

LE CANAL PSY · CADRES, DIRIGEANTS ET MANAGERS

Quand le sens manque

Tenir dans un travail qu'on ne peut pas quitter, sans se trahir

Cahier de psychoéducation

Dr Daniela Silva Moura

Docteure en psychologie : psychologue clinicienne

46 rue Trousseau, 75011 Paris : RPPS 10008931916

Sommaire

1	Nommer précisément ce qui manque	3
2	Le coût de la dissonance	5
3	Reprendre de la marge là où il en reste	7
4	Jusqu'où réinterpréter, et à partir d'où cela devient nocif	9
5	Tenir sans se trahir	11
6	Ce que vous emportez	13

Nommer précisément ce qui manque

Quand un travail cesse de faire sens, la plupart des gens disposent d'un seul mot pour le dire : je n'en peux plus. Ce mot unique recouvre au moins quatre réalités différentes, qui n'appellent pas les mêmes réponses. Le premier travail est donc un travail de précision.

Quatre situations souvent confondues

- › L'épuisement : les capacités sont dépassées par la charge. Le sens n'est pas perdu, il est inaccessible sous la fatigue. Ce qui manque, c'est de la récupération.
- › L'ennui profond : la charge est faible, les compétences sont sous-employées, le temps ne passe pas. Ce qui manque, c'est de la demande, et cette situation use autant que la surcharge.
- › Le conflit de valeurs : ce que l'on fait est en désaccord avec ce que l'on croit juste. Ce qui manque, c'est de la cohérence, et c'est la situation la plus douloureuse des quatre.
- › La perte de finalité : le travail est correct, la charge tenable, mais on ne voit plus à quoi il sert ni à qui il profite. Ce qui manque, c'est du lien entre l'acte et son effet.

Pourquoi la distinction change tout

Traiter un ennui profond par du repos aggrave l'ennui. Traiter un épuisement par un projet supplémentaire aggrave l'épuisement. Traiter un conflit de valeurs par de l'organisation ne produit rien du tout, sinon la sensation supplémentaire de ne pas être compris. Un diagnostic approximatif conduit à des efforts sincères et inefficaces, et c'est cette inefficacité qui finit par produire le découragement.

Il n'est pas rare d'être dans deux situations à la fois : un épuisement installé qui rend le conflit de valeurs insupportable, par exemple. Dans ce cas, on commence par ce qui se répare le plus vite, c'est-à-dire la récupération, avant de trancher quoi que ce soit d'important.

À RETENIR

Ne prenez aucune décision majeure sur votre carrière pendant une période d'épuisement. La fatigue rend toutes les options également grises et la démission également séduisante.

Un diagnostic précis vaut mieux qu'une solution rapide : il évite des mois d'efforts appliqués au mauvais problème.

EXERCICE 1.1

Le diagnostic en quatre entrées

Objectif : identifier ce qui manque réellement.

Notez pour chaque entrée une note de zéro à dix, puis une phrase de justification tirée d'un fait précis de ces deux dernières semaines.

Épuisement : mes capacités sont dépassées par la charge

Ennui : mes compétences sont sous-employées

Conflit de valeurs : je fais des choses que je désapprouve

Perte de finalité : je ne vois plus à quoi ni à qui cela sert

N o t e s

Le coût de la dissonance

Agir durablement à l'inverse de ce que l'on pense crée une tension psychique que le système ne peut pas laisser en l'état. Il cherchera à la réduire, avec ou sans votre accord, et c'est la manière dont il s'y prend qui mérite votre attention.

Ce que fait un esprit en dissonance

Devant l'écart entre ses actes et ses convictions, l'esprit dispose de trois issues : changer l'acte, changer la conviction, ou ajouter une justification. Quand l'acte ne peut pas changer, il reste les deux dernières. C'est ainsi qu'on se surprend à défendre en réunion une orientation qu'on jugeait absurde six mois plus tôt, avec une sincérité qui n'est pas feinte.

Cette révision silencieuse est le vrai danger. Elle n'est pas de la lâcheté : c'est un mécanisme d'économie psychique, très efficace et parfaitement invisible de l'intérieur. Le prix se paie ailleurs, souvent dans le corps, souvent dans la vie privée, et presque toujours par une baisse d'estime dont on ne fait pas le lien avec le travail.

La façade et son prix

Les fonctions d'encadrement exigent un travail émotionnel permanent : afficher un enthousiasme mesuré, une confiance stable, une neutralité bienveillante. Ce travail se fait de deux manières. Soit on ajuste seulement l'expression, en gardant à l'intérieur ce que l'on ressent : c'est la façade, et c'est la forme la plus coûteuse, associée de façon constante à l'épuisement professionnel. Soit on ajuste le regard porté sur la situation, ce qui aligne à nouveau l'intérieur et l'extérieur, et coûte nettement moins.

Ce n'est pas de faire semblant qui épuise. C'est de faire semblant sans le savoir, ou sans l'avoir choisi.

À RETENIR

La dissonance non traitée ne persiste pas : elle se résout toute seule, en modifiant vos convictions plutôt que vos actes.

Le premier signal d'alerte est souvent une phrase entendue de sa propre bouche, qu'on n'aurait pas prononcée deux ans plus tôt.

EXERCICE 2.1

L'écart

Objectif : mesurer la distance entre ce que vous faites et ce que vous croyez.

Trois choses que je fais chaque semaine et qui me coûtent intérieurement

Ce que je me dis pour les rendre acceptables

Ce que j'aurais pensé de ces justifications il y a trois ans

N o t e s

Reprendre de la marge là où il en reste

Quand partir n'est pas possible, il reste presque toujours une marge de manœuvre. Elle est plus petite qu'on ne le souhaiterait et plus grande qu'on ne le croit.

Trois leviers accessibles

- › Les tâches : modifier à la marge ce que l'on fait, l'ordre, le temps consacré, ce que l'on ajoute et ce que l'on abandonne discrètement. Personne ne fait exactement le poste décrit dans sa fiche.
- › Les relations : choisir avec qui l'on travaille en priorité, ce que l'on donne, ce que l'on demande. Une bonne relation professionnelle change davantage la qualité d'une journée qu'une réorganisation.
- › Le cadrage : changer l'échelle à laquelle on regarde son travail. Non pas se raconter une histoire, mais identifier honnêtement l'effet réel de ce que l'on produit, sur des personnes précises.

Les deux erreurs de mesure

La première consiste à surestimer sa marge et à s'épuiser en tentatives de transformation qui ne dépendent pas de soi. La seconde, plus fréquente et plus insidieuse, consiste à la sous-estimer : à décréter que rien n'est possible sans avoir vérifié, et à s'installer dans une impuissance qui devient rapidement une habitude.

La vérification est simple et un peu désagréable : sur chaque irritant, il faut demander, proposer, tester une fois. Le refus reçu est une information. L'absence de demande n'en est pas une.

À RETENIR

Deux ou trois modifications réelles suffisent le plus souvent à rendre une situation tenable. La transformation complète du poste n'est pas l'objectif.

L'impuissance apprise se reconnaît à ceci : on cesse d'essayer, puis on oublie qu'on a cessé.

EXERCICE 3.1

L'audit de marge

Objectif : distinguer ce qui dépend de vous de ce qui n'en dépend pas.

Cinq irritants de ma semaine, listés simplement

Pour chacun : cela dépend de moi, en partie, ou pas du tout

La seule demande que je n'ai jamais formulée et que je pourrais formuler ce mois-ci

N o t e s

Jusqu'où réinterpréter, et à partir d'où cela devient nocif

Changer son regard sur une situation qu'on ne peut pas changer est une compétence précieuse. Elle a une frontière, et cette frontière n'est pas une affaire de courage : c'est une affaire de vérité.

La ligne de partage

La réinterprétation est saine quand elle porte sur le sens que vous donnez aux faits. Elle devient nocive quand elle porte sur les faits eux-mêmes. Se dire que cette période difficile a une fin, que ce dossier ingrat forme à quelque chose, que cette équipe compte sur vous : ce sont des lectures légitimes de faits exacts. Se dire que les propos humiliants d'hier n'étaient pas si graves, que la surcharge est normale à ce niveau, que si l'on souffre c'est qu'on n'est pas assez solide : ce sont des négations, et elles ne réduisent pas la souffrance, elles la rendent muette.

Une acceptation utile inclut toujours le fait tel qu'il est : ceci est injuste, ceci me coûte, et je choisis pour l'instant de rester, pour des raisons qui sont les miennes. Une acceptation toxique commence par une correction du réel.

Six signaux d'alerte

- › Le corps parle avant vous : sommeil, digestion, dos, infections à répétition, tension permanente.
- › La honte s'installe, et vous évitez de raconter précisément votre travail à vos proches.
- › Vous vous isolez, y compris de collègues qui vivent la même chose.
- › Une consommation apparaît ou augmente : alcool, somnifères, écrans, achats.
- › Vos repères moraux se déplacent : vous acceptez pour d'autres ce que vous refusiez pour vous.
- › Vous ne vous reconnaissez plus, et cette phrase revient sous une forme ou une autre depuis plusieurs mois.

Ces six signaux ne se discutent pas. Quand deux ou trois sont présents en même temps, le travail d'adaptation a dépassé son point d'utilité : il ne protège plus, il abîme. C'est alors la situation qu'il faut traiter, avec de l'aide, et non le regard porté sur elle.

CE CAHIER NE S'APPLIQUE PAS À CES SITUATIONS

Harcèlement moral ou sexuel, discrimination, mise en danger, demande d'acte illégal : aucune de ces réalités ne relève d'un travail sur soi. Aucune réinterprétation n'y est indiquée, et tenter d'y adapter son regard aggrave systématiquement les choses.

Vos interlocuteurs : le médecin du travail, que vous pouvez saisir directement et qui est tenu au secret médical ; le référent harcèlement du comité social et économique ; l'inspection du travail ; le Défenseur des droits. Le 3919 pour les violences faites aux femmes. Le 3114 en cas de détresse, 24 heures sur 24.

Conservez par écrit les faits, les dates et les témoins. Cette précaution ne présume de rien : elle vous laisse simplement des options.

EXERCICE 4.1

Ma ligne rouge, écrite à froid

Objectif : définir à l'avance ce qui ne sera pas négociable.

Une ligne rouge écrite quand on va bien protège des glissements progressifs, qui sont toujours invisibles au moment où ils se produisent.

Ce que je peux accepter encore, et pour combien de temps

Ce que je n'accepterai pas, quelles que soient les circonstances

Les signaux d'alerte qui, s'ils apparaissent, déclenchent une action de ma part

La personne à qui je confie cette page, et que j'autorise à me la rappeler

Notes

Tenir sans se trahir

Rester dans un poste qui ne fait plus sens est un choix légitime : il y a des prêts, des enfants, un secteur qui n'embauche pas, une échéance à tenir. Ce choix se paie moins cher quand il est explicite et organisé.

Le pare-feu

Le pare-feu est ce qui empêche l'incendie de se propager d'une pièce à l'autre. Concrètement : des horaires qui tiennent au moins trois soirs par semaine, une messagerie professionnelle absente du téléphone personnel ou coupée à heure fixe, un trajet de retour qui sert de sas, et une règle simple sur ce dont on parle à la maison et quand.

Cloisonner n'est pas fuir. C'est reconnaître qu'un travail qui déborde partout finit par teindre l'ensemble de la vie de sa propre couleur, et qu'une existence entièrement colorée par un poste insatisfaisant ne laisse plus aucun endroit d'où le regarder.

Les sanctuaires

Quand le travail ne fournit plus de sens, il faut le produire ailleurs, et le produire pour de bon : une compétence entretenue, une activité où l'on progresse, un engagement où l'on est utile à des personnes réelles, une pratique physique régulière. Non pas des loisirs de compensation, mais des lieux où votre valeur ne dépend pas d'un résultat trimestriel. La distinction entre la confiance de faire et la confiance d'être se joue précisément là.

La date de réévaluation

Fixez une date, dans six ou douze mois, inscrite dans l'agenda comme un rendez-vous professionnel. Ce jour-là, vous relirez cette page et vous répondrez à trois questions : qu'est-ce qui a changé, qu'est-ce que j'ai tenté, et est-ce que je reconduis mon choix. Le simple fait d'avoir une date transforme une situation subie en décision reconduite, et cette différence, sur le plan psychique, est considérable.

Préparer une sortie, même lointaine et même incertaine, produit un effet immédiat sur l'humeur : ce n'est pas le départ qui soulage, c'est le fait de redevenir l'auteur de sa situation.

À RETENIR

Un poste subi et un poste choisi peuvent être exactement le même poste. Ce qui change est la place que vous y occupez.

Trois protections tiennent l'ensemble : des limites qui tiennent, des sanctuaires hors du travail, une date de réévaluation.

EXERCICE 5.1

Mon dispositif

Objectif : organiser concrètement les mois qui viennent.

Mes trois limites, formulées de façon vérifiable

Mes deux sanctuaires, et le créneau réel qui leur est réservé

Ma date de réévaluation, inscrite à l'agenda

Ce que j'aurai tenté d'ici là, en deux actions précises

N o t e s

Ce que vous emportez

Ce cahier ne vise pas à vous faire aimer un travail qui ne le mérite peut-être pas. Il vise à ce que la période coûte le moins possible, et qu'elle ne laisse pas de traces durables.

La séquence

1. Nommer précisément : épuisement, ennui, conflit de valeurs, perte de finalité.
2. Repérer la dissonance, et la manière dont elle se résout à votre insu.
3. Vérifier votre marge réelle plutôt que la supposer nulle.
4. Réinterpréter le sens, jamais les faits.
5. Surveiller les six signaux, et agir quand deux d'entre eux se présentent ensemble.
6. Cloisonner, sanctuariser, et fixer une date de réévaluation.

Une remarque sur la loyauté

Beaucoup de cadres restent par loyauté : envers une équipe, un associé, une promesse faite. Cette loyauté est estimable et elle mérite d'être regardée en face plutôt que subie. La question utile n'est pas dois-je rester par loyauté, mais envers qui suis-je loyal, et est-ce que cette personne me demanderait ce que je m'impose.

Il arrive que la réponse soit oui, et le choix devient alors plus léger parce qu'il est assumé. Il arrive souvent que la réponse soit non, et l'on découvre qu'on se tenait à une exigence que personne n'avait formulée.

LES INTERLOCUTEURS À CONNAÎTRE

Médecin du travail : saisine directe possible par le salarié, secret médical, peut proposer des aménagements. Référent harcèlement du comité social et économique. Inspection du travail. Défenseur des droits en cas de discrimination.

3114 : prévention du suicide, 24 heures sur 24, gratuit et confidentiel. 15 ou 112 en cas d'urgence vitale.

Ancrages

Ce cahier s'appuie sur la théorie de la dissonance cognitive de Leon Festinger, sur les travaux relatifs au travail émotionnel et au coût du jeu de surface, sur les recherches d'Amy Wrzesniewski et Jane Dutton consacrées au façonnage du travail, et sur la thérapie d'acceptation et d'engagement pour la distinction entre acceptation et résignation.