

FORMATION CONTINUE DES JEUNES TRAVAILLEURS SELON LES SECTEURS DE TRAVAIL

Danielle Riverin-Simard,
Claudine Delmotte,
Université Laval

Résumé

Dans le but de mieux saisir les besoins relatifs à la formation continue ainsi qu'au développement professionnel des jeunes adultes, une recherche a été menée auprès de 89 travailleurs âgés de moins de 30 ans et oeuvrant dans l'un et l'autre des trois secteurs de travail privé, public et parapublic. Les résultats laissent observer des distinctions entre ces secteurs; les débutants semblent concevoir la performance comme une réalité devant se rallier prioritairement soit au rendement (privé), à l'harmonisation avec le milieu (public) ou encore à l'association aux buts sociaux de l'organisation (parapublic). Des recommandations pratiques sont formulées en regard de la conception d'interventions éducatives mieux adaptées à ces jeunes adultes selon les grands types de milieux organisationnels dans lesquels ils oeuvrent.

Abstract

With the intention to better understand the needs of young adults for continuing education and vocational development, this research has been carried out with 89 young adults under 30 years of age, working in three sectors: public, semipublic, or private. Differences between sectors were found. Novices seemed to link performance primarily with productivity (private sector); adjusting to the environment (public sector); and associating with the aims of the organization (semipublic sector). Practical suggestions are given for implementing educational strategies with young adults in each type of organization.

La formation continue a un rôle de premier plan à jouer dans l'insertion et l'adaptation socioprofessionnelles des jeunes travailleurs (Le Gall, 1992; Mazalon et Landry, 1994; Spear et Mocker, 1992). En effet, les difficultés que connaît cette population dans le contexte socioéconomique actuel, de même que les bouleversements entraînés, entre autres, par le libre-échange Canada-Etats-Unis-Mexique, montrent, hors de tout doute, la nécessité d'investir sur cette génération de jeunes. La formation continue des débutants, et des autres travailleurs, est une des solutions à envisager prioritairement si on veut assurer l'efficacité et l'évolution personnelle de ces derniers ainsi que celle de toute la collectivité. Or de nombreuses recherches s'avèrent nécessaires pour découvrir quelles interventions éducatives permettraient de mieux exploiter le dynamisme de renouvellement constant dont le jeune travailleur est capable (Alter, 1991; Caspi, Bern, et Elder, 1989; Meyers, 1992).

Par ailleurs une façon d'arriver à proposer des interventions toujours plus adéquates dans le domaine de la formation continue est d'en connaître davantage sur les caractéristiques et difficultés particulières des jeunes travailleurs selon les grands types de milieux organisationnels. En effet, cette connaissance permettrait de concevoir des interventions éducatives et formatrices mieux appropriées aux besoins et au vécu professionnel de cette clientèle. Cependant, étant donné l'hétérogénéité des milieux organisationnels ainsi que la rareté des recherches en ce domaine, les études pertinentes à des analyses comparatives doivent tout d'abord adopter de grandes classifications de base (Moran et Volkwein, 1992). La subdivision entre les secteurs privé, public et parapublic (USA: «semiprivate»), quoique contestée et parfois mal définie sur un plan opérationnel (Kernaghan, 1991), offre cependant l'avantage d'être internationalement reconnue (Rush, Schoel, et Bernard, 1995). Elle permet surtout de cerner des spécificités marquantes reliées au management et à la gestion des ressources humaines (Sensenbrenner, 1991); ces spécificités s'avèrent autant de variables susceptibles d'avoir un rôle déterminant sur les caractéristiques de l'insertion et de l'adaptation socioprofessionnelles du travailleur débutant. C'est pourquoi, étant donné les connaissances actuelles, la présente recherche classe les divers milieux organisationnels en trois secteurs de travail: privé, public et parapublic.

Il faut par ailleurs noter que la parenté entre les trois secteurs s'est quelque peu accentuée ces dernières années. Par exemple, selon Giraud, ...les organisations se sont ouvertes aux débats de société (emploi, sécurité, risques ...) et la distinction entre l'action publique ... et l'action privée (celle des entreprises de capital privé, par exemple) s'est érodée (la gestion est devenue une mesure d'action dans le secteur public et la légitimité sociale de l'action tend à devenir une référence de l'entreprise privée). (1994, p. 116)

Toutefois, même si les récents réaménagements du secteur public sont majeurs (Denhardt, 1993; Nutt et Backoff, 1993) et font en sorte que la parenté avec les secteurs privé et parapublic est plus grande (ex.: la rentabilité devient un élément presque aussi capital dans les trois cas), il n'en demeure pas moins que les défis et difficultés des secteurs privé, public et parapublic diffèrent toujours par certains points essentiels (Rush, Schoel et Barnard, 1995; Denhardt, 1993; Sensenbrenner, 1991). Citons, par exemple, les demandes et contraintes particulières au secteur public relevées par Rush, Schoel et Bernard (1995), Sensenbrenner (1991), et Wilson (1989): un niveau limité de flexibilité et d'autonomie, des buts le plus souvent vagues et controversés, des attentes de performance qui varient sans cesse, la surveillance continue par les media, les ingérences politiques, ne sont que quelques-unes des difficultés communes à tout le secteur public.

Ainsi une question peu abordée par la recherche et qui apparaît nécessaire au raffinement de nos connaissances quant aux besoins des jeunes travailleurs en matière de formation continue se formule sous la forme suivante: quelles

sont les particularités du développement professionnel des jeunes adultes selon qu'ils s'insèrent et oeuvrent dans les secteurs de travail privé, public et parapublic? Cet objectif de recherche est inédit et original; un relevé auprès de sept banques de données le confirme.¹ Surtout des éléments de réponse à cette question permettraient à la formation continue de jouer son rôle d'une façon encore plus efficace. Nous faisons ici référence à ce rôle capital qui consiste à améliorer l'aide apportée aux jeunes travailleurs dans leur préparation à mieux réussir leurs dernières étapes d'insertion socioprofessionnelle, soit celle de l'adaptation au milieu de travail et celle de la confrontation positive avec les changements constants du monde socioéconomique (Riverin-Simard, 1993, 1996; Roosevelt, 1992).

Éléments conceptuels et connaissances actuelles

En ce qui a trait à la formation continue, la présente étude se situe surtout, selon la classification de Elias et Merriam (1980) et de Beder (1990), dans la perspective humaniste contemporaine (par son association aux réalités du développement de la personne) mais également en partie dans la philosophie progressiste (par les liens entretenus avec les exigences pragmatiques et utilitaires du marché du travail). Cette philosophie aborde, entre autres, des thèmes tels les trajectoires professionnelles des individus, les modalités d'accès au marché du travail ainsi que les mécanismes de transition entre l'école et le travail. Ainsi, la présente recherche se situe surtout dans ce courant d'études. En effet, elle se préoccupe d'identifier les particularités du développement professionnel des jeunes adultes, lors de leur insertion et de leur adaptation au monde du travail, selon qu'ils oeuvrent dans l'un ou l'autre des trois grands types de milieux de travail que sont les secteurs privé, public et parapublic. Le concept de développement «vocationnel» se rallie, quant à lui, à la perspective organique de l'évolution personnelle et professionnelle de l'adulte qui se poursuit tout au long de la vie adulte. Parmi les théoriciens les plus connus qui se situent dans ce courant, on peut citer Gould, Levinson, Super et Vaillant.

Par ailleurs, relativement aux connaissances actuelles, rappelons que très peu d'études se sont intéressées aux particularités des jeunes travailleurs selon qu'ils oeuvrent dans l'un ou l'autre des grands types de milieux organisationnels. Certaines différences entre les secteurs ont été partiellement analysées sur les plans de l'efficacité administrative et de la rentabilité (Campbell, 1991; Rush, Schoel, et Bernard, 1995; Sensenbrenner, 1991). Il n'en demeure pas moins que, selon Falcone (1991) et Maidani (1991), il y a une rareté de données scientifiques concernant la problématique de la différence entre les secteurs de travail privé, public et parapublic.

Parmi ces rares études, un premier constat se dégage. Les différences observées seraient plutôt dues au milieu organisationnel qu'aux caractéristiques

¹ Les banques de données consultées sont: A.B.I., Business Inf., Badadug, ERIC, Psychlit, Repère, Sociological Abstracts, Social Sciences Citations Index.

personnelles des gestionnaires ou employés (Denhardt, 1993; Steel et Warner, 1991). Ces observations préliminaires s'apparentent aux propos de l'une des approches fonctionnalistes selon laquelle la culture organisationnelle est un outil avec lequel on peut contrôler le comportement des travailleurs (Kotter et Heskett, 1993) incluant leur évolution de carrière et ce, dès les premières étapes de vie professionnelle (Schein, 1992). Si tel est le cas, il s'avère important d'examiner les particularités de l'insertion et de l'adaptation du jeune adulte selon le type de milieu de travail au sein duquel il fait ses premières armes. En effet, on peut se demander si ce type de «contrôle» n'est pas très accentué chez une population de jeunes travailleurs qui, il va de soi, a tendance à chercher à harmoniser ses aspirations avec son milieu organisationnel afin de mieux réussir son insertion et son adaptation socioprofessionnelles.

Un second constat se dégage également des études portant sur l'identification des similitudes et différences entre les secteurs de travail privé, public et parapublic. Ces recherches ont porté sur certaines dimensions psychosociales et même cognitives. Nommons à titre d'exemple, celles qui ont trait au degré d'engagement des employés (Gortner, Mahler, et Nicholson, 1987; Rush, Shoel, et Bernard, 1995), au style de prise de décision (Kingsley et Norton, 1987), aux motivations interne et externe (Lewis, 1990; Maidani, 1991), au degré de connaissance de la philosophie de l'organisation (Sensenbrenner, 1991) ainsi qu'au style de gestion (Nutt et Backoff, 1993; Osborne et Gaebber, 1992). Tout en étant d'un apport certain, ces rares recherches présentent cependant des résultats relativement peu significatifs ou contradictoires. Elles permettent de constater que les connaissances actuelles n'offrent, jusqu'à maintenant, que des éléments très indirectement pertinents à la question centrale de la présente étude, précisément axée sur la compréhension de l'insertion et de l'adaptation socioprofessionnelles du jeune travailleur selon les grands types de milieux organisationnels dans lesquels il oeuvre.

Éléments méthodologiques

Les données de notre recherche ont été recueillies auprès de 89 adultes de la région du Québec métropolitain, travaillant dans 7 entreprises privées, 8 organismes publics et 7 du secteur parapublic. Constitué selon une technique aléatoire, après sa stratification selon l'âge et le sexe, l'échantillon se répartit comme suit selon les trois secteurs de travail privé ($n=27$), public ($n=35$) et parapublic ($n=27$), et le sexe (35 hommes et 54 femmes). Pour la répartition des sujets selon les secteurs de travail, nous avons adopté la subdivision en vigueur au Québec (Bureau Statistique Québec, 1987). Les 89 adultes ont entre 23 et 27 ans; relativement à cette répartition des sujets selon la variable âge, il faut noter, tout comme le font la majorité des chercheurs (Schroots et Birren, 1990) que l'âge chronologique est un critère-indice et aucunement causal. Nous avons également déterminé leur statut socioéconomique à partir de la catégorie d'emploi indiquée par l'informateur, couplée au salaire déclaré par l'employeur. Sur la base de cette double information, nous avons utilisé la classification de Blishen, Carroll, et Moore (1987) pour les répartir en trois classes: aisée,

moyenne, défavorisée, qui regroupent respectivement 20, 30 et 39 informateurs. Enfin, les adultes concernés occupaient des postes très diversifiés.

La cueillette des données s'est faite par des entrevues semiestructurées (enregistrées), d'une durée moyenne de 60 minutes, et menées par des étudiants diplômés en counseling vocationnel. Le schéma de recherche se base, entre autres, sur la méthode «time-sequential» proposée par Schaie (1992). Nous avons ainsi des données concernant trois moments différents (l'état actuel, une rétrospective des cinq dernières années et une prospective des cinq prochaines années). Par ailleurs, la particularité de l'entrevue semiestructurée consiste en des questions de type indirect ou projectif. Le rationnel de la procédure opérationnelle provient de deux méthodes expérientielles. La première est la technique de l'accessoire visuel; d'une série de cartes représentant 60 items, chacune illustrant un thème lié à la vie au travail, les participants en ont choisi 15 qu'ils ont jugées prioritaires. La seconde méthode expérientielle était la figuration, inspirée de la charte d'évaluation de vie de Thurnher (1973). Pour chacun des thèmes, les travailleurs illustrèrent ou représentèrent un résumé de leur expérience de travail passée, présente et future sur un graphique.

Quant au traitement des données, il se situe dans l'approche qualitative. Les résultats de l'étude ont été examinés au moyen de l'analyse de contenu utilisant un modèle ouvert, c'est-à-dire que les catégories ne sont pas prédéterminées. N'ont été retenus que les catégories, thèmes ou sous-thèmes qui avaient été traités par au-delà de la moitié des sujets interviewés. Les catégories ressorties correspondent à trois thèmes majeurs (le rendement, l'harmonie avec le milieu et l'association aux buts sociaux de l'organisation) dont chacun illustre prioritairement la singularité de l'insertion selon chacun des trois secteurs de travail privé, public et parapublic. A ces trois thèmes majeurs ont été dégagés, selon le discours des sujets, des sous-thèmes comme les liens entretenus avec le patron ou les collègues, la prise de position vis-à-vis la formation continue, certains états affectifs tels l'incertitude difficile à soutenir ou l'estime de soi obligatoire à maintenir à un seuil minimal ou à développer coûte que coûte. Notons enfin que notre analyse met l'accent sur l'univers individuel et non sur l'incidence que peuvent avoir les structures sociales en regard de la courbe d'existence des individus. En empruntant la terminologie de Clapier (1983), il s'agit d'une analyse de type surtout psychobiographique (centrée sur le vécu de l'individu) plutôt qu'ethnobiographique (centrée sur l'expression des modèles culturels).

Résultats

Le secteur privé

Les débutants du secteur privé s'insèrent sur le marché du travail en visant prioritairement le rendement dans la réalisation de leurs tâches. Comme on va le voir, l'ensemble de leur discours semble graviter autour de cette

préoccupation majeure. Ils débutent avec l'idée que les exigences relatives à l'efficacité sont celles qui doivent diriger la majeure partie des comportements au travail. D'ailleurs selon ces débutants, tout le milieu semble faire pression dans le même sens, à savoir celui de l'amélioration constante du rendement.

Pour concrétiser mes buts ... tenir ma job ... je suis consciente ... on n'a pas le choix ... tout le monde se sent poussé dans le dos ... je suis consciente que je dois toujours ... toujours m'améliorer ... toujours me perfectionner.

Connaître les mouvements de l'entreprise. Selon les débutants du secteur privé, l'important pour assurer un rendement satisfaisant s'avère surtout la connaissance des mouvements de l'entreprise sur le marché économique, car ces va-et-vient impliquent le plus souvent un remaniement de tâches qui se doit d'être rapide si l'on veut que l'entreprise demeure compétitive et augmenter ainsi les chances de sauvegarder son emploi. Cependant la prise de conscience de l'évolution de l'organisation semble prendre place seulement après qu'ils aient acquis une certaine aisance dans l'exécution de leurs tâches.

Je commençais quelque chose de nouveau ... mon entrée sur le marché du travail ... pour moi c'était uniquement ça qui comptait ... les autres affaires ne m'intéressaient pas tout de suite ... mais plus je continuais à travailler ... plus je m'apercevais que les choses s'étaient développées autour ... je n'étais pas au courant ... ici pourtant c'est justement ça qui est important ... voir ce qui fait bouger l'entreprise ... savoir ce qui fait énerver les patrons.

Quand j'ai commencé à travailler, je ne participais pas tellement aux décisions ... je n'étais pas intéressé, ça me dérangeait ... mais avec les changements sur le marché qui font trembler l'entreprise ... je me suis vite aperçu qu'il fallait que je le fasse ... sinon je serais vite, vite mis de côté ... il faut embarquer dans le coup ... sinon

Souplesse et flexibilité au travail. La souplesse et la flexibilité au travail semblent la règle d'or, selon les débutants du secteur privé, pour atteindre le rendement souhaitée.

Moi je vis pas mal au jour le jour ... c'est comme ça que je passe à travers ... c'est comme ça que m'ajuste à tout ce qui passe.

Je n'ai pas de misère à m'adapter au travail ... aux gens ... pour moi c'est même une de mes habiletés principales dont je suis fière ... dans la vie ... je suis née, je dois donc gagner ma croûte ... je suis donc obligée d'être sur le marché du travail ... eh ben! si je n'ai pas de misère à m'y adapter ... tant mieux ... j'en vois d'autres qui s'entêtent ... je ne voudrais pas être à leur place.

Estime de soi. Le milieu organisationnel semble, selon les débutants du secteur privé, exiger des initiatives personnelles nécessitant à la base une assez grande estime de soi si l'on veut atteindre le niveau de rendement demandé ou projeté.

J'ai toujours aimé discuter ... j'ai toujours aimé me renseigner ... mais on aurait dit que j'étais comme bloquée ... j'avais comme une petite peur, un

manque de confiance en moi ... ici on n'a pas le choix, il faut se grouiller ... je l'ai acquise [la confiance en moi] ... puis aussitôt que je l'ai eue ... ça a marché.

Il faut avoir confiance en soi si on veut prendre des initiatives ... parce que si on manque de confiance, on n'osera pas s'aventurer ... avec les mois, j'ai pris plus d'expérience ... j'ai plus de confiance en moi ... je fonce plus.

Nécessité d'une formation continue. Compte tenu de l'évolution constante du marché du travail, les débutants du secteur privé sont déjà très informés de la nécessité d'une formation continue pour améliorer leurs chances d'atteindre une certaine performance.

Je suis consciente que je devrai toujours me perfectionner ... pas juste ici ... en suivant des stages ailleurs aussi ... cela est même obligatoire dans mon métier.

Considérer l'emploi comme temporaire. Les débutants du secteur privé s'engagent souvent à titre provisoire dans un emploi. Ils semblent vouloir constamment se convaincre qu'ils sont dans une situation essentiellement temporaire et que ce serait là d'ailleurs la meilleure façon de s'adapter à ce secteur de travail et de s'avérer ainsi rentables. Ils sont alors continuellement à la recherche d'un autre emploi.

C'était bien beau au départ dans mon premier emploi ... ensuite ça n'a pas trop marché ... je suis allé dans un domaine complètement différent ... j'aimais ça au début ... mais là ... il faudrait que je change encore ... on dirait que c'est toujours comme ça.

Ce que je fais ... ce n'est pas ça que je voulais faire ... mais c'est ce que j'ai choisi de faire étant donné les circonstances ... mais, ce n'est pas définitif ... j'ai un autre rêve professionnel caché ... et il est très, très difficile à réaliser ... mais j'y pense tout le temps.

Importance du patron. Selon les débutants du secteur privé, le patron a un impact prépondérant, à la fois sur la survie de leurs emplois et sur la qualité du rendement au travail.

Mon rendement ... je trouve que ça dépend vraiment du patron à qui tu as affaire ... il y en a qui se font comprendre [obéir] ... d'autres pas.

Bien là c'est comme à l'école ... tu ne sais pas avec quel professeur ... ou quel patron tu vas travailler ... de là part ta chance, ou bien ta malchance.

Être son propre patron. Parfois les débutants ont déjà mis sur pied leur petite entreprise dans le but d'augmenter ainsi leur performance sur le marché du travail.

C'est le jour et la nuit depuis que je suis mon propre patron ... avant je venais travailler et je n'étais pas intéressée, j'étais comme un robot ... maintenant je m'implique beaucoup plus ... je cherche toujours à apporter de nouvelles dimensions à mon travail ... ou encore à créer des promotions pour les ventes ... à avoir des idées nouvelles pour attirer la clientèle.

Là, je suis autonome ... j'ai ma petite «business» [entreprise] ... je travaille beaucoup plus par moi-même ... je veux trouver les meilleurs tuyaux ... même si rien n'est garanti d'avance ... je suis libre dans mon travail ... avant j'étais complètement régi par l'approbation ou l'opposition du patron en regard des propositions que j'apportais pour améliorer le travail.

Incongruence formation préalable/emploi. L'incongruence entre le domaine de formation et celui dans lequel se situe l'emploi s'avère, chez les débutants du secteur privé, un autre obstacle quant à la possibilité de viser une performance satisfaisante.

J'ai étudié dans un domaine mais je ne travaille pas du tout dans le même domaine.

Compétition. Selon les débutants du secteur privé, la compétition entre eux est parfois cruelle; la performance en est diminuée d'autant.

J'aimais beaucoup mon premier travail ... une amie cherchait un emploi ... Je l'ai aidée à rentrer ici ... puis elle, elle m'a fait sortir ... supposément, elle, elle prenait plus d'initiatives que moi ... au début, j'ai super mal réagi ... c'était l'enfer ... cela n'a pas duré trop longtemps ... une chance, j'ai été seulement un mois sur le chômage ... là, ça va faire un an bientôt que je travaille ici ... mais j'aime beaucoup, beaucoup moins cela qu'avant ... je fournis du moins bon travail aussi ... même si je ne veux pas.

Perte de confiance en ses capacités. En d'autres occasions, l'incertitude des débutants du secteur privé semble très généralisée. Ils craignent de ne pas pouvoir fournir le rendement demandé.

J'étais insécure ... je commençais ... je me disais: «est-ce que je vais aimer ça, est-ce que je vais être compétente?» ... Je me demandais tout ça en même temps ... ce n'est pas facile travailler dans ces conditions.

Au début, j'étais très insécure ... mais je savais déjà que ce serait difficile ... et où ce serait difficile ... pour moi ... de donner le rendement demandé.

Sentiment d'être sous pression. Les exigences relatives à la performance sont parfois ressenties par les débutants du secteur privé comme astreignantes et écrasantes.

J'ai beaucoup, beaucoup de pression ... et en ayant beaucoup de pression ... c'est bien pire ... des fois, j'ai l'impression que je vais écraser.

Il ne faudrait pas être traité comme une machine ... il y a des journées où on n'a même pas le droit de se tromper un peu ... cela vire à la catastrophe ... je sais bien que c'est un peu partout pareil ... mais cela n'a pas de sens.

Inquiétudes financières. Cependant les inquiétudes économiques sont parfois très intenses chez les débutants du secteur privé et nuisent à l'atteinte d'une performance optimale.

Les avantages du salaire ... finalement, ce n'est que ça qui compte ... on aura beau dire ... il faut pouvoir manger quatre fois par jour.

De ce temps-ci, on vit une période très creuse ... c'est dur ... c'est très difficile ... du côté économique ... pour [selon] moi, on s'en va vers rien ...

on n'a rien en vue à cause de l'argent ... on a pas d'avantages ... seulement des désavantages.

Inquiétudes pour l'avenir. Les jeunes du secteur privé jugent parfois le contexte économique très défavorable pour maintenir leurs petites entreprises et s'avérer performants. Tantôt ils prévoient devoir quitter ou s'inquiètent vivement de leur situation. Tantôt ils sont sur le point de prendre une décision pénible.

Je suis consciente que je ne peux pas atteindre mes objectifs financiers dans l'immédiat ... aussi je dois être très prudente dans mes prévisions pour les années à venir ... ce qui est clair, c'est que présentement je remets en question mon travail actuel ... je songe même à un départ ... à abandonner ma boutique.

Depuis deux ans, je suis à mon compte ici ... j'ai investi beaucoup de temps ... avant j'ai été employée pendant un an ... j'ai investi beaucoup d'argent ... j'ai fait quasiment 100% de changement dans la boîte ... l'avenir ... on ne sait pas ... on ne sait plus où on s'en va ... plus ça va, plus ça va mal. L'an dernier, ç'a été une bonne année ... mais cette année ... c'est là que les questions d'une piastre et quart [questions graves] commencent à surgir ... est-ce que je vais déclarer faillite?

Difficulté de changer d'emploi. Les débutants du secteur privé sont par ailleurs très conscients que les changements d'emploi ne sont pas faciles à réaliser même s'ils sont planifiés pour augmenter leur performance au travail.

Je pense beaucoup à changer d'emploi ... j'y pense beaucoup ... car je n'aime pas vraiment ce que je fais ... j'ai appelé dans les grosses organisations ... je suis sur la liste d'attente ... sûrement que j'aurai des nouvelles un jour ... mais pour l'instant, ils n'ont pas besoin de personne ... mais je suis vraiment décidée à changer de travail ... je ne suis pas heureuse ici ... bien sûr, je risque que cela soit pire, mais tant pis!

Le secteur public

Lors de leur entrée sur le marché du travail les débutants du secteur public semblent prioritairement viser l'atteinte d'une certaine harmonie avec le milieu organisationnel. Comme on va le voir, tout leur discours semble centré sur cette dimension majeure. Les jeunes travailleurs de ce secteur semblent s'inquiéter des liens qu'ils peuvent entretenir avec les collègues et surtout avec une hiérarchie dont ils ont une connaissance relativement vague. Pour eux le rendement ne sera possible que s'ils arrivent à une harmonie avec le milieu où la délimitation de leurs tâches s'arrime le mieux possible avec celles des autres travailleurs de manière à pouvoir travailler de concert avec ces derniers.

Ce n'est pas tellement d'essayer d'avoir de l'influence sur les autres ... mais c'est d'essayer de les comprendre ... de discuter avec les autres ... et de prendre une place auprès d'eux.

Bien connaître l'organisation et les tâches. La connaissance de l'organisation et de leurs tâches s'avère, selon les débutants du secteur public, un outil clé

pour mieux viser l'harmonisation avec le milieu ainsi qu'une certaine aisance dans la prise de décision.

Avec l'expérience, la prise de décision devient plus facile ... quand on commence à travailler, c'est entendu qu'on n'a pas assez d'expérience pour imposer des décisions ... plus tard, on apprend un peu mieux l'ouvrage et on est plus intéressé aussi ... à participer à toutes sortes de décision.

Quand j'ai commencé à travailler, la participation aux décisions ce n'était pas tellement important ... j'apprenais l'ouvrage ... j'apprenais comment faire mes tâches ... je n'étais pas tellement impliquée ... mais tout de suite un an après ... j'ai été vraiment impliquée.

Harmoniser tâches et aspirations personnelles. En d'autres occasions, les propos des débutants du secteur public laissent voir que la préoccupation prioritaire de l'harmonisation avec le milieu s'accompagne cependant d'un autre aspect, à savoir la nécessité de s'affairer à réussir cette fois l'harmonie entre leurs tâches et leurs propres aspirations.

Il faut avoir des exigences nous autres-mêmes face au travail ... si tu arrives dans un emploi et que tu ne fais que ce que le boss dit ... ce n'est pas assez pour donner une bonne qualité de travail ... moi, c'est ma philosophie ... je vois ça comme ça.

Tu dois avoir une motivation personnelle ... pas juste une motivation pour répondre au patron ... mais il faut que tu en aies envers toi aussi.

Nécessité de congruence entre tâches et objectifs de carrière. Par ailleurs, pour mieux arriver à atteindre une certaine harmonie avec la multitude des aspects du milieu organisationnel, les débutants du secteur public cherchent parfois à souligner à leur entourage l'importance de la congruence entre leurs objectifs de carrière et les tâches à accomplir. Tantôt cette congruence est déclarée comme étant une condition plus essentielle qu'une rémunération majorée. Tantôt elle est reconnue comme une chance très spéciale.

J'aime l'ouvrage seulement quand ça correspond à ma planification de carrière ... car c'est ça qui me sécurise ... bien plus qu'une augmentation de salaire.

J'ai été chanceuse d'avoir un emploi ... il n'y en a pas beaucoup qui ont connu ça avoir un emploi exactement dans le domaine où tu veux te diriger ... je l'ai trouvé avant même la fin de mes études ... c'est rare.

Ouverture aux possibilités d'être muté. D'autre part, les débutants sont sensibilisés au fait que le secteur public leur permet, par le canal des mutations latérales et horizontales, de trouver un poste davantage cohérent avec leurs aspirations. Ils essaient de s'en servir ou de faire valoir une grande attitude d'ouverture à cet égard.

J'ai demandé une mutation pour me faire transférer ... j'étais contente de l'emploi que j'avais ... du milieu de travail aussi ... ça allait très bien avec les personnes qui m'entouraient ... mais après un certain temps ... lorsqu'on connaît le milieu, lorsqu'on connaît l'ouvrage ... on ne doit pas

rester et tourner en rond ... on doit apprendre autre chose pour essayer d'avoir d'autres contacts ... j'ai demandé une mutation.

Je n'ai absolument pas peur du changement ... je recherche les transferts de poste.

Démontrer de l'intérêt à long terme pour l'organisation. Les débutants du secteur public veulent également démontrer à l'organisation leur engagement à long terme. Pour eux, cet engagement est une façon de rappeler leur intérêt pour la tâche et surtout le souci intense d'harmonisation avec l'organisation elle-même.

Les gens qui changent d'emploi trop souvent sont peut-être des gens qui n'aiment pas ce qu'ils font ... moi je ne veux pas changer.

Je n'aime pas les choses temporaires ou les sentiments temporaires ... lorsqu'on fait quelque chose, on le fait pour longtemps ... si on veut s'impliquer, il ne faut pas penser le faire seulement pour une période temporaire.

Depuis que je travaille ici, il y a beaucoup de portes qui se sont ouvertes dans d'autres services ... je n'ai pas appliqué ... je me trouve bien ici.

Choisir entre deux possibilités de formation continue. Le souci de l'harmonisation avec le milieu fait par ailleurs hésiter les débutants du secteur public entre deux types d'investissement pour l'avancement dans la carrière: la formation dans une institution scolaire (universitaire, collégiale) ou la formation sur le tas (directement sur les lieux de travail).

Je veux des promotions ... il y a deux moyens: prendre des cours ou décrocher plus de responsabilités ... je ne sais plus lequel ... en attendant, je vise les deux.

Évaluation: les critères sont liés à l'harmonisation. Les débutants du secteur public semblent très soucieux des critères d'évaluation que l'organisation utilise et qui leur échappent, car une partie de ceux-ci ne résident pas seulement dans l'efficacité à remplir une tâche mais dans l'harmonisation de l'exécution de cette tâche avec l'ensemble des énergies déployées au sein de l'organisation.

C'est au monde [patrons, collègues] de juger si je suis apte ou pas ... de décider s'ils vont me garder ... moi, je ne peux pas voir [le savoir].

Quand on débute ... on se demande toujours si on va faire l'affaire ... surtout on se demande toujours si on a vraiment la formation pertinente ... pour pouvoir «fitter» [s'ajuster] avec les autres.

Problèmes de compréhension avec le patron et la hiérarchie. Les débutants du secteur public ont parfois des problèmes avec les patrons, dûs à des incompréhensions qui surviennent en regard de l'ensemble de la lignée hiérarchique. L'harmonisation avec le milieu s'avère plus complexe dans ces cas.

Les patrons nous disent de prendre des responsabilités et de prendre l'initiative ... mais jusqu'à quel point ça va ... quand on s'est trompé ... on se le fait dire raide [brusquement] ... en plus, bien souvent, ils changent

complètement d'idées quand ils reviennent des réunions avec les grands patrons ... on a plein d'autres sortes de directives.

Comparaison et compétition entre pairs. D'autres fois, les pressions indues proviennent moins des patrons immédiat et hiérarchiques. Elles originent alors surtout, selon les débutants du secteur public, de l'entourage du milieu du travail. L'harmonisation avec les gens du même corps de métier ou du même service se traduit souvent par la comparaison avec autrui. Cette situation s'avère également complexe pour ces jeunes travailleurs.

J'ai douté longtemps de moi ... je me comparais à une autre personne ... je ne me sentais pas bien.

Les autres me dérangent ... et moi aussi, je les dérange d'une certaine façon ... on s'empêche d'aller plus loin ... il nous faudrait des cours pour se sortir de ça.

Complexité de l'harmonisation avec une organisation au complet. De plus, les débutants du secteur public jugent parfois très difficile d'affirmer leur leadership au sein d'une grosse organisation où toute initiative doit se coordonner à celles des autres.

Plus je m'adapte, plus j'ai envie de m'impliquer ... mais en même temps ... plus j'en suis empêché.

Cela me tape sur les nerfs à la longue ... pourtant je viens à peine d'entrer ici ... mais déjà je suis toujours bloqué dans mes plans.

Perte de motivation quant à l'atteinte de l'harmonisation. Parfois selon les débutants du secteur public, la prise de conscience de la disparité entre leurs aspirations et les tâches qui leur sont dévolues amplifie la disharmonie avec le milieu organisationnel. De même en est-il lorsque ces débutants essaient de faire valoir leurs aspirations.

Cela commence à mal aller ... je me suis rendue compte que je faisais juste des jobs de «bouche-trou» ... on ne considère même plus ma formation.

C'est surtout depuis un an que j'ai des problèmes ... j'ai voulu avoir plus de promotions ... avant j'étais stable ... je me disais: je travaille et c'est encore beau que je me sois trouvé une job ... mais maintenant j'aimerais avoir de l'avancement ... et ça ... ça commence à me fatiguer ... j'ai du trouble ici depuis ce temps-là.

Le secteur parapublic

Les débutants du secteur parapublic semblent prioritairement viser l'association aux buts sociaux de l'organisation. Comme on va le voir, leur discours global semble se rallier à cette préoccupation majeure. L'important pour eux semble être d'en arriver à rallier leurs aspirations, par un aspect ou l'autre, aux visées fondamentales de leur organisation.

Mon rêve, c'est d'être reconnue ... faire quelque chose de positif, de constructif qui apporte à la société ... qui rejoint ... tiens! ... les raisons d'être de chez nous [se référant à l'organisation].

Connaissance de la raison d'être de l'organisation. La connaissance des objectifs sociaux de l'entreprise est nécessaire selon les débutants du secteur parapublic.

C'est important quand tu es employé ... d'être au courant du sens où on va ... des décisions qui se prennent ... c'est comme ça qu'on va savoir quoi faire ... et comment améliorer des choses.

Les patrons commencent à se rendre compte qu'il faut qu'on participe aux décisions ... qu'on doit en savoir presque autant qu'eux ... maintenant, ils font plus attention à nous.

Prendre certains risques en s'impliquant. Chez les débutants du secteur parapublic, la volonté d'accélérer l'évolution de leur carrière, et ainsi de mieux s'associer aux buts sociaux, va jusqu'à planifier certains risques.

Être impliquée ici ... cela signifie que tu te mettes le pied dans la porte ... dès que tu sens qu'il y a un sujet chaud qui se passe dans le bout de la direction ... ben t'arrêtes pis tu rentres ... c'est fatiguant dans un sens ... tu n'es pas capable de planifier ton horaire ... il y a beaucoup de décisions qui se prennent en même temps ... tu peux passer complètement à côté ... ou bien te tromper ... cela va tellement vite.

Avoir un idéal de développement. Les débutants du secteur parapublic entretiennent des discours ayant parfois une connotation philosophique ou idéaliste. Ces discours représentent, pour eux, un prérequis pour mieux s'ajuster aux buts sociaux de l'organisation.

Si on ne fait rien qui nous soit utile ... qui peut nous épanouir ... pourquoi faire notre boulot ... c'est foutu ... il faut se la donner la possibilité ... ou bien, il faut tout faire pour changer d'emploi ... sinon, on sert mal la boîte ... on se sert mal ... et ... on sert mal la société tout entière finalement.

L'ambition comme expression d'intérêt envers les buts de l'organisation. Faire connaître au milieu leurs aspirations à la gestion semble, selon les débutants du secteur parapublic, un moyen efficace de lui signifier leur intérêt pour les visées organisationnelles.

Je suis ouvert à toutes les promotions, je ne pense pas manquer d'enthousiasme ni d'ambition.

Les responsabilités ça ne me dérange pas ... puis je n'ai pas peur du changement.

Préférence pour la formation continue «sur le tas». Pour certains débutants du secteur parapublic, l'apprentissage sur le tas semble plus approprié que la formation institutionnelle pour leur permettre de s'associer aux buts de l'organisation.

Les études ne m'intéressaient pas du tout ... j'avais hâte de finir ... plus court c'était, mieux c'était ... je voulais réaliser mes buts ... je ne voulais pas perdre mon temps sur les bancs d'école avant d'y parvenir ... mes années ici valent bien plus que si je les avais passées sur un banc d'école.

J'ai le goût d'apprendre ... mais les maîtrises à l'université ne sont pas assez reconnues ... c'est l'expérience sur le plancher qui compte plus ... à tout prendre, j'aime autant aller me chercher d'autres types de formation pratique en allant dans les autres sections de la boîte.

Besoin d'une formation multidimensionnelle. Pour parer aux difficultés d'insertion socioprofessionnelle, une formation multidimensionnelle apparaît préférable aux débutants du secteur parapublic. Celle-ci permet de s'associer plus facilement aux buts sociaux de l'organisation.

Plus on a de scolarité, plus on a de chances de se trouver des emplois ... puis de trouver sa place à travers les autres ... moi, j'étais confiante ... je suis encore confiante ... je sais qu'on devine tout de suite que je peux apporter beaucoup.

J'ai fait un deuxième baccalauréat pour avoir des portes ouvertes dans d'autres domaines ... je voulais poursuivre et m'inscrire à une maîtrise ... mais après avoir consulté mon père, j'ai jugé bon de me perfectionner dans un autre domaine ... depuis que j'ai obtenu ce deuxième baccalauréat, j'ai plein d'emploi ... je peux m'ajuster à plein de plans d'action.

Divergence entre les orientations de carrière et les exigences de l'organisation. Parfois, les exigences organisationnelles sont à ce point prédominantes qu'elles priment sur les orientations de carrière que les débutants du secteur parapublic veulent se donner. Dans ces cas, l'association aux buts sociaux de l'organisation devient alors un facteur négatif de leur développement professionnel. Par exemple, leurs initiatives trop nombreuses n'ont pas été appréciées par le milieu. Les décisions de la direction vont dans le sens contraire de leur évaluation de la situation. La division des tâches est sclérosante.

Je voulais avancer ... et puis les patrons ne me le permettaient pas ... quand j'ai voulu me donner la possibilité d'avancer, ils m'ont mis à la porte. Plus je m'adapte ... en même temps, moins je le peux ... je voulais faire plein de choses dans mon travail mais j'étais bloqué ... je le suis encore d'ailleurs ... dans les décisions qui sont prises, il y en a plein qui nous sont imposées ... on peut s'efforcer à démontrer quelque chose ... on fait le point pour dire ce qui devrait être adapté ... mais finalement c'est le contraire qui est décidé ... et on doit vivre avec ça ... cela tape sur les nerfs à la longue. C'est difficile de s'épanouir au travail ... tu ne peux pas toujours te faire valoir dans une grosse entreprise comme ici ... les tâches sont bien définies ... si tu essaies d'empiéter sur les autres, tu te fais cogner sur les doigts ... c'est tellement structuré ici ... ça déshumanise un peu ... tu n'es pas payé pour ce que tu es capable de faire mais pour ce que tu as à faire ... tu te le fais rappeler souvent.

Chercher plus d'autonomie dans un autre emploi. Parfois lorsque les débutants du secteur parapublic n'arrivent pas à apporter leur contribution aux buts sociaux de l'entreprise, ils manifestent alors le goût de se placer dans une situation où il est possible de prendre davantage d'initiatives.

Mes premiers emplois ne sont pas du tout à la mesure de ma personnalité ... présentement je suis de plus en plus difficile dans mon choix d'emploi ... je suis de plus en plus exigeante ... en même temps, je sais bien que c'est de plus en plus dur de s'en trouver un autre.

Je voulais partir une compagnie ... justement pour avoir ma liberté de travail ... faire ce que je voulais quand je le voulais ... puis choisir ... j'avais fait une demande au centre de la main-d'oeuvre, j'avais un projet et puis je voulais être subventionnée ... j'y tenais beaucoup mais on n'a pas voulu m'avancer de l'argent ... j'espère que d'ici deux à trois ans, la liberté de travail, je l'aurai ... ça va être le choix de ma vie ... j'aurai 27 ans ... alors là ça va être le choix définitif de ma carrière.

Il est question que je me parte en affaires ... j'aimerais ça faire quelque chose que j'aime ... ce n'est pas le cas dans le moment.

Autonomie préférée à promotion. Selon les débutants du secteur parapublic, la liberté au travail semble une condition idéale pour collaborer aux buts sociaux de l'organisation. Selon ces jeunes travailleurs, cette condition se compare avantageusement à celle d'obtenir des promotions.

Le travail libre ... c'est être laissée complètement à son imagination ... à son initiative ... être complètement libre de faire ce que tu veux quand tu le veux ... de planifier soi-même sa journée ... avoir une liberté totale sur son travail, tout en respectant les normes ... puis arriver à fournir ce qui est demandé.

Au niveau de l'organisation de mon temps au travail ... j'ai un horaire souple ... c'est important ... j'avais envie d'appliquer sur un poste de direction ... j'aurais été suffisamment qualifiée pour être acceptée et le poste m'intéressait ... cependant j'ai vite réalisé que j'aurais des grosses contraintes d'horaire ... finalement, je n'ai pas postulé ... cela me dérangerait trop ... je ne pourrais pas donner le même rendement.

Se sentir solidaire des décisions de l'organisation. L'association aux buts sociaux de l'organisation est décrite par les débutants du secteur parapublic d'une façon parfois très concrète illustrant, par exemple, la solidarité intense qu'ils entretiennent avec les orientations de l'organisation.

Quand il se passe des choses ici ... je suis capable de justifier de l'exécution d'une décision ... jusqu'aux motifs qui ont fait en sorte qu'on est arrivé là ... j'aime savoir tout ça ... quand il y a quelque chose qui saute ... qui ne va pas ... bien! je sais d'où ça part ... je suis capable de dire: bien regarde, ce n'est pas ça qu'on visait, mais ça ... je pense que c'est pour ça que j'aime participer aux décisions.

Certaines conditions dans l'organisation sont défavorables. Selon les débutants du secteur parapublic, d'autres conditions sont défavorables à l'association aux buts sociaux de l'organisation. Il y a par exemple les rétrogradations ou un manque de considération minimale.

J'avais beaucoup confiance au début ... puis il y a eu les restrictions budgétaires toujours plus fortes ... on m'a enlevé des responsabilités ... on

m'a baissée de catégorie d'emploi ... j'ai diminué de salaire ... à un moment donné je me suis retrouvée sur le chômage.

Présentement on me donne beaucoup d'ouvrage ... et pas de remerciements... je n'accepte pas d'être une chaise qu'on déplace quand tu en as besoin ... ce n'est pas mon tempérament ça ... je n'accepte pas ça ... je respecte les autres et j'aime à être respectée.

Conséquences positives et négatives de l'engagement. Les débutants du secteur parapublic, dans leur ardeur à vouloir participer activement aux objectifs sociaux de leur organisation, peuvent se sentir disconnectés d'eux-mêmes et en même temps enrichis par des premières expériences très intenses.

J'étais trop débordée pour me poser des questions ... je me suis tirée corps et âme pour répondre à la mission de l'institution ... je ne pouvais même pas me demander si j'avais le temps d'aller dans le sens de mes intérêts ... mais, en même temps ... c'était passionnant ... j'étais content de mon emploi, justement parce que j'étais très occupé.

Discussion

Cet article a présenté certains éléments relatifs aux particularités du développement professionnel des jeunes adultes selon qu'ils oeuvrent dans les secteurs de travail privé, public et parapublic. Nous rappelons ici succinctement les principales distinctions qui ont tout spécialement trait à l'accent placé sur différentes composantes de la performance.

Les débutants du secteur privé s'insèrent sur le marché du travail en visant prioritairement le rendement dans la réalisation de leurs tâches. Ils démarrent avec l'idée que les exigences relatives à l'efficacité sont celles qui doivent diriger la majeure partie des comportements au travail; d'ailleurs selon eux, tout le milieu semble faire pression dans le même sens. De même la connaissance des mouvements de l'entreprise sur le marché économique s'avère importante pour assurer un rendement satisfaisant; ainsi semblent-ils être assurés que pour être performants, ils doivent être régulièrement informés des nouvelles décisions de l'entreprise. Par ailleurs, selon ces mêmes débutants, la souplesse et la flexibilité au travail semblent la règle d'or pour atteindre le rendement souhaité. De plus, compte tenu de l'évolution constante du marché du travail, ils sont déjà très informés de la nécessité d'une formation continue pour améliorer leurs chances d'atteindre une plus grande efficacité. D'autre part, les exigences relatives au rendement sont parfois ressenties comme étant astreignantes et écrasantes. En d'autres occasions, l'incongruence entre les tâches à exécuter et leurs aspirations s'avère, selon ces jeunes travailleurs, une situation problématique nuisant à leur rendement. De même, les inquiétudes économiques sont parfois très intenses chez ces débutants; ils jugent le contexte économique très défavorable à la survie de leurs petites entreprises. De plus, ils ressentent souvent de la lassitude, et une moins grande motivation à fournir

le rendement exigé, devant des recherches inutiles d'emplois congruents avec leurs aspirations.

Lors de leur entrée sur le marché du travail les débutants du secteur public, pour leur part, semblent prioritairement viser l'atteinte d'une certaine harmonie avec le milieu organisationnel. Les jeunes travailleurs de ce secteur semblent surtout s'inquiéter des liens qu'ils peuvent entretenir avec les collègues ainsi qu'avec une hiérarchie dont ils ont une connaissance relativement vague. Pour eux le rendement ne sera possible que s'ils arrivent à une entente avec le milieu où la délimitation de leurs tâches s'arrimera le mieux possible avec celles des autres travailleurs de manière à pouvoir travailler de concert avec ces derniers. Par ailleurs, la connaissance de l'organisation et de leurs tâches s'avère, selon ces débutants, un autre outil clé pour mieux viser l'harmonisation avec le milieu ainsi qu'une certaine aisance dans la prise de décision. Ces jeunes travailleurs expriment également beaucoup de pondération dans leurs propres attentes vis-à-vis le travail, un peu comme pour démontrer la priorité du souci de s'harmoniser avec les réalités de l'organisation. Ils semblent par ailleurs très préoccupés des critères d'évaluation que l'organisation utilise et qui leur échappent. Ils veulent démontrer à l'organisation leur engagement à long terme; pour eux, cet engagement est une façon de rappeler leur intérêt pour la tâche et surtout le souci intense d'harmonisation avec l'organisation elle-même. En d'autres occasions, la formation continue semble, selon eux, une garantie d'améliorer leur situation. Parfois les jeunes adultes du secteur public craignent de ne pouvoir s'harmoniser avec le climat organisationnel; les insatisfactions du travail les amènent alors à continuer leur recherche d'emploi.

Quant aux débutants du secteur parapublic, ils semblent prioritairement viser l'association aux buts sociaux de l'organisation. Le partage de ces buts poursuivis est quelque chose d'important selon eux; il serait un moyen de mieux rallier leurs aspirations avec les visées de l'organisation. Par ailleurs, pour remplir ces objectifs, ils prétendent qu'il faut un contexte favorable à l'expression individuelle et collective. De plus, la prise de conscience de certaines forces semble, chez ces débutants, une source de fierté personnelle et de plus grandes possibilités de s'associer aux buts sociaux de l'organisation. Cette association est décrite d'une façon parfois très concrète; ils l'illustrent, par exemple, par la solidarité intense qu'ils entretiennent avec la direction de l'organisation. Par ailleurs, l'expérience professionnelle semble très valorisée chez ces débutants; elle permet, selon eux, de mieux s'arrimer aux buts sociaux de l'organisation. Le manque de formation professionnelle leur apparaît encore plus évident dès l'entrée sur le marché du travail. De même la liberté au travail leur semble-t-elle une condition idéale pour collaborer aux buts sociaux de l'organisation. En d'autres occasions, ces débutants manifestent certains sentiments d'incertitude et craignent de ne pouvoir inscrire leur travail dans la concertation d'efforts visant l'atteinte des buts sociaux de leur organisation. De plus, selon eux, l'impossibilité de se donner des conditions d'évolution professionnelle, de même qu'un manque flagrant d'autonomie, rendent très

difficile une association quelconque avec les buts de l'organisation. L'intention de changer d'emploi est alors provoquée autant par les insatisfactions liées à l'évolution de leur carrière qu'au sentiment d'impuissance à collaborer aux objectifs sociaux.

Par ailleurs, une observation intéressante qui ressort de ces résultats est à l'effet que les jeunes travailleurs semblent privilégier des composantes différentes relatives à la performance. En effet, selon que les débutants oeuvrent dans les secteurs de travail privé, public et parapublic, ils semblent concevoir la performance comme une réalité devant se rallier prioritairement soit au rendement (privé), à l'harmonisation avec le milieu (public) ou encore à l'association aux buts sociaux de l'organisation (parapublic).

Ces préoccupations prioritaires différenciées en regard de l'une ou l'autre composante de la performance semble, en un premier temps, s'apparenter aux trois grands courants identifiés par Kotter et Heskett (1993), concernant les notions de performance. Selon ces auteurs, un premier corps de théories suggère que les organisations qui cherchent à faciliter le changement ainsi que l'adaptation à l'environnement sont celles qui produisent le plus de performance. Au risque d'une trop grande simplification, on pourrait croire que, parmi les débutants des trois secteurs, il semble que ceux du secteur privé ont une perception de la notion de performance qui se rallie prioritairement à ce courant théorique. Ces débutants semblent en effet très soucieux de leur rendement; pour y parvenir, ils cherchent à s'adapter aux exigences de flexibilité, de souplesse vis-à-vis la tâche à exercer compte tenu des mouvements de l'entreprise sur le marché économique.

Par ailleurs, selon Kotter et Heskett (1993), un deuxième courant théorique considère que la performance ne peut s'atteindre que par un alignement total entre les systèmes de contrôle, la motivation et le mode d'organisation; dans les organisations qui partagent cette notion de la performance, on observerait alors, chez les membres, un très fort partage de valeurs et de références. Parmi les débutants, il semblerait, avec toute la prudence qu'un tel rapprochement impose, que ce sont les jeunes travailleurs du secteur public qui se sentent tenus de négocier avec cette conception de la performance. En effet, ces derniers semblent davantage préoccupés par l'harmonisation à établir avec le milieu. De ce fait, ils semblent très soucieux de connaître les rouages politiques, la philosophie tacite du milieu ainsi que l'arrimage possible entre les tâches qu'ils accomplissent (et surtout la manière dont ils y arrivent) et celles effectuées par les autres membres du milieu.

Enfin, selon Kotter et Heskett (1993), un troisième ensemble de théories suggèrent que c'est la cohérence entre les visées organisationnelles et le contexte de l'entreprise qui explique sa performance. Parmi les débutants, il semble que ceux du secteur parapublic véhiculent une notion de performance qui s'apparente principalement à ce courant. En effet, ces derniers semblent tenir à associer leurs aspirations aux buts sociaux de l'organisation, tout en

cherchant d'abord à connaître les objectifs spécifiques de celle-ci un peu comme pour s'assurer d'une justification cohérente de l'organisation au sein de multiples besoins collectifs.

Par ailleurs, ce résultat relatif au fait que les jeunes travailleurs semblent privilégier différentes composantes de la performance laissent également dégager qu'ils se préoccupent de différents modes d'interaction personne-environnement (P-E). Précisons tout de suite ces modes afin de mieux saisir les particularités de leur développement professionnel et de leurs besoins en formation continue. Selon Altman et Rogoff (1987), il y a divers modes d'interaction P-E; on les a adaptés ici à la situation particulière de l'insertion et de l'adaptation socioprofessionnelles; trois de ces modes s'appellent: le transactionnel, le relationnel et l'organique. Par exemple, confrontée à l'insertion et à l'adaptation socioprofessionnelles, la personne P doit réapprendre à jongler avec l'inconnu ainsi qu'avec la globalité (aspect multiréférentiel) des choses où tous les principaux éléments (le P et le E ainsi que le contexte C et le moment T précis de l'interaction) se conjuguent pour former et recréer sans cesse des situations particulières (mode transactionnel). Ce mode d'interaction semble davantage préoccuper les débutants du secteur privé. En effet, la connaissance des va-et-vient de leur entreprise sur le marché économique, de même que les nombreux mouvements de réajustement que celle-ci doit exécuter pour survivre, semblent faire en sorte que les débutants de ce secteur se sentent constamment tenus de composer avec des situations particulières toujours nouvelles, entraînant avec elles leur cortège d'inconnues.

Par ailleurs, selon un autre mode d'interaction P-E, lorsque la personne P est confrontée à l'insertion et à l'adaptation socioprofessionnelles, celle-ci doit être en mesure de saisir les effets réciproques de ces deux entités que sont le P et le E (mode relationnel). Ce mode d'interaction est celui qui semble le plus inquiéter les débutants du secteur public. En effet ces derniers semblent prioritairement viser l'harmonie avec le milieu, c'est-à-dire être en mesure de connaître les effets réciproques que ce milieu a sur eux-mêmes et vice-versa.

Enfin lorsqu'elle est placée devant les tâches relatives à l'insertion et à l'adaptation socioprofessionnelles, la personne P doit également se repositionner en tenant compte de la réorientation future de sa vie au travail ainsi que du renouvellement de la trajectoire du marché socioéconomique (mode organique). Ce mode d'interaction semble être le plus préoccupant chez les débutants du secteur parapublic. Comme on l'a vu, ces derniers veulent surtout s'associer aux buts sociaux de l'organisation; la perspective présente de cette organisation, elle-même inscrite dans sa trajectoire future ou planifiée, doit correspondre, semblent penser les débutants, à leurs propres aspirations actuelles et futures concernant leur développement de vie au travail.

Si les liens entre les préoccupations des débutants et celles relatives aux divers modes d'interaction P-E sont exacts, nous croyons que les besoins en formation continue devraient, entre autres, être davantage reliés à

l'apprentissage ou à l'amélioration de divers modes d'interaction P-E. Pour ce faire il faut, selon nous (Riverin-Simard, 1993), des stratégies éducatives différentes correspondant respectivement à chacun des modes distincts d'interaction P-E qui ressortent des résultats de la présente étude. Ainsi relativement au mode transactionnel de l'interaction P-E, qui semble plus particulièrement préoccuper les débutants du secteur privé, on proposerait la stratégie éducative correspondant à ce mode, soit celle de la globalisation. Les objectifs de cette stratégie éducative s'apparentent au développement d'habiletés à effectuer une lecture globalisante d'une situation ainsi qu'à détecter la singularité de cette dernière. Ces objectifs comprennent également l'éducation à la tolérance à l'ambiguïté vis-à-vis le caractère inconnu et imprédictible qui est forcément rattaché à l'unicité de chaque situation de la transition socio-professionnelle.

Par ailleurs, en regard du mode relationnel de l'interaction P-E, qui semble davantage inquiéter les débutants du secteur public, on suggère la stratégie éducative correspondante qui est celle l'interrelation. Cette stratégie éducative mise surtout sur des objectifs de conscientisation accrue aux actions réciproques «P-E», et de développement d'habiletés interpersonnelles telles celles de la persuasion et de l'interinfluence. Enfin relativement au mode organique d'interaction P-E, qui mobilise surtout les préoccupations des débutants du secteur parapublic, il est également proposé une stratégie éducative correspondante, soit celle de l'anticipation. Les objectifs de cette stratégie sont, pour leur part, associés au développement d'habiletés à projeter le «P» et le «E» dans des perspectives à venir ainsi qu'à entrevoir les interinfluences complexes entre ces deux séries de réalités en tant qu'elles sont elles-mêmes inscrites chacune dans une orientation future particulière.

Ainsi la formation continue, de même que la formation en entreprise reliées à l'un ou l'autre des grands types de milieux de travail que sont les secteurs privé, public et parapublic, devraient davantage insister, du moins selon les données de notre étude, sur la proposition de ces stratégies éducatives différenciées visant ainsi une insertion et une adaptation socioprofessionnelles plus réussies et surtout, un développement professionnel accéléré chez leurs débutants. En effet, les différentes composantes de la gestion des ressources humaines, dont la formation en entreprise, doivent, selon Rush, Schoel et Bernanr (1995) et Kotter et Heskett (1993), apparaître sous des formes variées afin de respecter les particularités de la culture organisationnelle de chacune.

Enfin, par un approfondissement de cette connaissance des particularités de l'insertion et du développement professionnels des jeunes travailleurs selon les grands types de milieux organisationnels privé, public et parapublic, la présente recherche espère ainsi contribuer à rendre la formation continue un peu plus adaptée à ce sous-groupe de débutants qui s'avèrent les artisans privilégiés de l'évolution socioéconomique de demain. Cette étude espère également avoir quelque peu enrichi les éléments de base permettant de concevoir des programmes de formation davantage susceptibles de viser à la fois le

développement de la personne (école humaniste) et l'efficacité pragmatique du marché du travail dans son ensemble (école progressiste).

Références bibliographiques

- Altman, I., & Rogoff, B. (1987). World views in psychology. In D. Stokols & I. Altman (Eds.), *Handbook of environmental psychology* (pp. 7-15). NY: John Wiley and Sons.
- Beder, H. (1990). Purposes and philosophies of adult education. In S.B. Merriam & P.M. Cuning (Eds.), *Handbook of adult education* (pp. 37-51). San Francisco: Jossey-Bass.
- Blishen, B.R., Carroll, W.K., & Moore, C. (1987). The socioeconomic index for occupations in Canada. *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 24, 465-488.
- Bureau de la statistique du Québec. (1987). *Univers du secteur public du Québec 1986*. Québec: Bibliothèque nationale du Québec.
- Campbell, A.K. (1991). Measuring and improving services productivity: public and private sectors compared. *Public Productivity & Management Review*, 15(2), 133-139.
- Clapier-Valladon, S. (1983). *L'approche biographique: réflexion épistémologique sur une méthode de recherche*. Nice: Centre universitaire méditerranéen.
- Denhardt, R.B. (1993). *The pursuit of significance: Strategies for managerial success in public organizations*. Belmont: Wadsworth.
- Falcone, S. (1991). Self-assessments and job satisfaction in public and private organizations. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 385-396.
- Giraud, C. (1994). *Concepts d'une sociologie de l'action*. Paris: L'Harmattan.
- Gortner, H., Mahler, J., & Nicholson, J. (1987). *Organisation theory: A public perspective*. Chicago: Dorsey.
- Kernaghan, K. (1991). Career public service 2000? *Canadian Public Administration*, 34, 551-572.
- Kingsley, G.A., & Norton, R.P. (1991). Decision process models and organizational context. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 397-413.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1993). *Culture et performance: Le second souffle de l'entreprise*. Paris: Organisations.
- Maidani, E.A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.
- Mazalon, E., & Landry, C. (1994). Les statuts et les savoirs perçus par les jeunes adultes au cours d'une formation en alternance. *Carrièreologie*, 5(3), 35-57.
- Moran, E.T., & Volkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Nutt, P.C., & Backoff, R.W. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, 19, 299-347.
- Orsborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. NY: Plume.
- Riverin-Simard, D. (1993). *Transitions professionnelles: Choix et stratégies*. Québec: P.U.L.
- Riverin-Simard, D. (1996). *Personnalités au travail*. Québec: P.U.L.
- Roosevelt, T. R. (1992). The concept of managing diversity. *The Bureaucrat*, 20(4), 19-22.
- Rush, M.C., Schoel, W.A., & Barnard, S.M. (1995). Psychological resiliency in the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 17-39.
- Schaie, K.W. (1992). The impact of methodological changes in gerontology. *International Journal of Aging and Human Development*, 35(1), 19-29.
- Schein, E.H. (1992). Career anchors and job/role planning. In D.H. Montross (Ed.), *Career development: Theory and practice* (pp. 207-218). Springfield: Charles Thomas.
- Schroots, J.J.F., & Birren, J.E. (1990). Concepts of time and aging. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (pp. 45-67). NY: Academic Press.

- Sensenbrenner, J. (1991, avril). Quality comes to city hall. *Harvard Business Review*, 64-75.
- Sonnenfeld, J.A. (1989). Career system profiles and strategic staffing. In M.B. Arthur & D.T. Hall (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 202-227). NY: Cambridge.
- Steel, B.S., & Warner, R.L. (1991). Job satisfaction among early labor force: Outcomes in public and private sector. *Review of public personnel administration*, 10(3), 4-22.
- Thurnher, M. (1973). Adaptability of life history to the study of adult development. In L.F. Jarvix, C. Eisdorfer (Eds.), *Intellectual functioning in adults* (pp. 137-142). NY: Springer.
- Wilson, J.Q. (1989). *Bureaucracy: What governments do and why they do it*. NY: Basic Books.
- Wright, T.A., & Bonett, D.G. (1993). Role of employee coping and performance in voluntary employee withdrawal. *Journal of Management*, 19, 147-161.