



l'édito



Une fois n'est pas coutume, nous ne parlerons pas ici de crises de carrière. Tout au contraire ! Nous vous proposons en effet d'aborder un thème a priori aux antipodes des difficultés que peuvent rencontrer les cadres en crise : le plaisir.

Un choix gratuit de notre part ? Juste comme ça, pour le plaisir ?... Pas vraiment. Il part d'un paradoxe : à l'heure où l'on ne cesse de parler de stress, de burnout et de souffrance au travail, 80 % des Français déclarent aller au travail avec plaisir*. Comment l'expliquer ? Mais surtout de quoi parle-t-on exactement ?

Qu'est-ce que le plaisir au travail ? Peut-on l'y trouver ? Doit-il être une quête dans la manière de conduire sa carrière ? Ou est-ce une utopie ? Travailler sans plaisir est-ce acceptable ? Jusqu'où ? Quand commence le déplaisir ?...

On le voit, en n'en parlant pas frontalement, en approchant son contraire, c'est finalement bien le sujet des crises de carrière que nous voyons apparaître en creux.

Pour ce faire nous avons demandé à Florence Broyer, psychologue clinicienne, de nous éclairer sur le mécanisme psychique du plaisir et sur sa confrontation au principe de réalité. Eclairage lumineux quand on replace la notion de plaisir dans le contexte du travail.

Parallèlement, nous traiterons de la place à donner au plaisir dans la conduite de sa carrière. La notion y est-elle déplacée ou au contraire devrait-elle être centrale ? Nous espérons que ces deux articles vous intéresseront et que vous trouverez à les lire au soleil de ce beau printemps... un peu de plaisir.

Cordialement plus.
Domitille Tézé

* Sondage TNS Sofres / Le Pèlerin 2010

/// AVIS D'EXPERT ///



Pour le plaisir

Florence Broyer est psychologue clinicienne. Elle explique ici ce qui se joue psychiquement dans le mécanisme du plaisir.

“Se faire plaisir”, “avoir du plaisir à”... quoi de plus naturel ? Chacun de nous recherche ces moments. Le plaisir est même l'un des premiers mots que les petits-enfants entendent “qu'est-ce qui te ferait plaisir ?” et il s'invite partout : en famille, au travail, dans la sexualité, avec ses amis, en mangeant... Mais derrière

cette évidence se dessine une problématique qui interroge notre relation au plaisir. En effet, d'un côté, il y aurait l'idée qu'une vie de plaisirs serait la seule qui vaille la peine d'être vécue. De l'autre, son contraire, qu'une vie visant le plaisir signerait l'égoïsme de l'individu de nos sociétés de consommation, son incapacité à supporter les frustrations, les efforts, les contraintes... Comme si nous avions perdu la boussole de notre rapport au plaisir.

Pour tenter de comprendre ce qui est en jeu, partons de la définition même du plaisir. En psychologie, il est défini comme un état affectif fondamental, un “affect” agréable qui s'oppose à la douleur. Le plaisir est suscité par la satisfaction d'un besoin, d'un désir ou par l'idée même de cette satisfaction. Subjectif, le plaisir indique ce qui relève d'un désir personnel.

En psychanalyse, Freud repère au commencement de la vie un “principe de plaisir” régissant tout processus psychique et visant l'obtention du plaisir et l'évitement du déplaisir. Schématiquement, le tout petit bébé mû par ses besoins vitaux (ex. se nourrir) éprouve une tension somato-psychique (déplaisir) que la satisfaction (ex. allaitement) va apaiser. Cette satisfaction s'accompagne d'un ressenti de plaisir. Dès lors, le bébé va chercher à renouveler cette première expérience en “hallucinant” la satisfaction de son besoin (il cherche à éprouver en lui-même la même perception de plaisir). Ce “principe de plaisir” est donc la première tendance qui met en mouvement le fonctionnement psychique et s'inscrit dans une dimension “égoïste”.

Mais halluciner le lait n'est pas le boire, l'excitation alors croît et le déplaisir avec : le bébé crie, s'agite, la mère arrive et satisfait son besoin. Le bébé va ainsi apprendre petit à petit que la satisfaction n'est pas à chercher par un moyen interne, mais par une prise en compte de la situation extérieure. Un nouveau principe de l'activité psychique apparaît : le “principe de réalité” qui impose de différer la satisfaction par la prise en compte de la réalité. Le processus de pensée apparaît ainsi que la possibilité d'action sur son environnement ce qui permet de supporter l'attente de la satisfaction.

Ce principe de réalité est garant de la survie, car la soumission au seul principe de plaisir amène à se couper de toute réalité extérieure ou tout du moins à se bercer de l'illusion d'un environnement qui collerait à son désir. De même, une vie sans principe de plaisir serait une vie sans désir, sans mouvement vers le plaisir... ce serait la mort psychique.

Avec Freud, nous pouvons donc appréhender le plaisir sous le signe de la conflictualité entre, d'une part, la recherche d'un plaisir immédiat, par soi-même, selon son désir, mais aux conséquences peu sûres, et, d'autre part, l'expectative d'un plaisir différé, faisant appel à la réalité externe, mais avec un gain assuré et même supérieur. En tant qu'être social, c'est au principe de réalité que nous donnons la suprématie. Mais en tant que "être soi" nous recherchons ce qui suscitera le plus notre plaisir. De là, nous pouvons esquisser une question fondamentale : en quoi le gain plus tardif vaut-il la peine de surseoir à notre plaisir immédiat ? Nous pouvons accepter la contrainte, l'effort voire la souffrance ponctuelle si la satisfaction à venir est à la hauteur.

Aujourd'hui, le travail est le terrain "rêvé" de cette conflictualité : de plain-pied dans la réalité, il sollicite plus que jamais la subjectivité de l'individu. Les nouvelles organisations du travail font appel aux qualités individuelles de réactivité, créativité, adaptabilité qui s'étaient sur le désir. La pression du temps, les objectifs sans cesse modifiables en fonction des fluctuations du marché, le diktat de la nouveauté... mettent à mal la possibilité de satisfaire ce désir qui se trouve en permanence remis à l'ouvrage, mais jusqu'où ? La souffrance au travail voire le burn-out et leur impact sur la santé psychique rappellent que l'homme a besoin d'un "retour sur investissement" : le plaisir du "travail bien fait" en demeure la boussole. ■

Quelle place donner au plaisir dans sa carrière ?

Faut-il rechercher le plaisir dans son travail ?

Bien sûr, serait-on tenté de répondre. La vie professionnelle est trop longue et occupe une trop grande part du temps de vie pour renoncer à y prendre plaisir. A l'heure où le travail est de moins en moins perçu comme une finalité que comme un moyen de s'épanouir personnellement, certains voient même le management par le plaisir devenir le management de demain.

Tout pourtant a priori oppose plaisir et travail. Le mot travail (issu du latin *trepalium* qui désignait un instrument de torture) signifiait en vieux français l'état d'une personne qui souffre, qui est tourmentée, accablée (ça me travaille, dit-on d'une pensée qui vous taraude) puis par extension d'une activité pénible.

Pour expliquer le paradoxe, il est nécessaire de distinguer deux notions : plaisir et motivation. Le plaisir c'est ce qui plaît, ce qu'on aime. La motivation c'est ce qui meut, met en mouvement. Les deux notions peuvent se retrouver sur les mêmes objets mais elles ne doivent pas être confondues.

Car confondre motivation et plaisir c'est mal appréhender, au fond, la finalité du travail. Celui qui soumet ses choix de carrière aux seuls critères de ce qu'il aime ou de ce qui le délecte est, étymologiquement, un *amateur* ou un *dilettante*, deux termes en contradiction avec ce qu'il doit être : un *professionnel*. Il pense pouvoir soumettre son activité professionnelle à ses seuls désirs alors que celle-ci s'intègre dans une réalité économique et sociale et doit prendre en compte les contraintes d'une organisation. Sinon, *il se fait plaisir*, expression péjorative dans le monde de l'entreprise.

Le questionnement sur ses choix de carrière doit plutôt porter sur sa motivation, c'est-à-dire sur les besoins fondamentaux que le travail nous permettra de satisfaire. Ceux-ci peuvent être très divers (stimulation intellectuelle, sensation d'apprendre, revenus, sécurité matérielle, sécurité psychologique, intégration sociale, reconnaissance statutaire...), ils varient d'une personne à l'autre et évoluent dans le temps.

En début de carrière, alors qu'on cherche à faire sa place, les besoins psychologiques et matériels sont grands. Un jeune cadre a certainement intérêt à se demander ce qui fondamentalement le motive et le mettra en mouvement plutôt que se déterminer sur la séduction apparente des options qui se présentent à lui.

Car un travail seulement plaisant ne saura jamais suffire à contenter une personne. En revanche si son travail lui permet de satisfaire ses besoins, alors elle pourra y prendre du plaisir et trouver son épanouissement.

Ne plus avoir de plaisir dans son travail peut être le symptôme d'une démotivation. Mais elle met en jeu l'individu dans une dimension plus profonde : le sens de ce qu'il fait, l'inadéquation entre ses propres besoins (qui ont pu évoluer), la nature de son travail (qui a pu évoluer) et le contexte professionnel (qui a pu, lui aussi, évoluer).

Dans ce long cheminement qu'est une carrière, la meilleure réponse à la lassitude ou à l'ennui n'est pas dans la recherche du plaisir en soi, mais dans celui du raccordement entre son travail et ses besoins.

À chaque minute, disait Baudelaire, nous sommes écrasés par l'idée et la sensation du temps. Et il n'y a que deux moyens pour échapper à ce cauchemar : le plaisir et le travail. Le plaisir nous use. Le travail nous fortifie. Choisissons. ■