

## PRÉAMBULE

Récemment, un e-mail nous arrivait de la part d'une ex-bénéficiaire de bilan de compétences nous indiquant qu'à la suite de ce bilan suivi un an auparavant, la salariée, assistante administrative au sein d'un établissement d'enseignement supérieur de management, s'était vu accepter sa demande de formation pour mettre en place son projet d'évolution professionnelle afin de devenir ingénieur multimédia spécialisé en e-Learning, domaine à fort besoin dans de nombreux secteurs. Après avoir suivi un Master 2 dans ce domaine, elle avait réalisé un stage pratique au sein d'un groupe spécialisé sur l'éducation. Son e-mail indiquait qu'elle venait d'être embauchée comme responsable de la mise en œuvre du e-Learning au sein de ce groupe. Elle était investie de responsabilités impliquant des échanges avec l'international et des missions de déploiement sur l'ensemble des établissements du groupe, mettant ainsi en œuvre la stratégie du groupe. Son e-mail précisait qu'elle passait cadre, et de façon humoristique pour dissimuler son enthousiasme elle ajoutait qu'à titre anecdotique elle doublait son salaire.

Cet e-mail ne représente évidemment pas tous les retours que nous avons, mais il illustre de façon exemplaire ce qui peut survenir par la mise en œuvre des dispositifs de reconversion, de réorientation mais surtout de nouveau projet professionnel bien construit, c'est-à-dire qui s'appuie autant sur les désirs des bénéficiaires, sur

leurs compétences et sur le marché du travail. Dans une période où l'emploi connaît la stagnation que l'on sait, où l'adéquation entre la demande et l'offre ne parvient pas vraiment à s'ajuster et où la vie au sein des entreprises est plus difficile compte tenu des réductions de postes, des pressions et des « maltraitances » supposées ou réelles, il est indispensable de redonner des perspectives positives à chacun pour répondre à leur demande la plus fréquente à savoir : « *comment s'en sortir ?* ».

# INTRODUCTION : ORIGINES ET RAISONS DE L'OUVRAGE

Cet ouvrage est une invitation au lecteur à s'interroger sur le sens de sa vie professionnelle.

C'est aussi permettre à ceux qui mènent cette démarche de trouver un chemin personnalisé vers leurs objectifs et rendre souvent possible ce qu'ils croyaient utopique ou inaccessible.

Il ne s'agit pas pour l'auteur de nier les difficiles réalités du monde du travail. Bien au contraire c'est au travers d'illustrations nombreuses et diversifiées, de témoignages et d'analyses de cas concrets rencontrés dans l'action quotidienne de consultants en accompagnement de projets professionnels, qu'ont été conçus les outils tant méthodologiques que relationnels de l'accompagnement de personnes ayant fait le choix, parfois hésitant au début, de « *vivre autrement* » ou selon l'expression courante de « *s'en sortir* ».

Pour un chômeur « *s'en sortir* » c'est, en règle générale, d'abord de trouver un emploi et premier paradoxe, il est recommandé à un chercheur d'emploi, comme nous le verrons, d'avoir un emploi.

Mais « *s'en sortir* » pour un salarié c'est devenir maître de ses choix, cela ne signifie évidemment pas de faire ce que l'on veut au sein de son entreprise, mais de s'approprier la vocation, les objectifs et la stratégie de celle-ci. Il sera difficile, d'être en opposition de fond sur ces points de façon durable. Par exemple, ce cadre

supérieur qui, au plan personnel se déclare « antimilitariste », et qui, suite à une fusion se retrouve salarié d'une entreprise d'armement. Vivant au quotidien une violente contradiction, il finira par démissionner. Ce type de cas est exceptionnel, pensez-vous. Vous avez sans doute raison au sens où il est spectaculaire. Mais combien, aujourd'hui, souhaitent s'orienter vers le secteur associatif, voire vers l'humanitaire pour se trouver en adéquation avec ce qu'ils appellent souvent leurs « valeurs ».

Cet ouvrage se veut avant tout une sensibilisation à des changements d'angles de vue accessibles à chacun. S'autoriser à exiger davantage d'explications, à pouvoir dire *non* quand cela est nécessaire. Se donner les moyens de se surprendre dans ce que l'on est capable de faire autant que dans ses désirs et ses centres d'intérêt, telle est l'ambition affichée de cet ouvrage.

Toutefois, pour comprendre les multiples façons de répondre à la question, il faut d'abord poser le cadre conceptuel, les définitions et les limites de ce qu'implique « donner du sens à sa vie professionnelle ». Cela constitue la première partie du livre.

La deuxième partie est directement ancrée dans l'analyse et la compréhension de ces phénomènes de perte de sens.

Un large éventail de possibilités de donner du sens à sa vie professionnelle y est étudié, analysé, décrypté avec minutie. Du premier sens que constitue la *survie* à la recherche du « *pour quoi je suis fait* » en passant, entre autres, par les notions d'objectifs, d'enjeux, d'organisation du travail ou de management, nombre de bonnes pratiques en ont été tirées et mises en œuvre avec succès, c'est-à-dire en débloquent des voies qui semblaient, au début, sans issues aux intéressés.

La conscience de l'origine du mal-être de nombre de ceux que nous rencontrons n'est pas spontanée ni évidente. Il arrive bien sûr que le hiatus entre « ce que l'on est » et « ce que l'entreprise attend de vous » soit flagrant sur le plan éthique ou psychologique en termes de pression, de stress ou d'exigence, même si pression,

stress et exigence peuvent constituer des moteurs du dépassement de soi. Il s'agit bien sûr, comme souvent, du bon dosage, des limites à poser ou à se poser. Mais comment savoir poser des limites lorsqu'il est question de dépassement de soi, symptôme représentatif du sens donné à sa vie professionnelle s'il en est.

« *S'en sortir* » c'est d'abord pouvoir l'exprimer, le sortir, mettre des mots sur tout cela. Ensuite, on trouvera une posture personnelle qui permettra de digérer ou d'interpréter différemment le hiatus et ainsi d'alléger la pression, parfois même d'innover, de trouver de nouvelles voies.

Les crises ont ceci de positif qu'elles stimulent l'imagination et les modes d'action.

Heureusement, il n'est pas toujours nécessaire d'attendre la crise pour chercher à donner du sens à sa vie professionnelle, même si à bien y regarder l'on est plus souvent remis en question qu'on ne se remet soi-même en question.

Le contexte de travail constitue un élément déterminant. L'ambiance de travail, la pression hiérarchique sont des caisses de résonance ou des tampons amortisseurs des petits dysfonctionnements rencontrés.

La perte de sens peut être constituée de microfailles dans les relations. Ne pas être salué par son chef, se voir confier une mission considérée comme inintéressante parce qu'un collègue est absent, ou tout signe présentant une forme de non-reconnaissance sera, selon les circonstances et les individus, susceptible d'y contribuer.

D'autres formes plus radicales et plus profondes peuvent provoquer cette perte de sens. L'idée que l'on vous avait promis un poste ou un budget et qu'on le voit attribuer à quelqu'un d'autre sans plus d'explications peut se traduire par un sentiment de « trahison ». Pour peu que le destinataire pressenti ait eu l'imprudence – mais comment ne pas être parfois imprudent lorsqu'on vous a assuré du poste ou du budget et que l'on vous demande d'anticiper – de

s'engager auprès de ses équipes, de ses clients, de ses collègues, le risque de stress monte violemment sans que l'on puisse savoir comment cela se traduira. La grande majorité trouvera les mots pour expliquer que ce n'est pas de leur faute, qu'à l'impossible nul n'est tenu, qu'il s'agit d'une raison d'Etat... et certains plus impliqués dans leur parole donnée, dans ce qu'ils ont mis d'eux-mêmes dans ces engagements ne parviendront pas à trouver d'issues raisonnables, certains tomberont malades, feront un ulcère, tomberont en dépression, voire iront au suicide face à ce qu'ils croient être une impasse.

Mais alors survient un nouveau paradoxe : si donner du sens à sa vie professionnelle exige de s'impliquer, de travailler dur, de ne pas compter ses heures, de relever des défis, de se surpasser, alors comment pouvoir en même temps prendre du recul, de la hauteur face à cette déferlante d'adrénaline qui survient.

A l'opposé, comment répondre, si ce n'est par un haussement d'épaules, à ces demandes de salariés de plus de responsabilités dans le travail et de travail à temps partiel. Sans doute une question d'organisation diront certains, mais comment simplement imaginer qu'on est responsable à temps partiel. Ces paradoxes sont sans doute des défis auxquels les technologies nouvelles sont en train de s'attaquer dès lors qu'on est d'accord pour que Big Brother vienne contrôler tout cela.

Et si ce doit être Big Brother qui donne du sens à ma vie professionnelle alors mieux vaut ne pas se poser la question de cet ouvrage.

La troisième partie est une tentative de proposition méthodologique destinée à aider le lecteur à trouver ses propres solutions quant à la façon de donner du sens à sa vie professionnelle.

Chacun n'a évidemment pas le même type de besoin face à cette question et chacun au cours de sa vie passe par des phases de besoins très différentes comme l'a admirablement démontré Abraham Maslow. Donner du sens peut donc impliquer des ré-

ponses circonstanciées et non identiques ni même permanentes pour chacun.

Il s'agit là de se doter d'outils adaptés à chaque individu, à chaque situation, à chaque circonstance.

*Donner du sens n'a de sens que circonstancié.*

Une méthodologie d'analyse des circonstances, est ainsi proposée permettant à chacun de s'en approprier la logique, voire la maîtrise technique.

Ces pistes méthodologiques ne sont nullement des recettes à plaquer sur n'importe quelle situation, mais au contraire une invitation à une réflexion sur soi, sur sa relation au travail, sur ses besoins et ses envies, sur ce qui constitue ses valeurs et son cahier des charges personnel.

Ces éléments de méthode sont directement issus du travail quotidien, de nombreuses années de pratique et d'expérience d'accompagnement de personnes pour lesquelles un suivi à moyen terme a pu s'opérer et qui a validé la pertinence des techniques et outils méthodologiques mis en œuvre.

Dans la quatrième partie, c'est au sein du réservoir d'expériences des consultants que des témoignages de bénéficiaires de bilans de compétences ou de personnes accompagnées dans l'élaboration d'un projet professionnel, voire coachées sur différentes problématiques, sont proposés sous forme de courtes études de cas autour de thèmes clé organisés et donnant lieu à des exercices projectifs.

Sans en faire un catalogue exhaustif de situations où le sens est en jeu, le lecteur pourra trouver dans ces témoignages des similitudes avec leur propre situation ouvrant comme le souhaite l'auteur des pistes de réflexion et d'action.

Enfin des esquisses de réflexions complémentaires dans le cadre des recherches permanentes de l'auteur ainsi que des autres consultants du cabinet PK CONSULTANTS sont ici soumises à la

sagacité, à la perspicacité, voire, à l'esprit critique de ceux qui souhaitent pousser plus loin les limites de ce travail. Comment donner du sens à sa vie professionnelle, tel est l'objet de cette partie y compris pour les consultants en charge d'accompagner cette démarche pour d'autres.