

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 ?* (2019) - 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).

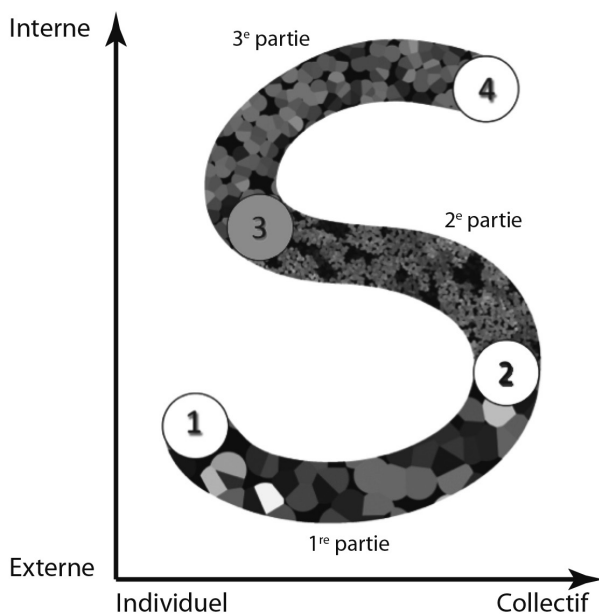


Figure 1 - Le modèle en S de la vie professionnelle

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.

Chapitre 2

Les crises de motivation

Les crises de motivation : des manifestations normales

Selon nos observations, l'état de motivation est non seulement évolutif (les trois périodes que nous venons de décrire) mais également passe par des crises. Ces crises sont nécessaires et bénéfiques à la fois pour les individus et les organisations : ce sont les points 1, 2, 3, 4 sur la courbe en S. Ces crises sont des événements brefs et intenses - des rendez-vous - qui démarrent par une saturation du moteur de motivation investi jusque-là. Ce qui faisait motivation jusqu'à maintenant, ne le fait plus. L'individu traverse une période de remise en cause, il se dit démotivé. Puis, il va chercher à s'orienter vers un nouveau moteur motivationnel et va pouvoir ainsi démarrer une nouvelle période d'apprentissage. L'individu se dit alors remotivé.

Les quatre rendez-vous de la courbe en S constituent des points de passage d'un moteur de motivation à un autre et sont les marqueurs à la fois de la fin d'un apprentissage réussi et du début d'un autre.

Le rendez-vous 1 est celui de l'entrée et de l'engagement dans la vie adulte. Il est tangibilisé par la signature du premier contrat de travail plein-temps. Il sanctionne la sortie du monde familial et étudiant, celui où l'on va s'assumer

autonome. Il est marqué par un sentiment ambivalent d'angoisse de la découverte d'un monde nouveau mais aussi de projection positive. C'est le moment où chacun formule plus ou moins explicitement ses rêves personnels de réussite : « *Voilà ce que je veux, voilà comment je vois ma vie future.* » Ces rêves vont justifier, nourrir l'investissement initial fort dans les Obligations.

Le rendez-vous 2 marque la saturation du moteur exclusif des Obligations. L'individu expérimentant ce rendez-vous a le sentiment que maintenant, après avoir mené à bien plusieurs missions, et/ou plusieurs postes (éventuellement dans plusieurs entreprises), il/elle maîtrise la base de son métier ou de sa fonction. Cet individu a acquis une certaine profondeur d'expérience et le sentiment d'une identité professionnelle. Alors, il/elle décide de se fixer dans un métier, une organisation dans l'optique maintenant, d'affirmer sa différence, sa singularité. La tangibilisation de ce deuxième rendez-vous est une prise de responsabilité hiérarchique significative, la direction d'un projet, la responsabilité d'une mission, d'un périmètre d'envergure. Le sentiment intérieur perçu est « maintenant, je suis quelqu'un ».

Le rendez-vous 3 correspond à ce qui est communément désigné comme la crise du milieu de vie professionnelle. Il comporte une dimension particulière par son intensité et son acuité. La remise en cause contenue dans ce rendez-vous est expérimentée pour ceux qui sont allés au bout des Initiatives. Le malaise personnel qui accompagne ce passage est souvent dû au manque de sens attribué à cette crise motivationnelle alors que, nous allons le voir, elle constitue le terreau fertile de la prochaine étape de vie professionnelle. Ce rendez-vous n'a pas les mêmes manifestations observables pour toutes les personnes que nous avons rencontrées : il peut advenir en fin de trentaine pour certains ou en début de cinquantaine pour d'autres, il peut être brutal ou sourd.

Le rendez-vous 4 est celui de la retraite, celui qui clôt la vie professionnelle. Ce rendez-vous contient une épreuve particulière : chacun va devoir réinventer ce qui fait sens et motivation car tout ce qui faisait notre existence professionnelle et sociale va disparaître. Alors que notre rythme de vie était construit autour du travail, que notre tissu social s'était bâti autour de notre vie professionnelle, que notre pouvoir d'achat et ses attributs de réussite matérielle - téléphone, ordinateur, voiture - résultaient directement de notre statut professionnel, tout cela va nous être enlevé. Sans statut professionnel, que va-t-il nous rester, comment va-t-on organiser notre nouvelle vie ? La question angoisse.

La dynamique de la vie professionnelle : le point de vue des fondateurs

L'essentiel de ce que nous savons sur cette question est issu de la recherche psychosociale sur les étapes ou cycle de vie des adultes (Houde, 1991). Cette recherche s'est développée au début du XX^e siècle à un moment où l'espérance de vie humaine commençait à augmenter significativement : un nombre croissant de personnes pouvait espérer atteindre la vieillesse et donc, un besoin nouveau apparaissait de considérer ce qui se jouait dans une vie adulte, de la fin de l'adolescence à la mort dont l'horizon reculait. De nouvelles questions se posaient donc également sur le sens du travail et son évolution au cours d'une vie humaine. Une connaissance nouvelle de la dynamique d'une vie humaine se développa, portée par Jung d'abord, à partir de 1933 ; puis Erikson (1959) ; Havighurst (1963) ; puis Levinson (1974). Cette connaissance a été rapatriée à partir des années soixante-dix dans la sphère professionnelle pour comprendre la dynamique humaine du rapport au travail. La crise économique toute récente (premier choc pétrolier) qui mettait fin à la croissance continue des Trente Glorieuses appelait, en effet, une compréhension renouvelée de ce qui se jouait dans le cours d'une vie professionnelle.

À cette époque, la recherche sur les « carrières » professionnelles se fonde et se structure. La piste poursuivie est l'identification des étapes/phases distinctes que chaque individu passe dans le cours de sa vie professionnelle. Pour Schein, précurseur de cette recherche, cinq étapes rythment la progression professionnelle de tout un chacun : l'entrée (1), l'initiation (2), la reconnaissance comme membre junior par l'organisation qui m'emploie (3), la reconnaissance comme membre légitime (4), la reconnaissance comme membre permanent (5), Schein, 1971. Pour Dalton, Thompson et Price (1977), la vie professionnelle fait passer d'une posture d'apprenti (ma priorité est d'apprendre des autres), à une posture de collègue (ma priorité est de contribuer au travail collectif), à une posture de mentor (ma priorité est de donner l'exemple et de former d'autres), à une posture de sponsor (ma priorité est de donner leur chance à d'autres). Pour Ketz de Vries *et al.* (1984), se succèdent une phase de « choc de la réalité » où le jeune professionnel - dans sa vingtaine - arrive avec des attentes irréalistes vis-à-vis du travail ; et une phase de « socialisation et de croissance » où le jeune professionnel - dans la trentaine - s'installe dans son poste et voit se réduire l'écart entre ses attentes et les opportunités offertes.

La crise du milieu de vie professionnelle : quelle particularité ?

La plupart des approches qui s'intéressent à la dynamique de la vie professionnelle se rejoignent sur un constat : il existe un point de basculement dans la dynamique de la vie professionnelle, une « crise du milieu de vie » professionnelle. Cette crise survient, selon les observateurs entre la fin de la trentaine et le début de la cinquantaine. Elle marque une rupture dans la dynamique professionnelle. Elle inaugure, selon de nombreux observateurs, la fin d'une dynamique de croissance et de réussite et introduit une phase durable et finale de démotivation au travail qu'il va falloir gérer jusqu'à la retraite.

Une crise du milieu de vie ? Le point de vue des fondateurs

La crise du milieu de vie a été initialement décrite par les chercheurs et praticiens en psychologie : Eliott Jaques est celui à qui l'on attribue la paternité du terme (1965) ; puis Levinson a beaucoup œuvré pour la reconnaissance de cette crise du milieu de vie. Il la définit comme « *une phase de transition autour de 40-45 ans, expérimentée par la majorité des adultes. C'est une phase normale. L'individu y questionne sa vie* ». Selon lui, 80 % des individus analysés dans son programme de recherche décrivent les symptômes de cette crise (Levinson, 1978).

La crise du milieu de vie est appréhendée comme une période de transformation pendant laquelle les individus réévaluent la place du travail dans leur vie et leur place dans le monde. Ils entrent dans une logique de transformation de leurs valeurs et de leur cadre de référence. Par exemple, pour Erikson, c'est le moment où « *la personne réalise l'inévitabilité de sa mort et la nécessité de participer à un monde meilleur, de contribuer au futur* » (Erikson, 1959). Pour Charlotte Darrow (sociologue travaillant dans l'équipe de Daniel Levinson, 1975) : « Aux environs de 40 ans, chaque individu atteint son horizon. Quelles que soient les illusions qu'il/elle avait pu avoir jusque-là, arrive un temps inévitable d'évaluation. Chacun sait la place qu'il/elle occupe dans les batailles de la vie et dans quelle mesure il/elle souhaite aller plus loin. [...] Pour la première fois, si le monde est divisé entre les jeunes et les vieux, il/elle entre dans le monde des "vieux" : c'est l'âge où l'on perd ses parents, où les effets physiques du vieillissement biologique commencent à se faire sentir : besoin de lunettes, perte de cheveux, prise de poids, maux divers. » Pour Gould (1978), c'est le moment du cycle de vie où l'on est au sommet de certaines responsabilités. On a atteint une position qui, croyions-nous dix ans plus tôt, devait nous apporter bonheur

et maturité et pourtant, la crise du milieu de vie est aussi le moment où l'on découvre que l'on n'est plus jeune (transformation physique, parents malades), le moment où l'on découvre que notre mort n'est pas pure abstraction (mort dans l'entourage). Cela entraîne une transformation du sens du travail : le jeu en vaut-il la chandelle ? Le temps et l'énergie que j'investis dans mes responsabilités valent-ils le retour que j'obtiens de tout cela ?

Dans notre approche, ce point de basculement correspond sur le S au rendez-vous 3. Il n'est pas appréhendé comme la seule crise du cours de la vie professionnelle mais comme un rendez-vous parmi quatre autres. Ce rendez-vous 3 présente néanmoins des caractéristiques distinctives par rapport aux autres rendez-vous et notamment le rendez-vous 2 qui a lieu lui aussi dans le cours de la vie professionnelle. En voici les principales.

1 - Une crise de réussite

Tout d'abord, la remise en cause contenue dans le rendez-vous 3 est communément partagée pour ceux qui sont allés au bout des Initiatives dans le cours du processus 2. C'est parce que je suis allé(e) au bout de ma réussite professionnelle en processus 2, que j'ai acquis les responsabilités inhérentes à mon métier et que j'ai pu m'engager dans la prise en charge d'initiatives significatives que j'entre en saturation de ces apprentissages et ressens le besoin « d'autre chose ». C'est parce que j'ai atteint en partie mes rêves de démarrage de vie professionnelle (avoir tel métier, avoir telle vie de famille, avoir tel type de maison, etc.) que peuvent s'exprimer de nouvelles questions. J'ai obtenu ce que je rêvais d'obtenir et ce qui justifiait tous mes efforts au travail depuis le rendez-vous 1 et je découvre que cela ne suffit pas, que cela ne va pas donner de sens aux 20 prochaines années qui se présentent à moi, que faire ?

Le rendez-vous 3 est donc la crise de réussite d'un individu qui est allé au bout de ses apprentissages propres au processus 2. En fonction des parcours de chacun et des rythmes d'engagement/maturation/saturation qui nous sont propres, ce rendez-vous peut advenir en fin de trentaine pour certains ou en début de cinquantaine pour d'autres. Pour autant, il est très différent du rendez-vous 2. Alors que l'enjeu de la crise du rendez-vous 2 était de « vouloir plus » : plus de responsabilités, plus de visibilité, plus de marge de manœuvre et plus de reconnaissance (financière et symbolique), l'enjeu qui apparaît au rendez-vous 3 est d'une autre nature. Nous pourrions en concentrer l'expression dans un énoncé « je veux mieux ». L'enjeu du rendez-vous 3 est de poursuivre la réussite construite mais dans un « autrement » difficile à préciser.