

Juliette ALLAIS
Didier GOUTMAN

Trouver sa place au travail



EYROLLES

Collection Comprendre & Agir



Trouver du sens, se sentir reconnu, se réaliser

Ennui, conflits, échecs, insatisfaction chronique... trouver une place au travail qui nous ressemble et nous motive n'a souvent rien d'évident.

Pourtant, nous avons tous en nous des qualités dont le monde a besoin, et nous pouvons inventer une place qui soit la nôtre, nous sentir libres, utiles et valorisés au travail. Au-delà des conditionnements familiaux et des inhibitions, il nous faut retrouver le meilleur de nous-mêmes, oser découvrir ce que nous voulons vraiment. Alors, de façon réaliste, nous pourrons donner vie à nos découvertes dans un environnement professionnel aux contraintes spécifiques. Trouver le bon ajustement relève d'une véritable aventure initiatique, vers une juste alliance entre soi et le monde.

Psychopraticienne, Juliette Allais est spécialisée en psychogénéalogie.

Didier Goutman est consultant en management, ressources humaines et communication.

Entre quête de soi et logique de marché, ils proposent ensemble une approche unique, à la fois psychique et stratégique, de la place au travail.

Trouver sa place
au travail

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Avec la collaboration de Cécile Potel

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-54944-7

Juliette Allais
Didier Goutman

Trouver sa place au travail

EYROLLES

The logo graphic for EYROLLES, consisting of a horizontal line with a small circle in the center.

Également dans la collection « Comprendre et agir » :

Juliette Allais, *Décrypter ses rêves*

Juliette Allais, *La psychogénéalogie*

Juliette Allais, *Au cœur des secrets de famille*

Dr Martin M. Antony, Dr Richard P. Swinson, *Timide ? Ne laissez plus la peur des autres vous gâcher la vie*

Valérie Bergère, *Moi ? Susceptible ? Jamais !*

Marcel Bernier, Marie-Hélène Simard, *La rupture amoureuse*

Jean-Charles Bouchoux, *Les pervers narcissiques*

Sophie Cadalen, *Inventer son couple*

Christophe Carré, *La manipulation au quotidien*

Marie-Joseph Chalvin, *L'estime de soi*

Cécile Chavel, *Les secrets de la joie*

Michèle Declerck, *Le malade malgré lui*

Ann Demarais, Valerie White, *C'est la première impression qui compte*

Sandrine Dury, *Filles de nos mères, mères de nos filles...*

Jean-Michel Fourcade, *Les personnalités limitées*

Laurie Hawkes, *La peur de l'Autre*

Jacques Hillion, Ifan Elix, *Passer à l'action*

Lorne Ladner, *Le bonheur passe par les autres*

Lubomir Lamy, *L'amour ne doit rien au hasard*

Lubomir Lamy, *Pourquoi les hommes ne comprennent rien aux femmes...*

Virginie Megglé, *Couper le cordon*

Virginie Megglé, *Face à l'anorexie*

Virginie Megglé, *Entre mère et fils*

Bénédicte Nadaud, Karine Zagaroli, *Surmonter ses complexes*

Ron et Pat Potter-Efron, *Que dit votre colère ?*

Patrick Ange Raoult, *Guérir de ses blessures adolescentes*

Daniel Ravon, *Apprivoiser ses émotions*

Alain Samson, *La chance tu provoqueras*

Alain Samson, *Développer sa résilience*

Dans la série « Les chemins de l'inconscient », dirigée par Saverio Tomasella :

Christine Hardy, Laurence Schiffrine, Saverio Tomasella, *Habiter son corps*

Martine Mingant, *Vivre pleinement l'instant*

Gilles Pho, Saverio Tomasella, *Vivre en relation*

Catherine Podguszer, Saverio Tomasella, *Personne n'est parfait !*

Saverio Tomasella, *Oser s'aimer*

Saverio Tomasella, *Le sentiment d'abandon*

Saverio Tomasella, *Les amours impossibles*

Table des matières

Avant-propos	1
--------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

Interroger, définir : se mettre en quête de sens

Chapitre 1 – Une préoccupation actuelle et cruciale	15
Au commencement, un questionnement minoritaire... ..	15
... À l'arrivée, une nécessité	17
Chapitre 2 – Comment envisager la souffrance ?	21
Un symptôme à ne pas négliger	22
Évaluer notre part de responsabilité.....	23
Chapitre 3 – Définir les mots... et les objectifs	27
La place, un espace à orchestrer	27
Le travail, une contribution à négocier	28
Chapitre 4 – Aller vers une place « juste »	31
Les maîtres mots : unité et cohérence... ..	31
... Autonomie et liberté.....	34
Chapitre 5 – Les vraies solutions sont toujours singulières ...	37

DEUXIÈME PARTIE

**De l'identification à la réalisation :
trouver sa place à soi**

Chapitre 1 – Les difficultés : conditionnements inconscients et croyances trompeuses	43
Le piège de la loyauté	44
Une légitimité difficile à assumer	50
Le travail, une aliénation ?	57
Ces illusions qui font obstacle	68
Ces rapports à l'autorité qui nous freinent	76
Les dangers de la perfection	79
Chapitre 2 – La démarche : au carrefour du psychique et de la réalité	87
Les composantes du processus	88
Confronter son désir à la réalité	94
Analysez votre héritage	102
Chapitre 3 – L'objectif : s'incarner de façon juste	109
Être à sa place : symptômes et manifestations	109
Et ce qui témoigne que l'on n'y est pas ?	118
Les figures du football, des exemples évocateurs... ..	118
Chapitre 4 – Installer une dynamique durable	121
Le temps est un allié	121
Jamais rien ne demeure... ..	124
Et vous ?	126

TROISIÈME PARTIE

**Places classiques, situations types :
évaluer les critères de réussite**

Chapitre 1 – Se mettre à son compte	133
L'enjeu : être prêt à quitter le nid	133
Les conditions de réussite : être « configuré pour ».....	134
Les leurres : confondre les quêtes... ..	138
Chapitre 2 – Être salarié	141
L'enjeu : être indépendant... en place de subordonné	142
Les conditions de réussite : penser le travail en termes de contrats	143
Les leurres : croire que les situations sont figées	145
Chapitre 3 – Collaborateur ou manager : être ou ne pas être « patron » ?	147
L'enjeu : endosser un nouveau costume.....	147
Les conditions de réussite : conjuguer altruisme et responsabilité	148
Les leurres : obligé de grimper dans l'ascenseur social ?.....	150
Chapitre 4 – Entrepreneur et « chef » d'entreprise	153
L'enjeu : une entreprise vaste et ardue	153
Les conditions de réussite : être à la hauteur de l'exigence	154
Les leurres : désirer pour d'autres que nous	155
Chapitre 5 – Une place... ou des places ?	157
Des opportunités nouvelles.....	158

QUATRIÈME PARTIE

Face aux barrières subtiles : comment apaiser les tensions ?

Chapitre 1 – « Mend, end or accept »	167
Chapitre 2 – Masculin/féminin : trouver l'équilibre	171
Accepter les déterminismes	172
Choisir et assumer : une liberté à intégrer.....	174
Équilibrer les polarités.....	176
S'adapter à d'autres logiques que les siennes	177
Chapitre 3 – Place, posture, travail : apprendre à distinguer ce qui ne va pas	181
Changer quoi et pourquoi ?	182

CINQUIÈME PARTIE

Faisons le point !

Chapitre 1 – Comprendre et accepter	189
« Il y a une place pour moi, tel que je suis »	189
« Le travail est un lieu d'expression et d'engagement positif »	190
« Je vais devoir accepter l'idée d'avoir été conditionné ».....	190
« En revanche, je suis entièrement libre de me déconditionner »... ..	191
« Cette recherche de ma place est un vrai lieu de travail ».....	192
« Ni contre le monde, ni sans lui »	192
« Je vais devoir soutenir mon projet et le communiquer au monde extérieur »	193
« Ma démarche s'inscrit dans le temps »	193
« Rien n'est définitif »	194

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 2 – Organiser et mettre en œuvre	195
Le point de départ : établir un diagnostic personnalisé.....	195
Les points d'appui : partir de ses qualités et de ses atouts.....	196
Le guide : définir ses propres critères de choix	197
L'objectif cible : définir un ou des points d'arrivée	198
Le parcours : transformer l'ensemble des données en itinéraire	198
L'épreuve de réalité : penser la dimension financière	199
Le temps : planifier la transformation.....	199
La communication : rendre réel	199
La confiance : laisser faire.....	200
 Chapitre 3 – Seul ou accompagné ?	 201
 Conclusion	 205
 Bibliographie	 213

Avant-propos

La quête et le chemin

Juliette Allais

Comment « trouver sa place » au travail ? Et que veut dire l'idée même « d'être à sa place » dans ce domaine ? Quelles questions faut-il se poser pour s'en faire une représentation intelligible, cohérente, et la mettre en œuvre dans le monde d'aujourd'hui, agité et changeant, écartelé entre les formes figées d'un passé qui n'a plus lieu d'être et la nécessité d'un remaniement profond, auquel chacun est tenu d'apporter une réponse individuelle de mieux en mieux adaptée ?

Se questionner sur la place professionnelle analyse notre façon de participer au monde – du concret à l'invisible – et d'y faire valoir, plus ou moins facilement, nos qualités opérationnelles, nos compétences propres et nos aspirations. Ceci pour ceux d'entre nous qui souhaitent devenir pleinement conscients des enjeux qui s'y rapportent et des jeux qui s'y jouent. Le travail est, ou devrait être, le lieu d'expression de notre savoir-faire – quel que soit celui-ci. Cela implique que l'on peut s'y réaliser, y trouver du sens, et y être

reconnu. Et y transformer ce qui est parfois synonyme de contrainte stérile, d'ennui, d'échec, de souffrance ou de violence en un lieu de liberté, de progression et de fluidité. En un mot, un espace vivant, nourri, habité.

Y réfléchir nous oblige à penser notre rapport au travail en termes de cohérence et d'ajustement entre ce que nous sommes en tant qu'individu unique et la manière dont nous pouvons nous inscrire dans un collectif en mouvement, qui a besoin de nous – précisément avec nos qualités singulières. Et à replacer – nous verrons comment – le problème dans une globalité et une continuité (passé/présent/futur) qui lui donnent du sens, sans jamais en escamoter la dimension concrète incontournable : celle d'un réel contraignant parfois, limitant souvent, et, de toute façon, toujours insensible à nos manques et à nos difficultés.

Défi majeur qui nécessite de poser la question à différents niveaux en même temps, et certainement plus à la manière de nos prédécesseurs. D'abord, parce que les logiques du monde professionnel ont profondément changé. Et d'autre part, parce que cela implique de prendre individuellement de la distance avec l'histoire d'où nous venons, et ce qu'elle a pu générer qui n'est plus d'actualité pour nous.

En effet, l'impact du passé de nos ascendants, leurs trajectoires, réussites et échecs, croyances, freins et interdits, nous déterminent à prendre notre place au travail dans un certain cadre, qui, pour ne plus être subi, doit être analysé et, pourquoi pas, assoupli, remanié ou définitivement abandonné. Se déployer professionnellement

amène à s'affranchir de ce qui nous entrave, y compris sur le plan de l'héritage familial, afin de nous positionner autrement dans le présent et d'envisager de nouvelles pistes pour l'avenir, plus libres, plus significatives, plus ajustées à ce que nous sommes en réalité.

Il s'agit donc, dans ce livre, de mettre en lumière la façon dont chacun s'approprie cet espace : en créant un équilibre dynamique et fécond, ou, au contraire, en s'enlisant dans des schémas inappropriés ou des comportements infructueux, dont les causes – conscientes ou inconscientes – peuvent être multiples mais qui témoignent toujours d'une inadéquation profonde entre l'individu et le monde extérieur.

Dès lors, le mot stratégie s'impose de lui-même. Ce décryptage des rouages qui organisent la place professionnelle amènera très naturellement à convertir, à réinventer, à métamorphoser tous les éléments qui composent cet équilibre subtil afin d'inscrire nos trajectoires dans une dynamique vivante et prospère, et d'oser les orienter vers quelque chose de l'ordre de la réalisation et de l'accomplissement... Choisir sa place, s'y engager, l'occuper au plus près de ce que nous sommes et le communiquer le plus intelligemment possible, au mieux de ce que nous rêvons pour nous et pour le monde de demain.

L'accès à la réalisation professionnelle peut ainsi s'apparenter à un véritable chemin initiatique. Ce livre est écrit pour ceux qui cherchent. Peut-être, pour ceux-là, lever une partie du voile ne fera que donner à cette quête encore plus d'intensité.

Enjeux et engagements

Didier Goutman

En management, en recrutement, en conseil, en études, en coaching, j'ai rencontré, interviewé, choisi, accompagné, cherché à comprendre des centaines d'individus, hommes et femmes, juniors, seniors, employés, cadres, managers, dirigeants. Certains vivaient bien leur rapport au travail, d'autres moins. Certains avaient objectivement réussi à s'adapter, d'autres non. Certains en étaient satisfaits, d'autres pas. Mais, si sur ces bases de témoignages et d'expériences, je devais cependant résumer en un seul mot ce qui explique le succès des uns et l'insatisfaction des autres, ce serait le mot cohérence.

Ceux qui réussissent le mieux – dans les deux sens du terme réussite, aisance professionnelle et satisfaction personnelle associées – ne sont pas nécessairement les mieux nés, ni les mieux diplômés, ni les plus intelligents. La vie professionnelle n'est pas le prolongement d'une expérience scolaire. Ce ne sont pas non plus les plus beaux, les plus bavards ou les plus sociables. Ce n'est pas non plus d'une émission de télé-réalité qu'il s'agit. Non, ceux qui réussissent le mieux leur vie professionnelle sont ceux dont l'adéquation entre ce qu'ils sont, ce qu'ils aiment, ce qu'ils disent et ce qu'ils font est la plus juste, la plus profonde, la plus évidente, la plus palpable.

La question de trouver sa place, sa place à soi, sa vraie place au travail est donc pour nous, d'abord et avant tout, une question de casting. Comment identifier ce qui pour moi, à chaque étape de ma vie, sera le juste métier, le juste contexte, la juste ambition, le juste

discours associé ? Comment trouver ainsi un rôle adapté, réaliste, cohérent, au carrefour de ce que je veux réellement et de ce dont le monde a besoin ?

Question claire, essentielle, plutôt facile à poser... mais souvent difficile à transformer en une réponse convaincante. Car si la question est simple, le chemin vers la réponse, lui, est semé d'embûches.

Je ne peux en effet trouver ma place à moi que si je m'autorise à découvrir qui je suis réellement, ce que j'aime, ce que je porte, ce que je peux faire. Au-delà de tous les faux-semblants, de toutes les inhibitions, de toutes les compensations, de tous les discours appris, projetés, imposés...

Je ne peux ensuite définir une vraie place en univers professionnel que si ma vision du monde du travail est positive. Si, pour moi, « tous les patrons sont des salauds », si le travail n'est qu'un ennui, une charge, une contrainte, si c'est ce que l'on m'a répété, si c'est que je crois encore, la question risque de rester sans réponse.

Je ne peux également identifier une place juste que si j'ai une vision large, riche, ouverte de ce qui est possible et de ce qui ne l'est pas dans le monde professionnel, ou tout au moins si je suis capable de me la construire. Sans un minimum d'informations concrètes, fiables, réalistes, sans ouverture et sans curiosité, les meilleures opportunités risquent de m'échapper.

Dans un monde évolutif enfin, où les places se redisposent en permanence, je ne peux rendre mon projet professionnel durable

que si j'en ai une vision dynamique, celle d'une histoire positive à construire, étape par étape, et pas d'un fauteuil à protéger, ni d'une prison à accepter.

Trouver sa place s'apparente ainsi à un parcours, actif, ouvert, entreprenant, on pourrait presque dire à une quête. Au carrefour nécessaire de ce que je suis, que je dois progressivement libérer de ce qui l'entrave, et de ce que le monde peut accueillir, que je dois découvrir et comprendre.

Enjeu majeur pour chacun bien sûr, puisqu'il conditionne sa réussite, son identité sociale, le plaisir qu'il aura à se lever ou non le matin, le sens qu'auront ou non ces dizaines de milliers d'heures passées à imaginer, produire, gérer, distribuer des biens ou des services, privés ou publics.

Enjeu majeur pour tous puisque la qualité d'adéquation entre un être et son travail définit aussi la qualité de ce qu'il fait au service de la collectivité. Un manager qui ne s'aime pas, et n'aime le pouvoir que pour compenser un sentiment d'infériorité, gâchera le quotidien de tous ceux qui auront la malchance de devoir lui rendre compte. La carrière d'un entraîneur d'équipe de football qui préférerait être comédien se terminera peut-être au fond d'un bus, à l'autre bout du monde, seul et méprisé de tous. Un boulanger qui n'aime pas le travail manuel et n'a pris la suite de son père que par peur de lui dire non risque de rendre le pain de ses clients amer, et les pâtisseries de leurs goûters bien fades. Des parents qui s'ennuient en entreprise, et souffrent de ne pas y exprimer leur talent, donneront à leurs enfants une vision dégradée de ce qu'est le monde du travail...

Car si la question est par nature individuelle, elle nous concerne de toute façon tous au final. En effet, le travail est toujours, aussi, le lieu d'un engagement collectif. Une raison de plus pour réfléchir à qui nous sommes, de quels talents nous sommes porteurs et comment les incarner.

Pourquoi un essai à deux voix ?

Le sujet de la place professionnelle, en tout cas tel que nous le concevons, est ainsi double par nature. Il ne peut se satisfaire d'une exploration simpliste, qui n'en éclairerait que les modalités opérationnelles. Il requiert, au contraire, d'emblée, deux approches complémentaires : une qui traite de la mise en œuvre concrète de cette place dans le monde extérieur, et l'autre qui en révèle les sous-bassements psychiques inconscients. L'une sans l'autre n'existe pas, et c'est bien ce que cet ouvrage se propose de démontrer. Elles décryptent chacune à leur façon les enjeux liés à cette recherche, à deux endroits différents mais indissociables. L'écrire à deux voix s'est donc imposé à nous assez vite comme une nécessité, une évidence : c'était l'occasion pour nous d'explorer ensemble la même question, tous les deux à une extrémité du spectre et détenteurs d'une vision partielle et complémentaire de l'autre. Ceci en nous déployant sur un terrain de jeu à la fois profond, réaliste et complet.

Deux voix, deux trajectoires...

Un consultant en entreprise, issu de HEC, ex-directeur du marketing, et une analyste spécialisée en transgénérationnel, formée à l'analyse jungienne, ex-souscriptrice de risques dans l'assurance,

n'ont – en apparence – ni le même regard ni les mêmes références sur ce qui freine ou empêche les individus de se déployer librement. Études, métiers, trajectoires : tout nous oppose... En revanche, nous sommes tous les deux aujourd'hui dans un métier de « conseil », avec, quelque part, le même intérêt pour le démontage des rouages, la singularité des parcours, le lien entre personnel et professionnel... Très vite, nous avons intuitivement décelé à quel point la question pouvait résonner chez l'autre : malgré nos cheminements très dissemblables, la mise en commun de nos expériences respectives nous a donné l'envie d'éclairer la question de la place au travail à travers la rencontre inédite et originale de deux univers plutôt étrangers au départ.

Un homme, une femme

Là encore réside une différence fondamentale : le discours masculin est nécessairement plus concerné par la précision, l'ordre et l'efficacité. Le versant féminin opte facilement pour une pensée moins logique et une vision des différents niveaux qui s'interpénètrent, de façon assez fluctuante. Ces deux voix-là, parfois à l'opposé l'une de l'autre mais jamais réellement antagonistes, permettent aussi de construire une trame féconde et créative.

Une réconciliation

La place au travail se prend toujours à partir de sa propre histoire. Chacun s'inscrit dans une continuité et reprend l'héritage, pour le transformer – potentiellement – dans sa réalité d'aujourd'hui. Expérience qui, à son tour, aura des effets aux niveaux psychique

et relationnel, dans une interaction, un va-et-vient constant... Le parti pris de ce livre a donc été d'imaginer une approche à plusieurs niveaux. Il s'agissait bien de ne pas choisir son camp, mais d'être au cœur d'une réconciliation entre féminin et masculin, inconscient et pragmatisme, visible et invisible et de chercher les points de jonction et de rupture. Au-delà de nos différences, nous avons essayé de faire coïncider nos analyses dans une dynamique commune, où, à partir d'une cohérence retrouvée, le projet professionnel peut exister pleinement à l'extérieur tout en étant nourri de l'intérieur. Et de montrer comment et pourquoi une véritable intégration oblige à clarifier tous les plans à la fois.

