

Omid Kohneh-Chahri

# **COACHING** *EXISTENTIEL*

Accompagner la recherche  
**de sens au travail**

**DUNOD**

Crédits iconographiques : p. 36 (h) sachin modgekar from the Noun Project ; p.36 (m) rajesh from the Noun Project ; p. 36 (b) dyu from the Noun Project ; p. 45 (h) dyu from the Noun Project ; p. 45 (d) Charmaine Chang from the Noun Project ; p. 45 (g) Rabee Balakrishnan from the Noun Project ; p. 69 Makarenko Andrey from the Noun Project.

Suivi éditorial : Odile Marion, Yaël Bourcet

Fabrication : Bertrand Thevenot

Direction artistique : Élisabeth Hébert

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080889-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	1
Une demande croissante de quête de sens	1
Le coaching et la quête du sens	2
Le champ d'intervention du coaching existentiel	3
Pourquoi ce livre ?	5
À qui s'adresse ce livre ?	7
Ce que vous allez trouver dans ce livre	8
Comment lire ce livre ?	9
<b>Chapitre 1 ■ Absence de sens et enjeux dans le monde professionnel</b>	11
Les raisons de la perte de sens dans le monde moderne	13
Perte de sens et impact sur nos attitudes et notre qualité de vie au quotidien	17
Perte de sens et impact sur nos comportements au travail	20
<b>Chapitre 2 ■ Les fondements du coaching existentiel</b>	25
Philosophie et principes du coaching existentiel	25
Nos raisons de vivre ! Ce qu'en disent les théoriciens du sens	28
Les trois niveaux logiques du sens : le fil rouge de la découverte de sens	35

Sens et connaissance de soi	46
Sens et intelligence holistique	48
<b>Chapitre 3 ■ Posture et zones d'intervention du coach existentiel</b>	51
Posture du coach	51
Zones d'intervention du coach existentiel	58
<b>Chapitre 4 ■ Approches et outils pour accompagner la découverte de sens</b>	71
Cadrage de l'intervention	71
Clarifier son intention	76
Approches et outils pour clarifier les trois niveaux logiques de sens	78
<b>Chapitre 5 ■ Approches et outils pour accompagner la dimension Projet de vie</b>	103
Focalisation sur les besoins dans le monde	105
Concevoir un projet de vie en utilisant des méthodes de créativité	107
<b>Chapitre 6 ■ Approches et outils pour accompagner la dimension Engagement</b>	115
Les enjeux de l'engagement et de la prise de décisions	115
Pourquoi est-ce si difficile de décider ?	116
Comprendre les différentes stratégies d'évitement	119
La décision : un processus de bout en bout	122
La décision : un acte essentiellement inconscient	123
Stratégies d'intervention et outils pour accompagner l'engagement	125

<b>Chapitre 7 ■ Approches et outils pour accompagner le passage à l'action</b>	161
Comprendre les enjeux du passage à l'action	162
Outils du coach pour accompagner le passage à l'action	171
<b>Chapitre 8 ■ Exemple d'un cas réel de coaching existentiel</b>	181
<b>Conclusion</b>	189
<b>Remerciements</b>	191
<b>Bibliographie</b>	193



# Introduction



## Une demande croissante de quête de sens

Coach depuis plus de quinze ans, je reçois de plus en plus fréquemment des demandes liées à la quête de sens dans le monde professionnel. De nombreux collègues coachs, thérapeutes ou professionnels de la relation d'aide au sens large font le même constat. Loin d'être surprenantes, ces demandes sont le reflet d'une recherche de sens de plus en plus prégnante dans une société en pleine mutation.

Certaines personnes font des demandes claires et explicites. J'entends souvent la question « Qu'est-ce que je vais faire de ma vie professionnelle ? » ou « Quel est le travail qui me permettra simultanément d'incarner mes valeurs et de gagner ma vie correctement ? »

D'autres nous consultent pour des problématiques spécifiques : une insatisfaction profonde malgré la réussite professionnelle, une démotivation au travail, des choix professionnels et/ou des transitions de vie qui se font avec difficulté, une souffrance au travail prenant parfois la forme de dépression ou de burn-out, etc. Derrière ces problématiques se cachent le plus souvent un vide existentiel et des questions plus profondes sur le sens de la vie : « Qu'est-ce que je devrais faire pendant le temps qu'il me reste à vivre ? », « Quelles sont mes raisons de vivre ? », « Quel sens puis-je donner à ma vie ? »

Pour trouver des réponses, les personnes en recherche de sens se tournent vers différentes sources d'aide : conseil en transition professionnelle, coachs, thérapeutes, praticiens variés en développement personnel, voire prêtres ou ministres religieux.

## Le coaching et la quête du sens

Face à ces demandes en nombre grandissant, le coaching reste selon moi un des outils les plus pertinents.

- Les **consultants en transition professionnelle** proposent une prise de recul intéressante sur la carrière, les compétences et le potentiel de leurs clients, néanmoins ils prennent rarement en compte les questions existentielles.
- Les **thérapeutes** (plus particulièrement en logothérapie et en thérapie existentielle) considèrent, eux, l'homme de façon holistique (physique, psychique et spirituelle) et prennent largement en compte les questions existentielles chez leurs patients. Cependant, l'objet premier de ce type de thérapies n'est pas le changement de vie professionnelle et les thérapeutes n'ont pas nécessairement toutes les connaissances pour accompagner de façon pertinente les patients dans leurs choix professionnels.
- Les **accompagnements spirituels et religieux** peuvent être une aide précieuse sur ce chemin. Cependant, et pour les mêmes raisons, leur action reste limitée pour ce qui concerne les questions professionnelles.

Par nature et au carrefour de ces disciplines, le coaching permet d'aborder des champs aussi variés et multiples que le professionnel, le managérial, le psychologique et l'existentiel. Cependant, aussi surprenant que cela puisse paraître, très peu de formations de coaching abordent ce sujet directement et d'une manière suffisamment approfondie. En conséquence, nombreux sont les coachs qui, par manque d'outils ou de travail sur eux-mêmes, hésitent à traiter ce type de questions ou les abordent avec difficulté.



Face à une demande de recherche de sens, c'est un type très particulier de coaching qui doit être à l'œuvre. J'appelle cet accompagnement le « coaching existentiel ». Cette discipline a pour objectif principal d'aider les personnes en demande à toucher du doigt leur inspiration, à trouver et définir leurs projets de vie personnelle et professionnelle et à les mettre en œuvre. À la frontière du coaching et du développement personnel, le coaching existentiel comporte des caractéristiques particulières :

- une philosophie et des principes spécifiques ;
- une posture proche par certains aspects de la posture « classique » du coach mais qui présente également des différences majeures ;
- des outils qui vont au-delà du dialogue et de la réflexion ;
- des processus et des rythmes singuliers dans l'accompagnement ;
- une formation spécifique ou un travail sur soi.

## Le champ d'intervention du coaching existentiel

Le coaching existentiel s'adresse à toute personne qui se pose la question du sens et cherche à clarifier son chemin de vie professionnel et personnel. Dans ce cadre, il s'adresse en premier lieu aux particuliers qui souhaitent notamment définir et réussir une reconversion professionnelle. Ce type d'accompagnement est également très pertinent dans d'autres cas et de plus en plus recherché au sein des entreprises :

- accompagnement individuel du dirigeant et/ou des acteurs clés afin de les aider à grandir et à contribuer au mieux à l'entreprise ;
- accompagnement collectif pour clarifier et/ou ajuster la vocation et les raisons d'être des entreprises.

## ***Différence entre le coaching existentiel et la logothérapie***

La logothérapie est une psychothérapie qui explore le sens de la vie. Elle s'intéresse à l'avenir et à la signification qu'une personne peut lui donner. En ce sens, elle est très différente d'autres formes de thérapies et de la psychanalyse. À l'instar d'autres thérapies, elle a pour objectif premier d'aider les patients à sortir de leurs mécanismes de défense (qui jouent un si grand rôle dans le développement des névroses).

## ***Différence entre le coaching existentiel et l'accompagnement spirituel***

---

*L'existentiel n'est pas nécessairement spirituel.*

---

Il convient en effet de discerner et de dissocier les questions spirituelles des questions existentielles. La question « Quel est le sens de LA vie ? » se situe sur le plan spirituel ou religieux. Elle nous renvoie à l'interrogation : « Pourquoi sommes-nous sur Terre ? » La plupart des pratiques spirituelles et/ou religieuses nous proposent une cosmogonie en réponse à cette question, tandis que la question « Quel est le sens de MA vie ? » est d'ordre existentiel. Elle nous renvoie à ce que nous choisissons d'être et de faire durant le temps qu'il nous reste à vivre.

Dans ce livre, nous émettons l'hypothèse qu'il y a une différence entre les questions existentielles et spirituelles et qu'il est possible de trouver un sens à notre vie sans forcément recourir à un sens cosmique ni croire en Dieu. En revanche, cette séparation n'exclut pas les liens entre les deux dimensions. Les personnes ayant des croyances spirituelles et religieuses trouvent aussi un sens « terrestre » à leurs vies. Dans ces cas-là, le coaching existentiel leur permet de trouver un alignement entre leurs croyances spirituelles et le sens « terrestre » et personnel.

## Pourquoi ce livre ?

---

*Écrire ce livre relève d'une question « existentielle » pour moi !*

---

J'ai fait le choix de suivre des études scientifiques par plaisir et par passion. La science, et particulièrement la physique fondamentale et la biologie, représentait pour moi la « découverte du sens caché de la nature et de l'univers ». Ma maîtrise de physique en poche, plus par conformisme que par vocation, j'ai choisi de devenir ingénieur. Durant mes études d'ingénieur, j'ai appris la rigueur intellectuelle et profité de l'opportunité de m'ouvrir à d'autres domaines avec joie et engagement : psychologie, ethnologie, théâtre. Cependant, je ne me suis jamais véritablement senti à ma place.

J'ai alors démarré ma vie active avec une pointe de regret. Travailler en tant qu'ingénieur dans le domaine informatique m'apportait un salaire confortable, certes, mais n'avait aucun sens pour moi. Certains collègues étaient visiblement très intéressés par leur travail, d'autres le faisaient par nécessité, par conformisme, voire avec résignation, mais sans se poser de questions, du moins ouvertement. Ici non plus, je ne me sentais pas à ma place. Pourquoi cette différence ? L'absurdité de cette vie professionnelle ne touchait-elle que moi ?

Après quelques années, j'ai changé de profession de façon très volontaire. En définitive, c'était peut-être le domaine informatique qui ne me plaisait pas. J'ai trouvé le monde du conseil en management palpitant, varié et clairement plus motivant. Un métier relationnel me convenait décidément beaucoup mieux. J'avais enfin trouvé du plaisir dans mon travail quotidien. C'était un grand pas. Cependant, après quelques années dans ce domaine, même si la fonction avait toujours autant d'intérêt, je restais profondément insatisfait. Était-ce à cause de l'état d'esprit de compétition interne au sein des grands cabinets de conseil ? Ou tout simplement dû à l'orientation purement économique pour nos clients ? Où était la dimension humaine dans tout cela ?

Encore une fois, j'ai décidé de changer de voie. Cette fois-ci, mon entourage professionnel ne me comprenait pas. Souhaiter trouver plus de satisfaction dans le monde du travail était une idée acceptable, mais quelle folie de renoncer à un métier intéressant *et* rémunérateur ! Pour m'orienter vers quelle autre activité ?

Cette traversée du désert a duré quelques années. Plus qu'un travail qui fait sens, je cherchais le sens de la vie... ou plus exactement le sens de MA vie. J'ai eu le privilège de rencontrer des personnes riches et inspirantes qui m'ont aidé. J'ai également eu la chance de bénéficier du soutien et de l'encouragement de mon épouse et de mon entourage proche.

En parallèle, j'ai repris des études pour devenir professeur de yoga. Le sens n'est pas une affaire de raison ni de volonté. L'accès au sens passe aussi par les cinq sens. Le corps sait. Il s'agit de s'écouter pour trouver et suivre son propre chemin. L'ouverture et l'introspection sont des alliées majeures sur ce chemin ; autant d'outils et de pistes de travail que la pratique quotidienne du yoga m'a apportés.

Chemin faisant, j'ai trouvé ma voie dans la relation d'aide et notamment dans le métier de coach en entreprise. Voilà un emploi qui alliait sens et plaisir pour moi. Dans cette nouvelle vie, j'ai trouvé une nouvelle énergie. Le travail n'était plus un effort, tout paraissait plus simple et naturel. Quelle joie d'avoir le privilège d'aider les autres à se développer (entre autres à développer leur « conscience de soi »), à analyser et à résoudre des problèmes notamment d'ordre relationnel et, *in fine*, à toucher leur puissance et à trouver leur place !

Par la suite, j'ai naturellement reçu des demandes de changement de vie de la part de mes clients. Pour qui a dépassé des moments difficiles dans une vie personnelle et/ou professionnelle, cela fait sens d'aider ceux qui le souhaitent à faire de même. Aujourd'hui, une part significative de mon temps est consacrée à aider les dirigeants et les particuliers à trouver un sens à leur vie personnelle et professionnelle.

Ces dix dernières années, j'ai eu l'opportunité d'expérimenter différentes approches et outils pour aider mes clients. Aujourd'hui,

je choisis de travailler dans une dynamique globale, faisant la synthèse entre trois approches distinctes mais complémentaires :

- le coaching, notamment par des outils et postures issus des approches humanistes ;
- les approches issues de la thérapie existentielle (Irvin Yalom) et de la logothérapie (Viktor Frankl) ;
- les approches corporelles (entre autres yoga et méditation de pleine conscience). Ces dernières utilisent la dimension concrète de nos sensations corporelles, qui nous renseignent sur notre identité, notre place et notre chemin.

Enfin, j'ai été amené à créer mes propres outils et modèles pour rendre cette synthèse utilisable, simple et efficace en coaching. Enseignant et superviseur de coachs, j'ai par ailleurs eu l'occasion de partager ces outils depuis plusieurs années avec un nombre important de coachs en exercice. Leurs retours positifs m'ont fortement encouragé à l'écriture de ce livre.

Aujourd'hui, mon objectif est de partager et de mettre cette synthèse globale, ainsi que les outils associés, à la disposition de tous. Le sens de cette démarche est resté le même : aider le plus grand nombre à découvrir un sens à leur vie, à trouver leur place dans le monde, à être alignés au mieux entre ce qu'ils sont et ce qu'ils font, ainsi qu'à s'exprimer avec une pleine puissance.

## À qui s'adresse ce livre ?

Cet ouvrage s'adresse à l'ensemble des professionnels de la relation d'aide : aux coachs, thérapeutes et praticiens en développement personnel bien sûr, mais également à tous les acteurs qui sont amenés à prendre en compte et à intégrer les questions existentielles dans leur pratique : conseils en orientation/transition professionnelle, recruteurs, conseillers carrière et responsables des ressources humaines en entreprise.

Tout changement nous renvoyant automatiquement à la question du sens, ce livre peut également être utile à l'ensemble des agents du changement en entreprise : consultants internes et externes, chefs de projets, etc.

Plus généralement, ce livre est à destination de toute personne cherchant à donner du sens à sa vie. On y trouvera, je l'espère, des outils de réflexion pour engager une démarche dans cette voie.

## Ce que vous allez trouver dans ce livre

J'ai souhaité proposer un ouvrage qui allie théorie et pratique d'une manière équilibrée : des théories accessibles, fondées sur la pensée de grands thérapeutes et des outils pragmatiques, concrets et directement utilisables par le lecteur.

J'ai également souhaité en faire un outil pédagogique. À la fin de certains chapitres, vous trouverez des lectures complémentaires pour aller plus loin dans vos recherches. Enfin, pour illustrer mes propos, je partage systématiquement des exemples réels et concrets issus de ma pratique.

- **L'introduction** a pour objectif de caractériser et délimiter le champ d'action du coaching existentiel dans le monde de la relation d'aide.
- **Le chapitre 1** est une analyse des raisons de la perte de sens dans le monde actuel, ainsi qu'une lecture des impacts de l'absence de sens dans la vie au quotidien et de ses conséquences pour les entreprises.
- **Le chapitre 2** présente les fondements du coaching existentiel. Après un résumé des principes fondamentaux du coaching existentiel et de sa vision de l'Homme, ce chapitre expose les travaux inspirants de trois de mes référents sur la question de nos raisons de vivre : Irvin Yalom, Viktor Frankl et Dominique Lussan. Enfin, je présente ma synthèse et un modèle sur les trois niveaux logiques du sens. Ce modèle sera utilisé comme un fil rouge sur l'ensemble de l'ouvrage.

- **Le chapitre 3** détaille la posture du coach « existentiel ». En effet, cette discipline à la frontière entre le coaching et le développement personnel nécessite une posture spécifique de la part des intervenants. On y découvre également une grille de lecture simple et utile pour diagnostiquer les besoins du client et préparer une stratégie d'intervention globale.
- **Les chapitres 4 à 7** proposent des stratégies et des outils d'intervention. Certains sont de l'ordre du dialogue, du questionnement et de la réflexion. D'autres utilisent la créativité et le symbolisme. Enfin, certains relèvent de techniques corporelles : visualisation, méditation, etc.

Les outils proposés sont structurés autour de quatre thèmes majeurs : découvrir un sens à sa vie et préciser sa quête, clarifier son projet de vie, dépasser ses conflits intérieurs pour s'engager pleinement, passer à l'action d'une manière efficace. En effet, définir son élan de vie et sa quête est une condition nécessaire mais non suffisante pour réussir sa transition de vie. Sur ce chemin, le coach est amené à accompagner ses clients dans leurs décisions structurantes et dans la prise de conscience et le dépassement de leurs conflits intérieurs. Par ailleurs, nos clients vivent forcément des phases de passage à vide sur ce chemin de croissance. Le coach peut alors jouer un rôle important pour les aider à anticiper et à réussir les reconfigurations, ajustements et renoncements inhérents aux transitions de vie.

- Enfin, **le chapitre 8** présente un cas réel de coaching existentiel, illustrant l'ensemble de la démarche et les outils associés.

## Comment lire ce livre ?

Ce livre ambitionne de faire percevoir quels ingrédients font le sens de la vie personnelle et professionnelle et comment aider chacun à trouver du sens.

Lors de mes formations sur ce thème, 80 % du temps est consacré à pratiquer la théorie. L'intégration de la posture spécifique du

coach existentiel nécessite du temps et de l'expérience et cette posture peut être très différente de celle que vous adoptez habituellement dans l'exercice de votre métier. Si vous êtes un professionnel de la relation d'aide, je vous recommande de pratiquer d'abord sur vous-même les outils et exercices proposés. Par exemple, décrire ce qui fait sens pour vous en utilisant les trois niveaux logiques du sens (chapitre 5) n'est pas toujours chose aisée. Puis, exercez-vous avec plusieurs collègues ou amis avant de les utiliser avec vos clients.

Si vous êtes un particulier, les chapitres 1, 2, 4, 5, 6 et 7 vous permettront, je l'espère, de commencer sur ce chemin et de vous poser les bonnes questions. Cependant, vous aurez probablement besoin d'un professionnel pour vous accompagner dans cette voie.



# Chapitre 1

## Absence de sens et enjeux dans le monde professionnel

**L**e concept des « bullshit jobs », littéralement en français « emplois à la con », théorisé par David Graeber, anthropologue à la *London School of Economics* et publié dans son article de 2013<sup>1</sup>, est plus qu'éloquent. Dans cet article, puis dans son livre paru en France en 2018<sup>2</sup>, David Graeber affirme d'une manière provocatrice que « *de plus en plus de personnes, sont amenées à dédier leurs vies à des tâches inutiles, sans réel intérêt et vides de sens, tout en ayant pleinement conscience de la superficialité de leurs contributions à la société* ». Selon lui, « *les bullshit jobs se sont multipliés de façon*

---

1 David Graeber, « The Modern Phenomenon of Bullshit Jobs », *Canberra (Australia) Times online*, 2013.

2 David Graeber, *Bullshit jobs*, Éditions Les liens qui libèrent, 2018.

*exponentielle ces dernières décennies* ». Il évoque une situation violente au sein de nos sociétés, un phénomène social majeur qui n'a jamais été étudié scientifiquement et pose la question du sens d'une manière directe : « *Comment parler de dignité au travail si l'on estime en son for intérieur que son job ne devrait pas exister ?* » Il poursuit en énonçant que « *de façon paradoxale, des jobs très utiles (fabrication, entretien, propreté...) ne sont pas très reconnus, voire sont disqualifiés et sous-payés* ». Il sépare ces derniers métiers de façon très claire des bullshits jobs.

En l'espace de quelques semaines, le phénomène des bullshit jobs a fait l'effet d'une bombe. L'article a été traduit dans une quinzaine de langues et cité dans de multiples journaux à travers le monde. La page de *Strike*, revue qui a publié l'article, a reçu plus d'un million de clics. David Graeber a reçu des centaines de messages et témoignages qu'il a par la suite en partie publiés dans son livre.

En parallèle, l'institut de sondage YouGov a souhaité tester cette hypothèse<sup>1</sup>. À la question : « *Votre emploi apporte-t-il quoi que ce soit d'important au monde ?* », 37 % des Britanniques interrogés ont déclaré être convaincus que ce n'était pas le cas. 50 % ont répondu par l'affirmative et 13 % se sont déclarés indécis. Un autre sondage réalisé aux Pays-Bas a donné des résultats légèrement différents, 40 % des travailleurs néerlandais ayant déclaré que leur job n'avait aucune raison valable d'exister.

Même si les propos de David Graeber sont parfois provocateurs et pas toujours scientifiquement étayés, l'ampleur du phénomène et l'expression de très nombreux salariés frustrés partout sur la planète restent des signaux extrêmement forts.

Par ailleurs, de nombreux coachs et thérapeutes corroborent ce constat par l'augmentation des demandes implicites et explicites de la part de leurs clients d'une aide pour trouver un sens à leur vie ou un travail porteur de sens.

---

<sup>1</sup> Sondages disponibles sur [www.Yougov.co.uk](http://www.Yougov.co.uk), août 2015.

Pour mieux comprendre ce phénomène, nous pouvons légitimement nous poser la question : « Pourquoi cette absence de sens s'est-elle installée au sein de nos sociétés de façon générale et en particulier dans notre vie professionnelle ? »

## Les raisons de la perte de sens dans le monde moderne

De nombreux facteurs contribuent à la perte de sens au sein des sociétés occidentales. Voici quelques exemples non exhaustifs, qui ont, selon moi, une importance majeure dans notre représentation de ce qui fait sens dans la vie.

- **Notre rapport à la religion a changé.** Par le passé, la religion était pourvoyeuse de sens dans la mesure où elle avait *a minima* trois apports majeurs : des réponses à notre présence sur terre, des repères pour mieux comprendre le monde et des valeurs et règles pour aborder nos relations aux autres et structurer notre vie. La crise de la religion et le délitement des traditions de manière générale font partie des causes majeures du vide de sens dans nos sociétés. Sans surprise, notre rapport à la mort est bien sûr modifié. La mort est niée, parfois taboue, voire considérée comme une ennemie.
- **Notre rapport à la nature est très différent.** L'homme avait autrefois un lien plus fort et plus proche avec la terre. Les activités étaient rythmées par les saisons : le travail de la terre, la moisson, l'alimentation, les rituels, etc. Dans le monde moderne, nous vivons de plus en plus « hors-sol ». La problématique écologique, la destruction de l'environnement et du vivant, l'épuisement des ressources constituent en partie les conséquences de cet éloignement de la nature.
- **Notre représentation du travail est également en évolution.** Aujourd'hui, le statut social et l'intégration dans la société passent de plus en plus par le travail. Celui-ci structure davantage nos modes de vie et notre temps.

- **Le surinvestissement des performances et des résultats financiers** ainsi que l'organisation du travail qui en résulte ont pour effet de nous focaliser sur la dimension concrète du travail et ont tendance à minimiser ou à négliger ses dimensions relationnelles et symboliques qui sont porteuses de sens.

Le monde de l'entreprise est toujours empreint des théories déterministes et réductionnistes qui ont longtemps influencé la science. Ces paradigmes vont de pair ou *a minima* contribuent fortement au vide de sens ressenti dans les sociétés occidentales.

Le déterminisme et le réductionnisme sont des pensées « extrêmes » issues du rationalisme. Le déterminisme défend l'idée que tout peut être prédit par le principe de causalité et le monde réduit à un modèle. L'organisation scientifique du travail et le taylorisme sont en grande partie fondés sur ce principe. Le réductionnisme, quant à lui, ne reconnaît pas la complexité et prend pour hypothèse que tout objet peut être réduit à la somme de ses parties, chaque partie étant analysable séparément. Comme le dit Pierre-Éric Sutter, « *pour ces deux approches (le déterminisme et le réductionnisme), l'être humain est donc parfaitement objectivable, au même titre que les autres phénomènes de la nature. L'Homme est décomposable en un ensemble d'entités auquel il se résume (réductionnisme). Cela implique que tout phénomène de vie humaine peut être expliqué par les lois causales qui régissent la matière (déterminisme). L'Homme est ainsi réduit à un ensemble de réactions physico-chimiques qui le déterminent. Ces réactions régissant ses besoins physiologiques, ses désirs psychiques et ses exigences sociales, les comportements des individus en société peuvent par conséquent être prédits à partir d'un modèle rationnel<sup>1</sup> ».*

Dans une approche humaniste et globale, on pourrait émettre l'hypothèse que le sens donné à un travail dépasse la simple tâche concrète effectuée et que l'Homme aspire à incarner le sens relationnel (l'utilité pour les autres et la qualité des relations) et le sens symbolique : le bon (un travail bien fait), le juste (une action

---

<sup>1</sup> Pierre-Éric Sutter, *Réinventer le sens de son travail*, « Sciences Humaines », Odile Jacob, 2013.