

Un essai de

Roland de Saint Etienne et Cécile Sarfati

# LE COEUR AU TRAVAIL

---

Préface de FABRICE MIDAL



Reste à faire



**LE COEUR  
AU TRAVAIL**

Roland de Saint Etienne et Cécile Sarfati

© 2016

Reste à faire

Publishroom

[www.publishroom.com](http://www.publishroom.com)

ISBN : 979-10-236-0396-5

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Un essai de Roland de Saint Etienne  
et Cécile Sarfati

# **LE COEUR AU TRAVAIL**

Préface de Fabrice Midal

Dessins originaux d'Emmanuelle Louria à partir des  
verbatim cités lors de notre enquête sur « la place du  
cœur dans les organisations », 2012

**Reste à faire**



## Remerciements

Nous remercions celles et ceux sans qui de tels projets ne pourraient se réaliser, nos formateurs, enseignants, coachs, superviseurs, collègues, confrères, clients, et nos chers fournisseurs.

Nous remercions nos proches qui nous ont soutenu pendant tout ce temps.

Nous remercions les dirigeants, les managers et employés que nous avons rencontrés et avec qui nous avons pu échanger sur l'amour et le cœur au travail, nos patients et coachés qui se sont confiés sur leurs émotions, souffrances et aussi leurs joies et plaisirs.

Nous remercions Sophie ainsi que Philippe qui nous ont proposé leur regard professionnel, critique et bienveillant sur ce travail.

Nous remercions chaleureusement Fabrice Midal qui a préfacé cet ouvrage.

Nous remercions spécialement Emmanuelle Lourià qui a collaboré à cet ouvrage en acceptant de l'illustrer. Les dix dessins de qualité, et tellement représentatifs des verbatim de notre enquête, ont été faits avec amour et nous en sommes très reconnaissants!

## Préface

Et si le grand problème de notre temps était la manière dont nous avons complètement mis de côté la question de l'amour, ou de la bienveillance, de nos discours, de nos approches, de nos engagements? Imaginer aujourd'hui qu'un cadre, un enseignant, un médecin explique qu'il fait son métier par amour! Nous serions inquiets! En réalité, l'amour est bien plus tabou aujourd'hui que la sexualité ou tout autre sujet.

En tant que philosophe, je me suis longuement penché sur les raisons de cette situation. Car de l'Antiquité grecque jusqu'à la Renaissance, la question de l'amour est au cœur de toute pensée aussi bien de l'éducation, que de la politique. Le terme même de philosophie contient en lui le mot « philia », la modalité d'amour la plus haute.

Mais l'amour a été sans doute si souvent instrumentalisé, et en particulier par tout un discours religieux, qu'il est devenu l'objet d'une critique soutenue. Nombre d'auteurs ont cherché à montrer que l'amour était une illusion et que ceux qui en parlaient cachaient d'obscurs desseins. Et s'est ainsi imposé un discours selon lequel nous serions d'abord des êtres profondément égoïstes. C'est là aussi bien le ressort de toute la pensée politique (à travers Hobbes), de la pensée économique (à travers Adam Smith), de toute la pensée démographique (à partir de Malthus), comme de la psychanalyse de Freud qui n'a pas de mots assez durs sur ce qu'il nomme une illusion.

Mais nous avons été trop loin. Notre étouffons d'être ainsi privés de cette dimension si essentielle.

Sans doute faut-il aujourd'hui repenser l'amour pour lui rendre une place dans nos vies. Je propose parfois d'en parler comme bienveillance — pour le distinguer de la conception d'un amour aveugle, toujours plus ou moins lié à la dimension sexuelle, etc...

L'apport de l'ouvrage que vous tenez dans les mains est justement son engagement très concret de partir de situations de la vie d'entreprises pour étudier comment l'absence d'amour ou de bienveillance ruine les relations et la possibilité de travailler ensemble. L'importance d'un tel travail est précisément de sortir l'amour de ce flou

romantique et abstrait qui empêche de comprendre la manière dont il construit nos vies. Je crois que c'est là sans doute la voie pour le retrouver — éviter de trop grandes généralités pour travailler très concrètement sur la manière dont il est vécu.

Fabrice Midal

Fabrice Midal est le fondateur de *Une journée pour apprendre à méditer* <http://www.fabricemidal.com/>



## Introduction

Et si le monde du travail était tout simplement en manque d'amour? Lui si présent au cinéma, dans la littérature, dans l'art et la musique, partout dans les médias et parfois même dans le langage politique, lui qui berce notre existence semble curieusement absent de la vie active.

Dans nos interventions en tant que consultants et coach, ce thème ne représente que rarement la demande initiale de nos clients. Pourtant, nombre de nos interventions en entreprise nous conduisent à développer des comportements tels que : écouter l'autre, le comprendre, se dire les choses, faire des compliments, favoriser la confiance, donner le droit à l'erreur, se respecter. À promouvoir les valeurs telles que l'empathie, la bienveillance, l'esprit d'équipe... Et lorsque nous travaillons sur ces

composantes, l'énergie est démultipliée, l'efficacité augmente, les résultats sont au rendez-vous.

Il nous est même arrivé de parler tout naturellement de « cœur » ou même d'« amour » en séminaire. Et là c'est la stupeur, le choc et le rejet avant de prendre conscience de la portée de ces mots. Il s'agit donc bien là d'un changement de perspective.

Parallèlement à ces constats, dans le contexte de crise que nous traversons, nous sommes de plus en plus sensibilisés aux questions du stress, des risques psychosociaux et de la souffrance au travail.

Simultanément, une nouvelle tendance voit le jour et prend de l'ampleur avec la venue d'événements portés par ce « cœur » comme « la journée de la gentillesse » ou une journée « j'aime ma boîte ». De très nombreux articles et ouvrages sur le bonheur et le bien-être au travail fleurissent. Le cœur et l'amour sont sous-entendus mais très rarement, voire jamais cités.

Nous avons donc décidé de pousser plus loin notre investigation du sujet. Plus précisément, nous nous sommes interrogés sur la place du cœur et de façon plus explicite de l'amour dans l'environnement professionnel en France actuellement. La question que nous nous sommes posée est la suivante :

Est-ce bien vrai que l'amour ne s'exprime pas au travail, et qu'il serait favorable pour les personnes et pour les organisations de le développer?

Nous avons souhaité savoir si ce que nous observons dans notre métier de coach se vérifie sur un plan plus global, quantitativement, et s'il existe des différences significatives entre les managers et les employés, les hommes et les femmes, les jeunes et les moins jeunes, les entreprises publiques et privées, grandes et petites structures etc.

Notre hypothèse principale a été la suivante: le cœur dans le monde professionnel, dans les organisations, est atrophié.

Nos hypothèses secondaires ont été:

- l'amour est tabou dans les organisations;
- les gens ont peur des sentiments au travail;
- les dirigeants, les managers et leurs équipes, les salariés, les acteurs des organisations (entreprises publiques et privées) sont prêts à investir davantage de cœur dans leur travail;
- et ont tout à y gagner individuellement et collectivement.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons dans un premier temps mené des entretiens individuels

avec des dirigeants, des managers et des employés entre fin 2010 et fin 2011.

Nous ressentions les choses. Elles étaient claires pour nous mais difficilement explicables concrètement. Nos échanges nous ont souvent mis, ainsi que nos interlocuteurs, dans un état de confusion. Il y avait toujours un début d'entretien avec de fortes convictions. Le monde du travail est impitoyable, guerrier. Mais en quelques dizaines de minutes le doute s'installait et débouchait sur une perplexité et de vraies interrogations.

Et ce sont ces interrogations que nous voudrions partager avec vous dans ce livre.

Pour en avoir le cœur net, nous avons réalisé dans un second temps une enquête de perception nationale dont nous vous restituerons la méthodologie et les résultats de façon synthétique dans les pages qui suivent.

**Cette enquête<sup>1</sup> nous montre que la situation dans les organisations est à la fois alarmante et très encourageante. Le changement est possible et cela n'est peut-être pas si compliqué.**

---

1. Sarfati Cécile, De Saint Étienne Roland, *La place du cœur dans les organisations*, enquête menée en ligne au cours du mois de février 2012 auprès de 1 168 actifs en France, 2012.

"POUR VOUS,  
L'AMOUR,  
CE SERAIT QUOI?"



## Table des matières

Remerciements. . . . .	7
Préface . . . . .	9
Introduction . . . . .	13
I. Le cœur est partout et nulle part. . . . .	19
II. Comment l'amour se manifeste-t-il au travail? . . . . .	31
III. Les sept facettes du cœur . . . . .	39
Amitié. . . . .	44
Pulsion . . . . .	46
Altruisme . . . . .	48
Social . . . . .	50
Humanisme . . . . .	52
Narcisime . . . . .	54
Objet / beauté . . . . .	56
IV. Comment parler du cœur, notamment dans les moments de crise? . . . . .	61
V. Et si reconnaître le travail bien fait, la qualité et la beauté pouvait rythmer notre travail? . . . . .	73

VI. Que dire de la relation amoureuse et du sexe ? Parlons-en! . . . . .	87
VII. Et pourquoi le cœur n'aurait pas sa place au même titre que la raison et l'action? . . . . .	93
VIII. Deux populations, les pour et les contre... Peut-on s'écouter? . . . . .	103
IX. Et s'il était possible de ralentir? . . . . .	109
X. Écouter son corps . . . . .	125
Conclusion . . . . .	133
Réflexions et actions . . . . .	137
Bibliographie. . . . .	141
Annexe . . . . .	147
La place du cœur dans les organisations . . . . .	147
Méthodologie de l'enquête . . . . .	147
Résultats . . . . .	150
Contacts . . . . .	179

Couverture et mise en page : Nicolas Faucheron

Dépôt légal : Novembre 2016  
Achévé d'imprimer par CPI pour Publishroom

*Imprimé en France*

## Mais pourquoi parler d'amour au travail ?

Sujet risqué, thématique inabordable  
voire même complètement taboue...

Les auteurs se sont emparés ici du sujet. Ils nous questionnent après avoir interrogé les acteurs du monde du travail. Parce-que l'amour est présent partout, sous de multiples facettes. En prendre conscience, en tenir compte dans notre façon de travailler, dans nos rapports les uns avec les autres, cela change la donne. Les implications concrètes de l'amour dans notre milieu professionnel demeurent encore largement sous-estimées. Le constat est sans appel : il est primordial d'en parler. Pour l'organisation de l'entreprise comme pour les professionnels qui y travaillent.

---



*Cécile Sarfati et Roland de Saint Etienne associent des expériences qui viennent ici se confronter et s'enrichir : consultants, coach, psychologue, praticienne en shiatsu. Ils côtoient et accompagnent au quotidien les travailleurs,*

*les managers, les équipes, les dirigeants des organisations depuis plus de quinze ans. Dans leurs vies professionnelles, ils ont tous deux été « touchés » par le manque d'ouverture et d'acceptation des émotions.*