formation générale*. Drummondville, Compétences génériques AFC inc..

²⁵ Boutinet, 1993. Voir Références

²⁶ POIRIER, M. 1998, *Journal des affaires*. Juillet 1998.

²⁷ Limoges 1987 Voir Références

²⁸ Par extension, à une nouvelle fonction, un nouveau poste, un nouveau mandat, etc.

travail est fortement génératrice d'émotions, les sept même vécues par le *Petit Poucet* dans sa conquête du monde adulte et vocationnel : confusion, tristesse, colère, peur, force, audace et bonheur (Séguin, 2004). Métaphoriquement, ces émotions sont autant de lieux (espaces) permettant d'acquérir et de maîtriser les bottes de sept lieues (linéarité et temporalité). Si au 1^{er} tiers, pour une large part, le temps et la temporalité échappent au « jeune » travailleur pour de multiples raisons (stages d'insertion, probation, non-permanence, emploi à durée déterminée, juniorat ou noviciat professionnel, etc.), ce qui peut même l'empêcher d'avancer d'un pouce, il lui est possible, en revanche, de conquérir tous les espaces et les spatialités qu'il souhaite. Par opposition à l'étalon linéaire « pouce » et compte tenu du parallèle avec le conte du *Petit Poucet*, Limoges et son équipe ont imaginé comme mesure de spatialité, un pouce obliqué ou verticalisé soit le « poucet ». « *Au 1^{er} tiers de carrière, tu ne peux guère avancer d'un pouce, mais tu peux faire tous les poucets que tu souhaites puisque, oh 4^e paradoxe, n'est-ce pas en oscillant de gauche à droite et de droite à gauche que l'on va de l'avant ?* »

Le second volet-document²⁹ *Devis*, guide *pas à pas* constituant une démarche tactique, stratégique et stratifiée (TSS) alimentée chaque fois par des RPA. *Tactique* car en tout temps cette démarche sollicite une réaction immédiate de la cible, chaque tic commandant un tac nous rappelle l'horloge. *Stratégique* puisqu'une tactique en appelle rapidement une autre de la part du sujet. *Stratifiée* car, d'une part, les collègues ciblés sont identifiés par des codes farfelus et secrets³⁰ et, d'autre part, parce que les tactiques utilisées par le dit sujet changent régulièrement de cible³¹ afin d'éviter que l'un ou l'autre de celles-ci ait la totalité des stratégies du sujet et, du coup, une compréhension complète de ce dernier ou de sa stratégie ce qui, le cas échéant pourrait, à plus ou moins brève échéance, être (malheureusement) défavorable à ce celui-ci. Lors de nos deux expérimentations, confondant sexes, rôles et races, les collègues-cibles furent affublés de pseudonymes aussi colorés que Barbu joyeux, Calcuette, Chatte dégriffée, Dragon, El Presidente, Funny Guy, L'Autre, Le Capitaine, Mme Physique, Ogre, Petit Coco, Roi et Sonic ! Ces collègues furent « ciblés » dans le but d'obtenir une rétroaction bien précise, d'avoir une évaluation juste de sa performance, de médiatiser un rendez-vous avec un cadre intimidant ou inaccessible, de réaiguillier une carrière, de valider un objectif de carrière, de débloquer une impasse relationnelle, de comprendre la culture tacite quant à l'accès à une formation et ainsi de suite³². Dans une large mesure, ces jeunes travailleurs³³ ne faisaient que prendre leur dû et, dans bien des cas, leurs poucets étaient de l'ordre de l'élémentaire, de l'évidence et du gros bon sens, à

²⁹ Éditorialement, le *Plan* et le *Devis* constituent un document unique !

³⁰ Un peu comme dans les jeux de rôles de type Donjons et Dragons.

³¹ Le *Devis* propose d'en identifier huit.

³² Une expérimentation est présentement en cours au Portugal sous la responsabilité de Raul MELO du Ministère de la santé. Elle consiste à construire le stage terminal des psychologues à partir de ce *Plan et Devis*. Par la suite, le rapport de stage s'inspire du *Vade Mecum*, guide présenté plus bas. Les premiers résultats semblent très prometteurs.

³³ Le temps d'embauche ou d'emploi pouvait aller jusqu'à 7 ans.

la limite guère stratégiques. La voie rapide et directe était privilégiée; était-ce dû à l'âge, à la carence ou à l'impatience ? En somme, la « cible », sans aucun flair, pouvait les voir venir ! Il faut cependant se rappeler que cette évaluation fut faite après 4 séances seulement et la première n'étant qu'une conférence interactive de 3 heures³⁴. En somme, lors de cette première évaluation, les participants n'avaient réalisé qu'un maximum de 5 poucets, le Devis en prévoyant 7 et, préférablement, 14³⁵!

Le troisième volet réfère également à un document, mais surtout à un groupe intitulé pour *Bien se maintenir en orbite autour du travail* ou groupe MOT. En plus de répondre au besoin de soutien de la majorité des mainteneurs, soit 9 sur 10, le but de ce groupe est de créer une synergie entre le Plan et le Devis; surtout de voir à leur activation du fait qu'au départ les participants sont, à la fois, stimulés et sceptiques. Stimulés, car cette démarche met en action et redonne du pouvoir; sceptiques car, à première vue, cette démarche semble simple, voire simpliste. Pourtant référant à la psychologie interactionniste, elle mise sur la notion de vecteur. Ne suffit-il pas de frapper une boule pour que la configuration du billard se transforme complètement ? Ainsi dans les deux groupes MOT décrits plus haut (³N = 23 et 18³⁶), après seulement 4 séances de 180 minutes chacune dont une conférence³⁷, un membre avait fait le saut chez un nouvel employeur, son rêve de carrière; au moins quatre ont obtenu une promotion; deux appartenant à des groupes de minorités visibles, sont sortis de la périphérie pour devenir des membres influents et appréciés; un membre se campant dans un attentisme passif, est devenu proactif; un autre, négatif-agressif, est devenu plus nuancé et davantage autocritique et les autres ont fait, avec plus ou moins d'ampleur, des réajustements dans leur trajectoire de carrière³⁸. Référant plus spécifiquement au paradigme du maintien professionnel, on constate que ces poucets ont permis à quelques sujets d'arrêter le cercle infernal les menant tout droit à l'épuisement alors que pour une demi-douzaine, ces poucets ont eu pour effet de les réactiver ou de les remobiliser, mettant fin à un glissement vers la médiocrité et l'obsolescence souvent à cause d'un sous-investissement professionnel ou d'une vision essentiellement « alimentaire » du travail. Un an

³⁴ Dans le second groupe pilote, cette conférence fut, à l'occasion, remplacée par le visionnage d'une vidéocassette ou par des lectures.

³⁵ Les premières évaluations indiquent que la majorité des membres auraient préféré davantage de séances, surtout sur les émotions. Par ailleurs la vie de groupe, enrichie par les échanges « interministériels », fut grandement appréciée et jugée trop courte. Ce potentiel d'entraide intragroupale avait peut-être été sous-estimée lors de la conception de MOT. À cause de cette brièveté, certains des répondants craignent l'effritement rapide des apprentissages.

³⁶ Nombre au départ et nombre à la finale, la majorité des désistements étant dus à des conflits d'horaire.

³⁷ À cause de sa brièveté, nous avons comparé ces pilotes à une initiation aux appareils dans un centre de musculation laissant une partie du suivi à l'entraide intragroupale. L'autre partie se fit par une démarche en-ligne, le formateur jouant pour l'ensemble du pilote davantage une fonction de coach au savoir-faire que d'accompagnateur au savoir-être. Cette formule a particulièrement bien fonctionné avec le premier groupe pilote, celui composé de sujets ayant plus d'années de travail.

³⁸ Tout en conservant l'anonymat des personnes et des lieux, ces informations sont disponibles à cause du caractère pilote de ces groupes dans cet organisme, les membres avaient été invités à soumettre leur devis -- en particulier leurs poucets-- à l'animateur chercheur.

après la première expérimentation, une majorité des sujets du premier groupe disent ne plus gérer leur carrière comme avant à leur plus grand avantage³⁹. La figure 1 schématise la dite démarche.

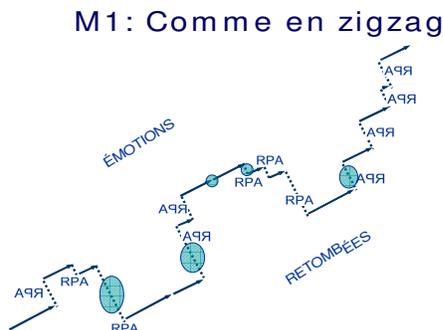


Figure 1

Il y a eu l'antipsychiatrie puis l'antigymnastique. Or (5^e paradoxe, sans doute le plus important), en désirant pleinement accompagner le maintien au 1^{er} tiers de carrière, sommes-nous en train de développer l'anticounseling ou encore l'anticounseling ? Ainsi, à l'encontre de tous les « dogmes » en ce domaine, l'aidant naturel --et dans une large mesure l'aidant professionnel qui anime un MOT ou qui réagit à un poucet-- n'a qu'une vague idée des « contenus » abordés par l'aidé puisque ceux-ci sont codés par ce dernier afin de « dire sans dire » et sont sciemment stratifiés ou scindés, encore par celui-ci, afin de ne « pas dire tous ses secrets à la même personne » car, toute compréhension globale par l'une de celle-ci, pourrait --même involontairement-- se retourner contre cet aidé-là. Si l'aidant --surtout s'il en fait une profession-- doit toujours miser sur l'empathie, un climat inconditionnel, la transparence et la congruence comme l'affirment à leur façon les Egan, Carhuff, De Perretti, Lecomte, Lhotellier et Rogers, il ne doit pas, lors de l'accompagnement au 1^{er} tiers de carrière, encourager la réciprocité de la part de son aidé, du moins en ce qui a trait à l'inconditionnalité, à la transparence et à la congruence. Au contraire, il doit veiller à ce que son aidé, lors de ses autodévoilements, respecte ses « codages » et qu'il dise sans dire. Quelle alliance paradoxale, exclusive il va sans dire à la réalité du 1^{er} tiers de carrière ! Dans *Plan et Devis*, nous allons jusqu'à mettre en garde contre la généralisation de ce mode fonctionnel aux autres domaines existentiels ! De l'anticounseling ! Et pourtant, en y regardant de plus près, on découvre que, dès les années septantes⁴⁰, Truax avait fait quelques expériences en ces sens. Ces expériences consistaient à accompagner des personnes dont le verbe (langue, langage, dialecte, etc) était, pour l'essentiel, incompréhensible pour l'aidant et vice versa. Significativement, les sujets ont rapporté avoir été aidés ! Il semble que cette écoute du non-verbal

³⁹ Une évaluation formelle est en cours et fera l'objet d'une publication ultérieure.

⁴⁰ Information provenant d'un professeur de counseling, il y a 30 ans déjà, celui-ci ayant été impliqué dans cette recherche.

--écoute signifiée, pour l'essentiel, de façon non-verbale également-- fut significativement aidante. Les travaux récents de Martiny (2003) explicitent encore plus ces résultats surprenants. Anticounseling ! On peut encore penser à certaines autres expérimentations avec des « ordinateurs aidants » c'est-à-dire des ordinateurs prononçant de façon aléatoire des phrases type à la relation d'aide comme : Ce que vous dites m'intéresse grandement. Pouvez-vous m'en dire davantage ? Pour m'aider à mieux vous comprendre, redites-moi ceci en d'autres mots ! Qu'avez-vous alors ressenti ? Qu'est ce que le fait de me dire cela éveille en vous présentement?⁴¹ Ici encore ces expériences furent déclarées aidantes par la majorité des bénéficiaires. Anticounseling ! Les premières expériences avec les groupes MOT indiquent, encore une fois, qu'un processus peut être aidant --voire très aidant-- même si l'accompagnateur ne comprend guère ! Un rapprochement est sans doute à faire entre ces résultats et certaines avancées de Servan-Schreiber (2003) quant à l'écoute avec le cœur et quant au lien à l'autre (Limoges 2006).

3. Le maintien professionnel et son accompagnement au deuxième tiers de carrière

Au second tiers de sa carrière, le travailleur a fait ses preuves, ses essais et ses erreurs. Bons nombres de celles-ci furent, de part et d'autre, relativisées prétextant le jeune âge ainsi que le manque d'expérience et d'acculturation. Arrivant au mi-temps de sa carrière, il a eu assez de temps pour réaliser des choses et faire sa marque. Il peut donc se tenir debout devant ses pairs, comme un seul Homme⁴², obtenir un minimum de reconnaissance et de validation. Il peut même y maximaliser ses bévues de jeunesse et d'inexpérience (Payette, 2002). Dans certains cas, la traversée du 1^{er} tiers a été éprouvante au point d'engendrer dès le début de ce 2^e tiers plusieurs des symptômes associés à l'épuisement, voire un épuisement total⁴³. En revanche, la routine ou la médiocrité, la stagnation ou le plafonnement, bref l'obsolescence, le guettent tout au long de ce 2^e tiers, surtout vers la fin. Progressivement, il peut s'asseoir sur ses acquis, sa réputation, son ancienneté ou sur sa permanence.

Côté social et organisationnel, le soucis est, de plus en plus, de garder cet imposant groupe de travailleurs motivé et compétent; la dite société ou le dit organisme devant demeurer inclusif, productif, innovateur, performant et compétitif. La dite société ou le dit organisme compte aussi sur ces travailleurs pour la conservation et un certain transfert des savoirs via, par exemple, le codéveloppement⁴⁴, le tutorat et le coaching.

⁴¹ Citée de mémoire.

⁴² Donc rupture avec la stratégie « stratifiée » du 1^{er} tiers.

⁴³ Les dernières études indiquent que les épuisements surviennent de plus en plus précocement.

⁴⁴ Un rapprochement serait à faire entre ces groupes de codéveloppement mis au point au Québec par Adrien PAYETTE et ceux mis au point en Europe par Michaël BALINT.

Référant à sa planète TRAVAIL, Riverin-Simard⁴⁵ associe à ce 2^e tiers les stades : *Essai de nouvelles lignes directrices*, *Quête d'un fil conducteur* et *Affairé à une modification de trajectoire*. Il est ici encore question d'actualisation mais avec un souci plus grand d'affirmer sa particularité. Pour Erikson, tant sur le plan personnel que professionnel, cet individu commence⁴⁶ à osciller entre la *Générativité* et la *Stagnation* alors que, pour Loevinger, il y a de fortes chances que celui-ci amorce, soit le stade *Conscientieux-conformiste*, soit le stade *Conscientieux*. Enfin, Jung parle ici de l'intégration de son autre Soi. Quant à l'interprétation plus sociologique de Jung, ce 2^e tiers de carrière ferait surtout appel au *Principe féminin*, au Cerveau droit ou au Yin. Encore une mauvaise posture pour environ une moitié des personnes ! Et voilà que le 3^e paradoxe refait surface! Les travailleurs ayant ces principales caractéristiques sont familièrement surnommés les M 2.

Objectivement parlant, ce travailleur a une presque moitié de sa carrière de complétée mais il lui en reste autant, peut-être un peu plus. Il doit décider s'il se maintient dans son présent choix de carrière ou s'il enclenche des modifications importantes, peut-être même un virage à 180 degrés. En somme, il doit choisir s'il s'en tient au statu quo hérité du 1^{er} tiers de carrière ou s'il s'ouvre à de nouveaux horizons tels que définis par les auteurs précédents : nouvelles lignes, fil conducteur, « générativité », « conscientivité » et ainsi de suite et s'il le faut, indépendamment des politiques de son employeur, car sa carrière est trop importante pour être laissée entre les mains de son employeur !

Comme le 2^e tiers de carrière inclut le mi-temps ou le mitan⁴⁷ de carrière et comme, depuis des décennies, ce mitan a fait l'objet de nombreuses recherches et de nombreux programmes, notre défi était de recadrer ce matériel afin qu'il couvre une plus large période, soit les 10 à 15 années entourant ce point médiane. Pour toutes ces raisons et compte tenu de l'évolution de la carrière et du monde du travail en ce 21^e siècle, il nous fallait, premièrement, mettre plus l'accent⁴⁸ sur le maintien avec ses RPA que sur la transition et, deuxièmement, optimiser l'énorme potentiel d'entraide propre à ce 2^e tiers. C'est pourquoi l'enjeu de ce second tiers fut comparé à un double champ magnétique, champs que nous élaborerons un peu plus loin !

Par ailleurs, parce que cette période couvre grosso modo le mi-lieu de la carrière, ce mi-chemin dans le temps (mi-temps) et dans l'espace (mitan, milieu, mi-lieu) devient majeur au point où on y associe souvent le mot crise : la crise du mitan de vie; crise du mi-temps de carrière ! Il y a crise --ou risque de crise-- car,

⁴⁵ Les références étant les mêmes que pour le point précédent, afin de ne pas alourdir ce texte, nous éviterons de remettre parenthèses et dates.

⁴⁶ D'un auteur à l'autre, la « durée » d'un stade peut varier.

⁴⁷ Mitan : mot acadien signifiant milieu (mi-lieu) ! Épistémologiquement, il fait référence à l'espace et non au temps comme il est coutume de penser ! Le mitan est aussi associé au mitant, mettant ainsi l'accent sur la dite bascule.

⁴⁸ Ce changement d'accent est largement documenté dans Limoges (2001). Voir sur Références.

avec plus ou moins d'amplitude, il y a bascule⁴⁹. Ici il y a bascule car la temporalité prend le dessus sur la spatialité, au grand « détriment » de celle-ci qui avait régné en force tout au long du 1^{er} tiers : pas de temps ou manque de temps car trop engagé un peu partout, c'est-à-dire trop éparpillé. Avec le 2^e tiers, le temps est venu de faire un bilan en profondeur afin de se « rapailler⁵⁰ » !

Le 2^e tiers de carrière fait aussi référence au mi-parcours, au mitan c'est-à-dire au milieu du temps et de l'espace. Il reste à peu près autant à faire (en temps et en distance, en engagement et en tâche et ainsi de suite.) que ce qui est fait jusqu'à ce jour. Trois options s'offrent au travailleur. Il doit soit continuer dans la foulée du départ en gardant le cap sur la décision initiale soit revoir et revisiter cette décision initiale afin de mieux l'aiguiller ou soit prendre une toute nouvelle décision ! Si, pour l'essentiel, cette décision reprend, réaffirme ou réactualise la présente, ce travailleur restera dans le registre du maintien ou de l'intradécisionnel avec, il faut espérer, de fréquents RPA. En revanche, si cette décision le conduit à une mobilité ou à une réorientation, il sera alors question de transition, laquelle implique une démarche interdécisionnelle faite des phases Deuil, Neutre et Nouveau départ⁵¹.

Deuilleur pour ne plus être hanté ou entravé par le passé. Un deuil est complété lorsque l'endeuillé redonne plus d'importance au futur qu'au passé, sans pour autant nier celui-ci. Il y a lieu de faire ce deuil et, un accompagnement adéquat s'avère un atout facilitant. Alors, ce deuil fait place à une zone Neutre⁵² ou zone d'errance qui ne peut qu'être habitée. Cette phase Neutre débouche essentiellement sur quatre options : Arrêter; Reculer; Ralentir ou Accélérer.

Habiter cette zone de neutre et d'errance devient cruciale du fait que ce n'est que dans cette zone que peut germer tout authentique Nouveau départ, troisième phase de la transition. Maintien et transition, avec leurs phases respectives, voilà le contenu du 2^e tiers de carrière. Maintien et transition, voilà le premier champ magnétique !

Qu'il s'agisse de maintien ou de transition, le caractère mi-temps, mitan et mitant (être en mutation) de la démarche peut éveiller de grandes intensités, tant pour le membre que pour le groupe. Conséquemment, l'accompagnement d'un tel groupe doit épouser les normes et les procédures mises de l'avant quand il est question de « counseling groupal » : petit groupe⁵³ fermé⁵⁴; optimisation des

⁴⁹ Terme imagé utilisé par les DESMARAIS, HESLON, HOUDE et PINEAU.

⁵⁰ Mot québécois signifiant littéralement « ramasser ses pailles », mot mis de l'avant par le poète Gaston MIRON pour signifier « se ramasser comme personne ».

⁵¹ Ce que dans *L'orientation et les groupes* et dans *OPTRA, programme-cadre d'insertion professionnelle* nous avons appelé des occasions de type III (maintenir), de type IV (réviser) et de type V (prendre une nouvelle décision).

⁵² Ici le néologisme anglais « neutre » est préféré à l'expression française « point mort » afin d'éviter une macabrisation de la réflexion et de la démarche, étant donné que la phase précédente s'appelle deuil. Roberge (1998) a traduit neutre par errance. Cela a l'avantage de guider l'action durant cette phase, mais le désavantage de brouiller les points de repère dans cette errance.

⁵³ Entre 3 et 15 membres.

phases de la dynamique⁵⁵; normes d'autodévoilement et de rétroaction, de confidentialité et d'entraide⁵⁶, etc. Plus que pour les autres tiers de carrière, ici un animateur formé et compétent est requis (Limoges, 2003) car ce n'est pas facile, par exemple, de reconnaître avoir perdu le 1^{er} tiers de sa vie ou encore de faire un virage à 180°, lequel occasionnera vraisemblablement toutes sortes de soubresauts en lui et dans son entourage.

L'autre champ magnétique venant consolider ou modifier la trajectoire de carrière au cours de ce 2^e tiers concerne le potentiel d'entraide déjà existant à ce second tiers. Pour arriver à cette consolidation qui se veut le plus près possible de ce qui se fait ou pourrait facilement se faire, nous avons mis de l'avant trois thèmes, chacun appelant un raffinement des pratiques qui y sont associées. Le premier thème porte sur l'amélioration des communications interpersonnelles en ayant en tête un idéal commun à ce sujet. Afin d'aller dans ce sens, nous proposons dans ce programme une meilleure pratique de quatre interventions, soit : l'intervention exploratoire qui amène l'autre à dire davantage; l'intervention d'écoute qui amène l'autre à se ramasser quant à ses idées, propos, etc., l'intervention affective qui amène soi ou l'autre à explorer ou à nommer l'émotion du moment et l'intervention d'identification honnête qui va droit au but, sans être brutale, quant au propos ou quant à sa façon de l'aborder par l'autre. Pour encapsuler ces quatre interventions --encore une fois, foncièrement naturelles et déjà plus ou moins utilisées, formellement ou informellement,-- et pour les rendre plus attrayantes, nous faisons référence à une *trousse de montage*, un petit équipement hyperléger pouvant être transporté partout, même au sommet d'une montagne escarpée et efficace dans un délai s'approchant de zéro ! Cette trousse a fait ses preuves puisqu'elle est utilisée par tous les organismes d'écoute et par tous les groupes aux prises avec des situations insolubles : dépression, handicap, dépendance, etc. (Limoges, 1996). Le deuxième thème du dit programme ou séminaire aborde les relations aidantes de type dual et impliquant, le plus souvent, une certaine forme de hiérarchie : une des personnes a plus d'expérience ou plus d'ancienneté; est plus avancée en âge ou a fait un certain cheminement particulier, et ainsi de suite. Dans un contexte de travail, on parle le plus souvent de modalités telles que le compagnonnage, le parrainage, le tutorat, le *coaching* et le mentorat (Limoges, 2003; Doyon 2002). *En y regardant de plus près, au cours de mon 1^{er} tiers de carrière quant à ces modalités, à laquelle ou auxquelles ai-je eu (le plus souvent) recours, plus ou moins formellement évidemment ? En y regardant de plus près, au cours de mon 1^{er} tiers de carrière quant à ces modalités, laquelle ou lesquelles ai-je (le plus souvent) pratiquée ou pratiquées auprès d'un ou de plusieurs collègues, plus ou moins formellement évidemment ?* Le troisième thème, quant à lui, reprend le questionnement croisé précédent (i.e. émetteur – récepteur, récepteur -

⁵⁴ Aucune nouvelle admission après la phase sur l'Établissement des normes d'autodévoilement et de rétroaction ou phase Énar.

⁵⁵ Souvent appelées : Amorce, Énar, Cohésion, Production et Dénouement.

⁵⁶ Suffisamment minimales pour inclure l'animateur et tous les membres; suffisamment élevées pour atteindre l'objectif terminal du groupe.

émetteur), mais en s'attardant aux relations aidantes de type plus égalitaire et le plus souvent de type groupal comme des espaces de parole, des groupes d'action-formation et des groupes de codéveloppement (Doyon, 2002).

Conséquemment, le matériel produit pour accompagner ce 2^e tiers de carrière -- c'est à dire les M 2-- comprend un important guide d'animation (7 séances de 3 heures chacune) tenant compte à la fois des objectifs intermédiaires de contenu et des objectifs intermédiaires de dynamique, chaque objectif spécifique qui s'en dégage justifiant une activité au sens large du terme⁵⁷. Ce guide inclut des activités à reproduire en direction des membres afin de leur permettre d'approfondir, de pratiquer, de tester et de généraliser au quotidien les réflexions et les démarches amorcées en groupe⁵⁸. Afin d'optimiser l'autre Soi ou, plus globalement, l'autre cerveau, quelques supra-métaphores sont utilisées. Avec d'autres activités misant sur la dialectique, ces métaphores visent une exploration systémique des diverses positions possibles quant à un besoin ou problème donné. Une de ces métaphores est le triptyque pictural; son volet gauche représente le passé ou la rétrospective du RPA, celui de droite le futur ou la prospective et le panneau central le présent ou l'action. Ultimement, ce panneau sera bien ajusté au centre lorsque l'option finale sera de l'ordre du maintien. La vue d'ensemble du tableau fera rapidement ressortir l'action à faire au cours du 2^e tiers afin de faire le lien et l'harmonie entre les deux volets. En revanche, ce panneau central sera plus ou moins en exergue, soit vers le haut (options ralentir ou accélérer issues du Neutre) ou soit vers le bas (options arrêter ou reculer), en vue d'indiquer qu'une transition s'amorce, laquelle appellera rapidement de toutes nouvelles rétrospectives et de toutes nouvelles prospectives. Dans les trois groupes j pour une plus grande compétitivité. La figure 2 résume ce propos quant au 2^e tiers.

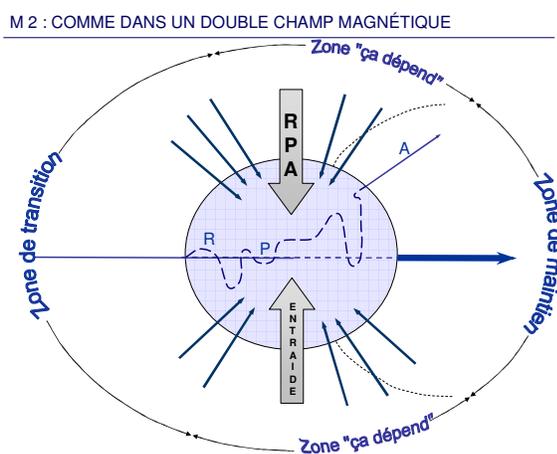


Figure 2.

Quant à l'impact de ce séminaire et qu'il s'agisse de maintien ou de transition, des 17 sujets ayant remis leur évaluation dès sortie des trois pilotes, 6 indiquent

⁵⁷ Au sens très large du terme.

⁵⁸ Limoges 2006. Voir Références.

avoir plus d'ouverture, 4 avoir développé de nouveaux contacts, 3 se sentir moins isolés, 2 communiquer plus facilement, 2 avoir plus d'assurance, 2 être moins nonchalants et 2 se poser maintenant les bonnes questions; les autres énoncés, avec une adhésion chacun un, étant : avoir moins peur du changement, être plus calme, être moins négatif, se sentir plus intègre, avoir plus confiance en soi et avoir une plus grande compréhension du développement de sa carrière. Selon ces mêmes répondants, le Séminaire en question aurait atteint ses deux objectifs c'est-à-dire celui de faire le point sur leur carrière grâce à un bilan en profondeur (N 5) et à un réenlignement professionnel (N 2) et celui d'enrichir en qualité et en nombre leur pratique et occasion d'entraide (N 2) en élargissant leurs réseaux d'échange (N 3) au profit de support de validation mutuelle (N 1), voire d'une transition non prévue (N 1).

Ici, plus qu'ailleurs, le 2^e tiers étant charnière entre les deux autres, les organisations peuvent faire en sorte que ce nouveau climat, issu de groupes M 2 et garant de mieux être et de bonheur au travail, serve également à la mise à jour des compétences ainsi qu'au transfert des divers savoirs, tout en tenant compte du fait que ces travailleurs ont maintenant repris en main leur développement de carrière. En somme, comme le démontre Doyon (Bacon et al. 2003), l'intégration du paradigme du maintien professionnel devient une pièce maîtresse pour supporter toute initiative visant le développement continu des compétences et, de façon plus large et systémique, la santé organisationnelle.

3. Le maintien professionnel et son accompagnement au troisième tiers de carrière

Comme le souligne Gaullier (1997), le 3^e tiers de carrière devient extrêmement problématique. À l'ère industrielle, la retraite à 65 ans avait fait ses preuves en pertinence et en sagesse, coïncidant alors parfaitement et à la fois, avec un ensemble de terminaisons (fin du travail, fin de charge familiale, perte de capacités physiques et de santé) et avec un ensemble d'amorcements (retraite, pension, repos, troisième âge, âge d'or). Maintenant que cet âge butoir est devancé par le biais de retraites anticipées, de retraites graduelles et de primes de départ, ce dit âge coïncide de moins en moins avec le début de la pension. Au Canada, en particulier, la fin du siècle dernier fut marquée par une culture de la retraite anticipée. Ainsi, chez les quasi-retraités, on constate une volonté considérable de prendre leur retraite le plus tôt possible. En fait, 66% d'entre eux préféreraient quitter le salariat avant l'âge de 60 ans et 88% avant 65 ans⁵⁹. Dans les faits, en 2001, 305,000 travailleurs canadiens étaient âgés de 65 ans et plus et 18% de 75 ans et plus.

Par ailleurs, les *baby-boomers* ayant eu tendance à retarder leur famille; les familles reconstituées augmentant sans cesse et les cursus scolaires des enfants s'allongeant pour diverses raisons, il est de plus en plus fréquent que le « jeune

⁵⁹ Projets et attentes des canadiens non retraités de 45 à 59 ans en matière de retraite, par Grant Schellenberb, Statistique Canada, juin 2004,

retraité » aie encore des personnes à charge, en tout ou en partie, impliquant des coûts importants. Il se peut aussi que cette charge soit associée à un aîné familial, résultante de la fin de l'état providence. Enfin, l'espérance de vie augmentant, ce «retraitable⁶⁰ » se sent, physiquement, intellectuellement et psychologiquement, encore en forme, actif et productif !

Pas étonnant qu'entre 1992 et 2002, 60 % des personnes qui ont pris leur retraite auraient préféré rester sur le marché du travail; 25 % ont pris leur retraite contre leur gré; et 33 % sont, dans les faits, retournés sur marché du travail, ce pourcentage ne tenant pas compte de ceux qui l'ont fait clandestinement, voire illégalement⁶¹. Par ailleurs, une autre étude faite en 2003 mène à la conclusion que 40 % des retraités des cadres supérieurs publics et privés canadiens ont eu du mal à s'adapter à leur vie hors-travail⁶². Évidemment, ce serait une erreur grossière, et surtout faire fi d'un 6^e paradoxe associé au travail (c'est-à-dire que le travail est souvent plus apprécié une fois perdu !), de croire que, dans la majorité de ces cas, ce n'était que pour des raisons financières (manque de liquidité à court terme, honoraires alléchants, etc.) ou parce que ces personnes n'avaient intériorisé que les valeurs associées à l'éthique du travail⁶³! Pour reprendre une expression québécoise populaire, ces personnes n'étaient tout simplement pas prêtes à accrocher leurs patins⁶⁴ ou si elles l'ont fait sous diverses formes de pression socio-politico-économiques, ce le fut au détriment de leur maturité avec toutes les séquelles personnelles et sociales que cela engendre (Boutinet, 1998) ! Ainsi, une étude canadienne visant à savoir pourquoi 74% des répondants de 45 ans et plus prévoyaient travailler à leur retraite, 71% répondent que c'est pour rester actifs mentalement, 63 % pour rester en contact avec les gens, 61% pour faire de l'argent, 56% pour être actif physiquement et 51% pour rester occupé⁶⁵.

Maintenant que le spectre d'une pénurie, d'une part, de revenu personnel et, d'autre part de main-d'œuvre se fait persistant, l'une et l'autre de ces parties n'ont d'autre choix que de se réconcilier avec le maintien en emploi lequel, vraisemblablement, s'approchera de la septantaine et devra, évidemment, explorer des formes nouvelles de travail, de retrait et de retraite (Zeldin, 2000). Statistiques sans doute précurseuses, les dernières en provenance des États-Unis indiquent que, dans ce pays⁶⁶, plus de 28 % des 65-69 ans sont encore sur le marché du travail. Moins spécifique quant à la fourchette d'âges, un sondage

⁶⁰ Retraite ou re-traité !

⁶¹ Diverses statistiques provenant généralement de Statistiques Canada et fournies lors de la *Consultation québécoise sur les aînés* en avril 2005.

⁶² Nininger, J.R. 2003. *La fonction publique en transition. Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur le chemin à parcourir*, CCG http://www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/exe1_f.pdf.

⁶³ Les media rapportent régulièrement des témoignages de retraités ou de pensionnés revenant sur le marché du travail pour les contacts, l'occupation du temps, le sens d'utilité, etc.

⁶⁴ Jacinthe Tremblay, Retraite en tête, Journal La Presse, 4 décembre 2004.

⁶⁵ Sondage réalisé par Ipsos Reid pour la Banque de Montréal. *La Tribune*, jeudi 8 décembre 2005.

⁶⁶ Certains y verront une conséquence directe du néolibéralisme à la Reagan.

Ipsos Reid publié en 2005 indique qu'un retraité canadien sur quatre continue de travailler !

Au troisième tiers, le travailleur doit se maintenir afin de mener à terme et de boucler ce qui ne l'est pas et qui devrait l'être. Ce maintien implique de recadrer et, ultimement, d'assumer échecs et réussites; il implique de générer et d'engendrer continuité et relève; il implique aussi se préparer à léguer son héritage vocationnel après l'avoir consciencieusement ficelé. Faisant référence à ce 3^e tiers, Riverin-Simard parle des stades : *Recherche d'une sortie prometteuse*, *Transfert du champ gravitationnel* et *Aux prises avec l'attraction de la planète RETRAITE*. Ici il est question d'intégrer les opposés tout en conservant son dynamisme. Quant à Erikson, il parle d'*Intégrité* ou de *Désespoir* et Loevinger de possible amorce du stade *Individualiste* ou du stade *Intégré*. Enfin pour Jung, l'heure est venue de « s'androgynier », c'est-à-dire d'*Actualiser son tout-soi*, intégrant ainsi ses deux principes. Enfin, il est possible pour le travailleur, qu'il soit homme ou femme, fort en principe masculin ou féminin, d'être enfin bien dans sa peau ! Pourquoi alors, 7^e paradoxe, le mettre à la retraite ?

Ce qui distingue le plus le maintien au 3^e tiers de carrière, c'est qu'il se fait à l'ombre --pourquoi pas, à la lumière-- du besoin de générativité⁶⁷. Ce maintien est donc habité, voire hanté, par une forme ou une autre de survie via le legs professionnel (savoir-partir). De toute évidence, ce 3^e tiers de carrière est un temps et de récolte et d'affinement de ce qui fut semé, plus ou moins consciemment, plus ou moins habilement (savoir-rester). Une récolte autant en gains qu'en pertes : expériences, savoirs multiples, contacts, etc.

À ce besoin personnel de générativité correspond un besoin organisationnel et sociétal de conservation et de transmission des savoirs. En matière d'emploi, le psychologique et le sociologique se rejoignent enfin ! Et pour s'assurer que l'interface *générativité - transmission* se fasse avec de part et d'autre, respect, ouverture et noblesse, Limoges⁶⁸ a conçu pour le futur légueur un vade-mecum intitulé *Pour un troisième tiers de carrière porteur de vie*. Ce vade mecum vise à faire en sorte que le legs qui émerge d'une vie active et productive c'est-à-dire d'une carrière --si humble ou symbolique soit ce legs -- reflète bien l'essence de cette carrière. Pour ce faire, ce vade-mecum propose une série de *va et vient* entre un *énoncé* et un *annoncé*, sept au total, afin de couvrir toutes les facettes du questionnement, constituant ainsi une forme de spirale ascendante comme l'indique la figure 3.

⁶⁷ Concept et néologisme anglais empruntés d'Erikson. Voir Références.

⁶⁸ Limoges 2004. Voir Références.

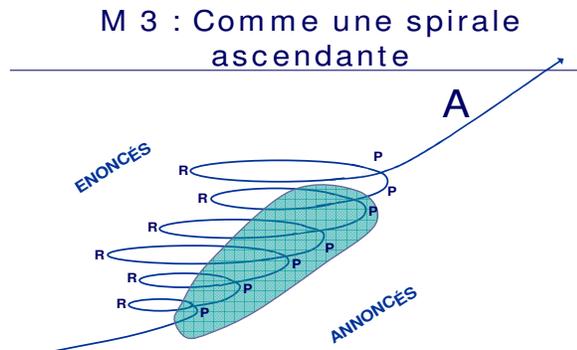


Figure 3.

Ces annoncés gagnent en intensité et en sagesse lorsqu'ils sont faits en groupe; 90% des mainteneurs disent n'y parvenir qu'avec le support de d'autres personnes. De plus, ce groupe augmente les possibilités de transmission de savoirs en faveur d'un organisme, d'un champ de pratique professionnel ou de la société. Comme pour la rédaction d'un testament et de ses dernières volontés, la démarche du 3^e tiers de carrière est foncièrement un acte solitaire, longuement réfléchi et mûri. Solitaire pour être solidaire avec soi ! Mais si le maître a besoin d'un maître, chaque étape de cette démarche --même encadrée par une forme de vade- mecum-- devrait conduire à un énoncé --graduel et synthèse-- et à son annonce graduelle entre pairs « tiersiens » d'abord, puis aux yeux et su de tous. Puisant dans leur propre sagesse, ces pairs lui serviront d'écho et de miroir !

Il est ici question du concept de Cercle de legs mis de l'avant par Doyon, 2002⁶⁹, concept tirant profit de diverses traditions révérencieuses pour ses aînés. Ces cercles⁷⁰ sont à la fois garants de l'intra (micro) et de l'inter (macro) personnel⁷¹ ! Ils deviennent ainsi un véritable espace dialogique permettant à chaque membre (6 à 12 personnes) de faire, à travers le prisme d'un legs potentiel, une longue rétrospective de son parcours; une moyenne prospective pour un troisième tiers porteur de vie et une action synthèse intègre et efficace pour boucler ce qui est à boucler et s'approprier sa trajectoire vie-travail.

Par ailleurs, grâce à quelques activités intra-cercle complémentaires, activités amenant à considérer dialectiquement (thèse, antithèse et synthèse) et interactivement (intra et interpersonnel) divers points de vues, il en résulte un legs à la hauteur des aspirations les plus nobles de la personne. Dans cette

⁶⁹ Doyon 2002. Introduit une application du Maintien professionnel en milieu de travail en créant un modèle d'apprentissage continu axé sur les relations. Voir Références.

⁷⁰ Les 3 cercles complétés dans le cadre de la recherche-action en 2006 et 3 nouveaux Cercles en cours de réalisation en pratique privée en 2007, dont un intra-organisationnel, c'est-à-dire accompagnant des personnes du même milieu de travail.

⁷¹ Un petit groupe a le potentiel de devenir un double microcosme, celui de chaque membre avec son passé, son présent et son futur, donc un microcosme des enjeux intrapersonnels (micro) et celui de la relation individu-environnement, donc des enjeux interpersonnels (macro).

démarche, un parallèle fécond est à faire avec le manipulateur champenois qui, à chaque jour, remue d'un quart de tour ses bouteilles pointant vers le bas afin que, dégorgées du sédiment, il en ressorte un champagne limpide et mousseux, *bubillant* de bas en haut. Cette démarche complétée⁷², la personne sera en mesure de « publiciser » son legs; ce dernier devenant par la suite le leitmotiv pour l'aider à se maintenir au troisième tiers de carrière.

A ce jour⁷³ les données indiquent que la réflexion sur le legs évolue tout au long des séances passant d'un désir -- presque obsessionnel chez certains-- de « localiser », « dater » et « matérialiser » ce legs à celui de le rendre plus globalisant et davantage fluide, plus philosophique et davantage transformationnel, même si ce legs prend une forme très concrète comme la rédaction d'un livre ou la mise de l'avant de sa vision d'une saine gestion. Ainsi certains légueurs comptent offrir en héritage non pas le fruit mais la semence de leur vie active. Un nombre significatif⁷⁴ vit de l'inquiétude --l'angoisse pour certains-- face au risque de ne pas trouver d'héritier. *Et si on ne voulait pas de mon legs ? Et s'il n'y avait pas de receveur?* L'impératif de se poursuivre et de se survivre est devenu viscéral pour certains autres. La réflexion à la champenoise a même amené un participant à anticiper une quasi colère devant l'éventualité fort plausible que son employeur ne le reconnaisse pas dans son étape de générativité. Sa réplique fut : «Si on ne voit pas que je suis dans une logique de don, je serai obligé de quitter en dette! »

Sous l'effet des « manipulations » champenoises, nous assistons à de riches bascules. Ainsi à force de se questionner sur son legs, un membre réalisa après trois séances que l'objet de son legs n'était pas du tout derrière lui, Au contraire, il était là droit devant, à construire de but en blanc. Et de séance en séance, ce petit legs a pris tellement d'ampleur, tant pour lui que pour son héritier, qu'il compte y consacrer pleinement la première décennie de son troisième tiers encore à son début lors de son intégration au Cercle. Et que dire de cet autre membre qui, jusqu'à mi-parcours, se sentait fort aise dans son processus de legs : profil d'héritier bien ciblé, choix cohérent avec ses valeurs ? La bascule s'est produite lorsque ce membre reçut la résonance tamtamique ou tambourinée⁷⁵ de ses pairs, qui l'amena à considérer avec beaucoup plus d'amplitude le lieu de son legs; au-delà d'une relève bien planifiée structurellement, une institution méritait son attention unique.

Globalement, accompagner les gens au 3^e tiers de carrière fait de nous des témoins privilégiés de riches cheminements humains. Les personnes

⁷² L'accompagnement de 24 heures au total réparties en une rencontre de groupe de démarrage, suivie de 7 séances de 3 heures à intervalle de 3 à 5 semaines (permettant la réalisation des réflexions individuelles tirées du Vade Mecum) et d'une heure d'entretien individuel pour conclure.

⁷³ Recherche-action initiée par Doyon (2006) impliquant les chercheurs Cynthia Martiny (UQAM) et Jacques LIMOGES et la praticienne Charlotte MORNEAU.

⁷⁴ A ce jour les cercles de legs démarrés compte $\sum N=48$ participants

⁷⁵ Dans certains Cercles, un tambour amérindien est quelques fois utilisé en vue de faire écho et miroir aux propos d'un membre.

s'interrogent sur ce qu'elles sont et sont devenues; sur la façon dont elles ont été elles-mêmes héritières tout au long de leur vie, en particulier tout au long de leur vie professionnelle; sur comment elles ont appris et acquis; sur les parts de legs qui font ce qu'elles sont aujourd'hui. Finalement, l'expérience en cours à toutes les séances nous approche d'un « On ne sait quoi » plus grand que soi ! Ce qui entraîne des témoignages comme ceux-ci : « Mon regard sur l'univers travail est différent et surtout mon attitude. La finalité n'est plus aussi importante que le trajet... À tous les jours, j'ai conscience que je suis en train de léguer..... »; « Je me suis approprié mon parcours professionnel, je me suis légué à moi-même » « J'avais le goût de partir mais la démarche sur le legs m'aide à rester »; « Je pars à la retraite au clair... consciente que la prochaine étape est celle du grand partir. »

Et cela nous ramène au 3^e tiers de carrière rendu exceptionnel du fait qu'il est constamment « hanté », consciemment ou non, dans le bon sens et dans le mauvais sens, par le legs et son rituel. Au Québec, l'expression « Liberté 55 »⁷⁶ fut pendant quelques décennies synonymes de retraite dorée dans un contexte de « société des loisirs » : sécurité financière, bonne santé, consommation abondante, vie sociale riche, etc. En plus du virage obligé que doivent prendre les sociétés actuelles, virage décrit plus haut, l'éclairage apporté par ces premiers Cercles conduit à une radicale redéfinition de cette expression allant dans le sens de choisir une nouvelle activité professionnelle tout au moins de diamétralement recadrer celle-ci, de vivre sereinement le retrait d'une longue appartenance et d'une loyauté à un organisme employeur. Liberté 55 signifie de moins en moins se libérer d'un travail mais de plus en plus se libérer de la lourdeur expiatoire ou karmique de celui-ci. Ainsi, pour un participant, son Cercle de legs est devenu son cercle des choix. Dans l'ensemble des cercles, au moins une personne sur deux reporte sa date de prise de retraite et la majorité remet en question la pertinence d'y associer un arrêt complet de toutes formes d'activités professionnelles.

La notion de tiers de carrière est attrayante et peut se comparer aux saisons du printemps, de l'été et de l'automne, surtout lorsque l'on voit ce 3^e tiers comme un temps de récolte⁷⁷. Mais depuis que Doyon met de l'avant le concept de Cercle de legs, de plus en plus de *déjà-retraités* revendiquent un 4^e tiers⁷⁸, c'est-à-dire une réflexion sur le temps néo-travail comme s'il fallait aussi une saison hivernale pour compléter l'année de la vie ainsi que pour saisir et transmettre la plénitude de cette vie active et productive !

⁷⁶ Chiffre généré par un cumul d'âge et d'années de service.

⁷⁷ Dans les guides publiés pour accompagner le maintien, l'éditeur s'est plu à utiliser le vert printanier pour le 1^{er} tiers, le jaune estival pour le 2^e et le roux automnal pour le 3^e.

⁷⁸ Clin d'œil à PAGNOL.

5. Conclusion

Quel que soit le tiers de carrière, le maintien professionnel s'avère sur tous les plans essentiel et bénéfique, tant pour le travailleur que pour les diverses collectivités : professionnelle, sociale, éducative, scientifique, etc. Par conséquent, le maintien professionnel mérite d'être accompagné, chacun de ces tiers amenant ses propres paradoxes à résoudre. Ainsi, dans ce texte, nous en avons mentionné au moins sept qui renforcent et confirment l'expression maintenant d'usage chez les mainteneurs de ce nouveau siècle, « Ma carrière est trop importante pour être laissée entre les mains de mon employeur » d'autant plus qu'elle converge avec des visées de plus en plus énoncées pour une gestion humaine des ressources comme elle assure une saine gestion vie-travail.

Références

- BACON, C., DOYON, D., MORNEAU, C. 2003 L'expérience d'une coélaboration éthique au profit de la mise en mots des paradoxes de l'accompagnement au mentorat *L'accompagnement et ses paradoxes : questions aux praticiens, aux scientifiques et aux politiques*. Actes du colloque international de Fontevraud.
- BARON, C. et SAVOIE, A. 1998. « Attentes comportementales et normes des groupes informels en milieu de travail ». Communication, ACFAS 1998.
- BOUTINET, J.-P. 1998. *L'immaturation de la vie adulte*. Paris, PUF.
- BOUTINET, J.-P. 1993. *Psychologie des conduites de projet*. Paris, PUF.
- BRUN, J.-P., et al. 2003. *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques en gestion des ressources* du 12^e congrès humaines. Montréal, IRSST.
- CARON, Z. 2001. « Les stratégies de maintien carriérologique », dans Limoges 2001.
- CLAVIER, D. 2005. *Copilote mobilité*. Diagnostic en ligne. www.human-research.com.
- CORDEAU, R. 2001. « Les secrets du maintien au quotidien » dans Limoges 2001.
- DOYON, D. et LEMIRE, Y. 2003. « Modèle d'apprentissage continu axé sur les relations » Communication Congrès de l'AIOSP: Berne.
- DOYON, D. LAMARCHE, L., LIMOGES, J. 2002. « Le maintien : un nouveau paradigme de gestion de carrière » Actes de l'AIPTLF, Louvain-la-Neuve

- ERIKSON, E. 1968. *Adolescence et crise*. Paris, Flammarion.
- GAULLIER, X. 1997. *Le temps de la vie : emploi et retrait*. Paris, Esprit.
- FONTAINE, D. 1997. Dans Limoges 1997.
- GMELCH, W.H. 1983. « Stress for success: how to optimise your performance ». *Theory into practice*, vol. 22 (1) p. 8-14.1983
- JUNG, C. 1953. *Métamorphose de l'âme et de ses symboles*. Genève, Librairie de l'Université.
- LAMARCHE, L. 2006. *Validation des concepts de base d'un instrument visant à évaluer la qualité du maintien au travail*. Thèse de doctorat. Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- LAMARCHE, L. 2005. *La mesure du maintien professionnel : un outil de prévention*. Communication. Ottawa, CONAT 2005. (Texte non-publié)
- LANGOUCHE, M. 2004. *Une approche du bien-être au travail : les états du maintien au travail*. Mémoire de maîtrise non publié. Louvain, Université catholique de Louvain.
- LIMOGES, J., LAMPRON, C., CÔTÉ, C., C., DOYON, D. 2006. *Mi-tien*. Sherbrooke, GGC éditions.
- LIMOGES, J. 2004. *Pour un troisième tiers de carrière porteur de vie. Vade Mecum*. Sherbrooke, GGC éditions.
- LIMOGES, J. 2004. *Plan et Devis; guide du participant*. Sherbrooke, GGC éditions
- LIMOGES, J. LAMPRON, C. et SÉGUIN, C. 2004. *Bien se maintenir en orbite autour du travail; guide d'animation*. Sherbrooke, GGC éditions.
- LIMOGES, J. 2003. *Carriérologie, transmissions et accompagnement*. Conférence disponible sur CD. Fontevraud, *L'accompagnement et ses paradoxes : questions aux praticiens, aux scientifiques et aux politiques*. Actes du colloque international de Fontevraud.
- LIMOGES, J. 2003. *L'orientation et les groupes dans une optique carriérologique*. Sherbrooke, GGC éditions (nouvelle maison d'édition).
- LIMOGES, J. et al. 2001. *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*. Québec, Les éditions Septembre.

- LIMOGES, J. 2001. « A l'école, au travail ou en leur absence, accompagner le maintien ». Dans L'orientation, contraintes et libertés, 50^{ième} anniversaire, Congrès l'AIOSP, Paris, septembre 2001
- LIMOGES, J. 1999. « L'expérience du retrait comme forme de brouillage en gestion de carrière » *Éducation permanente* 138(1).
- LIMOGES, J. 1996 *S'entraider*. Sherbrooke, Éditions du CRP, Université de Sherbrooke.
- LIMOGES, J. et LAHAIE, R. 1998. *OPTRA, programme-cadre d'insertion professionnelle*. Québec, Septembre éditeur.
- LIMOGES, J. 1987, *Trouver son travail*. Montréal, Fides.
- LIMOGES, J. et PAUL, D. 1982. *Développement du Moi*. Sherbrooke. Éditions du CRP, Université de Sherbrooke.
- LOEVINGER, J. 1976. *Ego development*. San-Francisco, Jossey-Bass.
- MARTINY, C. 2003. *Le comportement non-verbal et l'empathie dans le contexte de la communication: indicateurs en formation à la relation d'aide*. Thèse de doctorat non publiée. Montréal, UQAM.
- PAYETTE, A. (dir.) 2002. « Le codéveloppement et autres formes d'apprentissage-action » *Interactions* 5(2) Sherbrooke, Université de Sherbrooke
- RIVERIN-SIMARD, D. 1996. *Travail et personnalité*. Québec, PUL.
- RIVERIN-SIMARD, D. 1984. *Les étapes de la vie au travail*. Montréal, St-Martin.
- ROBERGE, M. 1998. *Tant d'hiver au cœur du changement*. Québec, Septembre éditeur.
- SÉGUIN, C. 2004. *L'acculturation au monde du travail, une affaire d'émotion*. Essai de maîtrise, non publiée. Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- SÉLYÉ, H. 1974. *Stress sans détresse*. Montréal, Éditions de l'Homme.
- SERVAN-SCHREIBER, D. 2003. *Guérir*. Paris, Laffond.
- WATTS, A. 2001. *Career development and social exclusion*. Conférence. Congrès international de l'AIOSP, Vancouver.
- ZELDIN, T. 2000. *De la conversation*. Paris, Fayard.