

Introduction

Que faisons-nous vraiment au travail ?

Pour chacun d'entre nous, le même constat s'impose : nous passons 50 % de notre temps conscient 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

Ce livre est le produit d'une enquête collaborative inédite. Nous avons initialement rencontré 100 managers de tous âges, genres, types d'entreprise et secteurs d'activité. Nous les avons 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.

Depuis le lancement initial de cette enquête en 2010, nous avons continué à rencontrer des participants qui en avaient le souhait. Nous avons également intégré dans l'échantillon de nouveaux entrants qui souhaitaient participer. Cela nous conduit aujourd'hui à suivre une cohorte de 200 participants de façon longitudinale.

Nous rapportons de cette enquête collaborative... 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'aimeriez-vous 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

1. Pour une présentation détaillée du protocole d'enquête qui a fondé cet ouvrage, voir Annexe p. 143.

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 pro-

blement 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.

Chapitre 1

Nouvelle carte, nouvelle boussole

Le travail est en crise

Jamais, depuis l'avènement de la société industrielle moderne en Occident, l'entrée dans la vie active des jeunes n'a été si difficile ; jamais les conditions d'exercice du travail n'ont été si contraintes et les perspectives de carrière professionnelle aussi sombres. Le travail est en crise.

Faisons un rapide retour en arrière dans l'histoire et regardons comme le travail a évolué. Dans nos sociétés occidentales postmodernes - l'Europe et l'Amérique du Nord d'aujourd'hui -, le travail n'est plus le repère stable, central, légitime qu'il a pu être pour les grands-parents ou même les parents des jeunes nés après 1975. Les quatre caractéristiques qui ont fait du travail un repère stable et incontestable pendant le XX^e siècle sont remises en cause par les évolutions économique, sociale et politique qui affectent nos sociétés développées. Regardons de plus près ce qui se passe.

Pour nos grands-parents et parents - dans le courant du XX^e siècle et particulièrement après la deuxième guerre mondiale - le travail a été générateur de revenus. Il permettait de subvenir aux besoins matériels de la vie personnelle et familiale de chacun. Ces revenus étaient en outre assurés d'une progression régulière, fondant en chacun une

conviction : « *Je gagnerai, quoi qu'il arrive, davantage demain* » ; et soutenant le développement d'une société de consommation où acheter, y compris le superflu, devenait une priorité. Était à l'œuvre une logique de garantie de progression de la rétribution.

Pour nos grands-parents et parents, le travail allait de pair avec un métier, socle d'une identité sociale robuste. Avoir un métier, c'était être accompagné dans l'acquisition des savoirs et savoir-faire indispensables à son exercice : cela situait durablement dans un collectif, dans la société. Ainsi, annoncer lors d'une soirée entre amis : « *Je suis boulanger* », « *Je suis cadre dans les assurances* », « *Je suis infirmière* », positionnait immédiatement chacun sur une échelle sociale, lui conférait un rôle clair et une place durable dans la société. La logique du métier était à l'œuvre.

Pour nos grands-parents et parents, le travail a aussi été un vecteur d'ascension sociale, travailler était porteur d'une promesse et d'une expérience de réussite sociale et professionnelle supérieure à celle la génération précédente. Cette logique permettait à chacun de penser et de vivre « *je ne serai jamais moins que mes parents* ». La logique d'ascension était à l'œuvre.

Pour nos grands-parents et parents, le travail était généralement réalisé dans le cadre d'une organisation du travail stable, dans les murs d'une entreprise identifiée, sous l'égide d'un seul employeur, souvent le même tout le long d'une carrière professionnelle. Travailler c'était ainsi, pour la majorité, être salarié à plein-temps d'une entreprise qui avait établi une organisation du travail stable et un mode opératoire clair pour chaque poste. Les engagements mutuels étaient connus, acceptés, durables. Si tel n'était pas le cas, le salarié avait toujours la possibilité de changer d'employeur, ce que permettait aisément un marché de plein-emploi, favorable aux demandeurs d'emploi.

Aujourd'hui, sous le coup d'évolutions économiques et sociétales de grande envergure (financiarisation de l'économie, mondialisation, évolution du régime capitaliste), ces quatre caractéristiques ont volé en éclat. L'expérience que nous faisons du travail n'est plus la même. Sa centralité même fait débat.

Quels sont les symptômes de cette évolution ?

Pour tous les nouveaux entrants sur le marché du travail, le travail n'est plus la garantie d'un revenu croissant, ni même d'un revenu suffisant pour subvenir aux besoins élémentaires de la vie matérielle d'une fa-

mille : le recours croissant aux contrats à temps partiel (subis par les individus) et l'extrême prudence des politiques salariales des entreprises, conduit à une stagnation voire à une régression des niveaux de rémunération offerts par les entreprises et du pouvoir d'achat associé. Dans un nombre croissant de pays, les revenus minimums ne suffisent plus à couvrir les dépenses de base d'un foyer (loyer, énergie, nourriture, transports, habillement). Il n'est plus rare que les augmentations de salaire fixe décidées à l'issue des négociations annuelles obligatoires soit en deçà de l'évolution de l'inflation du pays.

La logique du métier est malmenée par les évolutions organisationnelles qui prennent le pas sur les logiques individuelles et collectives d'acquisition d'une qualification normée et collectivement gardée - le métier. Désormais, les individus au travail sont moins titulaires d'un métier que détenteurs d'un CV ou d'un portefeuille de compétences : ils mettent à disposition d'une organisation « ce qu'ils savent faire », charge à elle de mobiliser au mieux ces compétences à travers une organisation du travail formalisée et spécialisée. Les trajectoires professionnelles sont extrêmement heurtées, singulières et disparates. Les intitulés de poste signent bien cette évolution : les individus sont aujourd'hui « chef de projet », « chargé de mission », « chargé de clientèle », ils seront demain autre chose tout en détenant pourtant les mêmes compétences. Le travail est de moins en moins exercé dans le cadre de métiers collectivement normés et gardés mais plutôt dans le cadre de positions individuelles changeantes et à la merci des réorganisations.

La raréfaction de l'emploi ne garantit plus l'ascension sociale par le travail. Les enfants d'une famille donnée ne sont plus assurés de progresser par rapport à leurs parents. Ce, malgré une élévation continue du niveau d'éducation initiale dans la société. Ainsi, en tendance, les enfants sont plus éduqués que leurs parents mais ont une probabilité faible de réussir mieux qu'eux !

Il y a là une source de questions et d'incompréhension majeure pour les jeunes entrants sur le marché du travail : « Comment puis-je être de plus en plus qualifié, plus qualifié que mes aînés, et obtenir des emplois dégradés par rapport à eux » ? Cette dégradation se pose tant en termes de responsabilité que de niveau de rémunération.

L'entreprise pour laquelle je vais travailler n'est plus cet environnement construit rassurant et pérenne, mon employeur ne sera plus une figure connue et stable. L'expérience du travail - je l'ai compris en observant mes parents - est celle d'une grande instabilité du cadre et des ressorts

de l'engagement mutuel. Ainsi, l'entreprise pour laquelle je vais travailler changera régulièrement d'activité, en délocalisera certains pans ; les propriétaires changeront ; les organigrammes et les responsables hiérarchiques seront remis à plat tous les six mois ; les objectifs annuels seront obsolètes après deux mois ; les promesses de carrière à long terme se solderont par un licenciement économique, etc. Le travail ne sera plus exercé dans le cadre stable et rassurant qu'a pu être dans le passé « mon entreprise ».

Alors, dans ces nouvelles conditions, le travail est-il toujours et pour tous une expérience centrale ?

Cette question est d'autant plus cruciale que, en arrière-plan de tous ces changements, l'emploi, c'est-à-dire la possibilité d'avoir un travail, se raréfie et, ce faisant, produit des effets paradoxaux sur les individus.

Le nombre d'emplois total à distribuer par les entreprises publiques et privées en Europe diminue. C'est là, la conséquence des arbitrages opérés par les firmes implantées en Occident : substitution des hommes par des machines, transferts des emplois industriels dans les pays à bas coût de main-d'œuvre, intensification des attendus de productivité et de la faible croissance économique dans ces pays.

Cette diminution a produit un triple mouvement pour les individus que nous sommes : un allongement du temps d'étude ; un raccourcissement des carrières professionnelles (départs anticipés en préretraite) ; une intensification des carrières de ceux qui sont au milieu. Dit de façon rapide, l'accès au travail est devenu difficile et tardif pour un nombre croissant d'individus ; et, *a contrario*, « garder » son travail est devenu un enjeu phare pour les autres.

D'un côté, les jeunes aujourd'hui se trouvent, dans une grande proportion, exclus du travail : le chômage des jeunes atteint des records en France comme dans la plupart des pays développés². Les jeunes éprouvent un ressentiment fort et fondé de ne pas être admis dans le cercle fermé de ceux qui travaillent³.

2. 22 % en France en 2010 - Enquête Insee.

3. À titre de repère, 730 000 jeunes entrent chaque année sur le marché du travail. Trois jeunes sur quatre trouvent un emploi deux mois après la sortie des études, mais deux tiers entrent dans le monde du travail par l'intérim ou les CDD. Après trois ans sur le marché du travail, 80 % des diplômés à bac + 5 et 70 % des diplômés à bac + 2 sont en CDI. Pour une grande majorité de jeunes salariés diplômés à bac + 2, le salaire est le SMIC - Enquête Insee.