

L'expérience du retrait comme forme de brouillage en gestion de carrière

Mon propos sera nourri par trois grandes sources. D'abord, il y a mes trente années de pratique comme conseiller, éducateur et comme superviseur, en formation tant initiale que continue. Dans ces fonctions, je privilégie un modèle interactionniste ainsi qu'une approche cognitivo-développementale. Mes recherches et mes travaux en lien avec le développement psycho-vocationnel¹, l'insertion et la gestion de carrière, et plus récemment en lien avec la dernière décennie de carrière d'une personne, constituent ma seconde source. Quant à la troisième, elle s'alimente à mes lectures et à mes démarches personnelles². Pour étayer mon propos, je me référerai occasionnellement à l'orientation et à la gestion de carrière.

Actuellement, comme le souligne J.P. Boutinet (1997), diverses mutations sociales et économiques, surtout à répétition, nivellent systématiquement les générations. Si, jadis, l'expression consacrée était le fossé entre les générations, aujourd'hui, plus d'une fois, il y a lieu de constater que toutes les générations sont dans le même fossé. De plus en plus d'enjeux, dit Boutinet, deviennent transgénérationnels, voire communs à toutes les générations. A titre d'exemple, il suffit de penser à la sous-exploitation du potentiel humain, à l'ingérabilité du

Jacques Limoges est professeur à l'université de Sherbrooke (Québec).

1. De vocation, signifiant appel, mais pris ici dans un sens essentiellement psychologique. Vocationnel comme nom ou comme adjectif représente ici le grand champ de recherche et d'intervention formé par la relation dynamique individu-étude-travail, incluant donc l'orientation scolaire et professionnelle, la psychologie du travail, la carriérologie, etc.
2. A titre d'exemple, dès 1977, je fus volontaire pour expérimenter, comme participant, des groupes d'hommes inspirés des groupes de femmes !

temps, à la dépendance économique. Ce brouillage des générations occasionne au moins trois grands bouleversements auxquels, comme conseiller d'orientation et comme cognitivo-développementaliste, je suis particulièrement sensible.

Brouillage des stades

En tout premier lieu, ces diverses mutations sociales et économiques — et partant, ce brouillage générationnel — chamboulent profondément le concept de stades, surtout celui de stades adultes. Depuis un demi-siècle, théoriciens et praticiens furent séduits par ce concept, d'autant plus qu'il s'avérait fort opérationnel. Ainsi, dès les années cinquante, on reconnaissait les stades de l'enfance, de l'adolescence et de l'adulte, ce dernier s'étalant entre dix-neuf et soixante-cinq ans. Avec les années soixante, soucieux de refléter la réalité, la scolarisation obligatoire et la fécondité d'après-guerre, ces premiers stades sont scindés. On parle alors, abondamment, du stade de la petite enfance, voire des première, deuxième et troisième enfances (Hurlock, 1978) puis d'un stade jeune³. A la fin des années soixante-dix, le poids démographique des « baby-boomers », et surtout leur difficulté croissante à s'insérer sur le marché du travail, font apparaître le stade de jeune adulte, amputant ainsi d'une bonne quinzaine d'années le long et presque monotone stade adulte. Plus récemment, les virages technologiques, les rationalisations administratives et les mesures visant à réduire les déficits ou à augmenter les bénéfices amènent des offres alléchantes de retraites graduelles et anticipées, ce qui fait que, comme le souligne Gaullier (1997), on assiste aujourd'hui à l'émergence d'un nouveau stade couvrant une bonne dizaine d'années et précédant le retrait définitif de la vie active et productive⁴, c'est-à-dire la retraite. Allons-y pour un remue-méninges éclair ! Ce nouveau stade s'appellera-t-il le stade « retraitant », « jeune retraité », « pré-retraité⁵ », du « Nonant⁶ » ou du « 2,7⁷ » ? Au-delà des expressions imagées, ce nouveau stade rassemble des personnes aux prises avec des situations et peut-être avec des choix diamétralement opposés comme celui d'être chômeur ou retraité à cinquante ans ! Bref, au tournant de ce siècle, le stade adulte ne se limite plus qu'à une vingtaine d'années, laissant à son successeur la palme de la longévité, stade qui, jusqu'à tout récemment, était pourtant qualifié de déclin⁸ ! Or, comme on le verra plus loin, à chacun de ces stades correspondent des tâches développementales précises, gage d'équilibre mental et social, et surtout gage de maturité et d'identité. Avec autant de stades et des stades aussi éphémères, cela donne beaucoup

3. Traduction de *late adolescence*.

4. Au sens du produit intérieur brut ou PIB.

5. Dans ce cas, pour signifier la retraite anticipée.

6. De neuvième heure sur un total de douze, donc aux trois quarts d'une journée.

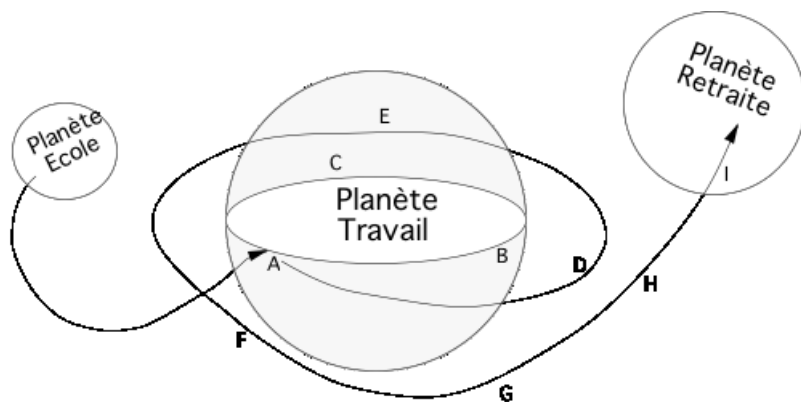
7. Parce que vers la fin du deuxième âge.

8. On commence déjà à le subdiviser en âges : troisième et quatrième.

à faire en peu de temps, et laisse peu de place à l'errance pour les essais et erreurs, pour prendre son temps (Roberge, 1998). Comme le dit si bien Boutinet (1997), l'homme du XXI^e siècle serait-il voué, de la naissance à la mort, à l'immaturation ?

Brouillage de la chronologie

En second lieu, toujours par rapport à ces stades, les diverses mutations sociales et économiques et le brouillage générationnel font éclater leur chronologie et leur séquence. En orientation par exemple, à l'aube des années cinquante, Super (1953) avait redéfini les précédents stades, de façon à faire ressortir les enjeux plus vocationnels, c'est-à-dire les enjeux spécifiquement reliés à la dynamique individu-étude-travail. Il proposa donc les stades de croissance (0 à 14 ans), d'exploration (15 à 24 ans), d'établissement (25 à 44 ans), de maintenance (45 à 64 ans) et de déclin (65 ans et plus). Trente ans plus tard, désireuse de les moderniser à la lumière des données scientifiques accumulées, Riverin-Simard (1984) tenta de les redéfinir en cycles de sept ans regroupés autour des planètes école, travail et retraite. Ainsi, le développement vocationnel ou carrié-
 rologique est présenté et perçu comme un voyage interplanétaire avec un itinéraire et des séquences relativement prévisibles, comme l'indique la figure 1.



A - B : atterrissages sur la planète Travail
 B - C : à la recherche d'un chemin protecteur
 C - A : aux prises avec une course
 A - D : essai de nouvelles lignes directrices
 D - E : quête du fil conducteur de son histoire

E - F : Affairé à une modification de trajectoire
 F - G : à la recherche d'une sortie prometteuse
 G - H : transfert de champ gravitationnel
 H - I : aux prises avec l'attraction de la planète R

Figure 1. Représentation de l'univers vocationnel selon Riverin-Simard

Pour y situer la dynamique individu-étude-travail, il n'y a qu'à relier le noyau des deux premières planètes, soit école (E) et travail (T), puis utiliser ce trait comme base d'un triangle équilatéral, pour enfin ajouter au sommet de ce dernier le mot Individu. Tout ce qui se trouve touché par ce triangle, ses arêtes et ses angles, constitue le champ spécifiquement vocationnel. Hors de ce triangle, point de vocationnel ; il s'agit de la famille, des loisirs, des activités socio-culturelles, etc. Evidemment, hors de ce champ se trouve la planète retraite (R).

Or, les mutations et les brouillages mentionnés plus tôt obligent à refaire ce schéma. En fait, ces trois planètes existent toujours, mais alors qu'elles apparaissent relativement stables, voilà que l'on découvre que la troisième fait une trajectoire fort complexe. Ainsi, avec l'émergence du stade « retraitant », la planète R — compte tenu de ce qui suit, mieux vaut éviter de l'appeler retraite — décrit une double ellipse. Alors que le retrait de la vie active et productive, jusqu'à tout récemment, était perçu comme une récompense bien méritée, voilà que ce retrait peut arriver à tout moment, voire être imposé occasionnellement ou définitivement. Si, actuellement, nous n'avons pas une vision complète de la trajectoire de la planète R, il nous est quand même possible de l'identifier à plusieurs endroits, comme le révèle la figure 2.

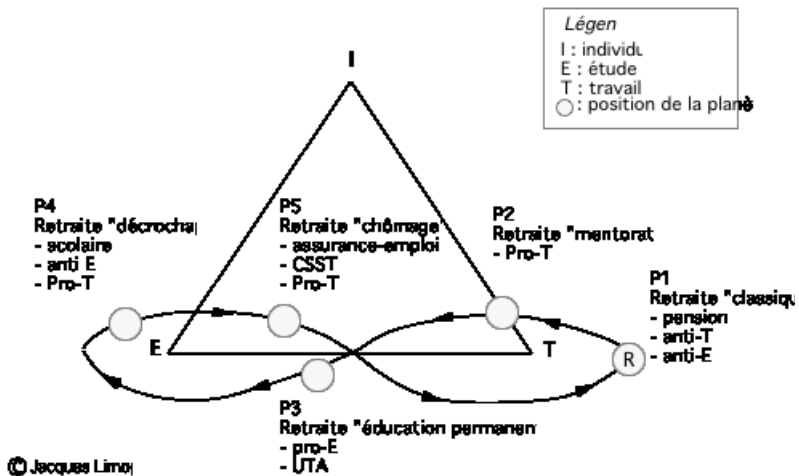


Figure 2. La double ellipse de la planète R.

Ce qui complique davantage les choses, c'est que selon sa position sur cette double ellipse, la planète R a tendance à représenter une situation bien particulière et à nécessiter une appellation spécifique. Ainsi, en position P1, elle représente une retraite classique centrée sur le repos et le loisir, essentiellement définie par opposition aux planètes T et E (anti-T et anti-E), alors qu'à P2, du fait

qu'elle se rapproche significativement du triangle délimitant le vocationnel, elle connote un désir — sans aucun doute des activités — visant à transmettre son expertise à la relève, d'où la mention de pro-T. Plus loin, sur la seconde ellipse du circuit, soit à P3, on remarque que ladite planète s'est ostensiblement rapprochée de la planète E (pro-E) au point que l'on doit admettre que ce qui fut longtemps une utopie — celle qui dit qu'au-delà du travail, il y a l'étude ou l'éducation permanente — devient une réalité ! Quant à P4, cette position est quelque part autour de l'arête reliant les angles « individu » et « étude » dudit triangle. Ce retrait coïncide avec ce qui est appelé au Québec le décrochage scolaire (anti-E). Lorsque cette démarche conduit à une pure récréance (anti-T), mieux vaut placer P4 hors du triangle (anti-R) ; en revanche, s'il mène à un emploi, même précaire, mieux vaudrait le placer directement sur ladite arête du triangle, voire un peu à l'intérieur, afin d'indiquer un pro-T. Enfin à P5, le retrait identifié s'appelle généralement chômage, position douloureuse qui empêche l'individu de transférer sur la planète T les savoirs, savoir-faire et savoir-être acquis lors de son séjour sur la planète E (pro-T).

En dépit de positions et d'appellations fort différentes, si je persiste à dire qu'il s'agit bien de la même planète (R), c'est que dans toutes ces positions et dans tous ces retraits de la dynamique individu-étude-travail, que ces retraits soient temporaires ou permanents, désirés ou subis, pénibles ou satisfaisants, et que ces retraits soient pour la personne ou pour la société des problèmes ou des solutions, il y est cependant toujours question, à des degrés différents, il est vrai, de déni et de deuil d'une situation perdue ou laissée, de colère face à cette perte ou face à un entourage qui trop souvent la sous-estime, de marginalisation et d'informalisation (de Gaulejac et Taboada-Leonetti, 1994 ; Cariou, 1995), de perte des repères spatio-temporels, de déstabilisation quant aux retombées habituellement associées à cette dynamique⁹, d'un chamboulement majeur quant aux rôles humains et quant aux tâches développementales, et ainsi de suite. Bref, autant d'éléments qui créent une crise identitaire.

Sinon, sans référence notamment à la perte des repères spatio-temporels et à la marginalisation, comment comprendre ce jeune homme doué qui n'a comme motivation que de conserver son revenu minimum d'insertion, donc qui jongle avec l'idée de passer directement de la planète E à la planète R ? Sinon, sans référence notamment au déni et aux retombées du travail, comment comprendre cette chômeuse de longue durée qui persiste à dire que ses relations interpersonnelles sont relativement satisfaisantes alors que, dans les faits, elle s'accroche et sur-décrit une brève visite annuelle de son fils, elle qui auparavant, comme pâtissière dévouée et aimée, côtoyait quelques collègues et des centaines de clients ? Sinon, sans référence notamment à la colère et aux tâches

9. Ces retombées sont : le revenu, le statut, la gestion du temps et de l'espace, les relations interpersonnelles formelles, les réalisations, le rôle-clé et le sens à la vie (Limoges, 1987 ; Limoges et Lahaie 1998).

développementales dont celles associées à la générativité professionnelle, comment expliquer que ce professionnel quinquagénaire, bénéficiant d'une généreuse allocation de départ, se dise prêt à faire toutes sortes de bénévolat, mais qui, dès qu'on lui propose un mentorat, réplique de façon cinglante : « Pour faire ça, ils devront me payer et bien me payer ! » Sinon, comment expliquer qu'un comité multidisciplinaire d'experts chargé d'étudier la santé mentale et le vieillissement, ne comprenant aucun conseiller ni d'orientation ni de psychologie du travail, sur vingt-deux recommandations, en ait émis deux touchant la nécessité d'aider lesdites personnes à faire un projet de retraite (Champagne 1992) ?

Brouillage des tâches

Enfin, ces mutations et ce brouillage générationnel occasionnent un troisième bouleversement. Comme nous l'avons souligné plus haut, à chacun des stades sont associées des tâches spécifiques, garantes d'une maturité en développement. En d'autres termes, est mature la personne qui, pour l'essentiel, a exécuté les tâches spécifiques à son stade, et par conséquent, est immature celle qui soit s'attarde anormalement aux tâches d'un stade précédent, soit amorce trop rapidement le stade subséquent. Pensons à ce jeune homme d'une trentaine d'années, toujours sans projet socioprofessionnel, ou encore à cette enfant d'à peine dix ans qui affirme avoir arrêté depuis toujours son choix de carrière, sans avoir jamais fait le stade d'exploration¹⁰ (Bujold, 1989). Physiquement, on connaît bien les conséquences lorsqu'un stade développemental est interrompu ou indûment prolongé ou encore simplement oublié ; il suffit de penser au nanisme, à l'acromégalie et au manchot-né. Vocationnellement, même si les dommages sont moins apparents, ils peuvent avoir un impact aussi traumatisant pour la personne.

Selon les enjeux, nous pouvons avancer aux moins trois hypothèses. Si les diverses mutations sociales et économiques mentionnées plus haut amènent la personne, bon gré mal gré, à écourter un stade, cela la contraint à exécuter immédiatement des tâches pour lesquelles elle n'a pas toute la maturité ni toutes les habiletés préalables. Ainsi, en nous référant à la figure précédente, nous pouvons nous demander comment un jeune peut vivre pleinement et de façon prolongée le retrait P5 sans risquer de glisser dans le P1. C'est bien le genre de dérapage que risquent certains chômeurs de longue durée lorsque, désespérés, plutôt que de revendiquer du travail, ils demandent ouvertement une plus grosse « pension ». D'un point de vue développemental et vocationnel, bien gérer un retrait P5 présuppose l'existence d'un certain projet socioprofessionnel,

10. Il y a bien sûr des êtres se sentant très tôt appelés à une mission, mais ils font exception. Un refus d'explorer cache le plus souvent une blessure profonde (perte) ou une peur du risque.

alors qu'un P1 considère que ce projet est maintenant bien derrière lui et que, dans l'ensemble, il a été satisfaisant. Les conclusions récentes de Fournier (1997) et de Desmarais (1990) sont formelles et rejoignent l'évaluation de Schnapper (1970) : même si, en cette fin de siècle où le travail semble moins central pour les individus — du moins le dit-on —, il n'y a pas d'amorce d'une identité sociopersonnelle sans une prise de racine sur la planète T ! Transformer un P1 en un P5 serait un leurre ; une solution perdante à moyen terme, tant pour l'individu que pour la société car elle implique une non-identité !

En revanche, si les diverses mutations sociales et économiques mentionnées plus haut amènent la personne, volontairement ou pas, à reporter un stade et les tâches qui y sont associées, cela peut engendrer une profonde démotivation, voire un état dépressif. Ainsi, il arrive de voir, notamment, des chercheuses d'emploi au tournant de la trentaine, démontrer un manque évident de stratégie d'insertion professionnelle, même si elles disent avoir des dizaines de raisons de rechercher cet emploi. Cette démobilitation cache souvent un projet parental refoulé, notamment à cause des dites mutations. Or, à cet âge, disent les théories développementales, l'insertion professionnelle est normalement bien enclenchée et le projet parental en pleine émergence.

Enfin, si ces diverses mutations sociales et économiques amènent une personne à escamoter un stade qui, normalement, correspondrait à son groupe d'âges, il y a de fortes chances pour que cette personne tente par tous les moyens de le récupérer : ainsi en est-il de cette grand-mère, qui se substituerait à sa fille dans l'éducation de sa petite-fille, alors que pour cette aînée, la nouvelle tâche consiste à développer un tiers rôle auprès de cette enfant. Autre exemple : ce retraité bénéficiant d'une bonne pension, qui a vite fait de reprendre au noir ses fonctions professionnelles. Il y a lieu de se demander s'il n'espère pas ainsi, peut-être inconsciemment, obtenir enfin la reconnaissance ou le statut rêvés depuis longtemps ? Par ailleurs, il se peut qu'une personne sautant un stade fasse un déni complet dudit stade, se refusant toute tâche qui pourrait vaguement s'y apparenter. Du tout ou rien ! Il y a lieu ici de rapporter l'exemple d'un quinquagénaire qui devint intempestif, voire revanchard, lorsqu'il lui fut proposé de devenir mentor auprès d'un ex-jeune collègue. A sa défense, il faut cependant dire que, d'un point de vue développemental, la générativité professionnelle et le mentorat sont, jusqu'à présent, des tâches prévues avec la fin de carrière, donc de l'ordre de la planète T, et non des tâches associées à l'après carrière, donc à la planète R !

Conclusion

Côté générationnel, on avait l'habitude de parler d'un fossé. Encore une fois, il semble que tous les protagonistes soient précipités dans un même fossé, forcés d'interagir et de se positionner. Ainsi, par rapport au développement

vocationnel, qu'il s'agisse de prendre, de réaliser ou de maintenir un choix, qu'il s'agisse de le réviser ou d'en faire un nouveau, peut-être ultimement de faire un choix non-vocationnel, c'est-à-dire hors du triangle, dans toutes ces occasions, la personne est confrontée au brouillage des générations, surtout à celui de ses propres générations internes, c'est-à-dire ses stades. Les risques d'un déficit identitaire sont évidents. Par conséquent, plus que jamais, à cause du brouillage et dans toutes ces occasions, cette personne doit tenir compte de ses repères existentiels afin d'être plus à son écoute, de s'ouvrir à des options plus ajustées et plus complexes pour ne pas dire vraiment systémiques, et donc, de libérer en elle et pour elle des options vraiment fécondes. Pour ce faire, diverses contributions inspirées de Boutinet (1996), Goguelin et Krau (1992), Limoges et Lahaie (1998) et Gaullier (1997) sont à exploiter, dont celles de projet et de sous-projets de vie ; de court, moyen et de long terme ; de spatio-temporalité et de retombées du travail ; de multirôles et de portefeuille varié d'activités.

Envieux des dieux immortels, les êtres humains furent toujours hantés par la permanence. Seulement, depuis une cinquantaine d'années, ils ont eu le rêve de l'emploi permanent. Puis, avec le concept de société des loisirs, on leur fit miroiter la récréation permanente. A la fin du présent siècle, il semble que l'éducation permanente devienne une alternative prometteuse aux transformations répétées et à la précarité de l'emploi. Finalement, comme on vient de le voir, les diverses mutations sociales et personnelles font que le retrait permanent — au moins son résiduel — devient une réalité, sorte de gestalt où le fond sert à identifier les formes. Toute inclusion et toute insertion impliquent un pourcentage d'exclusion et d'exertion ! Plus que jamais, c'est sur cette constance que doit se construire l'identité des êtres humains. Il ne peut y avoir de jour sans nuit !

Bibliographie

- AZRIN, N.H. *et al.* 1980. « Comparative Evaluation of the Job Club Program with Welfare Recipients ». *Journal of Vocational Behavior*. N° 16, pp. 133-145.
- BONO, E. de. 1973. *Au service de la créativité dans les entreprises*. Paris, Entreprise moderne d'édition.
- BOUTINET, J.P. 1996. *Psychologie des conduites de projet*. Paris, PUF.
- BOUTINET, J.P. 1997. *L'immaturité à l'âge adulte*. Paris, PUF.
- BUJOLD, C. 1989. *Choix professionnel et développement de carrière*. Longueuil, Gaétan Morin.
- CARIOU, M. 1995. *Personnalité et vieillissement*. Lausanne, Delachaux et Niestlé.
- CHAMPAGNE, R. *et al.* 1992. *La vieillesse : voie d'évitement ou voie d'avenir*. Boucherville, Gaétan Morin.
- DESMARAIS, D. 1990. *Trajectoires professionnelles et expérience de chômage*. Université de Montréal, département d'Anthropologie, thèse inédite.
- FOURNIER, G. 1997. *Communication dans le cadre d'un symposium sur Le pronostic de l'employabilité*. Trois-Rivières, ACFAS.

- GAULEJAC, V. DE ; TABOADA-LÉONETTI, V. 1994. *La lutte des places*. Paris, Épi.
- GAULLIER, X. 1997. « La retraite à cinquante ans : libération, mise à l'écart ou relance ? » Laval, actes du symposium *Coalition pour les cinquante ans et plus*.
- GOGUELIN, P. ; KRAU, E. 1982. *Projet professionnel, projet de vie*. Paris, PUF.
- HURLOCK, E. 1978. *La psychologie du développement humain*. Montréal, MGH.
- LIMOGES, J. 1996. *S'entraider*. Sherbrooke, Éditions du CRP, faculté d'éducation.
- LIMOGES, J. *et al.* 1987. *Trouver son travail*. Saint-Laurent, Fides.
- LIMOGES, J. ; LAHAIE, R. 1998. *OPTRA, programme-cadre d'insertion professionnelle*. Saint-Foy, Éditions Septembre/EAP.
- RIVERIN-SIMARD, D. 1984. *Les étapes de la vie au travail*. Montréal, Éditions Saint-Martin.
- ROSS, D. 1995. *Analyse des clubs de recherche d'emploi et pistes de développement*. Université de Sherbrooke, faculté d'éducation, mémoire inédit.
- SCHNAPPER, D. 1970. *Contre la fin du travail*. Paris, Textuel.
- SELMAN, R. 1998. *Dans : Limoges, Hébert. Développement en tête*. Sherbrooke, Éditions du CRP/université de Sherbrooke.
- SUPER, D. 1953. « A Theory of Vocational Development » *American Psychologist*. N° 6, pp. 185-190.

