

Stéphane Dieutre  
Fondateur de l'institut Aristote

# ET MAINTENANT, QUE VAIS-JE FAIRE ?



## PETIT MANUEL D'AUDACE ET DE SAGESSE

pour une vie professionnelle utile au monde et riche de sens

A L I S I O

« Et maintenant que vais-je faire ? » Cette question hante nos vies professionnelles. Entre désir de reconversion et quête de sens, difficile de s'orienter dans une société qui tend à effacer nos singularités. Stéphane Dieutre nous invite au contraire à explorer ces talents uniques car ils sont à la fois notre trésor et notre boussole.

Au fil d'un parcours existentiel inspiré d'Aristote et de sa philosophie de l'épanouissement heureux, découvrez quelles sont vos potentialités, prêtez attention à vos ressentis sans les minimiser, et apprenez à les mettre au service de votre vie professionnelle. Grâce à de nombreux partages d'expériences et d'exemples inspirants, ce manuel de sagesse et d'audace va réveiller votre individualité et vous permettre d'inventer un chemin d'accomplissement aussi riche pour vous-mêmes que pour le monde.

---

« J'ai marché dans les pas de la méthode proposée par Stéphane Dieutre, et en suis ressortie mieux définie, vigilante et éclairée pour filtrer mes décisions professionnelles et personnelles. »

**Florence Servan-Schreiber,**

AUTEURE ET CONFÉRENCIÈRE

« Prenez garde, ce livre peut non seulement vous rendre heureux mais il pourrait aussi transformer l'entreprise et changer le monde. »

**Jacques Huybrechts,**

FONDATEUR DU PARLEMENT DES ENTREPRENEURS D'AVENIR

---

Diplômé de l'Essec, **Stéphane Dieutre** a exploré différents domaines dans l'innovation et la communication avant de se former en psychologie humaniste et au coaching. En 2012, il fonde l'Institut Aristote, organisation qui accompagne des professionnels dans leurs défis d'évolution, en les aidant à développer leur singularité et leurs talents.

ISBN 978-2-37935-138-9



9 782379 351389

**18 €**  
PRIX TTC  
FRANCE

Rayon : Essais

A L I S I O









À *Charlotte, Nina et Margaux*

*Le problème, c'est l'hubris, vouloir tout contrôler  
ou tout modifier, y compris la nature. Ce n'est pas  
raisonnable, revenons à l'eudaimonia d'Aristote.*

*La bonne vie.\**

Hartmut Rosa

---

\* Extrait d'un interview donné par le sociologue Hartmut Rosa à Usbek & Rica à l'occasion de la sortie de son livre, *Résonance*, éditions La Découverte, 2018. « Aucun des grands enjeux de la planète ne sera sauvé par la technologie ! » par Thierry Keller et Vincent Edin, 8 février 2017.





## INTRODUCTION

**U**n jour, par hasard et par erreur, j'ai rencontré Aristote. Le philosophe grec du IV<sup>e</sup> siècle avant notre ère s'est présenté à moi, au début d'un livre, à travers une citation : « Là où vos talents et les besoins du monde se rencontrent, là se trouve votre vocation. »

Ces quelques mots sonnaient comme une réponse à l'interrogation qui m'agitait. Ils faisaient écho à ma quête professionnelle d'alors et, plus profondément, à une recherche existentielle.

La citation était attribuée à Aristote, et comme l'auteur du livre qui la citait était un moine explorant le sens de la vie, je lui accordais le plus grand crédit.

Près de vingt ans après cette rencontre, cette phrase me semble toujours pleine de vérité et de sagesse. Et son message prend, chaque jour, une nouvelle intensité, tant les besoins du monde ne cessent de se rappeler à nous.

La crise climatique et ses conséquences sont devenues si incontestables qu'elles interrogent tous les jours nos modes de production, de consommation et la raison d'être de nos entreprises. Nous changeons de monde,

nous quittons peu à peu celui de la performance toute puissante et de la surconsommation effrénée, tandis qu'émergent une quête qualitative, une recherche de sens, un désir d'être utile.

La pandémie mondiale de la Covid-19, avec l'expérience du confinement, du travail au milieu de ses proches, n'a fait qu'amplifier ce besoin de réalisation de soi dans un nouvel équilibre de vie.

*Et maintenant que vais-je faire ?*

Certains sont prêts à quitter un statut social enviable et la sécurité de leur rémunération. Des talents prometteurs quittent les grandes sociétés prestigieuses parce qu'ils veulent faire partie de quelque chose de plus essentiel, et trouver leur accomplissement dans ce qu'ils produisent.

Les entreprises l'ont bien compris : elles donnent aujourd'hui priorité à la réduction des émissions de dioxyde de carbone, développent des modèles plus soutenables et prennent la mesure de leur responsabilité sociale.

Beaucoup clarifient et affichent leur raison d'être ou la mission qui guide leurs choix stratégiques en lien avec le projet collectif.

D'autres se réinventent, adoptant de nouvelles formes de gouvernance et de management, laissant plus d'autonomie et de responsabilité à chacun de leurs employés.

Ce mouvement est encore émergent mais la question du choix professionnel hante tant les esprits que médias et réseaux sociaux multiplie débats et témoignages. Le récit de reconversion est devenu, en soi, un genre journalistique.

Peu à peu, cette question si banale « Tu fais quoi *dans la vie* ? » a pris un nouveau tour pour des milliers, peut-être des millions de personnes, qui ont décidé de la poser autrement : « Tu fais quoi *de ta vie* ? »

J'en étais là, moi-même, quand j'ai rencontré Aristote. Ce fut le début d'un chemin d'autodidacte qui m'amena, à petits pas, à m'initier à son éthique et à donner son nom à l'Institut que j'allais créer. J'avais compris que mon métier serait désormais d'accompagner les autres vers leur vocation et leur accomplissement professionnel, moi qui avais pris tant de temps à parcourir ce chemin.

Je découvrais aussi que plusieurs grandes figures de la psychologie parmi les plus inspirantes – Abraham Maslow, Carl Jung, Viktor Frankl, Martin Seligman – avaient toutes, chacune à sa manière, revisité la voie de l'épanouissement ouverte par Aristote.

Carl Jung, par exemple, s'est emparé de la notion de *daïmon*, cette voix intérieure reliée à notre être le plus intime. Devenu *démon* en français, le mot n'avait chez les Grecs aucune connotation péjorative. Bien au contraire, cette voix personnelle, ce « noyau de l'être », est une alliée, capable de nous guider dans nos choix quotidiens comme dans les grands défis que nous rencontrons au cours de notre destinée.

Aristote a fait de l'*eudaïmonia*<sup>\*</sup>, heureux développement de notre *daïmon* dans une « vie bonne », le socle de son éthique.

Le fondateur du Lycée d'Athènes pensait déjà que l'épanouissement et la complétude se trouvent dans la conduite d'une vie vertueuse et « vouée à faire ce qui mérite d'être fait ».

Pour Aristote, l'homme doit cultiver assidûment ses qualités et les mettre au service du bien commun.

---

\* De l'adverbe grec *eu* qui signifie *bien, noblement, justement* et *daïmon* : *esprit, déité* et par extension *destinée* ou *fortune*. Littéralement, *eudaïmonia* signifie *vivre bien et pleinement sa nature profonde*. Alors qu'il fut longtemps traduit par *bonheur*, les auteurs contemporains lui préfèrent aujourd'hui le mot *épanouissement*.

Quelques siècles plus tard, John Fitzgerald Kennedy encouragerait ainsi chacun de ses contemporains à développer « l'exercice de ses forces vitales jusqu'à l'excellence, dans une vie qui leur donne de l'ampleur ».

En d'autres termes, avec Aristote, il ne s'agit pas seulement d'être utile au monde, mais d'être *le plus utile* possible. Et cette recherche d'une vie tout à la fois responsable et épanouie est devenue le cœur de mon travail.

J'ai compris, il y a quelques années, grâce au philosophe Philippe Nassif, que mon aventure avait démarré sur une erreur. En effet, Aristote ignorait jusqu'à l'idée de « vocation » et il faudra attendre saint Augustin, sept siècles après lui, pour qu'émerge cette idée. Mais le détour m'avait permis de me trouver, d'enraciner solidement ma démarche et de m'ouvrir tout un champ de réflexions et d'avancées.

À ma grande surprise, je découvris que, depuis une quinzaine d'années, des chercheurs du monde entier s'intéressaient à ce bien-être *eudémonique* (*Eudemonic Well-Being*)\* qui relève toujours d'une grande actualité.

L'*Eudaimonia* mérite que l'on s'y arrête tant elle semble bien répondre à de nouveaux besoins du monde. Et les questions ne manquent pas : De quoi est fait ce bien-être profond et « suprême » ? En quoi se distingue-t-il du bonheur ? Comment le développer dans notre vie ? Et quelles sont ses implications dans nos choix professionnels ?

L'*eudaimonia* ne m'apparaît plus seulement comme un courant de pensée, mais comme un modèle alternatif au schéma traditionnel de « réussite » qui a dominé le xx<sup>e</sup> siècle, avec tout ce que cela comporte de limitant.

---

\* *Handbook on Eudaimonia*, Vittersó, 2016. Les plus grands psychologues du monde entier y explorent ce sujet encore inconnu il y a une décennie.

Aux honneurs, richesses et privilèges extérieurs, l'*eudaimonia* préfère le sentiment profond et intérieur de complétude. Contrairement au projet de vie tendu vers le succès économique et social, elle donne la priorité à la réalisation de soi, à la mission et au sens. À « l'égo-système » de la compétition, elle substitue un « éco-système » où s'épanouissent les singularités en lien avec les autres, dans l'articulation des desseins individuels et du projet collectif.

L'*eudaimonia* est une idée neuve dans le monde du travail\*. Avec elle s'engage une nouvelle relation à soi, à son action et au monde. Et le mouvement vers ce nouveau modèle est en train de bouleverser l'entreprise.

L'*eudaimonia* n'est pas seulement un but à atteindre, mais plutôt un processus de connaissance de soi et de maturation, dont ce livre décrit les grandes étapes. Nous le verrons, la reconnaissance et le déploiement des multiples facettes de soi en sont l'une des clés.

Si ce manuel s'inspire de la sagesse d'Aristote, il est avant tout un guide nourri de mon propre cheminement, des histoires de ceux qui empruntent cette voie, et de l'expérience des praticiens qui les accompagnent. Une collection d'aventures humaines uniques et singulières, mais animées d'un même désir d'accomplissement.

Ce livre s'adresse à tous ceux qui veulent explorer le chemin d'une « bonne vie ».

---

\* D'après une citation de Saint-Just : « Le bonheur est une idée neuve en Europe ».



## CHAPITRE I

# SORTIR DE LA NORME

*Exercer librement son talent,  
voilà le véritable épanouissement.  
Aristote, Politique, II, 11*

« **M**onsieur Dieutre, vous êtes complètement à côté de vos pompes. » Plus de trente ans après, j'entends encore claquer cette phrase à mes oreilles. Ce patron d'un cabinet de conseil en marketing que je rencontrais dans le cadre de la recherche de mon premier emploi venait, avec une belle sagacité, de taper dans le mille.

J'étais anéanti par ce diagnostic sans appel. Je savais bien qu'il était juste, mais j'espérais tout de même faire illusion : tenue vestimentaire opportune, discours suffisamment rodé sur mon brillant parcours et mes premières expériences en entreprise, quelques idées sur de possibles perspectives de carrière à évoquer... J'avais tenté de me glisser dans la peau du candidat

prometteur, tout frais sorti d'une grande école de commerce, attendu et paré pour le succès.

## **Le syndrome du Vilain petit canard**

En réalité, cela faisait quelques années que je me débatais avec une sensation poisseuse, difficile à supporter, et surtout incompréhensible.

Quand j'observais mes condisciples de l'Essec, je me sentais seul et différent. Je me demandais comment ils pouvaient s'intéresser avec autant d'enthousiasme à certaines matières. J'ignorais vraiment quel avenir professionnel se dessinait pour moi.

Je n'avais pas de projets, ni de rêves, mais beaucoup de doutes. Je revenais alors de quelques mois aux États-Unis où j'avais exercé des petits jobs dans des restaurants français, rencontré des personnalités créatives, flirté avec un mode de vie un peu décalé de jeunes urbains et étudiants des années quatre-vingt... Les propositions de grandes sociétés comme Michelin ou Philips commençaient invariablement par plusieurs années de terrain commercial, et si l'expérience de vendeur dans un magasin de peinture m'avait intéressé, je sentais que cette voie, pourtant riche de contacts humains, ne me correspondrait pas. Ces offres n'avaient aucun sens pour moi.

Je n'éprouvais guère d'intérêt pour la vie associative ou même les stages en entreprise. Seul le stage comme ouvrier dans une usine californienne m'avait passionné, tant côtoyer les travailleurs immigrés mexicains sur la chaîne de fabrication du Ketchup m'avait donné le sentiment de vivre avec intensité une aventure humaine.

Si je pouvais obtenir des notes satisfaisantes dans toutes les matières, je me rendais bien compte que mes



attentes étaient différentes de celles des autres élèves et, dans une certaine mesure, « anormales ».

Dans ce monde envié et unanimement célébré comme élite, je me vivais comme un « vilain petit canard » digne de celui du conte d'Andersen\*. Je sentais confusément que je n'étais pas comme les canards qui m'entouraient, mais n'avais pas l'audace de penser qu'il était possible que j'appartienne à une autre famille – celle des cygnes par exemple – dont j'ignorais totalement l'existence.

Oui, je me sentais comme un canard « boiteux » ne comprenant ni comment fonctionnent les autres qui avancent si bien autour de lui, ni quel est exactement son problème.

Ce spécialiste des études marketing avait donc vu juste. Il avait perçu à quel point j'étais perdu, et sa perspicacité m'a alors terrorisé : le système de défense que j'avais élaboré depuis des années avait finalement échoué. Le masque était tombé.

## **Le sentiment du « non-réalisé »**

Mon sentiment de mal-être, l'impression de ne pas être à ma place, je sais désormais qu'ils sont – ou ont été – partagés par beaucoup. Trente ans après ce fameux entretien, je reçois à l'Institut Aristote des personnes qui m'en font part, avec leurs propres mots, dans leur propre histoire.

Quelle que soit la spécificité de leur parcours, je peux encore m'identifier à eux quand ils me racontent ce doute de ne pas savoir pour quoi, pour quelle mission,

---

\* Dans ce conte, Hans Christian Andersen raconte les souffrances et le mal-être d'un petit canard qui se trouve isolé au milieu des autres canards... jusqu'au jour où il comprend qu'il est un cygne.

ils sont faits. Au point de se sentir errer sans ligne directrice fiable, ou de lutter pour décrocher des postes qui ne leur vont pas.

Je pense à Mika cette jeune femme brillante d'origine coréenne cherchant obstinément, de toute sa belle énergie, à obtenir un poste stable et confortable de directrice de la communication dans un grand hôpital car elle trouvait là une case préétablie dans laquelle se ranger après un parcours d'indépendante. Niant au passage ses talents artistiques, son goût pour l'avant-garde, la puissance visionnaire de sa pensée stratégique, son esprit entrepreneurial. Elle croyait dur comme fer pouvoir s'y faire « une place » alors qu'elle essayait de rentrer dans des chaussures bien trop petites pour elle.

Sans succès d'ailleurs, au point de douter de sa valeur alors même que ses talents excédaient le périmètre du poste et déstabilisaient ses employeurs.

Je pense aussi à ces « zèbres » doués d'une intelligence puissante et atypique qui m'avouent s'être ennuyés pendant leurs longues années de scolarité où, apprenant plus vite, différemment des autres élèves ou ne voyant pas l'intérêt de ce qu'on leur enseignait, se sont sentis « décalés » au point de sortir du système.

Je pense à ceux qui, à la faveur d'une promotion ou d'une reconversion apparemment enviable se retrouvent à vaciller, aux prises avec des doutes pour la première fois depuis leur entrée dans le monde du travail. « Est-ce vraiment ce que je veux pour les années à venir, se demandent-ils ? Et d'ailleurs puis-je y parvenir ? Pourquoi n'ai-je plus d'élan dans mon quotidien au travail ? Et, si tout simplement, je n'en ai pas assez envie pour m'y engager ? Et si ce n'était pas moi ? »

En les écoutant, je peux ressentir à nouveau ce sentiment d'inadéquation et d'incomplétude que nous interprétons souvent comme une insuffisance. Il est plutôt le signal d'une part oubliée de soi qui demande à se révéler ou à s'accomplir. Le psychothérapeute Paul Boyesen\* l'a baptisée le « non-réalisé ».

L'expérience m'a montré que nous sommes tous concernés. Il y a en chacun de nous des dimensions oubliées ou cachées qui cherchent à se manifester et s'accomplir.

## **Le piège du nivellement par la norme**

Et d'ailleurs comment pourrait-il en être autrement ?

Si mal-être il y a, c'est bien de cela qu'il naît : devoir méconnaître et négliger ses aspérités, sa singularité, pour rentrer dans les normes de son environnement. Comment ne pas se sentir alors plein de doutes ?

Nous vivons dans une société qui a tout mis en œuvre pour classer, catégoriser, ranger comme dans des tiroirs, de façon pragmatique et apparemment logique, toutes les personnalités aussi complexes soient-elles.

L'industrialisation des modes de production et de consommation héritée du XIX<sup>e</sup> siècle, le taylorisme, a théorisé les spécialisations des tâches et a cherché à normer les talents en engendrant des typologies.

Cela commence dès l'école : pour ma génération – la dernière vague de baby-boomers – le prisme d'aptitudes professionnelles était fort réduit : on y était considérés soit comme « matheux », soit comme « littéraire »,

---

\* Paul Boyesen est le créateur de l'analyse psycho-organique qui s'inspire de la démarche psychanalytique classique telle que formulée par Sigmund Freud. Mais elle intègre également la vision psychologique plus large proposée par Carl Jung, puis « intégrée dans le corps » par Wilhelm Reich, souvent désigné comme le père de la psychosomatique.

avec une nette préférence du marché et donc des établissements d'études supérieures pour la première option. Lorsqu'on ne se sentait ni vraiment l'un ni vraiment l'autre, l'orientation « par défaut » pouvait à cette époque se concrétiser via un bac « Biologie » ou « Économie ». Et ces vieilles représentations n'ont pas beaucoup bougé.

Mais un jour ou l'autre, ces « choix forcés » révèlent leurs limites. Dans une récente interview, la cheffe étoilée Anne-Sophie Pic racontait comment, ayant fait des études de commerce, elle n'avait trouvé à ses débuts, en cuisine, aucune légitimité auprès de ses équipes car « à l'époque, on était soit manuel, soit intellectuel »\*.

Cette simplification calibrée s'est évidemment poursuivie dans l'entreprise, qui se sécurise toujours en recherchant des employés ayant occupé un même poste auparavant. Elle triomphe désormais dans la culture algorithmique du web et ses stratégies prédictives. Plus que jamais, chacun se retrouve rapporté à une catégorie.

Dans les descriptions de postes à pourvoir, les référentiels d'emploi, de compétences, les profils recherchés... les grandes lignes généralisantes s'imposent : « dynamique », « leader », « esprit d'équipe » et dessinent à grands traits des personnalités que l'on souhaiterait prévisibles, formatées et attendues, donc tout à fait remplaçables les unes par les autres.

Comme le rappelle Carl Jung\*\* : « Il est assez stérile d'étiqueter les gens et de les presser dans des catégories. » Ces grilles de compréhension et de « rangement » amènent à nier des parts essentielles d'une personne en l'obligeant à choisir sa case à l'exclusion de toute autre. Ainsi, ne peut-on être à la fois comptable et

---

\* *L'Éléphant*, n° 27, juin 2019.

\*\* Carl Gustav Jung, *L'Homme à la découverte de son âme*, Albin Michel, 1998.

développer une passion pour le bâtiment, ou la transmission d'une langue ? Ne peut-on être biologiste et musicien ? Logique et hypersensible ?

Lors de l'accompagnement d'un haut fonctionnaire, je remarquais ces yeux brillants à l'évocation de la rédaction d'un mémoire de langues et littératures anciennes, en marge de son cursus d'énarque. Il mettait une passion presque gourmande à me raconter le temps passé à rédiger ses notes de bas de page. Cette profondeur et cette exigence d'érudition, quelle grille de lecture saura les prendre en compte et valoriser la dimension importante et atypique d'un tel potentiel ?

Le philosophe Alain Deneault, parmi d'autres, s'est insurgé contre cet état de fait qui a permis l'avènement de « la médiocratie », titre d'un de ses livres\*. À trop standardiser le travail, on standardise les travailleurs au point de niveler leurs comportements, comme leurs productions ou leurs prestations. Résultat : « L'essentiel pour l'individu consiste alors à jouer le jeu [...], c'est-à-dire à respecter l'état de domination exercé par les modalités médiocres elles-mêmes et à passer sous les fourches caudines du réseau dont il fait partie intégrante.\*\* »

Aussi enfermant qu'il pût être, ce conformisme se justifiait parce qu'il amenait aussi des bénéfices. Ainsi que le précise le neuropsychiatre Boris Cyrulnik : « À l'époque où le travail apportait la certitude, on acceptait l'ennui, la contrainte, on acceptait même la soumission à une hiérarchie. Il fallait avoir un travail, quel que soit le travail.\*\*\* »

---

\* Alain Deneault, *La Médiocratie*, Lux Éditeur, 2015.

\*\* *Idem.*

\*\*\* Boris Cyrulnik, « S'orienter, les traditions au 21<sup>e</sup> siècle », *Le Monde* du 12 décembre 2016.

Mais aujourd'hui, le modèle de la carrière stable dans un même métier au sein d'une même entreprise a disparu. Dans un monde en transformation accélérée, nous sommes invités à l'audace, à la créativité, au courage d'être unique.

## **Pourquoi nous choisissons la sécurité et l'appartenance**

Ce sont aussi des contraintes intérieures qui nous éloignent de notre singularité. Si je me réfère à ma propre expérience, plutôt bon élève dans toutes les matières, un peu partout, issu de la bourgeoisie parisienne, je mesure à quel point ma décision de préparer les concours aux grandes écoles de commerce était en réalité le non-choix d'un jeune homme qui ne se connaissait pas et qui était d'accord pour réaliser le rêve de son père.

Cela comblait mon besoin de sécurité et m'évitait d'assumer ce que je pouvais avoir d'unique et sur lequel régnait la plus grande confusion. J'avais intériorisé le discours paternel récurrent : *« Toi, tu es un ingénieur dans l'âme, alors que ton frère, c'est l'artiste ! »*

La méconnaissance que j'avais de moi se nourrissait de ces prédestinations à l'emporte-pièce. Celles-ci masquaient partiellement mes incertitudes et mon sentiment d'être inadéquat en ce monde. Et, faute d'être suffisamment « matheux » pour être cet ingénieur, je pouvais prétendre à intégrer une grande institution de l'élite française et satisfaire les rêves d'un père qui n'avait pu mener à bien ses études d'architecture aux Beaux-Arts. Pourquoi alors se lancer dans le défi exigeant d'aller chercher ce qui me ressemblait vraiment ?

Ne l'oublions pas, le vilain petit canard n'imagine pas une seconde que puissent exister, plus loin dans la mare, d'autres catégories de volatiles qui pourraient avoir valeur et raison d'être. Et pour un jeune adulte comme moi, se faire une place dans la société, avoir une appartenance aussi professionnelle que familiale ou amicale, était une préoccupation primordiale.

Les personnes que j'accompagne aujourd'hui me le rapportent : toute leur enfance, elles ont entendu elles aussi « Toi, tu es concret et rationnel comme ton père et ton grand-père » ou « Tu n'es vraiment pas doué pour les travaux manuels comme tous les intellectuels... », assertions qu'elles recevaient comme des certificats de conformité leur permettant de rentrer dans le cadre.

Pour certaines, des traditions familiales faisaient même office de « tapis roulants » qu'on pouvait emprunter sans trop réfléchir : fils de médecin ou de pharmacien, d'avocat, ou de comédien... on suivait la voie déjà tracée, et le sillon creusé par ses aînés.

Un certain confort s'en dégageait forcément : réseaux professionnels créés, savoirs, codes et culture d'un domaine professionnel, parrainage de ses aînés... et parfois même héritage d'une entreprise, d'un cabinet de notaire, d'un hôtel...

Ces atouts donnés au départ peuvent même nourrir de longues carrières, sans heurt ni remise en question. Jusqu'à un certain point toutefois. Un sentiment de mal-être inconnu peut soudain se manifester. Même chez ceux qui se sont appliqués à réussir dans la vie et à récolter tous les trophées : pouvoir, richesse, reconnaissance sociale...

Car trop souvent, j'allais le découvrir dans mon propre parcours, se conformer ou prendre une place « toute faite » revient en réalité à se rétrécir. Comme

l'affirme l'auteur et coach Jean-Daniel Remond\*, « être trop occupé à s'adapter a toujours un coût élevé. Cela amène la personne à cultiver son ego au lieu de s'intéresser à sa singularité. Et ainsi, elle se retrouve souvent "en retard" sur ce que la vie l'invite à accomplir ».

## La facilité du masque et de l'étiquette (persona)

Chercher à entrer dans un catalogue, même pour y trouver la « bonne étiquette sociale », empêche de déployer les différentes facettes, parfois contradictoires, de sa personnalité, et d'aller chercher au fond de soi des ressources inattendues.

C'est tout le problème lorsque prédomine, dans notre caractère et nos comportements, la *persona*.

Le mot vient du théâtre antique, et désignait le masque à travers lequel la voix de l'acteur passait : *per-sona*. Puis, le terme a évolué.

« De la scène, le mot est passé à tout homme qui donne en représentation ses paroles et ses actions, au tribunal aussi bien qu'au théâtre. Personne est donc l'équivalent d'acteur, tant à la scène que dans la vie courante ; et personnifier c'est jouer le rôle, ou assurer la représentation, de soi-même ou d'autrui\*\* », ainsi que l'affirmait le philosophe anglais Thomas Hobbes.

La *persona* est devenue cette part de la personnalité qui permet à l'individu de se présenter à la société.

Celle qui, la première, s'empresse de répondre à la sempiternelle question émergeant inévitablement dans les premières rencontres : « Que faites-vous dans

---

\* Jean-Daniel Remond, *Les enfants de Socrate, une autre approche du coaching*, Le Publieur, 2015.

\*\* Thomas Hobbes, *Léviathan*, 1651.



la vie ? » Celle qui se fonde sur notre statut familial (époux, célibataire), notre rôle (père, mère...), mais surtout notre situation professionnelle. Elle nous définit socialement et est aussi utile qu'une carte précisant nos coordonnées.

Pour le psychiatre Carl Jung, les difficultés surviennent quand, à force de donner à ce masque le « beau rôle », de négliger notre vie intérieure ou d'ignorer les autres aspects, plus cachés, de notre personnalité, cette dimension sociale prend le pouvoir sur notre vie, au point d'en devenir la boussole.

Si, à la réponse « qui suis-je ? » votre tendance naturelle est de répondre « une dirigeante d'entreprise » ou « un dentiste », il y a de fortes chances pour que votre *persona* a pris le pouvoir, vous amenant insidieusement à délaisser beaucoup d'autres parts de vous-même (le promeneur solitaire, le connaisseur de porcelaines antiques ou la sportive de haut niveau...). Autant de ressources que vous ne vous permettez pas de déployer et qui composent pourtant votre fragrance singulière.

## La tentation de l'ego-trip

Les temps changent et Abraham Maslow nous l'avait annoncé : quand les besoins premiers (sécurité, appartenance...) sont satisfaits, se manifeste en haut de la pyramide celui de s'accomplir. Ce que j'observe chaque jour, dans mes sessions de coaching ou mes séminaires, semble désormais une évidence : chacun d'entre nous aspire aujourd'hui à découvrir et exprimer ce qu'il a d'unique et à être reconnu comme tel.

« Révèle tes vraies couleurs ! » nous intime même la publicité\*, relayée par les injonctions du développement

\* Tropicco, 2019.

personnel à oser s'affirmer, assumer son être profond et sa différence. Jusqu'à voir se répandre partout sur les réseaux sociaux la fameuse citation d'Oscar Wilde : « Soyez vous-même, les autres sont déjà pris. »

Aucun doute, nous vivons actuellement le passage d'un monde normatif au monde de la singularité. Une singularité qui est vantée, encouragée, respectée... Ne serait-ce que parce qu'elle fait marcher le commerce ! De même que chacun est invité à composer son propre menu dans les food-bars, à customiser son propre style en piochant dans la multitude de propositions de la mode, à personnaliser la coque de son iPhone, les jeunes bacheliers se voient contraints de passer l'épreuve redoutée de l'Admission post-bac, puis du Parcours Sup, en s'efforçant de s'orienter parmi plus de 9 000 cursus de masters rien qu'en France !

Mais cet appel essentiel et profond à l'accomplissement de soi ouvre, dans le contexte d'une société d'hyperconsommation\*, de nouveaux pièges : celui d'une construction artificielle et d'une inflation égotique.

Le prix à payer de cet hyperindividualisme qui nous inspire, c'est que nous semblons peu à peu passer du conformisme d'un xx<sup>e</sup> siècle normatif à l'hyper-choix vertigineux du xxi<sup>e</sup> siècle... Mais, lorsqu'on ne se connaît pas soi-même, cette surabondance de choix ne vient-il pas cruellement souligner l'impossibilité du choix ?

Les psychanalystes eux-mêmes s'en font l'écho : ils avouent aujourd'hui moins recevoir des analysants « névrosés », tels que Freud les avait décrits, frustrés par

---

\* Gilles Lipovetsky, *Le Bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard, 2006.

des injonctions familiales ou culturelles, dans leur désir sexuel ou d'émancipation, que des personnes frappées de problématiques narcissiques les amenant à s'inquiéter avant toute chose de leur « moi », qu'il soit trop ou pas assez considéré, pour trouver leur place dans la société. S'impose alors une fragilisation des individus, qui doivent se construire eux-mêmes dans un monde de plus en plus morcelé.

Cette nouvelle contrainte, le sociologue et psychologue Alain Erhenberg lui a même donné un nom : « la fatigue d'être soi »\*. Incité, loué, célébré, l'égotisme poussé à l'extrême peut devenir source de souffrance. Pour exister davantage, l'individu doit davantage s'exposer, et bien souvent traiter en solo ses fragilités à le faire.

Aussi faut-il être capable de se relier à ses valeurs profondes, celles qui animent et inspirent le meilleur de nous-mêmes. Jeune adulte, je n'en étais pas du tout conscient et cela me déboussolait encore davantage.

Je me souviens d'un épisode révélateur de cette méconnaissance de soi lors d'un cours de microéconomie à l'Essec : le professeur, voulant nous convaincre que les transactions économiques régulaient tout de notre existence, avait affirmé : « Tout s'achète, tout a un prix ».

J'avais été très choqué du cynisme de ces propos. J'avais pensé à Socrate, à Gandhi, à De Gaulle, à ces hommes que l'on n'achète pas... J'aurais dû me lever et m'opposer à un tel discours. Je m'étais retrouvé comme sidéré, cherchant les regards désapprobateurs des autres étudiants – que je n'avais pas trouvés – et j'étais resté impuissant. Je ne savais pas encore que la quête de sens et la foi dans l'humanité seraient des valeurs essentielles pour moi.

---

\* Alain Erhenberg, *La Fatigue d'être soi – Dépression et société*, Odile Jacob, 1998.