

psychologie

## Travail et spiritualité, deux notions antagonistes... et pourtant!

Psychologue de formation, Souad Filal, après une première expérience en hôpital psychiatrique et en Institut Médico-Pédagogique, s'intéresse de près à la psychosociologie des organisations. Elle s'est toujours montrée sensible à des questions fondamentales humanistes qui doivent selon elle guider le comportement de tout un chacun. Forte de son expérience dans le conseil en management auprès de plusieurs organismes, elle crée en 1987 sa propre société d'étude et de conseil : Delta Management. Ecrivain, conférencière, elle a publié de nombreux articles et quatre ouvrages\*. Par ailleurs, elle a participé à de nombreux colloques dont celui organisé par le GERME (Groupe d'Etudes et de Recherche sur le Mieux-Etre) où elle aborde la question du management éthique et spirituel.

**Comnews :** Pourquoi intégrer une réflexion spirituelle dans un monde où à priori l'individu en tant qu'être n'intéresse pas l'entreprise ?

**Souad Filal :** Il peut sembler déroutant de prime abord de saisir le lieu du travail pour parler de quête de sens. Le travail renvoie à la vie publique, la quête de sens renvoie à la vie intérieure et à l'intimité de l'être. Et pourtant, des chercheurs de plus en plus nombreux, s'intéressent à l'étude de la convergence de ces deux notions apparemment antinomiques, antagonistes que sont le monde du travail et celui de la quête de sens. Effectivement, on peut considérer que le travail est une composante de la vie spirituelle lorsqu'il permet l'accomplissement de soi au meilleur niveau des compétences et de ce point de vue, le travail

est au même titre que la prière ou la méditation, un élément de la quête existentielle, de la recherche de sens. Or, quand on considère le travail uniquement sous l'angle musculaire, ou sous l'angle de la productivité, on le dépouille de sa valeur et de sa richesse éthique, il perd son âme.

Par ailleurs, je ne pense pas que la scission vie privée / vie publique représente une analyse juste de la réalité. Nous ne fonctionnons pas de façon schizoïde, c'est-à-dire qu'il y aurait d'un côté, l'être profond, intérieur, qui s'exprime dans l'intimité du privé et de l'autre,

l'être dans sa dimension économique et sociale qui s'exprime dans le monde public. On peut en effet considérer qu'au travail, toute pensée et action managériale met le

manager face à sa conscience : qu'il s'agisse de licenciement, de fusion, de recherche, de développement, de recrutement, de formation, de partenariat, d'investissement, de liquidation, ce sont là des décisions qui s'éclairent forcément à la lumière de la conscience du manager.

La question est donc de savoir comment concilier richesse économique avec richesse éthique pour répondre à un besoin fondamental de l'être humain, le besoin d'agir et de vivre dans l'équilibre ; équilibre matériel, psychologique, intellectuel, spirituel, au travers des valeurs de liberté et responsabilité. Autrement



dît, comment dans une économie de marché de plus en plus impitoyable, intégrer les valeurs qui donnent sens au travail ? Dans quelle mesure l'entreprise pourrait-elle prendre en compte ce besoin de réalisation de soi des travailleurs ?

**D'après vous, comment s'exprime le mal-être au travail ?**

**S.F. :** Il y a d'abord ce sentiment de la dégradation de la qualité de vie. Il serait banal de dire aujourd'hui que notre monde caractérisé par l'économie de marché, a tendance à s'organiser sous l'influence des multinationales dont la culture est marquée par la rentabilité et l'individualisme. Cet individualisme s'accompagne d'une espèce de fragmentation de la vie dans les trois domaines : boulot,

maison, loisirs, avec une tendance impulsive à accumuler des biens matériels, du pouvoir, des diplômes, des succès, des honneurs, de la gloire comme pour combler un vide mais un vide que rien ne peut remplir, ce qui génère frustration et

tension parce qu'à peine a-t-on obtenu quelque chose qu'on désire autre chose et ainsi de suite sans jamais goûter à la plénitude, c'est-à-dire au contentement de l'être et à la paix intérieure.

Et dans cette agitation quotidienne, tournée vers l'extérieur, vers l'efficacité, le rendement, le visible, le mesurable, le monnayable, nous finissons par perdre de vue l'essentiel, c'est-à-dire la lucidité de conscience, l'âme, la vie intérieure.

Cette vie intérieure, sous alimentée, s'appauvrit au fur et à mesure que nous sommes comme des fantômes projetés dans le tourbillon de la société de

consommation.

Cela ne veut pas dire que les biens de consommation (voiture, congélateur, portable, télévision, ordinateur...) soient néfastes, mais se laisser aller à l'emprise du mouvement de consommation, l'emprise de la publicité qui nous fait confondre avoir et être, l'emprise de l'accumulation du matériel, cela finit par apporter non plus le confort et le bien-être promis, mais au contraire le mal-être, la frustration, le manque... mal-

être qui se traduit par de l'agressivité, de l'angoisse, de la fatigue, de l'insomnie, du stress, de l'ennui, de la difficulté à tisser des liens constructifs, à communiquer d'être à être, de profondeur à profondeur, à écouter attentivement et à éprouver

du plaisir, de la saveur aux choses simples de la vie.

Les témoignages des personnes mettent l'accent aussi sur le peu de temps et d'attention accordés aux autres sphères d'épanouissement personnel en tant que père, ou que mère de famille, en tant que fils, que fille, en tant qu'ami, en tant que citoyen, c'est-à-dire en fait, la dégradation de la qualité des relations interpersonnelles qui se vivent au quotidien.

À côté des troubles psychosomatiques engendrés par les conditions de travail, il y a les troubles de l'âme, le mal-être engendré par le manque de considération, de communication, de dialogue, d'estime, de reconnaissance, d'humanisme et qui s'exprime par une perte de confiance en soi, une dévalorisation de soi, une perte d'enthousiasme et d'appétit de vivre et bien d'autres souffrances visibles et invisibles.

- Il y a ensuite ce constat de leurre de la croissance : on nous a effectivement fait croire que la croissance était la solution du siècle et la source du bonheur, or on se rend compte que la croissance n'a



Souad Filal DG de Delta Management

La question est donc de savoir comment concilier richesse économique avec richesse éthique

## Ça bouge !

**Narjiss Safrioui**

Rejoint Ténor Group en tant que Directeur Marketing et Communication

**Nada El Kholli**

Rejoint Altair en tant que Responsable Média

**Youssef Bennani**

Intègre le groupe AXA

**Reda Benhima**

Intègre TRBWA / ALIF en tant que graphiste designer

seulement n'a rien réglé aux disparités sociales, mais elle a surtout aggravé la situation en ce sens ou les impératifs économiques qui ont guidé cette croissance ont consisté à pomper de manière outrancière les ressources naturelles, les ressources agricoles des pays, surtout des pays les plus pauvres et à détruire des équilibres sociaux (exode rural, désertion de la campagne) et par conséquent à générer l'exclusion.

Il y a aussi la grande désillusion concernant la course aux diplômes. On nous a fait croire que le bien-être passait par l'instruction formelle et les études, c'est là aussi une grande désillusion. L'enseignement a généré l'exclusion, le mal-être, le chômage, l'inadéquation formation/emploi et surtout la dévalorisation du manuel par rapport à l'intellectuel, ce qui est une perte inestimable quand on sait la richesse que nos mains peuvent produire en art, en beauté, en utilité, en travail intégré à une culture et à un patrimoine : patrimoine agricole, patrimoine artisanal, patrimoine architectural, etc.

C'est une chimère que de continuer à croire aujourd'hui que quand on travaille bien à l'école, on est garanti d'exercer

un emploi. Dans le monde, on évalue à plus de 800 millions aujourd'hui les adultes qui sont privés de travail. Plus de 200 millions d'entre eux ont un diplôme!

Des milliards d'êtres humains sont aujourd'hui dans la misère. Cette constatation à elle seule suffit à dire que le pilotage de nos sociétés par l'économie ou le politique va nous mener droit dans le mur. Nous sommes aujourd'hui les tristes témoins de l'entichissement démesuré d'une poignée d'entreprises à l'échelle planétaire au détriment de la grande majorité des citoyens privés des choses essentielles à la vie. Nous en arrivons à ce constat que nos pousseuses scientifiques, technologiques, économiques, en même temps qu'elles apportent un certain confort, confort limité à ceux qui peuvent en avoir l'accès, recèlent de dangers pour nous-mêmes et pour les générations futures.

### De quelle façon concevez-vous le mieux-être au travail ?

**S.F.** : Il est clair que le modèle d'organisation pyramidale de l'entreprise n'est plus approprié aux exigences de perfor-

mance dictées par les impératifs de l'économie de marché. Cette hiérarchie fondée sur le pouvoir des nantis est en fait un outil d'oppression qui oblige les plus petits à se renier pour avoir un salaire. Un salaire qui décroît au fur et à mesure que le travail devient de plus en plus dur, dans des conditions de plus en plus insalubres.

Je ne sais pas quel devrait être le modèle de fonctionnement idéal, est-ce une structure en réseau ? Est-ce un mode d'organisation horizontale ? ou d'association, ou de partenariat, ou de concertation ? Mais au-delà de tout effort de restructuration, il y a lieu de réfléchir aujourd'hui sur la nécessité de réviser notre relation au pouvoir.

Je crois que les managers devraient garder à l'esprit cette vérité fondamentale que l'être humain aspire à vivre et pas seulement à survivre, vivre signifie satisfaire l'ensemble des besoins fondamentaux, physiologiques, affectifs, être apprécié et aimé, travailler pour une plus value de vie, travailler pour faire quelque chose ensemble qui permette de grandir ensemble et qui soit utile à la postérité, ne pas perdre de vue qu'à côté du besoin de pain il y a aussi les besoins de

l'âme. Je crois que les méthodes de gestion que nous connaissons allant du Taylorisme aux cercles de qualité, ont fini par créer ce qu'on peut appeler une nouvelle religion, secrète et non identifiée comme telle mais qu'on peut qualifier de religion : la religion de l'économie de marché

- avec pour valeur fondamentale l'argent dans un monde où tout se monnaye,
- avec comme dogme et obligation la consommation,
- avec comme lieu de culte le supermarché,
- avec comme prêtres les grands gourous du management et de la publicité,
- et pour sainte Ecriture, le Nasdaq. ■

\* L'incontrôlable désir aux éditions EDOIF en 1991 (Socianalyse de la contraception au Maroc) / Les populations du désert aux éditions Dunod en 1999 (Journal d'une quête dans le désert) / Vibration ou l'indéchiffrable quête aux éditions Lettres du monde en 2001 (Recueil de poèmes) / Ortronde ou la grèce d'aimer aux éditions de La Lumière en 2003 (Recueil de conférences).

Retrouvez dans le prochain numéro de *Connexus* la suite de cette réflexion dont la question sera : *Comment intégrer des valeurs humanistes qui donneront un sens tout autre au travail ?*