

L'éternel retour de la quête de sens au travail ou le vertige des possibles

Se réaliser dans son travail, y trouver du sens, être en accord avec ses valeurs, être reconnu socialement... tels sont les destins professionnels recherchés dans nos sociétés modernes. Mais comment répondre à cette quête absolue de réalisation de soi par le travail, justement lorsque toutes les possibilités semblent ouvertes ? Comment se sentir en sécurité face au vertige du choix ? Pour répondre à ces questions, l'auteure aborde ici les différents aspects de cette quête de sens et de son caractère protéiforme sur le plan émotionnel à travers la vignette clinique de Paul.

Plus que jamais, nous appartenons à une société « liquide » ou, selon l'acronyme « VUCA » (« *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* ») proposé par l'*US Army War College* dans les années 1990, une société complexe, instable, ambiguë et incertaine. Dans cet environnement interconnecté, l'individu au travail se trouve face à des questionnements existentiels, dans l'expression d'une quête inachevée de sens.

Pris dans une injonction d'*« euphorie perpétuelle »* (Bruckner, 2000) et dans *« cette peur de l'insignifiance qui nous rend fou »* (Strenger, 2013), le travailleur zélé se heurte parfois à des dilemmes insolubles où la même journée ne cesse de se reproduire dans un éternel recommencement.

En tant que psychologue du travail et des organisations en cabinet indépendant, le professionnel se trouve régulièrement à la croisée des chemins lorsque la question du sens du travail se pose. Dans une société où le maître mot est *« tout est possible pour celui qui s'autorise à sortir de sa zone de confort »*, le sujet revêt parfois un caractère anxiogène, voire paralysant. Entre signification, direction et sensation posées par Jean-Luc Bernaud (Bernaud *et al.*, 2015), utilité de l'existence et perspective interactionniste chères à Karl E. Weick (1995), la première pierre du travail consiste à définir le contour de ce qui vient questionner la place du travail dans la vie des personnes.

À l'origine du désir de travail

Paul, chef de projet et ingénieur dans le secteur industriel, âgé de 36 ans, célibataire sans enfant, sollicite un rendez-vous sur le conseil d'une personne de son cercle amical. Il arrive au

cabinet avec l'expression d'un mal-être diffus, envahissant, en lien avec un ennui généralisé et un vif désintérêt pour son métier tel qu'il l'exerce aujourd'hui.

Paul est originaire de la région parisienne. Ses parents, divorcés depuis une vingtaine d'années, ont exercé dans des postes au sein de la fonction publique. La préoccupation pour la sécurité de l'emploi est importante pour cette famille, qui accorde une place significative à la vie professionnelle dans la réalisation de soi. Il est vrai que la norme sociale de la réalisation de soi est, dans notre société, encore beaucoup valorisée par le travail (Honneth, 1992).

Aîné d'une fratrie de trois garçons, Paul exerce dans le secteur privé pour un grand groupe industriel. Il explique qu'il est le seul de sa famille à ne pas travailler dans la fonction publique. Au cours de sa scolarité, il a été orienté dès la fin du collège vers un lycée technique, ce qui lui a permis de s'inscrire ensuite avec beaucoup de facilité dans un parcours en école d'ingénieur. Ses parents l'ont encouragé dans cette voie et l'ont soutenu financièrement. Il décrit ses années d'études comme les meilleures années de sa vie, découvrant l'indépendance et un intérêt grandissant pour ses études. La mise en récit de ses expériences de vie professionnelle est une première pour Paul qui n'a *« pas l'habitude de regarder dans le rétroviseur »*, selon son expression. ■■■

Lise Lenain

Psychologue du travail

Place du travail et quête de soi

Paul occupe depuis près de huit ans le même poste au sein de l'organisation d'envergure internationale où il est arrivé douze ans auparavant.

Évoquant ce qui a déclenché la prise de rendez-vous, il exprime rapidement « *une perte d'entrain* », puis, finalement, dans un soupir, « *une perte de sens au travail* ». Sur cette question, la littérature décrit le sens au travail selon trois aspects :

- la direction donnée, l'orientation de l'individu dans son travail, ce qu'il recherche dans son travail ;
- la signification du travail, la valeur du travail aux yeux du travailleur et la représentation qu'il en a ;
- l'effet de cohérence entre l'individu et le travail qu'il accomplit.

Nous adoptons, dès le début de cet accompagnement, une posture qui rappelle celle du « *praticien designer* » décrite par Jean-Luc Bernaud (Bernaud *et al.*, 2015) en imaginant, au fil des séances, une ingénierie basée sur une posture réflexive. L'objectif que nous suivons est de permettre à Paul d'acquérir une nouvelle compétence pour gérer les phases de transition professionnelle de façon plus confortable. Paul suivra cet accompagnement pendant quatre mois, à raison de six séances espacées d'une quinzaine de jours pour les cinq premières et d'un mois pour la dernière.

Lors de la première rencontre, « *ne sachant par quel bout commencer* » pour reprendre son expression, nous suggérons à Paul d'entrer alors dans une phase d'exploration en portant attention aux pensées et aux émotions qui s'y rattachent. « *Je n'ai plus envie de perdre du temps à construire une carrière* », énonce-t-il alors.

Nous en remettant à son expression, et dans une perspective d'élaboration autour de la dimension émotionnelle du travail, nous questionnons alors ce qui fait envie.

La réponse de Paul s'articule autour de l'expression d'une sensation de grande lassitude. À cet état s'ajoute l'ennui lié à sa routine quotidienne et au manque de motivation qui, par moment, fait poindre de la tristesse. Pour lui, la période de télétravail liée à la crise sanitaire a eu l'effet d'un révélateur. Cette période l'a, en effet, privé de nombreuses sources d'équilibre et de ressources : le sport, la pratique

de l'escalade en groupe, les voyages aussi bien au niveau professionnel qu'au niveau personnel et le soutien de son réseau amical.

Pour autant, la charge de travail durant cette période a fortement augmenté, le retranchant de plus en plus fortement dans des tâches vécues comme dépourvues d'intérêt, hors de son cœur de métier et de son expertise technique : faire des plannings, du *reporting* financier, du management transversal l'obligeant à organiser et animer d'innombrables réunions de *reporting* avec l'ensemble des parties prenantes en visio.

Au cours de cette période, Paul prend de plus en plus conscience qu'il s'éloigne de la possibilité de faire « plus » que ce qui lui est simplement demandé, au sens évoqué par Philippe Davezies (2004).

À travers cette impossibilité d'*« apporter une contribution singulière à la construction du monde commun* », figé dans les injonctions paradoxales et aux prises avec des échéances artificielles sans cesse décalées, Paul exprime non pas une surcharge, mais un vide.

C'est ainsi que les premiers objectifs se dessinent :

- Retrouver la motivation sur le plan professionnel.
- Envisager de nouveau une vie professionnelle comme étant porteuse de sens.
- Être en capacité de choisir comment gérer cette nouvelle partie de carrière, tout en étant aligné avec ses valeurs et ses aspirations profondes.

Nous convenons d'engager le travail d'accompagnement par le biais d'outils de réflexion, notamment par la lecture d'un article expliquant la notion d'état de *flow*. Concept décrit par Mihály Csíkszentmihályi (1990) comme un état d'accomplissement permettant d'être absorbé par la tâche au point de ne plus voir le temps passer, tout en utilisant ses capacités dans une version optimale. Cet éclairage permet à Paul de se remémorer un moment de pleine satisfaction lorsqu'il était en mission à l'étranger, envoyé spécialement pour régler une question technique et délicate. L'énergie déployée sur cette mission reste pour lui une de ses meilleures expériences professionnelles, emprunte de fierté et d'accomplissement.

En parallèle, nous lui transmettons un extrait du carnet de bord proposé par Jean-Luc Bernaud *et al.* (2015). Cette boîte à outils permet d'engager une réflexion sur le sens de la vie et du travail à travers des exercices pratiques. Cet extrait propose une sélection d'une quinzaine de citations sur la question du sens. Nous invitons Paul à choisir une citation qui servira d'appui pour la prochaine séance.

“

Permettre à Paul d'acquérir une nouvelle compétence pour gérer les phases de transition professionnelle de façon plus confortable.



Entre rêves et désillusions

« C'est drôle ce besoin qu'ont les gens d'accuser les autres d'avoir gâché leur existence. Alors qu'ils y parviennent si bien eux-mêmes sans l'aide de quiconque. » Lorsqu'il engage la séance suivante sur cette citation d'Amélie Nothomb, Paul a le regard vif et rieur : « J'aime beaucoup cette citation », dit-il avant d'encrer sur cette idée qu'au final les reproches et les accusations que l'on peut formuler aux autres sont une manière de ne pas s'engager.

Dans son élan, il évoque toute sa culpabilité de ressentir son mal-être, « alors que tout ne va pas si mal au fond », comme s'il n'avait finalement pas le droit de se plaindre ou de vouloir autre chose pour lui. Reconsidérant ce choix de citation sous l'angle de la question du sens, nous demandons à Paul ce que signifie, pour lui, l'expression « se gâcher l'existence ». Il répond : « Je ne sais pas trop... mais ce qui est certain, c'est que je regarde les jours défiler sans avoir de prise dessus [...]. J'ai envie de lâcher du lest », conclut-il.

Dans cet élan, et évoquant le concept de *flow*, Paul se remémore alors son congé sabbatique d'il y a quatre ans, un voyage de quinze mois autour du monde comme une exigence de vitalité après une séparation qu'il évoque subrepticement. Il raconte avec nostalgie son départ en décembre vers un pays d'Asie. Il déroule ensuite le récit initiatique de

cet itinéraire entrecoupé de rencontres amicales. L'épopée s'achève par une reprise de son poste à l'identique. Il s'aperçoit rapidement que son changement de service longuement espéré reste vain et hypothétique. Paul conclut sur son espoir de pouvoir se reconnaître dans son travail, « *me retrouver dans ce que je fais* », ajoute-t-il avec conviction.

Paul réalise que la « sécurité factice » de son poste actuel étouffe une partie de ses rêves et de ses valeurs. Pris dans un conflit de loyauté vis-à-vis des représentations familiales, il délibère intérieurement sans parvenir à se libérer tout à fait. Il entrevoit alors ce poste comme une cage dorée, qui lui offre le confort matériel, la reconnaissance familiale, le statut, mais le prive de sa motivation et de son élan vital. Comme si, pour finir, le fait de ne pas partir, de choisir de rester dans cette cage dorée, c'était là une façon de se gâcher la vie.

Au cours de cette séance, Paul remarque que la parenthèse du congé sabbatique lui a permis de rester lui-même, de se reconnaître en tant que personne. Il insiste alors : « Oui, finalement, c'est bien cela le plus important, je veux pouvoir me reconnaître, me retrouver dans ce que je fais, dans mon travail. »

Le besoin de Paul est ici de pouvoir s'identifier dans son travail de manière singulière avec ses façons de faire, d'appriover le réel de l'activité, ■■■

Paul réalise que la « sécurité factice » de son poste actuel étouffe une partie de ses rêves et de ses valeurs.

Place du travail et quête de soi

le travail dans les règles de l'art, ce qu'Yves Clot (2008) exprime sous le concept de métier personnel. À travers cette mise en mots, Paul termine la séance sur l'idée qu'il se trouve face à un dilemme : partir ou rester. Les questions sont toujours en suspens, comme autant de ruminations incessantes malgré ses tentatives pour explorer d'autres opportunités de poste dans une nouvelle entreprise.

Nous comprenons, au fil des échanges, que l'inconfort apparaît lorsque les offres d'emploi consultées semblent « *d'un haut niveau technique* » aux yeux de Paul.

Il pointe du doigt « *sa peur de ne pas faire l'affaire* », alimentée par cette sensation de décalage entre sa formation technique et son poste de chef de projet actuel.

Tentant de mettre un mot sur ce ressenti, nous proposons à Paul d'évoquer la situation en la considérant d'un point de vue émotionnel. Il décrit une sensation de vertige, de peur face à un saut dans l'inconnu. Cette image n'est pas sans évoquer la passion de Paul pour l'escalade. Il est intéressant alors d'oser un pas de côté et de s'en remettre au référentiel des pratiques de cette discipline. Lorsque l'on se penche sur la question, il apparaît en effet rapidement que la « *discipline reine* » pour tout spécialiste est le fait d'escalader une voie que l'on ne connaît pas.

Cette activité présuppose non seulement une bonne représentation mentale du mouvement, mais encore un bon psychisme.

Dans cet esprit de préparation à visée d'entraînement, les pistes d'appui sont alors orientées vers le soutien de la réflexion, à partir des travaux en thérapie ACT, notamment par le biais de l'outil « *Faire face à un dilemme difficile* » (Harris, 2015). Cet outil pratique permet, par le biais d'un support écrit, de reconnaître qu'il n'y a pas de moyen de ne pas choisir. Rester, c'est choisir de ne pas partir pour l'instant. L'idée est également de réserver un rendez-vous avec soi dans la journée, un moment dédié à cette réflexion, afin que les éprouvés désagréables ne contaminent pas l'ensemble des sphères de vie.

Réflexions sur la place du travail dans la vie

En commençant la troisième séance, Paul nous confie qu'il a une sensation de « *moteur bloqué* ». Il explique multiplier les tentatives pour se relancer à travers ses passions : l'astronomie, l'escalade avec un collectif d'amis, les échanges intellectuels ou

“

Pouvoir s'identifier dans son travail de manière singulière avec ses façons de faire et apprivoiser le réel de l'activité.

l'humour au travail. Continuant son récit, il évoque son « *besoin d'émerveillement* » pour sortir des affects inconfortables, tels que « *la mélancolie, l'angoisse, la nostalgie* », s'avouant « *parfois malheureux et déprimé* ».

Dans cette oscillation, Paul ne dévoile pas de signes d'émotion désagréable, restant dans l'analyse de ses ressentis à froid, les ponctuant significativement de respirations silencieuses. Nous saisissons alors cette occasion pour mettre en perspective ce « *désir de travail* » qui semble avoir disparu.

Paul considère-t-il son travail comme une obligation purement alimentaire, comme une étape dans un plan de carrière ou comme une vocation (Wrzesniewski *et al.*, 1997) ? Quelles sont les attentes et les désirs sous-jacents à ce rôle professionnel ?

Enchaînant sur ces questions, Paul exprime de nouveau une grande lassitude : « *La période de pression est retombée, j'ai passé le jalon et, maintenant, jusqu'au prochain... je sens que je vais encore m'ennuyer, j'ai peu de sollicitations finalement, peu de tâches intéressantes... c'est plutôt rébarbatif de remplir des tableaux que je peux faire en quelques heures. Ensuite, ce sont des réunions en visio, mais on n'avance pas, c'est absurde. Les journées sont très longues. J'ai tellement la flemme parfois !* »

« *L'alpiniste est un homme qui conduit son corps là où, un jour, ses yeux ont regardé...* » Faisant nôtres ces mots de Gaston Rébuffat, alpiniste reconnu, nous suggérons à Paul de créer un tableau de visualisation à partir de photos et de mots significatifs qui lui permettront de dessiner son nouvel objectif.

Dans cette perspective, la méthode PEACE (Quoidebach, 2014) permet de définir un objectif répondant à cinq caractéristiques :

- *Positif* : Élaborer une phrase positive en évitant les formulations négatives comme : « *Ne plus avoir peur de se lancer et de passer pour un imposteur* », mais plutôt : « *Faire preuve de confiance dans les recherches en prenant appui sur les réussites passées* ».

- *Enjoué* : Répondre à la question « Qu'est-ce que nous gagnons à réaliser cet objectif ? ».
 - *Accompagné de conditions de réussite* : Quels sont les indicateurs précis qui nous permettront d'évaluer l'atteinte de notre objectif ?
 - *Contrôlable* : L'objectif est-il réaliste ? La formulation permet-elle de rester dans une zone de contrôle ? Avons-nous le pouvoir d'agir sur l'ensemble des éléments ?
 - *Échelonné dans le temps* : Fixer des échéances réalistes. L'objectif se définit par des petits pas, à court, moyen et long termes.
- Paul se saisit de cet outil et développe, pas à pas, une nouvelle forme d'introspection, de questionnement.

De la quête de sens au travail à une nouvelle articulation des sphères de vie

En début de séance, Paul s'installe avec entrain. Il regarde le collage qu'il a réalisé quelques jours après la dernière séance. Le tableau réalisé parle de lui-même. Paul commence à commenter au fur et à mesure chaque vignette, comme autant de « prises », « de points d'appui », vers un sommet, sa ligne d'arrivée : nature, grands espaces, montagne et liens familiaux occupent toute la place sur cette page. Paul a volontairement privilégié la sphère personnelle. « *Je suis content quand je regarde ça, ça me redonne confiance. J'arrive à me dire que c'est possible finalement. [...] Il y a beaucoup de choses qui ont bougé depuis la dernière fois.* » Il explique alors qu'il envisage de répondre à cette quête de sens au travail en s'engageant dans une double transition : un déménagement dans l'Est – ce qu'il avait déjà évoqué au cours de l'accompagnement –, qui lui permettrait de retrouver les montagnes et de pouvoir accéder à l'université pour suivre un master en formation continue. L'objectif à moyen terme étant de réactualiser ses compétences techniques dans un champ plus spécifique en lien avec les énergies renouvelables.

Sous l'angle du diagnostic d'adéquation personne-activité (Lyubomirsky, 2007), nous remarquons que cette nouvelle étape de vie professionnelle résonne positivement en plusieurs endroits pour Paul : dans la facilité de sa mise en œuvre et dans le plaisir de cette évocation qui semble activer très fortement plusieurs des forces repérées par Paul dans les exercices précédents. C'est alors qu'il confie se trouver un peu plus dynamique, plus motivé.

Au vu des avancées de Paul au cours des dernières semaines, nous prenons rendez-vous pour un point

d'étape dans un mois, afin de lui laisser plus de temps pour activer la suite.

Nouvelle voie et définition d'un nouvel art de vivre

Dans l'interséance, nous suggérons à Paul l'écoute d'un podcast sur la thématique de la force vitale, enregistré pendant la période de la crise sanitaire par Michel Lejoyeux, sur France Inter *.

Paul nous confiera que cette écoute lui a permis de maintenir une certaine routine dans son quotidien. Dans cette sérendipité apprivoisée, il s'étonne et se découvre une âme d'explorateur de sa propre vie et de ses propres besoins.

Le bénéfice ne s'est pas fait attendre, puisqu'il nous annonce, dans un immense sourire, qu'il a pu échanger avec le responsable du master et que cette conversation l'a conforté dans cette voie. Paul surenchérit : « *C'est bien, parce que je ne me coince pas dans un seul domaine d'activité. J'ai retrouvé ma curiosité.* »

Comme un nouveau point d'accroche, la trouvaille de ce master lui permet de retrouver le désir du travail et de définir un nouvel art de vivre sa vie professionnelle. L'accompagnement, moment suspendu et aérien, porte ainsi en lui l'apprentissage d'un nouveau mode d'élaboration du rapport à soi et au travail, dans une capacité nouvelle de trouver refuge lorsque la confusion pointe. Encore faut-il, en filigrane, accepter de s'affranchir en conscience des éventuels conflits de loyauté ou des influences familiales.

En guise de conclusion à cette réflexion, et comme l'écrit Christian Bobin (1990), il peut être utile, dans notre quête de sens au travail, d'accepter de faire de la place, de se donner un moment pour « *ne rien prévoir, sinon l'imprévisible. Ne rien attendre, sinon l'inattendu* ». ■

À travers cette citation, nous souhaitons souligner ici l'importance des moments de vagabondage de l'esprit dans la recherche de sens au travail. Il peut, en effet, être salutaire de s'émanciper des habitudes. Il s'agit, dans cet interstice, de réinventer un nouvel art de vivre, de trouver un nouvel espace des possibles en partant des expériences émotionnelles passées, sources de sens et de vitalité. ■

Note

* <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/grand-bien-vous-fasse/comment-se-motiver-pendant-la-crise-sanitaire-6973379>.