

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 aimaient/n'aimaient 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 ?)¹.

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 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

1. Pour une présentation détaillée du protocole d'enquête qui a fondé cet ouvrage, voir Annexe p. 147.

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.



Qu'observons-nous ?

Le « S » est constitué de 4 jalons qui sont 4 rendez-vous : le rendez-vous du premier contrat de travail (1), le rendez-vous de fin de première partie de vie professionnelle (2), le rendez-vous de crise du milieu de vie professionnelle (3), et le rendez-vous de la retraite (4).

Entre ces 4 rendez-vous, sont représentés des processus (symbolisés par des courbes de granularité différentes). Ces processus, contrairement au rendez-vous, s'inscrivent dans la durée. Ils contiennent chacun des apprentissages clés à mettre en œuvre et sont orientés par un moteur dominant de motivation : d'abord les Obligations (pendant le processus 1), puis les Initiatives (pendant le processus 2), puis les Aspirations (pendant le processus 3).

Nous avançons que, tant que les apprentissages propres à processus donné ne sont pas réalisés, l'individu engagé dans ce processus demeure motivé ; lorsque ces apprentissages sont réalisés, ils cessent d'être motivants. Le moteur de motivation en cours s'épuise. Les rendez-vous 2, 3 et 4 marquent ainsi les points de passage d'un moteur de motivation à un autre. Ce sont des événements brefs et intenses qui concluent une période d'apprentissage et ouvrent sur une nouvelle. Ils prennent souvent la forme d'une crise de motivation. Nous verrons que celles-ci sont normales et participent d'une maturation du professionnel.

Voici (dans le tableau ci-dessous) un premier repérage des différents composants du S et de leurs contenus et caractéristiques.

Composant	Contenu	Caractéristiques
Le premier contrat Rendez-vous 1	Engagement dans la vie adulte	Sortie du monde familial et étudiant, angoisse de la découverte, formulation des rêves de réussite
L'apprentissage des Obligations Processus 1	Apprentissage du comportement professionnel et des compétences métier	Répétition, mimétisme, groupe de pairs, demande de reconnaissance d'appartenance
La fixation Rendez-vous 2	Choix d'un métier/d'une fonction/d'un type d'organisation	Première crise de motivation, découverte et expérimentation des premières Initiatives
L'apprentissage des Initiatives Processus 2	Affirmation de sa différence	Affirmation de soi, prise de responsabilités hiérarchiques, projets, missions, revendications sur la rémunération, la progression
La crise du milieu de vie professionnelle Rendez-vous 3	Saturation des Initiatives, besoin d'autre chose, mais quoi ?	Deuxième crise de motivation, perte de sens, remise en cause
L'apprentissage des Aspirations Processus 3	Découverte et affirmation de son utilité individuelle	Recherche d'utilité, d'innovation, de dépassement de soi
La retraite Rendez-vous 4	Fin de la vie professionnelle	Rupture ou continuité, ennui ou utilité

Entrons maintenant dans le cœur de notre expédition et observons ce qui se joue pour chaque grande période de vie active en mobilisant les témoignages et les exemples des personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de cette enquête (pour une présentation détaillée de l'enquête, voir en annexe, p. 147).

*« J'ai travaillé, des années, jour et nuit, sans répit,
Pour réussir, pour gravir, le sommet,
En oubliant, c'est navrant, je m'en accuse à présent,
mes amis, mes amours, mes emmerdes... »*

CHARLES AZNAVOUR

Chapitre 2

La première partie de vie professionnelle



L'investissement des Obligations

Bertrand a 30 ans. Il est responsable de la valorisation de la recherche pour un grand organisme de recherche public français depuis deux ans. Jeune docteur en biologie, il a choisi ce premier poste pour la nature du projet proposé : contribuer à un projet scientifique innovant, cité en exemple par tous, en France comme à l'étranger et pour le prestige de l'institution qui propose ce poste. Habité par cet idéal et une furieuse envie de réussir, il veut mettre sa passion de chercheur au service de la science et démarre sa vie active enthousiaste. Pourtant, après quelques années dans ce poste, il est très insatisfait et démotivé.

Écoutons-le : « *Je peux faire ce que je veux. Je dispose d'une marge de manœuvre énorme : mon patron me dit "fait ce que tu veux, on a les moyens. Tant que je ne te dis pas stop, c'est que c'est bon."* Cette situation est très douloureuse pour moi. Finalement cette liberté extrême est culpabilisante et angoissante. Tous les matins, je dois trouver en moi les sources de ma motivation : qu'est-ce que je fais aujourd'hui, sur quoi dois-je mettre l'accent, quelles sont mes priorités ? À la fin de la journée, je suis souvent fatigué et perplexe. Je peux toujours me demander pourquoi je n'ai pas fait plus, pourquoi je n'ai pas insisté sur autre chose : des milliers de sollicitations sont là pour me rappeler que j'aurais pu faire plus. Il faut que cela change, j'ai prévenu mon patron que je partirai à la fin de l'année. »

Le cas de Bertrand est édifiant. Il tord le cou à une idée reçue : celle qui avance que nous nous passerions bien de nos Obligations au travail, que l'on serait tellement mieux s'il y avait moins à faire. Rien n'est moins vrai, du moins à cette période de la vie. Bertrand pourrait se satisfaire d'une « *planque de luxe* » comme il le dit, mais il ne s'y résout pas. Ce qu'il veut c'est « *être en charge de quelque chose ; avoir des comptes à rendre et être sanctionné pour cela* », il attend des objectifs clairs, des processus à suivre, des évaluations sur des résultats tangibles. Il souhaite être encadré et ne pas trop avoir le choix de ce qu'il a à faire. En fait, Bertrand se désespère de ne pas avoir d'Obligations... Ce cas nous indique combien les Obligations sont le ressort central de la première partie de la vie active.

La période de notre vie, que l'on dénomme active, ne démarre pas pour chacun d'entre nous au même âge, cela peut être 16 ans pour certains ou... 30 ans pour d'autres. Si elle ne démarre pas pour tous au même âge, elle s'enclenche en revanche d'une même façon : un premier rendez-vous - la signature du premier contrat de travail temps plein - avec la même finalité : construire une

indépendance qui signera la fin de la période estudiantine où un tiers (les parents, l'État) assurait le financement des études et des besoins matériels qui l'accompagnaient (rendez-vous 1 sur le S).

La signature du premier contrat de travail marque ainsi, pour les jeunes professionnels, une prise d'autonomie sans précédent vis-à-vis de la famille et de la société. Ils notent qu'à partir du moment où ils ont décidé d'arrêter leurs études et d'aller travailler, ils « *se sont mis à part du cocon familial* » à la recherche de leur propre modèle de réussite. Son diplôme en poche, le jeune professionnel est prêt à investir le champ du travail pour accéder à une certaine autonomie et se construire comme un être qui réussit indépendamment des canons familiaux.

Nous avons rencontré Dimitri dans le cadre de notre enquête, il a 29 ans et est responsable d'exploitation d'une entreprise logistique, il raconte comment ses premières années de vie active ont été marquées par la volonté de s'affirmer en opposition aux modèles familiaux : « *Dans ma famille, tout le monde a fait de brillantes études. Moi, j'ai voulu leur montrer que l'on pouvait réussir par le travail, pas que par les études. Je veux leur prouver que c'est possible.* » Pour la première fois, grâce à ce premier travail, le jeune professionnel peut se construire en autonomie des modèles familiaux qui l'avait jusqu'alors protégé au prix d'une dépendance matérielle et affective.

Le début de la vie active est aussi la période où se fondent les rêves de réussite. Pour les comprendre, il faut les appréhender d'une façon globale, qui dépasse la simple dimension professionnelle. En effet, le jeune professionnel est dans une période où se construisent progressivement les contours qu'il souhaite donner à sa vie sur tous les plans. Ainsi, l'enjeu de ce premier travail est souvent bien plus vaste que le seul champ professionnel : il impacte le domaine affectif et social. Le jeune professionnel voit plus large que la simple expérience professionnelle, il a le sentiment que ce premier travail est un réel point de passage vers l'âge adulte.

Bien sûr, il se construit une ambition professionnelle, qu'elle soit en imitation ou en opposition au modèle familial, mais il se questionne aussi et tente de préciser ses rêves sur le plan affectif et social. Il sait que l'autonomie financière va lui permettre de consolider sa vie sociale qui, soudainement, se voit élargie au cercle des jeunes collègues avec qui il fait bon sortir le soir après une journée de travail harassante. Il s'épanouit dans ce nouveau réseau social qui n'est plus celui des copains de fac ou d'école. Il se projette dans un couple idéal, il songe à une vie affective plus engagée, la petite copine ou le petit copain

ne vont pas tarder à devenir des conjoints. Il envisage de fonder sa propre famille...

Les activités et la rémunération que cette nouvelle existence procure vont lui permettre de définir ses propres rêves de réussite puis de commencer à construire le mode de vie auquel il aspire. Ses rêves ne sont pas des chimères anodines mais plutôt les étalons de sa réussite professionnelle et personnelle. Tant qu'ils ne seront pas achevés, ils demeureront des moteurs de motivation. Une fois atteints, il lui en faudra trouver de nouveaux.

Le démarrage de la vie active permet au jeune diplômé de déployer ses ailes comme le souligne Nathalie, 30 ans qui se souvient avoir travaillé tous les étés dans le commerce de ses parents depuis ses 16 ans. Elle a choisi des études courtes (bac + 2) car elle voulait avoir « *un boulot à elle* », avoir son autonomie rapidement et mener la vie qu'elle voulait comme elle le voulait, sans comptes à rendre. Elle emménage en centre-ville avec son ami du moment malgré l'avis contraire de sa famille.

Pour la première fois, grâce à ce premier travail, le jeune professionnel peut devenir autonome. L'enjeu de ce premier rendez-vous professionnel est donc important, il est une première expérience de liberté personnelle mais aussi de grande incertitude car le cadre familial étouffant et rassurant a disparu et de nouveaux repères sont en train d'émerger.

Les rêves sont certes motivants mais le jeune professionnel se demande s'il va être à la hauteur. Porteur de nouveauté enthousiasmante, ce premier rendez-vous est aussi porteur d'angoisse. Le jeune professionnel se tourne vers l'engagement professionnel dans l'espoir de trouver quelques réponses à cette angoisse. Ainsi, ce premier rendez-vous inaugure l'entrée dans le premier processus d'apprentissage : celui des Obligations.

La première partie de vie active (processus 1 sur le S), fortement marquée par cet élan à vivre sa propre vie, est construite sur la base de la prise en charge des Obligations professionnelles. C'est la raison pour laquelle les Obligations constituent le socle de la pyramide Obligations/Initiatives/Aspirations. Regardons maintenant de plus près ce qui se joue dans cette première partie de vie active, première période d'approfondissement pour le jeune professionnel. Selon nos observations, trois grandes dynamiques se jouent dans le cours du processus 1, inauguré par le rendez-vous 1 : un élan initial tout d'abord (I), puis une maturation (II) et enfin, une saturation (III).

L'élan initial pour les Obligations

Au début de leur carrière, les jeunes professionnels manifestent un besoin marquant d'Obligations dont ils perçoivent la dimension structurante dans une période de vie qui, comme nous l'avons noté ci-dessus, s'avère mouvementée et riche de remises en questions. Ils en soulignent ainsi le caractère répétitif et les points de repère rassurants que cela génère. Ils ont quelques rendez-vous clés avec leur hiérarchie qui structurent leur semaine, les règles leur indiquent les pourtours de leurs fonctions, les processus leur indiquent comment mener à bien les opérations. Le jeune professionnel à la recherche de repères est donc réceptif aux Obligations que celles-ci soient explicites : le cadre du droit du travail, les clauses du règlement intérieur, les objectifs du poste, les attendus du rôle tenu ; mais également implicites : la culture de l'entreprise, les façons de faire « maison ». Les jeunes professionnels en soulignent le caractère motivant et vont jusqu'à dire que l'existence des Obligations stimule par le sentiment d'appartenance et du travail bien fait, alors que leur absence démotive.

Qu'est-ce qui fonde cet élan premier, cet appétit pour les Obligations ?

Nous allons voir maintenant que les Obligations constituent la fondation de cette première période de la vie active. Elles permettent au jeune professionnel de construire ses compétences professionnelles, son identité métier ainsi que de mieux comprendre les règles du jeu qui fondent la gestion du réseau social d'appartenance. Elles permettent de jeter le socle à partir duquel il va pouvoir bâtir la suite de sa carrière.

A - Les Obligations ou la confiance en soi

Tout d'abord, la prise en charge des Obligations génère pour le jeune professionnel *in fine* une satisfaction personnelle. Ainsi, loin d'être des corvées, les Obligations procurent un goût de soi positif, une satisfaction « *du travail bien fait* » souligne un des interviewés. Quand l'objectif est tenu, le jeune professionnel gagne en confiance car il a le sentiment d'avoir réalisé une mission d'importance. Les jeunes professionnels disent aimer le travail bien fait. Anne-Gaëlle, 29 ans, en témoigne : « *Je peux dire que ce chantier de construction dont j'ai la responsabilité ne me passionne pas. Pourtant, je sais que le jour où ce sera fait et bien fait et que l'on aura tenu les délais, je serai contente. Je pourrai me dire : il est là parce que je me suis donné du mal.* » Avec son lot de contraintes et son cadre très organisé, cette Obligation réussie va permettre à Anne-Gaëlle de mesurer combien ses efforts ont été fructueux et de prendre confiance en elle. Les Obligations lui procurent une mise en confiance croissante.

Les jeunes professionnels soulignent aussi que les Obligations leur permettent de développer leur goût pour les responsabilités. Paul, 32 ans, le confirme quand il dit : « *Pour moi, ce qui me motive, c'est le goût de soi éprouvé après une journée bien remplie, où j'ai pu faire avancer un dossier important dans les règles et dans le sens dont l'entreprise a besoin. Quand ça marche, j'ai envie de plus de responsabilités et de prendre des dossiers encore plus importants.* » En ce tout début de carrière, la rémunération ne semble pas encore être centrale. Par exemple, Henri a orchestré le redressement d'une usine qui partait de très bas jusqu'à lui faire produire des résultats économiques excellents. La rentabilité est de retour et le sentiment d'avoir bien accompli sa mission lui suffit dans un premier temps. Il le souligne en répétant à plusieurs reprises qu'il a fait cela en étant le seul directeur d'usine qui n'avait pas de bonus ! Mais, il en a tiré une très grande satisfaction. « *L'argent n'était pas encore un enjeu majeur, j'avais surtout besoin de me prouver que j'étais capable* » dit-il.

Pour être facteurs de motivation, les Obligations doivent répondre à certains critères. Elles doivent tout d'abord générer des résultats visibles, mesurables et tangibles. Les jeunes professionnels ont besoin de voir les effets concrets de ce qu'ils font, ainsi le retour sur investissement qui se matérialise sous leurs yeux leur permet de mieux évaluer ce qu'ils sont capables de faire et de se convaincre de leurs compétences.

L'horizon temporel de la réalisation d'une Obligation doit aussi être appréhendé par les individus, et doit s'inscrire plutôt dans le court terme. Comme le dit Gregory, 28 ans : « *Ce qui est bien dans les jobs opérationnels comme le mien, c'est que l'on voit très vite les résultats de ce que l'on met en œuvre : on le voit très vite et directement, on n'a pas besoin d'attendre deux ans. C'est pour cela que j'aime bien avoir des comptes à rendre à ma hiérarchie, ça me permet de mesurer les avancées.* »

Enfin, les Obligations peuvent contenir un dépassement, un effort intense. Le jeune professionnel n'est pas en attente d'un rythme paisible : il attend des Obligations qui contiennent un challenge inhabituel. Sébastien, 28 ans raconte comment il a dû gérer une montée en charge exponentielle pour le lancement d'un nouveau produit. Il est fier d'avoir travaillé 20 h/24 pendant trois mois ! « *De 6 h du matin à 2 h du matin tous les jours* » précise-t-il. Il a aimé le sentiment d'urgence et de court terme « *j'ai fait le pompier* » nous raconte-t-il. Il se souvient avec une certaine nostalgie qu'il y avait des problèmes et des contraintes de toutes parts qui exigeaient un rythme de travail intense et qu'il fallait rendre des comptes tout le temps. Pourtant, il s'en souvient comme d'une expérience marquante et ne tarde pas à évoquer l'intensité du lien qui le soudait au reste de l'équipe, « *c'était très affectif entre nous. On a vécu des choses*

incroyables là-dedans ! J'ai ressenti et vécu cela dans mes tripes. Les process étaient pourtant très rigides, mais c'était tellement satisfaisant ! » Cet exemple met en avant comment le sentiment du travail bien fait en collectif structure le jeune professionnel et génère de la satisfaction. Il a vécu une expérience où il lui a fallu s'investir très fortement dans des Obligations contraignantes et, pourtant, il tire une grande fierté d'avoir réussi l'impossible.

Ce cas introduit une deuxième dimension importante des Obligations : le jeune professionnel se sent appartenir à une communauté qui partage les mêmes Obligations.

B - Les Obligations ou l'inclusion sociale : être relié

La prise en charge des Obligations produit également un sentiment d'inclusion, d'appartenance à un collectif qui n'est ni la famille, ni le cercle d'amis mais le cercle des « collègues » qui partagent les mêmes Obligations. Désormais, de par le poste qu'ils occupent et les Obligations particulières qui en découlent, les jeunes professionnels se situent dans un corps de métier, une organisation et une équipe. Cette communauté les soude et les distingue des autres. Ils évoquent le bien que cela produit de se sentir faire partie d'un collectif qui partage les mêmes objectifs, les mêmes préoccupations. Les Obligations sont donc aussi facteur de motivation à cet âge parce qu'elles répondent à un fort besoin d'appartenance.

A contrario, certains jeunes professionnels se plaignent de l'insuffisance d'Obligations partagées et en soulignent, en creux, l'importance, au point de laisser entendre que la dimension socialisante des Obligations est presque plus importante que le contenu même de leurs tâches. Par exemple, Sandra, 28 ans, exprime son ressentiment sur ce sujet quand elle raconte : « *On ne mange pas ensemble parce qu'on n'a rien à se dire et qu'on ne partage pas assez les mêmes contraintes. Les réunions d'équipes consistent uniquement à rendre des comptes à son $n + 2$ et obtenir des réponses. Moi, je préfère faire des photocopies dans une bonne ambiance plutôt que de faire un job intéressant avec pas d'ambiance, comme c'est le cas aujourd'hui.* »

Bien sûr, les Obligations fondent les relations formelles d'équipe et de hiérarchie au travail mais elles conditionnent aussi les relations informelles. Ils sont nombreux à noter qu'un des facteurs importants de leur motivation au travail est la forte connivence et la forte solidarité qu'ils vivent avec les autres membres de leur équipe. Ils évoquent l'existence d'événements « ritualisés » qui consolident leur appartenance au groupe et participent fortement à leur motivation. Cela peut être le « *rituel de déjeuner ensemble au bar-PMU du*

coin, le match de foot ou la sortie piscine du jeudi midi, le point autour du café du matin ».

Le cas de Stéphane, 33 ans est révélateur de la manière dont les Obligations répondent au besoin d'appartenance et génèrent, ce faisant, un cadre permettant aussi de répondre au besoin de sécurité. Il raconte : « *Dans mon job précédent, qui était dans une organisation en forte difficulté, multipliant les PSE, j'ai éprouvé le besoin de développer de la solidarité avec quatre collègues. Nos points communs étaient notre position, notre âge et notre niveau d'étude initial. Nous avions par contre chacun la responsabilité d'une fonction différente : logistique, qualité, ressources humaines, DAF. Nous nous appelions entre nous « la bande des 4 » et organisions presque tous les jours des déjeuners ensemble pour anticiper, décrypter, identifier ensemble les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop importants. Cette connivence avec la « bande des 4 » m'a beaucoup aidé. Cette solidarité forte entre nous a baissé l'isolement dans lequel nous étions et a régulé notre angoisse.* »

C - Les Obligations : moyen d'apprentissage

Le rôle des Obligations ne se limite pas à générer de la confiance. En effet, les Obligations sont aussi un puissant vecteur d'apprentissage et de constitution d'un savoir-faire pour le jeune professionnel. La dimension répétitive de l'Obligation va permettre au jeune professionnel de développer une expertise : c'est en concevant plusieurs fois un plan de lancement de produit qu'il apprend son métier de responsable marketing ; c'est en prenant en charge de nombreux entretiens de recrutement qu'il apprend son métier de recruteur ; c'est en allant 100 fois chez le client diagnostiquer une panne informatique qu'il apprend son métier de mainteneur informatique ; c'est en butant des dizaines de fois sur l'analyse d'un bilan comptable qu'il apprend son métier d'auditeur comptable, etc.

Les Obligations ont donc une utilité objective pour les individus : elles les conduisent à développer leur expertise métier. Véronique, 29 ans le confirme : « *Au fil du temps et des différents postes que j'ai occupés, j'ai acquis des connaissances pointues dans mon métier - le contrôle de gestion -. Je suis maintenant experte dans ce domaine, ce qui me permet d'être autonome dans la gestion de mes missions et de mon temps. J'ai répété toujours les mêmes choses, c'est vrai que le contexte changeait, on allait chez des clients différents mais quand j'y pense maintenant, le fond de ce que nous faisons ne changeait pas vraiment. J'ai pu me tromper, on m'a montré comment faire, puis, je me suis "re-trompée", on m'a remontré et c'est comme ça que j'ai appris.* »

Les Obligations sont non seulement un vecteur d'acquisition d'expertise, mais également un vecteur d'apprentissage des savoir-être adaptés au monde du travail et au monde adulte. Beaucoup soulignent le fait que la prise en charge des Obligations leur a appris sur eux-mêmes, parfois même plus que sur le contenu technique de leur travail. « *J'ai appris des techniques, mais surtout j'ai appris sur moi* » souligne l'un d'entre eux.

Les Obligations les ont aidés à se remettre en cause et à passer des stéréotypes construits pendant les années d'étude à la réalité de terrain, notamment sur la dimension managériale. Mehdi, 31 ans est un jeune ingénieur. Il explique que quand il est arrivé dans l'entreprise, il avait des idées arrêtées, pensant tout savoir après cinq ans d'études dans une grande école. Il se disait « *je vais les bouger ces incapables* ». Le travail prescrit et encadré propre aux Obligations lui a donné de nouveaux points de repère et lui a permis de modifier ses points de vue. Repris à plusieurs reprises par son supérieur hiérarchique, il a appris à « *ne pas hurler, à être manager, à ralentir sur mon rythme d'avancée quand les autres n'adhèrent plus* ». Maintenant, il a saisi que le management ne se résume pas à quelques recettes mais qu'il s'agit d'une posture, d'un langage.

Caroline, 32 ans, fait le même constat. Elle dit avoir appris la dimension humaine du management indirect, la nécessité de faire adhérer les gens aux projets et la façon de leur donner envie d'y aller. Elle souligne que cet apprentissage ne s'est pas fait en une seule fois et qu'il lui a fallu s'y reprendre à plusieurs reprises. Après quelques essais ratés, elle dit avoir compris que « *l'entreprise n'était pas l'armée* ». Les jeunes professionnels y apprennent aussi le goût de la responsabilité. Ce qui les motive alors dans leur travail est le fait que rapidement on leur confie des responsabilités d'opérations spécifiques, bornées dans le temps ou dans un périmètre facilement identifiable, et qui se développent vers des dimensions managériales même si celles-ci demeurent embryonnaires. « *Au bout de six mois, j'avais la responsabilité d'une petite équipe ! C'est ce qui a fait que je suis resté jusqu'à ce jour* » souligne l'un d'entre eux.

Par ailleurs, les jeunes professionnels insistent aussi sur le fait que les Obligations apprennent à se positionner dans une relation hiérarchique, à se faire reprendre quand les choses vont mal et à se faire féliciter quand les choses vont bien. Ils attendent ainsi un accompagnement plutôt pédagogique, de l'ordre du compagnonnage, de la part de leur $n + 1$ qui pourrait leur apprendre l'autonomie et comment prendre encore plus de responsabilités. Dimitri, 29 ans, le confirme : « *Moi, mon supérieur hiérarchique me donne ce que j'attends, j'ai des retours sur ce que je fais. Puis, il m'accompagne à prendre des responsabilités*

de plus en plus importantes. Je suis passé de la gestion d'une petite équipe à une équipe de taille moyenne. J'apprends beaucoup de cela. J'apprends beaucoup de lui surtout en l'observant faire. » Dimitri souligne ici l'importance de la relation avec la hiérarchie dans l'apprentissage des Obligations.

En effet, si l'apprentissage qu'induit la prise en charge des Obligations se fait parfois en autonomie, il se réalise en général de façon mimétique auprès d'une personne que le jeune professionnel admire. Ils expriment tous le besoin d'un modèle, d'un point de repère incarné des bonnes pratiques et de certaines valeurs morales. Cela peut être un responsable hiérarchique, un pair, un autre membre de l'équipe. Le « modèle » est généralement plus âgé, plus expérimenté. Il incarne les rêves de réussite qui habitent alors le jeune professionnel et les valeurs qu'il aimerait lui aussi porter. L'enjeu consiste alors à imiter tout ce que fait le collègue pris comme un exemple de réussite.

L'un des jeunes professionnels relate que, pendant de nombreuses années, il avait choisi comme modèle au travail un des directeurs du service, ancien militaire. Son caractère très humain, très intègre l'avait inspiré. Il raconte comment au cours d'un repas, il lui avait demandé de le prendre sous son aile. Il finit en confiant : *« C'était quelqu'un sur qui j'ai pu compter, il a été intègre jusqu'à bout, il a été très important pour moi, je l'ai beaucoup observé pour apprendre comment me comporter dans la relation de management. »* Le mentor guide le jeune professionnel dans la gestion des Obligations. Il lui inspire les comportements dans ses tentatives de *« faire au mieux ce qui est demandé »*. En effet, le jeune professionnel est encore habité par le besoin de faire parfaitement comme le lui a enseigné le système scolaire ou universitaire et le parrain lui montre les trucs et astuces du terrain, les ficelles du métier. Il l'initie aux savoir-être adaptés, bref à tout ce que l'on n'apprend pas dans les livres ou sur les bancs de l'école. Puis, progressivement, le jeune professionnel se démarque et gagne en autonomie. Dimitri souligne que progressivement *« il faut bien se débrouiller quand un problème se présente, on ne peut pas toujours en référer à son chef »*.

L'observation du démarrage de cette première partie de vie active conduit donc à un plaidoyer pour les Obligations. Les débutants en sont demandeurs. Elles sont perçues par eux comme sécurisantes, structurantes et intégratrices. Elles sont également un vecteur central d'apprentissage de l'expertise et de la posture métier. Ainsi, nos observations et les témoignages recueillis convergent pour avancer que, sans Obligations professionnelles, il est complexe pour un jeune professionnel de bâtir une certaine confiance en soi, de se sentir appartenir à un collectif et de devenir un professionnel.

La répétition et l'imitation sont les deux modalités principales de l'apprentissage des Obligations qui marquent cette première période de la vie du jeune professionnel.

Maturation : la progression dans les Obligations

Gregory a 30 ans. Il est responsable d'exploitation d'un site logistique depuis six ans maintenant. « *Moi, je suis content d'avoir le job que j'ai aujourd'hui. Mon problème, est que je suis très pressé et que je me lasse vite. Depuis mon entrée en 2006 dans cette entreprise, j'ai sans cesse agrandi mon périmètre de responsabilités. Je sais que je vais encore en avoir envie. Toutes les fois, c'est la même chose. Au bout de six mois, j'ai le sentiment d'avoir fait le tour, de piétiner, d'être dans la routine. Je vois toujours un coup plus loin, du coup, je me mets la pression. Je suis content du job que j'ai, mais je sens que cela ne va pas durer, je vais vouloir plus.* »

Le cas de Gregory illustre une dynamique essentielle de la première partie de la vie active. Le jeune renouvelle régulièrement son investissement dans ses Obligations et a besoin de responsabilités croissantes pour maintenir une motivation continue au travail. Les jeunes professionnels sont globalement d'accord avec le fait que travailler beaucoup et progresser dans la hiérarchie interne est dans l'ordre des choses au travail. Ils le lient d'ailleurs avec leur engagement familial.

L'un d'eux dit : « *C'est comme cela. Il faut le faire pour assurer un bien-être matériel à ma famille ; c'est un sacerdoce. Après on verra. Moi j'y vais à fond tant que ce que l'on me demande ne heurte pas frontalement mes convictions personnelles.* » Le jeune professionnel va donc souvent au-delà de ce qui lui est prescrit, faisant plus que le strict nécessaire. Il devance l'obtention de nouvelles responsabilités et les Obligations qui l'accompagnent. Il en demande plus.

Ce besoin d'Obligations croissant est caractéristique de la maturation qui opère dans cette première période d'approfondissement.

Cette dynamique du « toujours plus » est le produit de trois moteurs puissants qui entretiennent l'investissement dans les Obligations : le triptyque argent-progression-reconnaissance. Voyons comment opère chacun de ces moteurs.