



# Introduction

*« Je n'aime pas le travail, nul ne l'aime ;  
mais j'aime ce qui est dans le travail  
l'occasion de se découvrir soi-même, j'entends notre propre réalité  
ce que nous sommes à nos yeux, et non pas en façade,  
ce que les autres ne peuvent connaître car ils ne voient le spectacle  
et jamais ne peuvent être bien sûrs de ce qu'il signifie. »*

*Joseph Conrad*

*S'épanouir au travail, c'est possible. Vraiment ? Voilà un titre d'ouvrage qui peut laisser perplexe : comment imaginer qu'il soit possible, en ces temps de crise, de s'épanouir au travail ? N'est-ce pas antinomique, contradictoire ? Le travail n'est-il plutôt pas une aliénation qui enchaîne et fait souffrir les êtres humains ? Et comment se « désaliéner » du travail alors que le choix des possibles se restreint, du fait de la contraction du marché de l'emploi ? La souffrance n'est-elle pas la destinée que propose le travail ?*

## **Le travail peut-il donner un sens à la vie ?**

Il serait illusoire et mensonger de répondre à cette contre-argumentation par la négative pour tenter de nier l'évidence. Oui, le travail peut faire du mal. Particulièrement à certains

plus qu'à d'autres, si l'on en juge par l'explosion des troubles musculo-squelettiques (TMS<sup>1</sup>), les *burnout* voire hélas les suicides sur le lieu de travail, largement médiatisés ces dernières années.

Mais le travail peut aussi faire du bien. C'est ce qui ressort de nombreux sondages ou enquêtes, moins médiatisés, qui révèlent que les Français aiment le travail. Oui, aussi incroyable que cela puisse paraître, malgré le mal qu'il peut leur faire, les Français aiment le travail. Et pour une large majorité d'entre eux. **Les salariés ont une image du travail à 61,3 % positive. Près de 8 Français sur 10 se disent impliqués par le travail<sup>2</sup>**, et ce, en valeur absolue – indépendamment de toute référence à leur employeur. Mais il y a un « mais » : tout n'est pas aussi rose que ces deux statistiques le laissent supposer. Les Français n'aiment pour autant pas la façon dont leur employeur organise leur travail : car en valeur relative – relativement à leur travail chez leur employeur – **ils sont un peu plus de 1 salarié sur 2 à être insatisfaits par leurs conditions de travail<sup>3</sup>**. On touche par cette contradiction apparente toute la complexité du phénomène « travail » : le travail ne se laisse pas aisément appréhender, en bien comme en mal, ses multiples facettes nécessitent une approche à plusieurs niveaux d'analyse. Le travail ne se regarde pas par le petit bout de la lorgnette, avec une vision simplificatrice ou pire, idéologique, opposant d'un côté le camp des « pro-travail » – qui ne voient le travail

1. Les troubles musculo-squelettiques sont des pathologies professionnelles liées à des problèmes d'ergonomie des postes de travail ou de cadence de production.
2. Selon l'édition 2009 de l'étude OVAT (Observatoire de la vie au travail) qui confirme les tendances observées dans l'enquête 2008 de l'Association pour la recherche sur les systèmes de valeurs qui constate que la valeur « travail » se situe en seconde place, juste après la valeur « famille » et devant celles des amis et relations (3<sup>e</sup> place), des loisirs (4<sup>e</sup> place), de la religion (5<sup>e</sup> place) et de la politique (6<sup>e</sup> place).
3. Selon une enquête réalisée sur l'engagement par Tower Perrins en 2004 et selon l'édition 2009 de l'étude OVAT.

qu'en rose – et de l'autre celui des « anti-travail » – qui ne voient le travail qu'en noir. Même si parfois l'être humain apprécie que les choses soient tranchées en noir et en rose pour mieux les comprendre, la perception que les travailleurs laissent à voir de leur travail donne à l'observateur un tant soi peu honnête une impression de flou qui nécessite pour le moins une analyse rigoureuse et approfondie...

Oui : même s'il n'est pas un long fleuve tranquille, le travail peut contribuer à l'épanouissement de l'individu, voire à son bonheur. Car le travail permet le plus souvent à l'individu de réaliser nombre de ses aptitudes et aspirations. Il peut lui révéler tout ou partie de son potentiel caché. Il peut progressivement offrir à l'individu de réaliser ce potentiel en le concrétisant utilement. Lorsque le travail révèle à l'individu qu'il est une mine de possibles à réaliser, celui-ci voit tout son intérêt à se mettre en tension vers un certain perfectionnement de lui-même. L'aliénation qu'est le travail est alors consentie : on accepte le lien de subordination à son employeur car on découvre que le travail qu'il nous fournit peut être un facteur de réalisation, d'épanouissement : on se fait plaisir à travailler, et le travail peut contribuer à notre bonheur. Et c'est d'autant plus surprenant qu'au travail on ne propose ou ne vise pas *a priori* le bonheur ou le plaisir, mais on demande la performance, voire on exige l'excellence.

### ✂ La vie peut-elle donner un sens au travail ?

Le travail, notamment par le salaire qu'il procure, permet de s'investir dans des projets de vie extraprofessionnels aux domaines multiples : le monde des loisirs, la vie intime ou familiale, l'engagement humanitaire, politique... C'est ainsi que certains individus trouvent une réalisation de soi *par contre-dépendance au travail* : ne trouvant pas de réelles possibilités

de réalisation professionnelle, ils multiplient les activités sportives, associatives ou autres, pourvu qu'elles les éloignent des soucis du travail. D'autres au contraire pensent difficilement imaginable de se réaliser autrement que *par la dépendance au travail* : c'est leur seul projet de vie, et le voudrait-il qu'il ne le pourrait, leur travail ne leur laissant pas suffisamment de répit pour une vie personnelle. Contre-dépendance ou dépendance au travail : ces deux extrêmes ne sont pas ce que nous considérons comme pouvant contribuer le mieux à l'épanouissement au travail et à l'épanouissement tout court ; c'est au mieux, un épanouissement par le travail. Pour éviter le *burnout* professionnel, mieux vaut avoir d'autres projets de vie que le seul domaine du travail. Et pour éviter l'éparpillement dans des projets multiples, mieux vaut avoir un projet de vie dominant (et rien n'interdit que ce projet de vie dominant soit ce travail, encore ne faut-il pas qu'il soit le seul !). Cela signifie qu'il vaut mieux trouver un juste équilibre entre le projet professionnel et les projets des autres domaines : la réalisation de soi dans le travail ne doit pas à se faire au détriment de la vie associative par exemple, et vice versa. Il n'y a pas de projets qui valent mieux que d'autres : le projet de se réaliser au travail n'est ni mieux ni pire que de se réaliser dans une vie associative. Il n'y a de projets que de personnes, dès lors qu'ils permettent aux individus de se réaliser. Mais les différents projets de vie d'un individu, quand ils sont multiples, doivent offrir une cohérence d'ensemble et ne pas se neutraliser ou pire, empiéter les uns sur les autres. C'est justement leurs différences qui créent leur variété et c'est l'équilibre de leur variété qui peut créer leur complémentarité, complémentarité qui peut dépasser les apparentes contradictions de nature des projets de vie : la vie professionnelle ne vaut que parce qu'il y a une vie après le travail et la vie extra-professionnelle ne trouve tout son sens que parce qu'il y a une vie professionnelle pour entre autre la financer. C'est à chacun de trouver le juste équilibre entre les

différentes contradictions de chaque projet de vie. Mais surtout ce qui compte le plus, c'est de ne pas se les faire imposer afin d'être en route et à son aise vers l'épanouissement de soi.

### ✂ **Soi au travail : un travail sur soi**

Nous ne sommes pas tous égaux au travail. Certains ont eu au départ dans la vie plus de chance que d'autres. C'est certes une question de chance ou de malchance, sur laquelle il est difficile d'avoir prise, en toute objectivité. Mais l'épanouissement au travail est surtout une question de travail sur soi, pas de chance ou de malchance. Car nous sommes tous égaux face à notre désir de changer, d'achever ce qui nous semble inachevé en nous. Abraham Maslow<sup>1</sup> appelle cela le « besoin d'actualisation de soi » qui serait inscrit en chacun de nous. Nous sommes en effet des êtres de désir, de projets. L'être humain ne se contente pas de ce qu'il est, il est en permanence dans une inquiétude, un sentiment d'inachèvement, qui le pousse sans cesse vers autre chose. Et le travail permet de tenter d'achever ce qui ne l'est pas et de tendre vers un sentiment de quiétude plus élevé. Mais le plus souvent, cette tentative d'achèvement de soi se heurte à des résistances : résistances de l'environnement, d'autrui mais aussi de soi. Ces résistances, fruit des certitudes et des habitudes, arrêtent l'individu dans sa volonté de changer : changer d'environnement, de fréquentations, voire se changer lui-même, quitte à abandonner ce vieux rêve adolescent de « changer tout, pour une vie qui vaille le coup<sup>2</sup> ». Et la volonté de changer ne

- 
1. Abraham Maslow (1908-1970) est un psychologue américain ; il est considéré comme le père de la psychologie humaniste.
  2. Paroles d'une chanson de Michel Jonasz, « Changez tout » sur l'album *Changez tout*, 1975, éditions WEA.

reste qu'un vœu pieux, une velléité sans cesse remise à demain au mieux, au pire que l'on range définitivement dans le grenier de ses désillusions amères.

Pourtant vouloir changer, c'est déjà le début du changement. Et le changement, c'est remettre en cause les choix qui ont justement conduit à la situation qui pousse à vouloir changer. Il n'est jamais trop tard pour se remettre en cause : assumer ses choix, c'est cesser d'attribuer à autrui ou à un soi-disant environnement défavorable les écueils de sa vie professionnelle, c'est prendre sa part de responsabilité dans ses déconvenues au travail, ses limites. Rien n'empêche de changer de projet de vie au cours d'une existence. S'accorder un droit à une nouvelle chance professionnelle pour sortir d'une filière dans laquelle on se serait engouffré pour de mauvaises raisons n'est pas un constat d'échec, c'est même souvent le contraire, comme certains témoignages en attestent. L'échec serait plutôt de s'enfermer dans un choix de vie qui correspondait à celui de nos 20 ans alors qu'on a par exemple 40 ans et qu'à 40 ans, on n'a plus 20 ans, les mêmes envies, les mêmes possibilités... L'échec, c'est d'arrêter de chercher à se sortir de ses choix et de les subir définitivement. Comme l'enseignait Confucius : « subir un échec et ne pas s'en corriger, c'est cela l'échec ». Il est donc urgent de faire échouer l'échec en se mettant en route. Et se mettre en route, ce n'est pas se jeter à corps perdu dans l'action irréfléchie, mais c'est réfléchir. La réflexion n'est pas le contraire de l'action, loin s'en faut. La réflexion est à la fois le point de départ et le point d'arrivée de l'action, c'est tout le sens de la formule du philosophe Bergson : « penser en homme d'action, agir en homme de pensée ». Le point de départ de la réflexion dans le cadre du processus d'épanouissement au travail est la réflexion sur soi : son rapport au travail et à son environnement de travail. Et qui dit point de départ, dit point d'arrivée : paradoxalement le point d'arrivée et un retour au point de départ, mais un retour augmenté d'une

phase d'actions, fécondées par cette réflexion, actions qui elles-mêmes vont féconder la réflexion. Ce va-et-vient entre « réflexion » et « action » permet la progression, la transformation : c'est cheminer dans son processus d'épanouissement professionnel. C'est tout le sens de la formule du philosophe Martin Buber : « commencer par soi, mais non finir pour soi ; se prendre pour point de départ mais non pour but ; se connaître mais non se préoccuper de soi<sup>1</sup>. »

Nous avons vu précédemment que le travail pouvait révéler à l'individu tout le potentiel dont il est porteur, potentiel qui ne demande qu'à s'exprimer, qu'à se concrétiser. L'individu découvre alors que ce qui importe dans son travail, c'est le cheminement : comme le dit la sagesse populaire, « le but est dans le chemin ». Plus l'individu progresse professionnellement, plus il se perfectionne. Car le travail fait rapidement comprendre, même au néophyte peu clairvoyant, que ce perfectionnement ne se fera pas en un jour, qu'il lui faudra persévérer pour acquérir la maîtrise du geste sûr des plus anciens que lui. Plus on pense atteindre la perfection, l'excellence, plus on mesure combien on en est loin, car il y a toujours des défis à relever nécessitant le développement de nouvelles compétences, comme celles des collègues à l'expertise plus aboutie, qui nous révèlent l'étendue de nos propres limites. Et ce sont justement le dépassement des limites, la découverte de nouvelles épreuves dont on n'avait même pas conscience quelque temps auparavant, l'atteinte progressive de chacune des étapes de son cheminement qui font la joie que procure l'épanouissement au travail. Soit au travail, c'est surtout un travail sur soi, mais c'est un travail dans la joie qui transcende les souffrances du quotidien.

Pour commencer ce travail sur soi, il faut d'abord accepter de descendre du piédestal des certitudes sur soi, pour adopter une posture humble. Sans volonté de remise en cause, il n'est

---

1. Martin Buber, *Le Chemin de l'homme*, éd. Du Rocher, 1989.

pas de changement ni d'évolutions possibles. Le changement ou l'évolution ne se décrètent pas, ils se suscitent, peu à peu. L'humilité n'est pas la fin du processus d'épanouissement, mais justement son début. Qui a déjà tenté de mettre en œuvre un processus de changement, a sans aucun doute expérimenté l'humilité. Car la mise en œuvre d'un tel processus rend humble, particulièrement lorsque les résultats espérés ne sont pas au rendez-vous. Être humble, c'est revenir à l'essence même des êtres humains : l'étymologie du mot « humilité », tout comme le mot « homme » remonte au latin « *humus* ». Rappelons qu' « *humus* » signifie « terreau ». Il n'y a jamais de hasard dans le sens des mots : rien ne croît sans terreau, pas même l'épanouissement au travail, surtout lorsque ce terreau est humain : soi, avec ses forces et ses faiblesses, caractéristiques de notre humanité...

S'il s'enracine dans l'humus, le processus d'épanouissement au travail doit en émerger. Pour ce faire, il faut dépasser la phase d'humilité par l'action juste et appropriée. Débarrassé des scories des illusions sur lui-même qui faisaient écran avec le réel, fort de la connaissance de ses forces et limites, l'individu peut mettre en œuvre au quotidien son processus d'épanouissement au travail. Cette mise en œuvre doit être guidée, régie par un projet professionnel, aussi fou soit-il, du moment qu'il s'ancre dans la réalité du potentiel de l'individu. L'individu ne doit pas hésiter à avoir la tête dans les étoiles, pour pourquoi pas, chercher à décrocher la lune ! Plus son projet est illuminé par un espoir vital, une espérance incroyable, plus il sera susceptible d'être incarné et mis en œuvre, aussi inaccessible que puisse paraître l'étoile<sup>1</sup> à atteindre. La tête dans les étoiles et les pieds dans l'humus : tout processus d'épanouissement suit un cap qui guide l'individu dans son travail sur soi, sa progression, sa transformation. Ce cap est autant

---

1. Pour paraphraser la fameuse chanson de Jacques Brel...