

Texte de : Denis Ouimet
Pour le Bureau de Recherche et de Formation en Gestion (Burefor Inc.)

Sous le titre "Bien vivre ma vie dans l'organisation", nous proposons au lecteur diverses réflexions dont l'objectif premier est le "mieux-être" individuel qui, par le fait même, assurera la survie de la collectivité entière: tant celle des individus que celle des organisations.

Les articles de cette série traiteront, dans l'ordre de:

1. Une question de survie.
2. Vivre sous pression.
3. Vivre avec le changement.
4. Maîtriser la soif du pouvoir.
5. **Cheminer dans une carrière.**
6. S'assurer une retraite paisible.



Il semble que *plus on entend parler* que le travail doit être satisfaisant, *moins on rencontre de gens satisfaits de "leur travail"*.

La majorité travaille pour vivre et nombreux sont ceux qui n'aiment pas "leur travail". Malgré tout, chacun s'identifie par son travail; lors d'un contact avec un inconnu, une des premières questions est: "Que fais-tu dans la vie?" et plus on évite de répondre, plus cette question devient persistante.

Cheminer dans une carrière ne consiste pas uniquement à élaborer un plan de carrière mais à **BIEN VIVRE chaque jour au travail** peu important son âge, son ancienneté et ses ambitions.

Cette belle vie sera rendue possible par une prise de conscience :

- de son évolution personnelle face à la vie dans l'organisation;
- des préoccupations spécifiques à différentes étapes de la vie au travail;
- des réactions manifestées à certaines phases critiques.

En étant sensibilisé à ce phénomène de modifications de comportements, je serai plus en mesure de m'adapter aux exigences de la vie avec d'autres dans le contexte organisationnel parce que j'aurai compris leurs espoirs, leurs ambitions, leurs frustrations et

V - Cheminer dans une carrière

les déceptions ressenties à différents moments de leur carrière.

FACTEURS PERSONNELS ET FACTEURS EXTERNES

Pour être en mesure de saisir l'ensemble du phénomène du "cheminement dans une carrière", nous devons tout d'abord préciser certains éléments. Au cours de sa vie au travail, on est influencé par :

1. son fonctionnement personnel;
2. son environnement.

Le tableau 1 présente un schéma du fonctionnement humain. Ainsi, plus j'ai vécu, plus j'ai d'expériences et *plus j'ai d'expériences plus j'aurai dû adapter mes objectifs initiaux en fonction des résultats obtenus de l'utilisation de mes aptitudes et de mes compétences personnelles*. De telle sorte que **mes objectifs et mes désirs à 25 ans sont souvent de lointains souvenirs à l'âge de 40 ans**.

Rares sont ceux qui, au début de leur carrière, ont une vision claire du genre de vie qui les attend dans l'organisation; **ON SE LANCE À CORPS PERDU**... on verra bien... il faudra **SURVIVRE** !

Après être entré, **ON SUIV LE COURANT**... on n'a pas d'aide et on n'en demande pas. Puis, un jour on se réveille plein d'amertume et de rancœur... c'est ça la vie?... "Ma jeunesse est passée!..." "Où je m'en vais?... J'AI PEUR et JE SUIS TRISTE d'avoir vécu "juste cela"... "juste pour cela"; je suis triste d'avoir fait du de 9 à 5 cinq jours par semaine pour d'autres que je connais à peine et même qui ne me connaissent pas.

Pendant tout ce temps, à chaque année, j'ai eu à peine de deux à trois semaines **POUR MOI**... pour vivre comme je le désire! Tout jeune on m'a appris que je devais: "...**GAGNER MA VIE**..." plutôt que "**VIVRE MA VIE**"... et je "les" ai crus; j'ai fait comme tout le monde et tout le monde a fait comme moi... c'est ça la vie?

Personne n'a pu réellement m'aider parce que mes objectifs sont propres à moi.

Cependant, mes *objectifs de carrière* doivent être *réalistes et dynamiques*, c'est-à-dire *adaptables aux changements* extérieurs à moi :

PHASES D'UNE CARRIÈRE

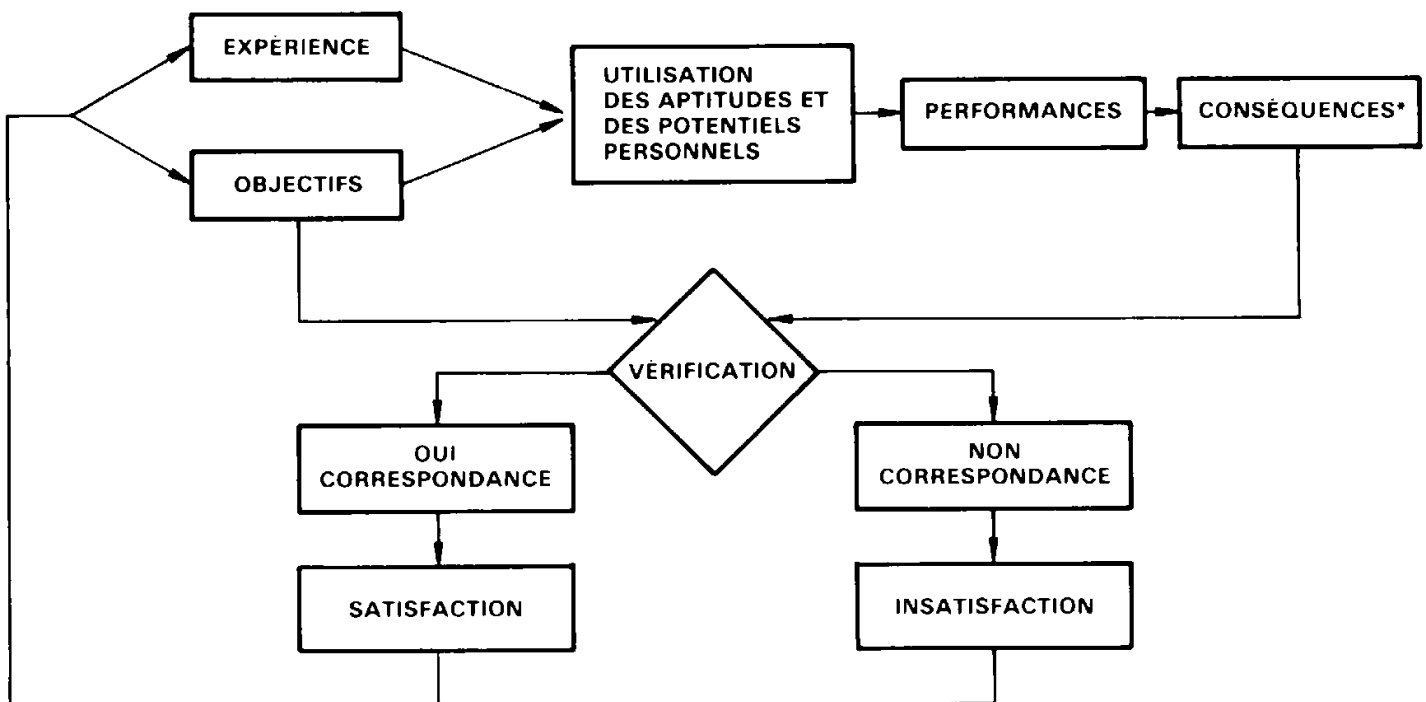
Pour bien vivre sa vie dans l'organisation, il est impératif d'avoir une vision globale des phases d'une carrière. Le tableau II les identifie en précisant la principale préoccupation, les frustrations ressenties et habituellement gardées pour soi ainsi que certaines compétences, attitudes et comportements nécessaires pour faire la transition à la phase suivante.

Il est à noter que :

1. **Les phases sont hiérarchisées** : Il est impossible de passer de la phase 1 à la phase 3 sans avoir vécu le phase 2.
2. **Chaque phase n'a pas de durée limitée** : un individu pourra vivre toute sa carrière en phase 1 ou encore la terminer en phase 2.

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) POPULATION: | - natalité, - espérance-vie, - distribution d'âge. |
| 2) MARCHÉ DE MAIN-D'OEUVRE: | - abolition de la retraite obligatoire, - égalité des chances à l'emploi. |
| 3) TECHNOLOGIE: | - améliorations accélérées, - sophistication des équipements. |
| 4) ÉCONOMIE: | - période d'expansion, - période de récession. |
| 5) ORGANISATION: | - croissance, - décroissance, - taille, - nombre de paliers hiérarchiques. |

TABLEAU I
LE FONCTIONNEMENT HUMAIN



* Les conséquences sont constituées de tout ce qu'on peut retirer de ses efforts.

3. **Tout le processus est à recommencer à chaque fois qu'on change de poste ou d'emploi** peu importe la phase où on était parvenu antérieurement.

4. **Lors d'un changement de poste ou d'emploi, le temps nécessaire à la transition entre chaque phase est habituellement réduit.**

5. **Lors d'un changement de poste à l'intérieur d'une même organisation, le niveau de dépendance est généralement plus faible** lors du deuxième emploi et ainsi de suite pour les emplois subséquents.

Le tableau III présente des exemples de cheminements de carrière; certains cheminements constituent une source de frustrations et d'amertume, car les changements ont habituellement été la conséquence de conflits et d'inadaptation entre les désirs personnels et les volontés de l'entourage. Par contre, d'autres cheminements sont une *source d'épanouissement et de satisfaction*; d'ailleurs, n'a-t-on pas appris qu'il y a **autant de plaisir à donner qu'à recevoir**.

LE BON GESTIONNAIRE

Pour être gestionnaire, on doit être parvenu à la phase 3, être reconnu; cependant, cela ne suffit pas pour devenir un bon gestionnaire,

- satisfait dans ses aspirations,
- source d'épanouissement pour ses subalternes,
- atout précieux pour l'organisation et pour la cause dans laquelle il s'est engagé.

Le bon gestionnaire est un guide, un conseiller, il en est à la phase 4, il a appris à donner, à passer à d'autres. Le bon gestionnaire n'a pas peur du succès de ses subalternes et leur fournit la liberté nécessaire

à leur cheminement.

Hélas, beaucoup de gestionnaires ne réussissent pas à faire la transition de la phase 3 à la phase 4; en conséquence, on rencontre, dans les organisations, beaucoup de transferts et de mutations demandés par les subalternes qui cherchent à s'affirmer (phase 2) ou à être reconnu (phase 3). *Les coûts organisationnels en sont énormes*: le remplacement, l'apprentissage, l'efficacité.

Pour découvrir si quelqu'un chemine vers la phase 4 et constitue un candidat valable à la gérance, on n'a qu'à vérifier:

- s'il est innovateur et donne facilement ses idées;
- s'il est recherché pour ses suggestions;
- si on demande son aide;
- s'il constitue le pilier derrière les projets dans lesquels il est impliqué;
- si on le demande parce qu'on dit de lui qu'il est "le meilleur" et qu'il accepte facilement d'en faire plus;
- s'il obtient facilement l'aide des autres lorsqu'il la demande.

LE VIEILLISSEMENT DES R. H.

En même temps qu'on évolue dans le cheminement de carrière, le temps passe... on vieillit. Ce vieillissement constitue une grande cause de préoccupations pour les organisations qui sont souvent sans succès avec les employés plus âgés:

les employés:

- "...J'aimerais monter des échelons, mais je suis pris ici et je ne sais pas comment m'en sortir..."
- "...Quand je vois des collègues de 15 ans mes aînés,

TABLEAU II
Cheminement de carrière

| Phases | Préoccupations | Frustrations | Pour faire la transition |
|------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. DÉPENDANCE | "DIS-MOI QUOI FAIRE" "AIDE-MOI" | SUIVI DE PRÈS PARCE QUE PEU CONNU; - PRESSÉ D'AVOIR SA CHANCE. | - DÉCOUVRIR tout ce qui ne peut pas être retrouvé dans les livres. - DISTINGUER l'essentiel de l'accessoire dans le travail. DÉCOUVRIR comment obtenir ce qu'on désire en utilisant le formel autant que l'informel. |
| II. AFFIRMATION DE SOI | "JE SUIS BON" | PERSONNE NE PORTE ATTENTION À MES SUGGESTIONS; - À L'ÉCOLE, J'AI CONSACRÉ BEAUCOUP D'ÉNERGIES À APPRENDRE DES TECHNIQUES AVANCÉES ET ICI IL Y A BEAUCOUP DE ROUTINE | CONSERVER son plan de carrière en perspective. ÉVALUER les pièges de la compétition. DÉCOUVRIR les bienfaits de la coopération. |
| III. RECONNAISSANCE | "ENFIN ON SE REND COMPTE QUE JE SUIS BON" | - CEPENDANT IL Y A ENCORE MON SUPÉRIEUR; DANS QUELLE DIRECTION CANALISER MES COMPÉTENCES? | - ACCROÎTRE la confiance en soi. DÉVELOPPER son jugement. - DOMESTIQUER la soif du pouvoir et de l'influence. |
| IV. GUIDE-CONSEIL | "LAISSE-MOI T'AIDER" | CEUX QUE J'AIDE NE SONT PAS À LA HAUTEUR DE CE À QUOI JE M'ATTENDAIS D'EUX. | DÉVELOPPER des habiletés interpersonnelles de fixation d'objectifs, de délégation, de supervision et de coordination. - DÉVELOPPER la confiance de ceux qui m'entourent. - OBTENIR UNE SATISFACTION PERSONNELLE en voyant ceux sous sa charge devenir indépendants. |

je suis effrayé ..."

"...J'aimerais essayer la gérance, mais si je quitte je pense pouvoir difficilement revenir..."

"...J'ai actuellement du succès mais j'aimerais essayer quelque chose de neuf mais qu'advient-il de mon influence ?..."

"...Je suis obligé de rester ici pour encore 15 ou 20 ans..."

l'organisation :

"les employés entre 40 et 50 ans ont de l'expertise et de l'expérience, leurs salaires sont parmi les plus élevés mais ils ne se forcent guère; peu cherchent à innover, à se mettre à jour, à aller de l'avant... à peine réussissent-ils à accomplir ce à quoi on s'attend d'eux..."

...le pire, c'est qu'on est pris avec eux pour les prochains 15 ou 20 ans..."

Avec la croissance de population nulle et l'espérance-vie plus élevée, il y aura de plus en plus d'employés plus âgés. De toute urgence, on se doit de comprendre et de réduire ce sentiment d'insécurité et de doute au sujet de soi-même et de son statut si vivement ressenti en vieillissant.

MOYEN-ÂGE ET MI-CARRIÈRE

La crise du **moyen-âge** est vécue entre 35 et 45 ans. Elle se manifeste par un malaise aigu ressenti au moment d'une évaluation, d'une prise de conscience de l'écart entre ses aspirations, ses ambitions et ses

objectifs de jeunesse et leur degré de réalisation actuel. Le tableau IV présente certains symptômes de cette crise.

À la mi-carrière, on commence à regarder en arrière, on s'apitoie sur les chances et les opportunités manquées, on ressent un sentiment d'impuissance face à l'avenir, on est apeuré à la perspective de "se figer" dans un poste ou dans une organisation; on se sent incapable de manifester réellement ses émotions et on ne ressent que peu d'implication profonde envers le travail.

Subitement, au **MOYEN-ÂGE**, beaucoup se rendent compte que ce par quoi ils se mesuraient a disparu. Le succès dans notre société a souvent été mesuré en terme de combien haut et rapidement quelqu'un peut s'élever dans la hiérarchie. Tout d'un coup on se rend compte que les possibilités de progrès continuels sont réduites dramatiquement.

Les récompenses pour travailler dur semblent s'être évaporées soudainement. Les statistiques montrent que peu de gens ont continué à progresser hiérarchiquement après 40 ans tandis que la majorité s'accroche avec peine à ce qui a déjà été atteint.

De profonds changements économiques et sociaux ont aggravé la situation. Les compagnies et corporations sont de moins en moins fiables; on a beau offrir la sécurité d'emploi mais il faudra d'abord que la compagnie survive aux crises économiques.

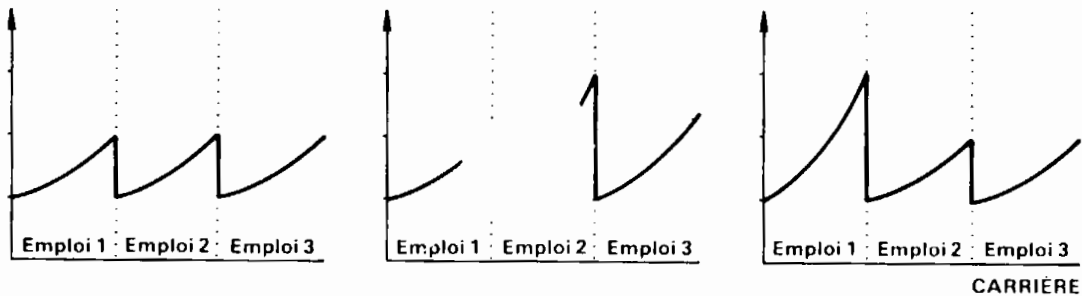
Cette **CRISE DU MOYEN-ÂGE** est caractérisée par un changement dans :

TABEAU III
PROFILS DE CARRIÈRES

CHEMINEMENTS DE CARRIÈRES SOURCES DE FRUSTRATIONS ET D'AMERTUMES

PHASES

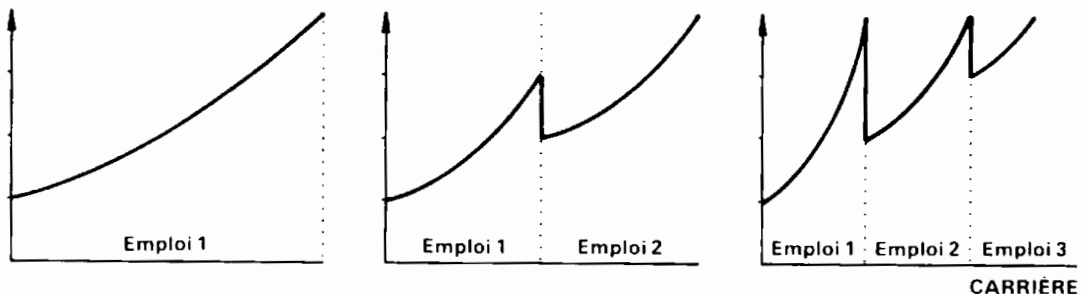
Guide-conseil
Reconnaissance
Affirmation de soi
Dépendance



CHEMINEMENTS DE CARRIÈRES SOURCES DE SATISFACTION ET D'ÉPANOUISSEMENT

PHASES

Guide-conseil
Reconnaissance
Affirmation de soi
Dépendance



- a- le perception de soi,
- b- les relations interpersonnelles,
- c- les attitudes face au travail.

Le stress de l'étape 35-45 a un impact déterminant sur :

- la qualité et la quantité de travail réalisé;
- l'acceptation ou le refus de certaines tâches;
- l'acceptation ou le défi de l'autorité;
- la propension à la critique;
- l'harmonie avec les collègues.

Il y en a même qui deviennent malades ou malades pour éviter de sérieux problèmes professionnels et/ou familiaux. Durant la période 35-45, le nombre de dépressions nerveuses atteint son sommet. **Dans notre société, c'est compréhensible d'être malade; mais c'est inexcusable de ne pas être performant.**

LA HANTISE DE LA DERNIÈRE CHANCE

Au **MOYEN-ÂGE** (35-45 ans), plusieurs ressentent intensément que l'heure de la dernière chance vient de sonner. Ainsi, **sans égard à leur vie personnelle**, ils se lancent à corps perdu dans de nouvelles aventures, dans des changements drastiques de cheminement de carrière; c'est comme si, pour la première fois de leur vie, ils se regardaient bien en face dans un miroir et n'étaient pas fiers d'eux, de ce qu'ils sont devenus.

Il n'est pas nécessaire de mentionner que bon nombre de ces aventures décidées à la hâte sont la source

de bien des désillusions, sans compter la mort pure et simple des aventuriers eux-mêmes.

Ce sentiment de dernière chance est plus aigu chez les maniaques de travail; car ils n'ont pas encore atteint tout à fait ce qu'ils désiraient et ils se voient dans l'obligation de se ré-aligner, de s'ajuster. C'est un choc brutal dont certains ne peuvent pas se remettre; ils deviennent impatients, irritables, colériques, désintéressés, délinquants, ennuyés, **MALHEUREUX**.

D'autres rationalisent et cherchent à l'extérieur d'eux-mêmes la cause de leur insuccès :

- "... je n'ai pas eu de promotion parce que c'est une mauvaise année pour la compagnie ..."
- "... mon supérieur m'en veut ..."
- "... ce jeune ambitieux est sans scrupule ..."
- "... de toute façon à quoi peut-on s'attendre d'une organisation ... ?"

FAIRE LA TRANSITION

Quand on se rend compte que les objectifs du début de sa carrière sont devenus impossibles à atteindre; on doit *se découvrir le courage d'y faire face et d'effectuer les changements requis*.

Pour y parvenir, on devra :

1. Découvrir des opportunités pour exprimer ses sentiments et ses émotions au sujet de sa vie et de sa carrière.
2. Manifester la volonté de s'engager dans la solution de ce problème.
3. Développer un sens de "support et d'aide" envers les plus jeunes.
4. Vivre au présent.

Pour trouver plaisante la vie actuelle on devra cesser de regarder vers le passé et de continuellement comparer le moment présent avec un passé rempli des souvenirs de ce qu'on aurait souhaité qui soit.

SE DÉCOUVRIR UN PLATEAU

Trop souvent hélas, on croit que le cheminement de carrière est intimement lié à la hiérarchie organisationnelle; c'est comme s'il n'existait aucune autre route pour l'épanouissement personnel et professionnel.

Il serait avantageux de se débarrasser au plus tôt de ce "*complexe de la spirale ascensionnelle*"; de réviser ses priorités en regardant autour de soi et de décider que "*chercher à monter toujours plus haut*" ne sera plus l'élément No 1 de sa vie.

Regarder autour de soi, c'est se rendre compte que la route **n'est pas bloquée**, qu'il y a encore de la place pour le progrès et l'épanouissement; ainsi :

- certains sont devenus une aide irremplaçable pour un nouveau supérieur;
- d'autres ont amélioré leur expertise de manière telle que jamais personne n'osera les remettre en question;
- d'autres se sont impliqués dans les sociétés et associations professionnelles;
- d'autres ont contribué à des revues et des journaux spécialisés;
- d'autres, à cause de leurs réalisations, se sont fait inviter à des conventions, des panels, des conférences;
- d'autres ont augmenté leur visibilité par de l'activisme auprès des groupes sociaux; etc.

TABLEAU IV

SYMPTÔME MOYEN-ÂGE ET MI-CARRIÈRE

- Sensation que la moitié de la vie est passée.
- Prise de conscience d'être à temps ou en retard par rapport à ses objectifs de vie.
- Regrets et remords relativement aux erreurs de jeunesse ... "J'aurais donc dû ...".
- Prise de conscience face au futur qui n'est pas illimité.
- Hantise du "temps qu'il me reste ...".
- Préoccupation du nombre de mortalité parmi les collègues, les amis et les connaissances.
- Sensation d'avoir atteint un plateau.
- Frustrations causées par "les portes qui se ferment".
- Reconnaissance de la limitation des potentiels physiques et ou psychologiques.
- Préoccupation accrue concernant la santé et la forme physique.
- Diminution d'enthousiasme. ... "j'ai moins le goût".
- Vulnérabilité accrue face aux pressions de la compétition des plus jeunes.
- Malaise ressenti par la "distance psychologique" grandissante avec la génération montante.
- Sensation d'emprisonnement: "je suis pris ici ...".
- Remplacement de l'ambition par la recherche de sécurité.