

# Introduction

## Que faisons-nous vraiment au travail ?

« *Travailler, c'est trop dur* » dit la chanson. Et, pourtant, Xavier ne peut se départir de son portable professionnel alors qu'il suit aujourd'hui une formation. Il se lève, répond à toutes les sollicitations, et en devance même certaines en appelant de son propre chef, des clients, des collègues. Damien vient d'avoir une journée très remplie enchaînant rencontres et réunions de tous ordres. Il est 20 h, tous ses collègues sont partis mais pourtant, il reste. Il estime avoir encore des décisions importantes et urgentes à prendre. Emmanuelle, qui se plaint d'avoir trop de travail, ramène des dossiers à traiter chez elle le soir et le week-end. Elle pourrait prendre un peu de temps pour elle mais elle estime, comme elle l'explique à son conjoint, que ces choses à faire ne peuvent pas attendre. Il est 6 h du matin, Mehdi, qui se rend à Paris pour une journée bien chargée, se saisit de son ordinateur portable alors qu'il vient à peine de monter à bord du train. Il pourrait profiter de ces quelques heures de trajet pour d'autres usages mais il préfère les investir dans le projet qu'il conduit pour son entreprise.

Pour chacun d'entre nous, le même constat s'impose : nous passons chaque jour beaucoup de temps au travail, nous y investissons chaque jour beaucoup d'énergie au point, parfois, de ne plus en avoir lorsque nous revenons dans nos vies personnelles et familiales.

Alors, que faisons-nous de ce temps passé, jour après jour, dans ces activités que nous dénommons « le travail » ? Comment soutenir que nous nous mettions à disposition d'une activité 8 à 10 h par jour avec pour seule finalité de gagner notre vie ? Cette question est d'autant plus importante que les évolutions sociétales et économiques en cours font que nous passons du temps au travail – de plus en plus de temps pour les cadres – et que nous allons y passer une période de plus en plus longue de notre vie,

du fait du recul de l'âge de la retraite et de l'allongement de la vie active. Alors où et comment trouvons-nous l'énergie de nous lever matin après matin pendant les 40, 45, peut-être 50 années que vont durer, demain, nos vies professionnelles ?

Aujourd'hui les observateurs et analystes du travail en Occident s'accordent tous pour estimer que le travail est une activité centrale. Cependant, deux positions s'affrontent. Les tenants de la première approche voient dans le travail une source d'épanouissement de l'homme. Pour eux, au travail, nous gagnons notre vie pour répondre à nos besoins fondamentaux et assouvissons aussi d'autres besoins plus élaborés, d'estime de soi, de reconnaissance sociale. Pour les tenants de cette approche, le travail est un puissant levier d'épanouissement et de réussite personnelle.

Pour les tenants de la deuxième approche, le travail est un champ d'exploitation de l'homme par l'homme. Pour ces observateurs, de plus en plus nombreux, le travail est un lieu de souffrance et de manipulation nous contraignant à agir parfois contre notre gré sans que nous nous en rendions compte. Le travail est appréhendé comme une activité aliénante et destructive.

Dans cet ouvrage, nous souhaitons ouvrir une troisième piste d'approche. En effet, si le travail n'est que source d'épanouissement, comment expliquer alors nos crises de motivation ? Comment également expliquer la souffrance parfois observée au travail ?

À l'inverse, si le travail n'est qu'un lieu de souffrance, comment expliquer alors le désarroi de ceux qui en sont privés ? L'impératif économique, gagner sa vie, est-il l'unique moteur ? Comment expliquer le surinvestissement volontaire de cette sphère par certains ?

Nous pensons qu'il y a une alternative à ces prises de position opposées : c'est cette alternative que nous allons investiguer dans cet ouvrage.

Dans ce livre, nous allons appréhender le travail comme un lieu possible d'apprentissage et de construction personnelle. Dès lors, les questions auxquelles nous allons tenter de répondre sont d'une autre nature : qu'apprend-on dans nos journées passées au travail ? À quelles conditions le travail peut-il être le vecteur de notre réalisation personnelle ? Ce que le travail nous procure et ce qui nous motive à nous y engager, évolue-t-il

selon les périodes de notre vie ? Ce que l'on apprend au travail est-il utile à notre construction personnelle, à nos activités hors travail ?

## Approche et apport du livre

Nous avons conduit une enquête qualitative approfondie auprès de 100 personnes : 100 managers de tous âges, genres, types d'entreprise et secteurs d'activité. Nous les avons rencontrés et interrogés sur ce qu'ils faisaient dans une semaine ordinaire de travail ; sur leur perception de ce qu'ils aimeraient/n'aimeraient pas dans leur vie au travail ; sur leur rapport au travail et la façon dont ils évoluent (se sentent-ils plus ou moins motivés que par le passé ?) ; sur la façon dont le futur se présente (pressentent-ils qu'ils vont évoluer ou non dans leur rapport au travail, sont-ils inquiets ou optimistes ?)<sup>1</sup>.

Nous rapportons de cette enquête beaucoup de témoignages, un foisonnement d'expériences et de points de vue sur ce qu'est le travail, sa fonction dans nos vies. Nous nous sommes appuyés sur ce retour d'enquête pour produire une carte (le S de la vie professionnelle) et une boussole (le modèle Obligations – Initiatives – Aspirations) qui seront l'objet de cet ouvrage.

L'enjeu de cette carte et de cette boussole est de produire de nouveaux repères pour les professionnels que nous sommes : de nous permettre de mieux appréhender et comprendre ce qui se passe dans nos vies au travail.

Cette carte et cette boussole devraient nous aider à faire le point : où en sommes-nous de notre vie active ? Qu'avons-nous déjà appris ? Qu'aimerions-nous apprendre maintenant ? Mais aussi à dessiner un cap et à nous aider à répondre à des questions telles que : qu'ai-je envie de réaliser dans le domaine de mon travail ? Vers quelle nouvelle étape est-ce que je souhaite m'orienter ?

En effet, il ressort de cette enquête au plus près des individus et de leur travail, que le travail peut bien être un vecteur de construction et de réalisation personnelle. En cela, son rôle central dans la construction de soi et le

*1. Pour une présentation détaillée du protocole d'enquête qui a fondé cet ouvrage, voir Annexe p. 159.*

fonctionnement sociétal, bien au-delà de sa seule utilité économique, reste plus que jamais justifié.

Cependant, nous avons découvert qu'il n'a pas la même fonction, ni le même apport selon l'âge. Une dynamique interne est à l'œuvre pour chacun de nous. Ainsi, loin des approches stigmatisantes par la génération qui dénoncent les comportements au travail de telle ou telle catégorie d'âge, estimant que certains sont plus adaptés que d'autres, que d'autres sont moins performants que les premiers, etc., nous allons voir que, pour chacun d'entre nous, une dynamique interne est à l'œuvre dans notre rapport au travail. Elle nous fait aller d'un apprentissage à un autre, d'un moteur de motivation à un autre et nous fait traverser un certain nombre de crises de motivation. Ces crises de motivation que nous rencontrons dans le cours de nos vies professionnelles sont normales, elles sont le marqueur de cette dynamique interne à l'œuvre. L'enjeu clé est de les comprendre.

Nous ramenons de notre expédition le constat suivant : travailler recouvre trois grandes périodes pour chaque individu. Une première partie de vie professionnelle où l'on apprend les règles du jeu et l'état de l'art d'un domaine de compétence (une période marquée par les Obligations). Une deuxième partie de vie professionnelle où l'on exprime sa différence dans les règles du jeu et le cadre de notre domaine de responsabilité et d'expertise (une période marquée par les Initiatives). Une troisième partie où l'on contribue à appréhender différemment les choses et à faire évoluer les règles du jeu (une période marquée par les Aspirations).

Ce que nous avons également découvert est que notre rapport au travail, notre motivation à travailler n'est ni statique, ni linéaire : ce qui nous motive dans une période peut devenir un frein plus tard, le temps que de nouvelles solutions soient identifiées. Ce qui nous motive au travail est finalement le goût, sans cesse renouvelé, pour un apprentissage. La nature de ce qui est appris, elle, évolue avec l'âge.

Un dernier enseignement majeur ressort de cette enquête : il importe, aujourd'hui plus que jamais, d'être acteur de nos vies professionnelles c'est-à-dire agir en connaissance de cause dans nos différents choix professionnels.

La dégradation des conditions de réalisation du travail dans les économies matures (réduction des effectifs, augmentation de la pression managériale,

instabilité des organisations et de la ligne managériale, etc.) appelle à une nécessaire montée en connaissances et en compétences des individus que nous sommes sur ce qui se joue dans le travail et sur ce que nous voudrions y apprendre. Détenir une carte et une boussole pour se repérer dans ce contexte nouveau de turbulences est nécessaire pour garder le cap.

Les individus les plus accomplis sur le plan professionnel et personnel que nous avons pu rencontrer dans le cadre de cette enquête étaient bien ceux qui avaient entrepris de prendre leur destinée professionnelle en main. Il est illusoire dans le contexte économique actuel – et probablement non souhaitable – d'attendre que les entreprises le fassent à notre place. Il devient urgent que les individus que nous sommes se repèrent dans cette nouvelle donne économique et sociale et sachent élaborer et orienter leurs propres choix.

Cet ouvrage est un guide pour cela.

## Structure du livre

Dans le premier chapitre, nous présenterons la carte – le S de la vie professionnelle – et la boussole – le modèle Obligations/Initiatives/Aspirations – dont nous vous proposons de vous équiper pour partir en expédition en « *terra professionnala* » et comprendre ce qui se joue dans vos vies au travail.

Cet ouvrage est organisé autour de chaque grande période de vie professionnelle : La première partie de vie professionnelle et l'importance des Obligations (Chapitre 2) ; La seconde partie de vie professionnelle et l'importance des Initiatives (Chapitre 3) ; La crise du milieu de vie professionnelle si importante et inattendue (Chapitre 4). Enfin, la troisième partie de vie professionnelle, période d'un possible investissement des Aspirations (Chapitre 5). Le Chapitre 6, consacré au rendez-vous de la retraite, clôturera cette exploration par âge.

Une fois le récit de cette expédition terminé nous présenterons, dans le chapitre final (Chapitre 7), ce que nous pouvons faire de cette nouvelle boussole (O/I/A) et de cette nouvelle carte (le S). Quelles sont les actions concrètes à mettre en œuvre à chaque période de vie au travail ?

Ces éléments « guide » seront utiles aussi bien aux individus (qui cherchent à comprendre où ils en sont de leur vie active et ce qu'ils peuvent en attendre), aux managers (qui ont aussi à comprendre la dynamique de vie professionnelle de leurs collaborateurs) ainsi qu'aux employeurs qui voudraient aller plus loin sur cette question du pilotage du rapport au travail de leurs salariés et de la prise en compte de la dynamique de l'âge.