

# ***Quelle place pour le conseiller et la conseillère d'orientation dans le nouveau monde du travail?***

***Conférence présentée au colloque de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec le 8 juin 2016***

Daniel  
Mercure

Département  
de sociologie

Faculté des  
sciences  
sociales

© Tous droits réservés

# Plan de la conférence

---

**À mon sens, trois transformations contemporaines du monde du travail doivent être examinées de près afin de poser la question de la place et du rôle des conseillers et conseillères d'orientation dans les années à venir, soit:**

**a) Les transformations structurelles des milieux de travail;**

**b) Les nouvelles pratiques managériales et les nouvelles fonctions de la GRH;**

**A+b: conséquences sur le rôle des CO;**

**c) Les changements culturels de la main-d'œuvre: un nouveau rapport au travail. Vers la nécessaire prise en compte de l'être global.**

(Les articles à la source de cette conférence se trouvent sur : ResearchGate, au nom de Daniel Mercure)

# Première partie

---

## Changements structurels: stratégies d'entreprise et nouvelles formes d'organisation du travail

# Contexte global: des changements importants

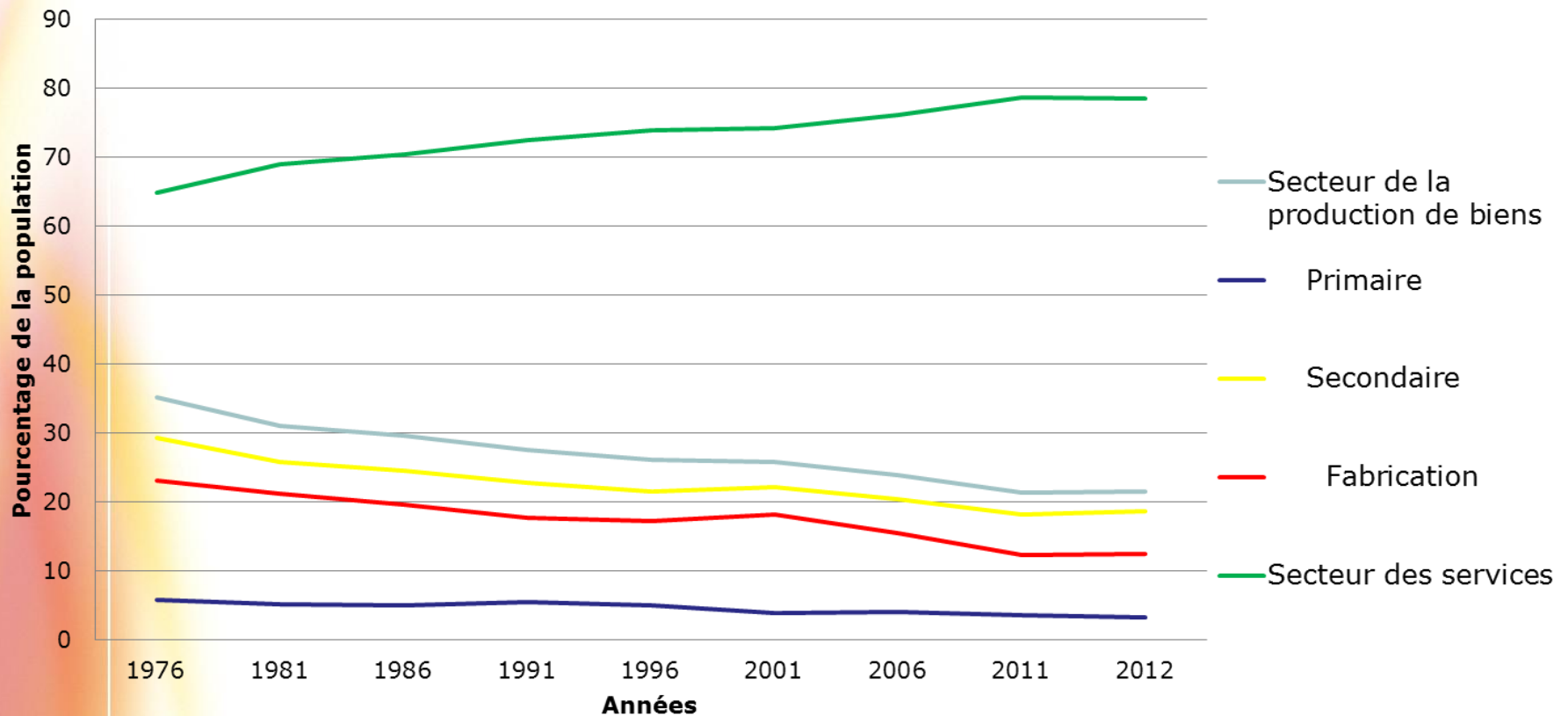
---

**1) Une nouvelle économie de marché et une nouvelle relation d'emploi;**

**2) Relations de service et transformations du profil de la main-d'œuvre.**

# Population québécoise en emploi âgée de 15 ans et plus selon le secteur d'activité, 1976 à 2012

(Statistique Canada: EPA)



# Un nouveau monde du travail: ce qui a été remis en question depuis 30 ans: les assises du fordisme

- 1) **Production de masse**: fabrication en série de biens standardisés à l'aide de chaînes d'assemblage alimentées par des travailleurs peu qualifiés. Organisation du travail: parcellisation et standardisation des tâches, forte séparation entre conception et exécution, supervision directe.
- 2) **Rapport salarial** : extension du salariat et hausse du taux global de syndicalisation: un contrat de travail à long terme, présence de garanties d'emploi et surtout progression des salaires au rythme des gains de productivité.
- 3) **Formes institutionnelles** : augmentation du pouvoir d'achat des salariés grâce aux gains de productivité, à l'action syndicale et à la mise en place de mécanismes étatiques de redistribution de la richesse, par la voie de différents programmes de sécurité sociale et de soutien au revenu (État providence).

# Nouvelles logiques de production des biens et services: l'impartition flexible. Quels effets sur la vie professionnelle

**Objectif : développer une forte capacité à affronter les fluctuations en volume et en qualité du marché et à maîtriser les changements imprévus.**

**a) Première vague de changements: Flexibilité technique et flexibilité fonctionnelle ( 1979-1982; 1990);**

**b) Deuxième vague de changements: Flexibilité fonctionnelle et flexibilité financière de type salariale (début des années 80, accentué après 90-92, 2000 et 2008...);**

**c) Le changement de garde chez les cadres supérieurs.**

Sources: D. Mercure, « Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste», *SociologieS*, février 2013; D. Mercure, «Du fordisme à l'impartition flexible», dans J. Bernier et coll., *L'incessante évolution des formes d'emploi et la stagnation des lois du travail*, Québec, PUL, 2001; D. Mercure, *Le travail déraciné*, Montréal, Ed.Boréal.

## 2<sup>e</sup> Partie

---

# **Les entreprises en quête de nouvelles formes de mobilisation des salariés-es: la GRH au service du modèle de la performance organisationnelle**



# Principe général («modèle» valorisé par les employeurs, surtout dans les secteurs moteurs):

---

**Objectif: créer une *entreprise dite intelligente*, c'est-à-dire capable de répondre aux incertitudes et d'innover, dans laquelle les «partenaires» (les salariés), par l'intériorisation des normes et des finalités du marché (culture client), s'autorégulent de manière autonome (supportés par les managers) tout en étant responsables de leurs performances.**

# Trois grands pivots du nouveau management et des pratiques de GRH

- a) **Système d'organisation** dans lequel les travailleurs sont enserrés entre «sujétion» à la logique du marché et «hyper-responsabilisation»;
- b) **Mobilisation subjective des salariés** fondée sur:
  - a) autodétermination et fusion (intériorisée) des motivations intrinsèque+ extrinsèque;
  - b) une culture fondée sur un ethos arrimé à notre vision et à notre mission.
- c) **Motivation:** fondée sur des théories qui misent sur trois « besoins» clés: a) besoins d'autonomie; b) besoin de compétence et de dépassement de soi (challenge stimulant); c) besoins de reconnaissance.

(Et le besoin de sécurité?...La notion de sécurité est associée au développement de l'auto-employabilité)

# Six lignes directrices du nouveau management

---

- 1. Structure: décharger l'organisation des coûts fixes non ajustables au marché (structures, biens matériels, personnel); internaliser l'impartition ( Le fameux...ce n'est pas notre métier de...);**
- 2. Accroître la sujétion des salariés à la logique du marché et du client;**
- 3. Le Marketing RH (2000). De la gestion individualisée à la gestion personnalisée;**

# Sept lignes directrices de l'action

---

**4. Réduire la supervision directe et la «division du travail» et accroître l'autonomie et la responsabilisation des salariés;**

**5. Superviser le processus d'autonomisation et de responsabilisation des résultats;**

**6. Mobiliser les émotions au travail ( dans certains secteurs).**

# Bref: évaluer, rémunérer, promouvoir :

---

Selon:

- a) **les résultats** (culture de la performance individuelle et collective, logique méritocratique);
- b) **la capacité d'autogouvernance** des salariés et l'arrimage de leur ethos aux exigences de l'entreprise;
- c) **l'implication subjective** au travail ( première valeur des employeurs).

# La nouvelle donne et les défis des CO dans un tel contexte

**1) L'individualisation des modes de gestion et la personnalisation de la GRH soulèvent de réels problèmes d'orientation professionnelle; la logique catégorielle s'effrite; la logique individuelle de l'autoconstruction de la trajectoire est devenue une nécessité et une exigence organisationnelle, surtout pour le personnel qualifié.**

**2) La GRH accentue cette tendance, mais est de plus en plus assujettie au modèle de la performance et aux orientations stratégiques de l'organisation; elle met l'accent sur le coaching. Sa crédibilité est de plus en plus mise à dure épreuve chez les employés et cadres: quel soutien autonome pour mon orientation professionnelle?**

# La nouvelle donne et les défis des CO dans un tel contexte

**3) Le changement continu comme mode de régulation normal, source de précarité subjective (Linhart) et de réels problèmes d'orientation, ce qui pose le problème des évaluations continues des potentiels et des compétences. Le raisonnement semi-statique «individu-formation-travail» doit être accompagné par un raisonnement dynamique: les trois niveaux sont en cause (savoir, savoir-faire et savoir-être); la professionnalité comme source d'identité est sérieusement remise en question.**

**4) Les décisions de développement professionnel et personnel se font en contexte de forte incertitude: l'incertitude est devenue la norme; La fluidité des trajectoires, une réalité quotidienne.**

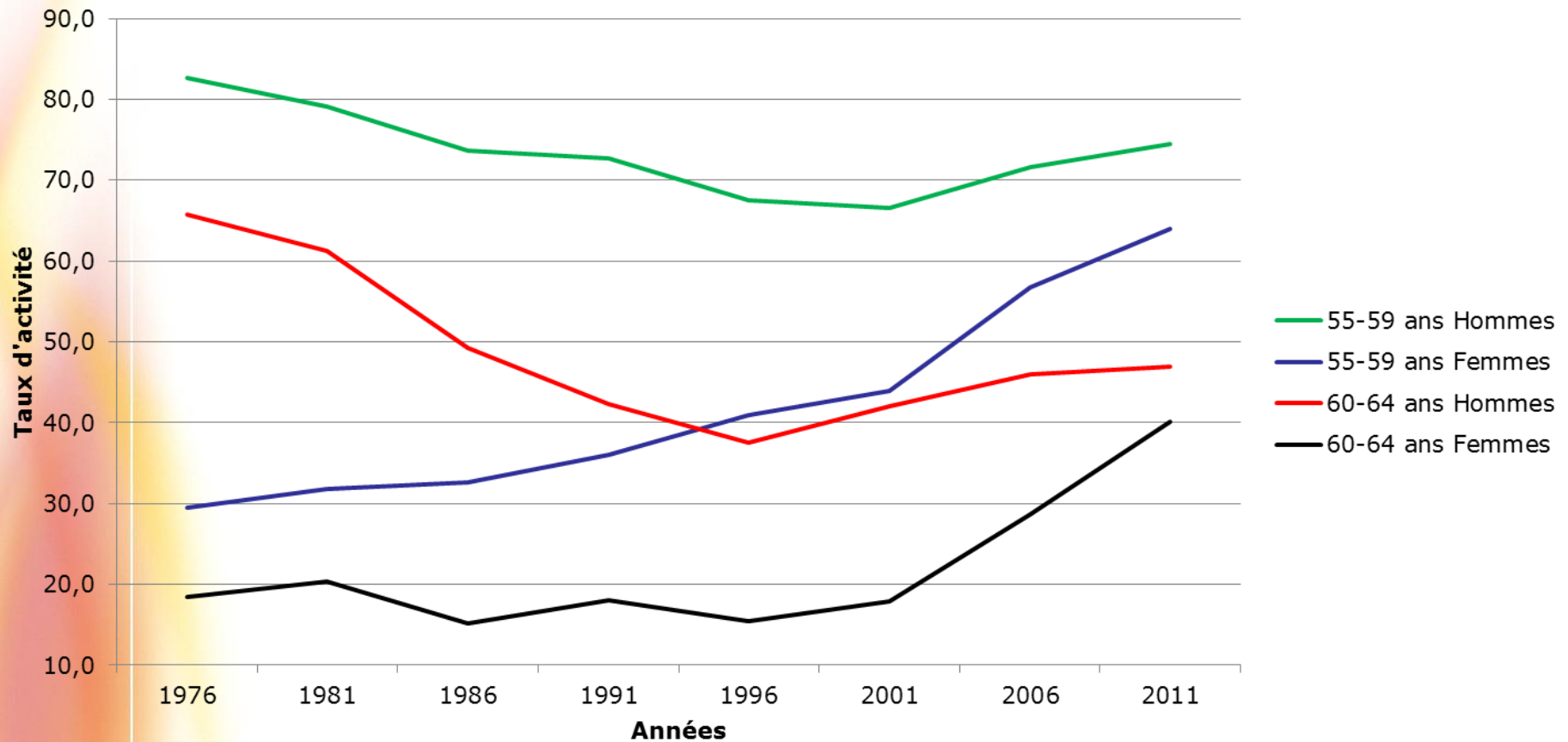
# La nouvelle donne et les défis des CO dans un tel contexte

5) La quatrième rév. industrielle restructure les métiers et professions, ce qui posera de sérieux problèmes de mise à niveau, d'orientation et d'arrimage avec les intérêts des individus dont les entreprises souhaitent mobiliser la subjectivité et accroître l'implication au travail (Allemagne).

6) Le vieillissement de la population active est bien amorcé. Cela posera de véritables défis de réorientation professionnelle dont la solution ne réside plus dans la logique catégorielle (postes de relégation). Comment répondre aux besoins professionnels des 55 ans et plus qui souhaitent un atterrissage en douceur. Recrutement, sélection deviennent des enjeux majeurs qui commandent un jugement solide en termes de possibilités futures d'orientation, de capacité d'adaptation au changement et de mobilité professionnelle.



# Taux d'activité de la population de 55 à 64 ans, Québec, 1976 à 2011 (Statistique Canada: EPA)



# La nouvelle donne et les défis des CO dans un tel contexte

---

**7) Tous ces changements se traduisent par une double dynamique: a) remise en cause de l'identité professionnelle fondée sur la professionnalité; b) problème de sens, dans ses trois acceptions (signification, orientation, cohérence).**

**8) Tous ces changements questionnent le modèle classique semi-statique de l'adéquation aptitudes, compétences, intérêts; cela soulève la nécessité d'une action d'évaluation, de projection et d'ancrage de l'orientation professionnelle dans le développement personnel. Vers une construction dynamique et interactive avec les salariés de leur capacité à surmonter les changements tout en demeurant l'auteur de leur trajectoire.**

# Les nouveaux défis des CO: vers une approche globale

---

- **Doit-on conclure que les CO doivent inciter leurs «clients» à inscrire leur démarche d'orientation continue dans une perspective de prise en compte de l'être global?**
- **Oui, mais penser ainsi, c'est penser à l'envers. Ce qui m'amène à examiner les changements culturels qui président à un nouveau rapport au travail dans la population active.**

# 3<sup>e</sup> Partie

---

## **Un nouveau rapport au travail: une main-d'œuvre en pleine mutation culturelle**

# Rapport au travail et ethos du travail

---

## 1. Trois observations sur la centralité et la finalité du travail.

### 1. Six ethos du travail et rapports au travail

**Déf.:** «Ensemble des valeurs, attitudes et croyances relatives au travail qui induisent une manière de vivre son travail au quotidien.» ( Mercure, La signification du travail, PUL)

# Rapport au travail et ethos du travail

En considérant :

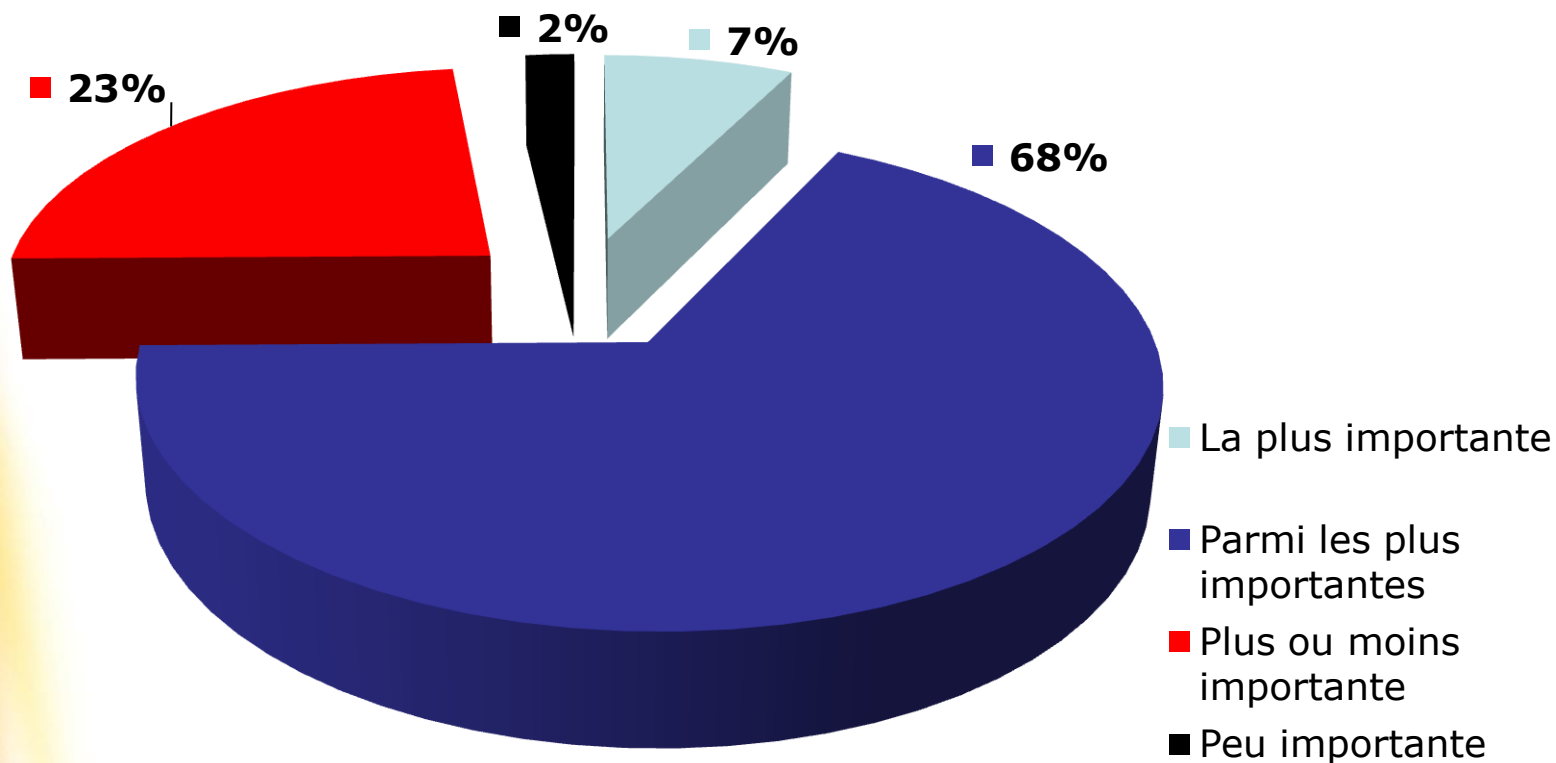
- 1. L'importance générale accordée au travail et la place de celui-ci dans la hiérarchie des valeurs ;**
- 2. Les finalités principales attribuées au travail ;**
- 3. Le rapport entre vie de travail et vie hors travail ;**
- 4. les attitudes à l'égard de diverses normes managériales valorisées par les employeurs.**

Sources: D. Mercure et M. Vultur, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010;

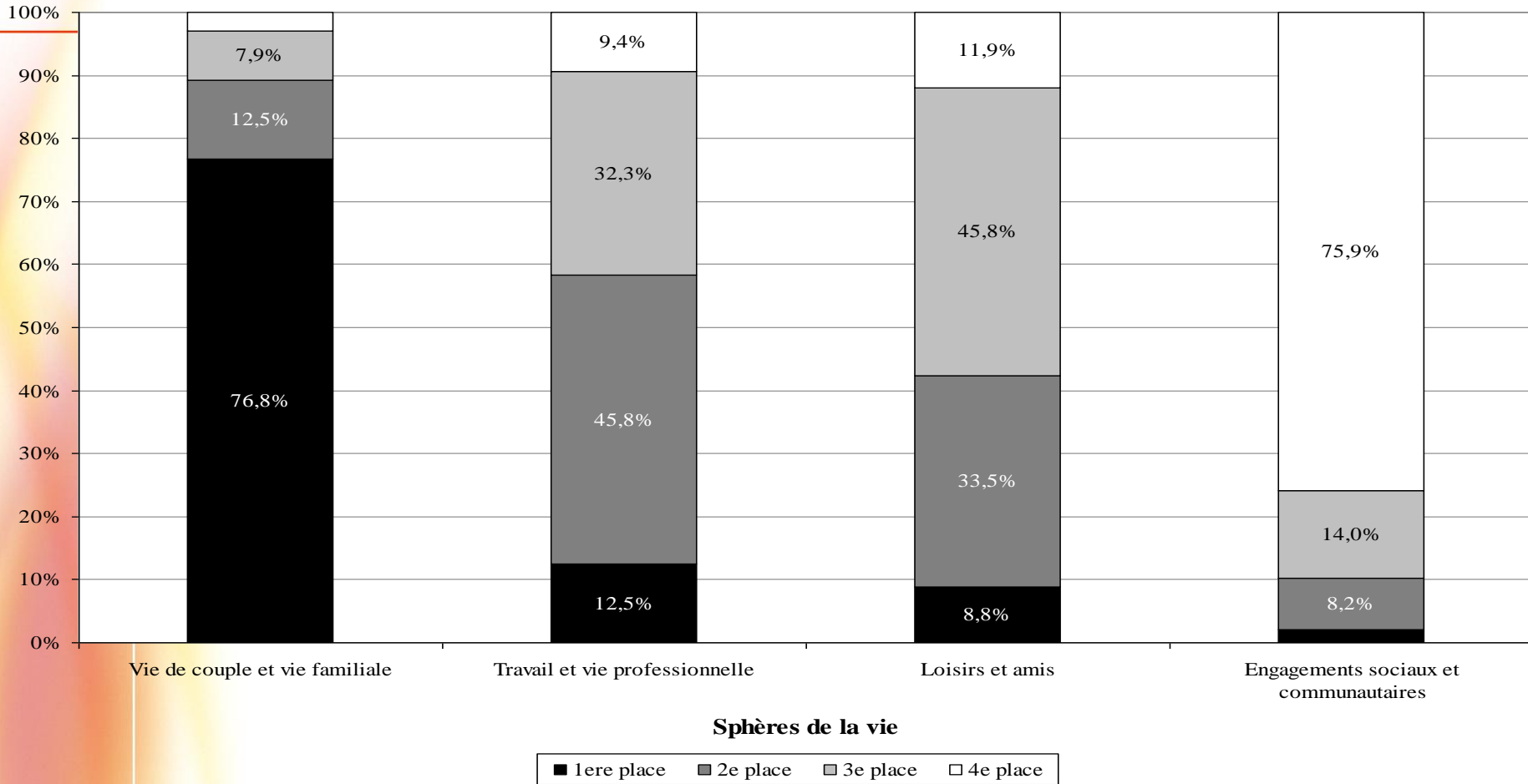
Mercure, D. «L'idéaltype d'ethos du travail préconisé par les managers porteurs du nouveau modèle productif postfordiste», dans R. Malenfant, *Vers une nouvelle conception du «type-idéal» du travailleur?*, Québec, PUQ, 2013, p. 11-28.)

## Centralité absolue du travail

Importance accordée au travail par la population active québécoise  
(de 18 ans et plus et n'étudiant pas à temps plein, %)



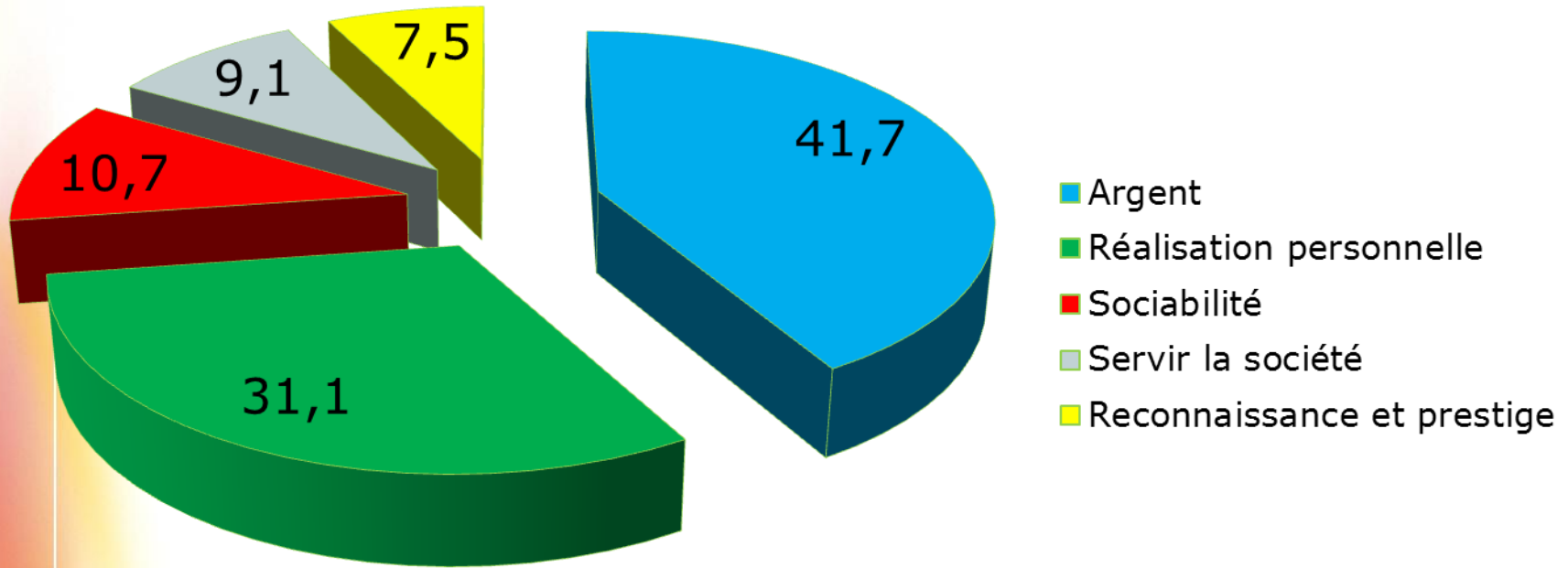
# Hiérarchisation des différentes sphères de vie par la population active québécoise (18 ans et plus n'étudiant pas à temps plein, %)



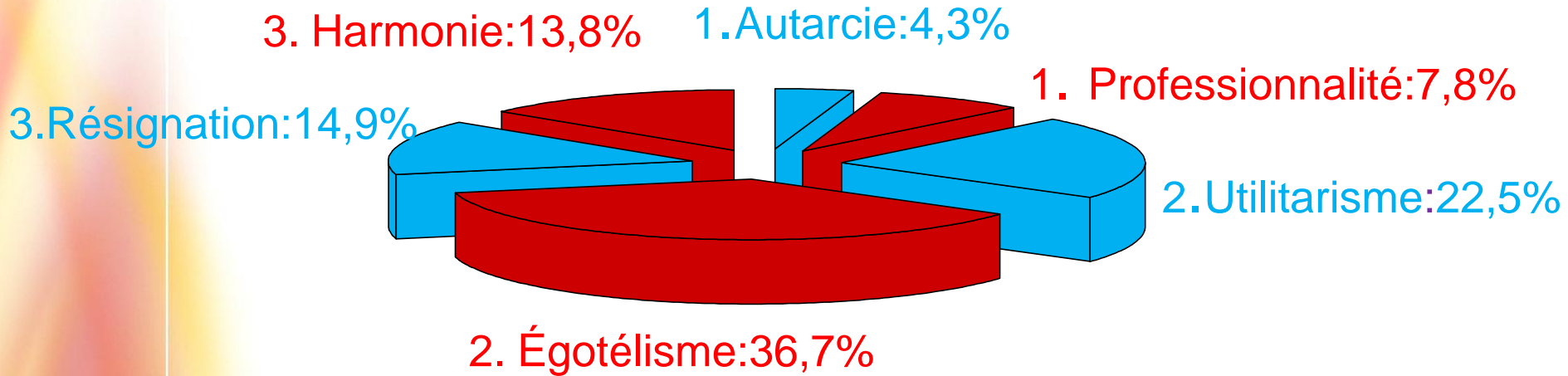


# Finalité principale du travail chez la population active québécoise (de 18 ans et plus n'étudiant pas à temps plein, %)

Note: argent vécu, non voulu: 14,9%; vécu et voulu 26,7%.



# Ethos du travail au Québec



Rouge: à dominante expérientielle; bleu: à dominante économique-instrumentale

# Ethos à dominante économique-instrumentale

---

## 1. Ethos de l'autarcie: instrumentalité morale

Le pivot est l'indépendance financière (se suffire à soi-même). Le statut de travailleur est le fondement de l'identité.( Le vieil ethos du devoir.)

## 2. Ethos de l'utilitarisme: instrumentalité revendiquée

Composante signifiante d'un mode de vie équilibré, mais négociable selon le principe contribution/rétribution (transaction objective: maximiser les satisfactions par accroissement des avantages matériels). L'ethos fordiste (col bleu syndiqué).

## 3. Ethos de la résignation : instrumentalité revendiquée

Refus d'être défini par le travail, jugé peu valorisant et contraignant. C'est un outil économique en vue de soutenir des projets personnels porteurs de sens. C'est l'échec d'un projet expérientiel (inadéquation formation-marché).

# Ethos à dominante expérientielle

---

## 1. Ethos de la professionnalité: expérientialité structurante

Le travail est le principal lieu de construction identitaire. ( Pd-dg et cadres)

## 2. Ethos de l'égotélisme : expérientialité revendiquée

Le travail est plus un lieu d'affirmation de son identité que de construction de celle-ci, un lieu important d'affirmation de soi mais selon une logique d'équilibre de vie. (Je veux m'épanouir au travail, comme ailleurs dans la vie.)

## 3. Ethos de l'harmonie : expérientialité subsidiaire

Le travail contribue à l'équilibre identitaire: quête d'un temps à soi.( Les égotélistes sont des harmonistes virtuels

**Mais les demandes de prise en considération de la situation globale s'inscrivent dans un contexte difficile à gérer pour les CO: quatre préoccupations majeures de la M-O avec lesquelles il faut composer.**

---

- 1. Le climat de travail se détériore (Ambiance de travail+ relations avec collègues)? Mais de quoi s'agit-il? (Intensité du travail, tensions relationnelles entre collègues, sentiment de pression au rendement, moins de fraternité, compétition exacerbée;**
- 2. Vulnérabilité / insécurité d'emploi : sécurité ± mérite; protégé= respect. (Sentiment de contradiction entre demande d'engagement, importance des personnes et faible souci de sécurité.)**
- 3. Incertitude: comment puis-je être moi-même au travail? Quel avenir pour ma professionnalité sous le poids des changements?**
- 4. Temps de travail: 3 axes: la question de la surcharge, de la conciliation travail-vie privée et de l'«autoformation».**

# **Le rôle et la place des conseillers d'orientation: à la croisée de l'être et du travail**

---

**À mon sens, le nouveau contexte objectif et subjectif du monde du travail vous interpelle comme jamais auparavant. Ce contexte est marqué non seulement par les exigences novatrices d'un modèle productif qui ne peut performer sans une mobilisation personnelle et professionnelle; il est aussi marqué par des besoins culturels d'un genre nouveau de la part de la main-d'œuvre, laquelle rechigne de plus en plus à fractionner sa vie.**

Je vous remercie de votre attention.

# Annexes

---

	<b>Types d'éthos du travail</b>	<b>Valeur du travail</b>	<b>Valeurs associées au travail</b>	<b>Attitudes à l'égard des normes managériales</b>
<b>E C O N O M I Q U E</b>	<b>Ethos de l'autarcie</b>	<b>Centralité : Forte</b> <b>Rapport travail-hors travail : Cloisonné-déséquilibré</b>	<b>Finalité : Instrumentalité morale</b> <b>Aspirations : Sécurité économique et autonomie personnelle</b>	<b>Rapport à la norme : Devoir</b> <b>Adhésion à la norme : Forte, à l'exception de la flexibilité</b> <b>Implication au travail : Fort engagement, identification envers l'emploi</b>
	<b>Ethos de l'utilitarisme</b>	<b>Centralité : Moyenne</b> <b>Rapport travail-hors travail : Cloisonné - équilibré</b>	<b>Finalité : Instrumentalité revendiquée</b> <b>Aspirations : Conditions matérielles de travail</b>	<b>Rapport à la norme : négociation (transaction objective)</b> <b>Adhésion à la norme : Faible, à l'exception de la norme du travail comme convention sociale légitime</b> <b>Implication au travail : Variable, négociable</b>
	<b>Ethos de la <i>résignation</i></b>	<b>Centralité : Faible</b> <b>Rapport travail-hors travail : Cloisonné - déséquilibré</b>	<b>Finalité : Instrumentalité dénigrée</b> <b>Aspirations : Conditions matérielles et de confort</b>	<b>Rapport à la norme : Soumission critique</b> <b>Adhésion à la norme : Faible</b> <b><i>Implication au travail</i> : Très faible</b>



	<b>Types d'éthos du travail</b>	<b>Valeur du travail</b>	<b>Valeurs associées au travail</b>	<b>Attitudes à l'égard des normes managériales</b>
	<b>Ethos de la professionnalité</b>	<b>Centralité : Forte</b> <b>Rapport travail-hors travail : Fusionnel</b>	<b>Finalité : Expérientialité structurante</b> <b>Aspirations : Autonomie professionnelle et possibilités de réalisation par le travail</b>	<b>Rapport à la norme : Affinité participative</b> <b>Adhésion à la norme : Très forte</b> <b>Implication au travail : Engagement/identification très forts</b>
<b>E X P É R I E N T I E L</b>	<b>Ethos de l'égotélisme</b>	<b>Centralité : Moyenne</b> <b>Rapport travail-hors travail : Imbriqué-équilibré</b>	<b>Finalité : Expérientialité revendiquée</b> <b>Aspirations: contenu, possibilité de réalisation, dynamiques relationnelles</b>	<b>Rapport à la norme : Réciprocité tacite (transaction subjective)</b> <b>Adhésion à la norme : Forte adhésion, tant qu'elle ne menace pas le contenu expressif</b> <b>Implication au travail : Forte</b>
	<b>Ethos de l'harmonie</b>	<b>Centralité : Faible</b> <b>Rapport travail-hors travail : Complémentarité</b>	<b>Finalité : Expérientialité subsidiaire</b> <b>Aspirations : Conditions de confort, dynamiques relationnelles</b>	<b>Rapport à la norme : Détachement relatif</b> <b>Adhésion à la norme : Moyenne</b> <b>Implication au travail : Sélective, dictée par ses valeurs d'utilité sociale et de convivialité</b>

# Nombre annuel moyen de conflits collectifs de travail par tranche de cinq ans (grèves et lockouts de juridiction provinciale et fédérale) au Québec, 1976-2010. (Réduction globale de plus de 500%)

Source: Données globales sur les conflits de travail au Québec, Ministère du travail du Québec, 2011. ( Document officiel).

