

# Redonner du sens à son job

Vous vous demandez pourquoi vous vous levez le matin. Vous ne vous reconnaissez plus dans les valeurs de l'entreprise. Il est temps de faire le point en toute objectivité.

Celui qui ressent sa propre vie et celle des autres comme dénuées de sens est fondamentalement malheureux, puisqu'il n'a aucune raison de vivre», écrivait Albert Einstein dans «Comment je vois le monde», en 1934. Sur le plan professionnel, cette perte de sens est aujourd'hui de plus en plus cruellement ressentie par les salariés. Pas facile, en effet, de trouver sa place dans des organisations dont les périmètres évoluent en permanence et dont les stratégies ne cessent de fluctuer. «Depuis vingt ans, il y a eu tant de rapprochements et de restructurations que les managers ne savent plus où puiser de la motivation pour mobiliser leurs collaborateurs», note Xavier Alas Luquetas, dirigeant du cabinet Eléas, spécialisé dans la prévention et la gestion des risques psychosociaux. D'autant que les équipes elles-mêmes changent très rapidement. «Ces remaniements fréquents nous font régulièrement sortir de notre zone de confort. A la longue, notre confiance est entamée, ce qui crée un stress individuel et collectif», constate Rémy Colmant, directeur commercial de Dynapost, une filiale de La Poste, et membre actif du club des directeurs commerciaux Agora.

La meilleure façon de lutter contre l'angoisse existentielle au travail est de retrouver ce sens perdu. Pourquoi est-ce que j'exerce cette profession ? Quelle en est la finalité ?

Quelle place réelle prend-elle dans ma vie ? Les conseils qui suivent devraient vous aider à vous poser les bonnes questions... et à y répondre.

## Identifiez les causes de votre démotivation

«Je ne sers à rien.» «Que je sois là ou pas, c'est pareil.» «Le résultat, tout le monde s'en fiche.» Ces pensées démotivantes – et dévalorisantes – vous ont-elles parfois traversé l'esprit ? Elles trahissent un malaise qui peut avoir deux causes principales. La première est l'absence de visibilité sur le résultat de nos actions. Les sauveteurs qui acheminent des colis de nourriture ou de médicaments après des catastrophes comme le tremblement de terre en Haïti ont le sentiment d'être utiles. Bien que répétitif, leur travail a un réel contenu et ils peuvent en constater rapidement les effets. A contrario, dans nos sociétés toujours davantage tournées vers le service et la dématérialisation des échanges, il est devenu difficile de comprendre quelle est notre contribution. Selon Jacques Fradin, auteur de «L'Intelligence du stress» (Eyrolles) et fondateur de l'Institut de médecine environnementale (IME), l'absence de visibilité sur la finalité de leur travail serait même la principale source de démotivation exprimée par les participants aux formations.

Seconde cause de stress et de démotivation : le décalage, voire l'inadéquation totale entre notre tâche et nos valeurs

profondes. «Lorsqu'on commence à avoir des pensées du type “je ne peux pas assumer cette stratégie” ou “je ne me reconnais pas dans cette mission”, il faut s'inquiéter. C'est le signe que ce qu'on nous demande de faire est intolérable pour nous», souligne Frédéric Chapelle, psychiatre, auteur de «Bon stress, mauvais stress : mode d'emploi» (Odile Jacob). Le genre de malaise qu'éprouverait par exemple un cadre travaillant chez Marlboro si l'un de ses proches était emporté par un cancer du poumon. Ou un écologiste contraint d'accepter une mission chez Total.

Le sens de notre travail est ainsi fortement lié à nos convictions et à notre vécu. Chacun de nous effectue une sorte de négociation intérieure pour trouver, à un moment donné, un compromis entre ses aspirations et la réalité. «Il s'agit d'évaluer jusqu'où l'on est prêt à courber l'échine et de déterminer ce à quoi l'on tient vraiment, affirme la coach Emilie Devienne, auteure d'«Entreprise, mode d'emploi» (Larousse). Redéfinir ses objectifs permet de savoir pourquoi on se lève le matin.»

## Evaluez votre travail avec objectivité

La perfection n'existe pas, et rêver d'un travail idyllique risque de provoquer de cruelles déceptions. «Il faut faire le deuil du désir de tout maîtriser, savoir être souple par rapport à ses attentes, ne pas avoir une vision rigide de son métier, accepter que ses collègues aient des défauts ou que l'économie traverse une passe difficile, explique le psychiatre Frédéric Chapelle. Cela ne signifie pas qu'il faille abandon-

ner ses idéaux, mais que la vie exige de tolérer une certaine dose de frustration.» Pour modifier son regard sur son travail, il suffit parfois d'exprimer ses doutes à des amis ou à des collègues. S'ils estiment que vous exagérez, cela vous permettra peut-être de relativiser : en comparant votre situation à la leur, vous prendrez conscience que vous n'êtes pas si mal loti ! Il est de toute façon, dans un premier temps, nécessaire de cesser de vous focaliser sur les points noirs de votre travail. «Notre tendance naturelle nous pousse à voir davantage le négatif que le positif, souligne Murielle Jouas, consultante. Mais si on considère objectivement son poste, on y découvre toujours des bénéfices.» Etablissez une liste de ce qui vous déplaît (rémunération trop faible, reconnaissance insuffisante...) et de ce qui vous satisfait (proximité par rapport à votre domicile, qualité de l'ambiance, autonomie...). Un bilan, tel que celui proposé par la société InterQualia (lire l'encadré page 30), permet, par exemple, d'identifier les compétences susceptibles d'enrichir votre fonction, même si vous devez vous former pour les acquérir. Il vous donnera des arguments pour vous détourner des tâches qui vous pèsent et pour lesquelles vous êtes moins performant. Vous pourrez aussi parvenir à la conclusion que votre poste actuel ou le secteur où vous travaillez ne vous conviennent pas (ou plus). Et prendre éventuellement les choses en main pour réorienter votre carrière.

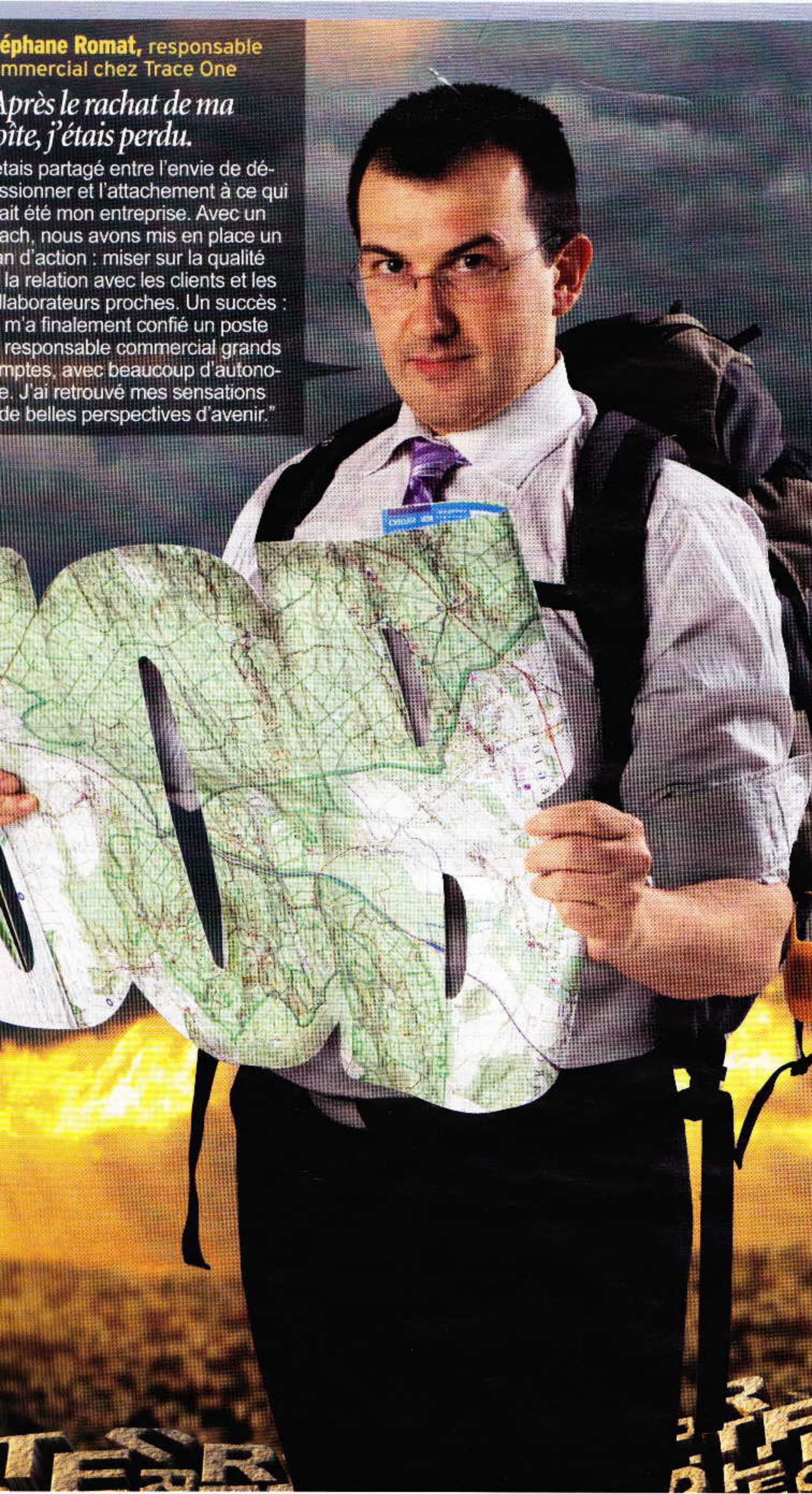
Mais c'est surtout le collectif qui peut redonner du sens à votre activité. Tel est le principal enseignement des séminaires de cohésion d'équipe



**Stéphane Romat, responsable commercial chez Trace One**

*Après le rachat de ma boîte, j'étais perdu.*

« J'étais partagé entre l'envie de démissionner et l'attachement à ce qui avait été mon entreprise. Avec un rachat, nous avons mis en place un plan d'action : miser sur la qualité de la relation avec les clients et les collaborateurs proches. Un succès : mon patron m'a finalement confié un poste de responsable commercial grands comptes, avec beaucoup d'autonomie. J'ai retrouvé mes sensations et de belles perspectives d'avenir. »



organisés par Olivier Nordon, fondateur du cabinet Tête rousse Conseil, qui ont lieu dans des environnements extrêmes. « Sur des glaciers en haute montagne, les cadres commencent par avoir une attitude revendicative, exigeante et individualiste, observe-t-il. Mais, très vite, l'expérience de la cordée les amène à la fois à jouer collectif et à devenir autonomes. Chacun doit adapter son pas à celui de l'autre. » Et lors de marches dans le désert, les managers découvrent que le sens ne réside pas dans la destination, mais dans le chemin emprunté pour l'atteindre.

### **Donnez-vous les moyens de redémarrer**

Au prix de quelques efforts, on peut redécouvrir son métier ou sa fonction et bénéficier d'un nouveau souffle. Notamment en se recentrant sur ce qu'on aime vraiment faire. Démotivé par une restructuration où il avait été placardisé, Stéphane Romat (lire son témoignage ci-contre) a fait appel à un coach qui l'a aidé à prendre conscience de son attachement à son entreprise et à bâtir un plan d'action pour se remettre dans la course. En misant sur des compétences qui lui tenaient à cœur (l'aspect relationnel de son poste), il a su attendre que sa direction lui confie de nouvelles responsabilités.

Réapprendre à aimer sa fonction peut aussi passer par une formation. Cadre dans un établissement de crédit, Marie vivait mal la dégradation de l'image des banques : « Nous sommes vus à l'extérieur comme la cause de tous les maux. Et, en interne, la charge de travail n'a jamais été aussi importante. » Elle a convaincu son employeur de lui financer un stage qui l'a aidée à assumer pleinement sa personnalité. « Je pensais ►►►