

« Personne ne m'a jamais vraiment aidé à construire ma vie professionnelle jusqu'à ce jour. Je suppose que c'est parce qu'ils ne sont pas sûrs de là où ils vont eux-mêmes. »

MARTIN, 40 ANS.

Introduction

La vie professionnelle est entrée en turbulence. Vécue encore hier comme un long fleuve tranquille, des rails à suivre, de l'entrée dans un métier ou une organisation jusqu'à la retraite ; elle est aujourd'hui davantage un parcours heurté, fait de changements de direction, d'errances parfois, de remises en question. Pour certains, un zapping même, d'une activité à l'autre, d'une organisation à une autre, voire d'un statut à un autre (salarié, indépendant). Dans ce nouveau contexte caractérisé également par un l'allongement de la vie professionnelle, l'individu est appréhendé comme un accumulateur d'expériences, voué à les additionner sur un temps de plus en plus long.

Pourtant, ce nouveau contexte accentue les questions que chacun se pose sur son travail. Il exacerbe les doutes ressentis. Comment garder le cap ? Comment construire sa vie professionnelle et ne pas la réduire à une série d'expériences disjointes ? Comment continuer à se construire et entretenir sa motivation au travail ? Comment renouveler sa motivation dans le cours d'une vie professionnelle de plus en plus longue ? Tel est l'objet de cet ouvrage.

Il fait suite à un premier volume : *Travailler pour quoi faire ? Traité de réussite professionnelle à l'usage de tous* (Autier et Ramboatiana, 2016) qui a proposé un modèle (le modèle en S) et une grille de lecture (Obligations/Initiatives/Aspirations) pour appréhender la dynamique interne de nos vies professionnelles. Dans ce premier ouvrage, nous avons identifié une dynamique interne commune de nos vies professionnelles faite alternativement d'enthousiasmes et de doutes, de processus d'engagement et de processus de doute voire de crises.

Ces pannes et ces doutes sont normaux, ils sont non pas pathologiques mais constitutifs de nos vies au travail.

Le présent ouvrage s'adresse à tous les professionnels qui veulent continuer à comprendre la dynamique interne à l'œuvre dans leur vie professionnelle et agir dans le sens d'une vie professionnelle accomplie. Il s'adresse donc à tous les individus qui vivent par leur travail mais aussi cherchent à se construire et se réaliser à travers lui. Il propose des outils d'hygiène professionnelle mobilisables tout au long de sa carrière.

Cet ouvrage s'adresse aux personnes matures (celles ayant plus de 40 ans) qui entrent en dernière partie de carrière et traversent ou ont traversé une crise motivationnelle marquée : la crise du milieu de vie professionnelle.

Encore aujourd'hui, pour nombre d'analystes et d'observateurs de la vie professionnelle, cette dernière partie de la vie professionnelle est au mieux une phase de stabilisation et de maintenance, au pis, une phase de déclin et d'obsolescence, préparant à la soirée de la vie de tout un chacun.

Doit-on se résigner à une telle vision des choses ? N'y a-t-il pas une autre façon d'appréhender cette dernière étape de sa carrière ? Les professionnels matures et *a fortiori* les seniors ne sont-ils voués qu'à être assimilés à une machine en fin de vie : du « bois mort », caractérisés par l'obsolescence supposée de leurs compétences ?

Nous avançons qu'il y a une autre façon d'aborder la dernière partie de la vie professionnelle : une approche qui permette à chacun de s'y engager de façon plus épanouissante et porteuse d'enjeux autres que la seule attente de la fin. Pour eux, nous proposons une méthode - RGNR - qui balise l'investissement de la dernière partie de vie professionnelle en quatre phases distinctes, chacune de nature à renouveler la motivation que nous trouvons au travail.

Les pannes de motivation, les doutes ressentis au cours de la vie professionnelle ne sont pas une mauvaise maladie mais bien une opportunité. Le rendez-vous 3 en particulier est une opportunité de nous renouveler, de choisir des perspectives inédites, d'explorer de nouvelles façons de faire, mais également de mieux nous connaître et d'aller conquérir des activités qui font sens pour nous.

Il constitue également une double opportunité pour les organisations et les employeurs : garder en leur sein des salariés aptes à contribuer comme les autres, mieux que les autres potentiellement car porteurs d'innovation et de nouvelles façons de voir les choses ; stabiliser un socle de ressources et de compétences clés dans un contexte de compétition accrue.

La condition pour tirer le plein bénéfice de ce rendez-vous 3 ? Identifier ce rendez-vous particulier qu'est la crise du milieu de la vie professionnelle, la reconnaître comme une crise saine et engager une démarche structurée pour la faire parler et en extraire les opportunités. Tel est l'objet de cet ouvrage.

Nous proposons une méthode en quatre étapes - la méthode RGNR - pour accompagner chacun à tirer le meilleur parti possible de ce rendez-vous du milieu de la vie professionnelle et s'engager dans cette dernière étape d'une manière épanouie et contributive¹.

La méthode RGNR a été spécifiquement construite pour accompagner les individus au rendez-vous 3 ou après ; cependant tous les outils présentés dans cet ouvrage sont pertinents et utiles pour tous. Selon notre expérience, si vous vous situez avant le rendez-vous 3, vous avez désormais l'opportunité d'en anticiper les enjeux et les effets via la mobilisation des outils présentés dans cet ouvrage.

1. Avertissement des auteurs : le présent ouvrage s'adresse aux personnes qui souhaitent mieux comprendre et agir sur le terrain de leur vie professionnelle. Si vous estimez être en phase aiguë de crise motivationnelle - burnout déclaré et avéré - la méthode que nous présentons dans cet ouvrage est pertinente mais doit être néanmoins complétée d'un accompagnement par un tiers qualifié. La méthode présentée dans cet ouvrage n'est pas une méthode de réponse en urgence à une situation aiguë.

1^{re} Partie

LA CRISE DE MOTIVATION DU MILIEU DE VIE PROFESSIONNELLE

Chapitre 1

La vie professionnelle : une dynamique

Une vie professionnelle dure aujourd’hui environ quarante ans dans les pays occidentaux. Probablement davantage demain. Ces quarante années passées au travail ne sont ni linéaires, ni statiques pour aucun individu : nous ressentons tous et toutes alternativement des phases d’enthousiasme puis de doute vis-à-vis de « notre travail », avec parfois des crises, comme si nous traversons des cycles de motivation faits de sommets et de creux.

Même si nous pouvons agir sur les conditions extérieures de notre travail (changer de poste, d’entreprise, de secteur, de métier) ou l’exercer sous différents statuts (travailleur indépendant, salarié, dirigeant), nous ressentons que les moteurs de notre motivation évoluent avec le temps. Ils ne sont pas les mêmes que nous débutions notre vie professionnelle ou que nous soyons un professionnel mature. Nous avons ainsi tous et toutes une façon unique de nous engager au travail et de ressentir nos propres doutes. Dans notre précédent ouvrage - *Travailler, pour quoi faire ?* (2016) - nous avons proposé une grille de lecture pour appréhender la dynamique commune à l’œuvre dans nos vies professionnelles : une dynamique interne qui structure et rythme l’évolution de notre rapport au travail, ce que nous y trouvons, ce qui nous y motive. Nous avons proposé un modèle de la dynamique interne de nos vies professionnelles : le modèle en S (voir figure ci-après).

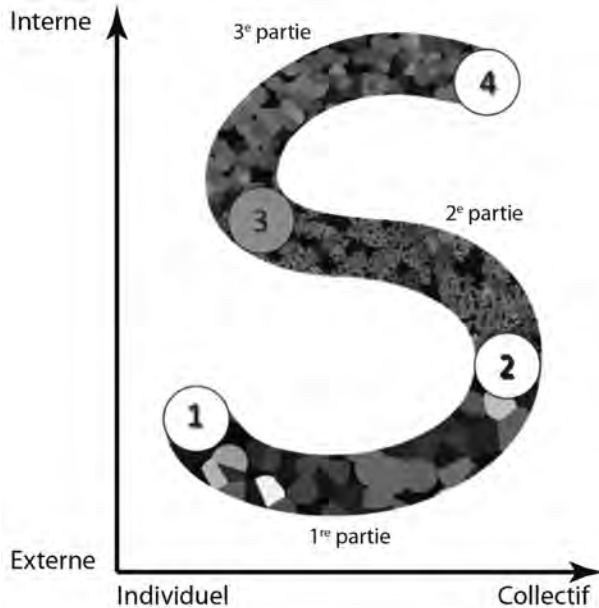


Figure 1 - Le modèle en S de la vie professionnelle

Ce S est une représentation stylisée et simplifiée de la dynamique possible d'une vie professionnelle. L'axe vertical représente l'axe du temps (le déroulement d'une vie professionnelle de son démarrage à sa fin) et représente une évolution de moteurs motivationnels externes (la reconnaissance, la rémunération, la promotion) vers des moteurs motivationnels internes (l'accomplissement, le sens).

L'axe horizontal représente une focalisation individuelle ou au contraire collective de l'individu dans l'élaboration de ses choix.

Le S est constitué de quatre points ou rendez-vous et de trois courbes : chaque courbe représente une grande période de vie professionnelle où se déroule un processus différent. La première période professionnelle (processus 1 : courbe allant du point 1 à 2) est caractérisée par l'apprentissage et la recherche de maîtrise des Obligations ; la deuxième période (processus 2 : entre les points 2 et 3) est caractérisée par l'apprentissage de la prise d'Initiative ; la troisième période (processus 3 : entre les points 3 et 4) est celle d'un possible investissement des Aspirations. Dit autrement, selon nos observations, au-delà de la diversité individuelle des trajectoires au

travail, travailler recouvre trois grandes périodes pour les individus : une première période où l'on apprend les règles du jeu et l'état de l'art d'un domaine de compétences (la période des Obligations) ; une deuxième période où l'on exprime sa différence dans les règles du jeu et le cadre de notre domaine de responsabilité et d'expertise (la période des Initiatives) ; une troisième période où l'on contribue à appréhender différemment les choses et à faire évoluer les règles du jeu (la période des Aspirations). Ces trois périodes constituent une oscillation entre deux polarités, entre un centrage individuel ou collectif. En effet, la partie 1 de la vie professionnelle est fortement orientée par un besoin d'appartenance au collectif, de conformité ; la partie 2 est à l'inverse marquée par une recherche de singularisation, de différenciation du collectif ; alors que la partie 3 peut, à nouveau, être orientée vers une recherche de collectif : dans l'optique cette fois non pas de s'y conformer mais de lui être utile, de le faire évoluer de façon singulière.

Les différents registres d'activités - Obligations/Initiatives/Aspirations (O/I/A) - sont potentiellement présents dans les diverses tâches qui constituent le travail de chacun. Si les Obligations sont définies de façon externe, les Initiatives et Aspirations sont à conquérir par chacun. Chaque registre d'activité - O/I/A - est une source d'accomplissement professionnel particulière et contribue différemment à la motivation à travailler. La nécessité pour chacun(e) d'investir les trois registres que sont les Obligations, les Initiatives et les Aspirations, varie avec l'âge et la phase de vie professionnelle dans laquelle il/elle se trouve.