

Octave

LA REVUE QUI PENSE AUTREMENT



GRAND TÉMOIN

**THIERRY
MARX**

Sens & performance

TOME 8 – JANVIER 2026



MAÏTENA BIRABEN

Journaliste et cofondatrice
de Mesdames.media

« Je ne me pose jamais
la question de la performance.
Jamais. Je me pose la question
de l'utilité. »

**EN QUÊTE
DE SENS**

Les velléités
de la jeunesse

Rencontre

**CHRISTOPHE BOURRET
ET NICOLAS GOMART**

Président et Directeur Général du Groupe Matmut

« On associe trop souvent la performance à des
logiques court-termistes, alors qu'elle est au
contraire vertueuse lorsqu'elle nourrit le sens. »

SOMMES-NOUS DEVENUS



NOS PROPRES BOURREAUX ?



Et votre principal défaut ? »

« Perfectionniste. »

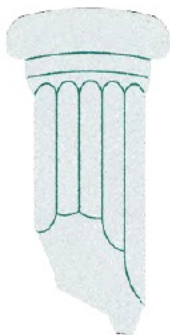
La réponse fuse, toujours trop vite, comme si elle avait été répétée devant un miroir. Elle porte le caractère du faux défaut : propre, présentable, élégamment modeste. Pourtant, derrière cette pirouette de bon élève se loge un mécanisme autrement plus brutal : l'idée, solidement ancrée, qu'il faudrait être irréprochable pour avoir le droit d'exister.

Le perfectionnisme n'est plus seulement une posture avantageuse durant un entretien : il est devenu un mode de vie pour certains, une façon de se tenir en laisse soi-même, avec une fermeté qui confine parfois à l'auto-maltraitance. On ne tombe plus sous le poids des attentes extérieures, mais sous celui qu'on place sur soi-même, avec un zèle que personne n'avait demandé !

Une enquête de l'Ifop réalisée en 2023 souligne ainsi que plus de trois quarts des salariés estiment faire davantage que ce qui est attendu d'eux. L'époque encourage-t-elle cette dérive ? Faut-il vraiment optimiser, tout faire « mieux », « plus vite », « plus haut » ? Gouvernés par l'idée d'être constamment à la hauteur, nous sommes souvent devenus nos propres contremaîtres, obsédés par la peur du faux pas, de l'e-mail mal tourné, du silence perçu comme une faute professionnelle. On souhaite être « performant » pour mieux répondre à notre époque, mais tout cela a-t-il vraiment un rapport avec la performance ?

Si l'on cherche un exemple très concret de cette sévérité envers nous-mêmes, il suffit d'examiner notre rapport aux langues étrangères. Une étude de 2022 révèle que 32 % des actifs français ont déjà renoncé à postuler à un emploi en raison de leur niveau d'anglais. Même les profils aguerris se crispent





Peut-on réussir sans se blesser ? Peut-on viser l'excellence sans se mutiler pour ce qu'on imagine être de la performance ?

dès qu'on mentionne une intervention improvisée. La confiance vacille rarement pour des raisons objectives : c'est surtout notre accent qui nous terrifie. Accent que nous jugeons, comme souvent, bien plus durement que ne le font nos interlocuteurs.

L'auto-maltraitance ordinaire

Quand l'envie de bien faire se mue en mécanique d'épuisement, on entre dans un territoire dangereux. En 2024, on estime qu'un salarié sur trois (34 %) est concerné par des symptômes d'épuisement au travail, dont environ 7 % en situation d'épuisement sévère. Le mécanisme ? D'abord l'envie de cocher toutes les cases que l'on auto-invente : atteindre l'objectif, soigner la présentation, répondre à l'e-mail après 19 heures « pour montrer qu'on est là ». Puis, progressivement, ce zèle prend la forme d'une course sans ligne d'arrivée : les loisirs sont réinventés sous forme de micro-projets ayant pour ambition d'illustrer une simili-performance (le jogging du dimanche se transforme en « marathon ou rien », la lecture une « grille à cocher »), et l'on perd de vue que le « bien » ou le plaisir suffisent parfois.

Résultat, on glisse vers l'auto-pression et le repos s'apparente à une faute de goût. Ce n'est alors plus vouloir bien faire, mais ne pas se décevoir soi-même. Et dans cette subtile inversion, la santé mentale se fragilise.

La difficile équation du bien faire sans faire trop

Alors, une question s'impose : peut-on réussir sans se blesser ? Peut-on viser l'excellence sans se mutiler pour ce qu'on imagine être de la performance ? Il ne s'agit ni d'ériger un culte à la paresse ni de louer une vie en tongs dans un hamac créatif, mais de rappeler qu'entre la mollesse et l'auto-flagellation il existe une voie médiane : celle de l'exigence juste. Celle qui permet de faire bien – pas pour impressionner, pas pour conjurer la peur du jugement – mais parce que le travail accompli avec mesure et discernement a encore un sens.

Les chercheurs distinguent ainsi deux formes de perfectionnisme : l'adaptatif, celui qui pousse à la progression et à la rigueur, et le maladaptatif, celui qui crée du stress, de la rumination et qui finit par altérer la santé mentale. Sortir de cette spirale et se libérer du bourreau intérieur, ce n'est pas « lâcher prise » (expression qui évoque surtout une injonction de plus sous couvert de développement personnel), mais changer de juge. Cesser de se parler comme on ne parlerait jamais à quelqu'un qu'on aime, redéfinir ses critères de réussite, apprendre à repérer le moment où la persévérance bascule en entêtement et restaurer un rapport au travail qui ne ressemble pas à une lutte quotidienne. ◆



L'AVENIR APPARTIENT-IL AUX GENTILS ?

EMMANUEL JAFFELIN,
agrégé de philosophie,
écrivain et conférencier

On ne la mesure pas, elle ne fait l'objet d'aucun KPI, et pourtant, la gentillesse pourrait bien être le maillon manquant de la performance. Voilà quinze ans que je défends cette vertu discrète, ni molle ni naïve, que j'érige en éthique de la relation.

« Dans l'entreprise, la gentillesse assainit le climat social. Elle réduit les frictions inutiles, fluidifie la circulation de l'information, rend les arbitrages plus rapides parce qu'ils sont acceptés. »

À lire : *Oser la gentillesse en entreprise* (First), *Éloge de la gentillesse* et *Petit Éloge de la gentillesse* (Folio)

Tout a commencé en 2008, lorsque *Psychologie Magazine* a lancé la Journée de la gentillesse. L'idée m'a intrigué : ce mot, si banal en apparence, méritait sans doute qu'on s'y attarde. J'ai cherché quel philosophe s'y était vraiment intéressé. Réponse : aucun, depuis Platon. J'ai donc décidé d'en faire un objet de pensée à part entière, le socle d'une morale contemporaine des relations humaines. Car nos sociétés ont appris à tout mesurer, sauf ce qui compte vraiment : la qualité du lien. Et c'est pourtant elle qui rend toute coopération possible.

Une noblesse oubliée

Le mot « gentil » vient du latin *gentilis*, qui désigne le noble, celui qui appartient à une *gens*, une des cent familles fondatrices de Rome. Être gentil, à l'origine, c'est être bien né socialement. Avec le temps, le mot se dégrade, jusqu'à désigner aussi bien le maître que l'esclave, le noble de l'ig-noble. Le christianisme s'empare alors du terme pour désigner les *gentiles*, ces païens qu'il faut convertir. C'est ainsi qu'un mot positif est devenu suspect. Aujourd'hui encore, dire de quelqu'un qu'il est « trop gentil », c'est sous-entendre qu'il est faible. Mon travail consiste à réhabiliter le sens romain du mot : la gentillesse comme noblesse d'âme, non comme faiblesse sociale.

Être gentil, c'est rendre service à quelqu'un qui en fait la demande. La demande peut être explicite (« peux-tu m'aider ? ») ou implicite : un regard, une attitude, une situation qui appelle l'aide. C'est une force morale : répondre au besoin d'autrui sans le

coloniser. Loin d'être une naïveté, la gentillesse suppose du discernement – et un droit au refus.

Je la considère comme une forme d'empathie, dont elle partage la chaleur et la mesure. L'empathie, disons-le, est un genre psychologique et moral dont le respect, la sollicitude et la gentillesse sont les trois espèces. Le respect est une empathie froide : je garantis tes droits, je n'empiète pas. La sollicitude, une empathie brûlante : j'accours à ton secours sans qu'on m'ait rien demandé, au risque d'être envahissant. La gentillesse, enfin, est une empathie chaude : je rends service à la demande, sans excès ni indifférence. Cette distinction paraît subtile, mais elle change tout dans le monde du travail. Elle évite à la fois l'indifférence et l'ingérence, ces deux maladies du lien professionnel.

La gentillesse, levier d'efficacité

Dans l'entreprise, la gentillesse assainit le climat social. Elle réduit les frictions inutiles, fluidifie la circulation de l'information, rend les arbitrages plus rapides parce qu'ils sont acceptés. Les coûts cachés – tensions, micro-humiliations, départs évitables – diminuent. Ce n'est pas la gentillesse contre l'exigence, mais la gentillesse au service de l'exigence. On peut même la suivre indirectement : stabilité des équipes, qualité du feedback, entraide effective, délai de résolution des problèmes. Réciproque et horizontale, la gentillesse ne hiérarchise pas, elle relie. Et dans un monde du travail où les relations sont déjà très verticales, cette horizontalité change tout.

Le « manager gentilhomme » que je décris dans *Oser la gentillesse en entreprise* incarne cet équilibre entre exigence et élégance. Être un gentilhomme, ce n'est pas être docile, c'est faire preuve de noblesse d'attitude. Il sait dire non sans blesser, remercier sans flatter, recadrer sans humilier. L'autorité n'est jamais affaiblie par la gentillesse ; elle est au contraire renforcée par le respect qu'elle inspire.

Encore faut-il éviter de confondre gentillesse et faiblesse. La gentillesse authentique se pratique avec lucidité. Je distingue les « gentils », qui savent poser des limites, des « gentils », qui cherchent à plaire à tout prix. La première suppose de la clarté, des priorités assumées et un droit au refus argumenté. Ce n'est pas se coucher : c'est se tenir droit sans écraser.

Une éthique de la relation

Cultiver cette culture dans une entreprise passe par des gestes simples : encourager les demandes explicites d'aide, reconnaître publiquement les services rendus, instaurer le droit au non. Ces microgestes créent une écologie relationnelle. Quand l'ambiance est saine, la coopération devient naturelle – et tout le monde y gagne, y compris les résultats.

À long terme, la confiance est un avantage compétitif. La brutalité produite de la peur, donc de la paralysie. La gentillesse, elle, produit de la loyauté et de l'inventivité. Elle ne ralentit pas le travail : elle le rend plus fluide. On ne bâtit rien de durable contre les autres. Et si être gentil, c'est être noble, alors oui : l'avenir appartient aux nobles d'âme. ♦



On les dit « en quête de sens », comme si les jeunes, aujourd'hui, passaient leur vie à chercher la mission qui sauvera le monde. Le cliché est séduisant : celui d'une génération idéaliste, lucide, presque militante. Mais la réalité est plus subtile.

LE VERTIGE DU « **POUR- QUOI ?** »

Et elle tient tout entière dans cette phrase qui sonne familière : « *Je veux faire quelque chose qui compte, mais il faut bien vivre.* » Les enquêtes le confirment : l'argent n'a pas disparu du radar : 38 % des jeunes placent le pouvoir d'achat et la sécurité financière en tête de leurs priorités¹, loin devant la mobilité ou le prestige du poste. Le « sens », lui, s'est hissé juste derrière, comme une exigence supplémentaire, un supplément d'âme, que leurs aînés n'osaient peut-être pas réclamer ? La différence, c'est que la nouvelle génération ne sépare plus les deux. Elle veut que le travail soit cohérent avec ses valeurs et compatible avec ses aspirations de vie.



Mais le vertige du « pourquoi ? » a un prix. Trouver un emploi aligné sur ses idéaux relève souvent du luxe.

D'après l'Institut Montaigne, 80 % d'entre eux continueraient d'ailleurs à travailler même sans contrainte économique² : non pas par conformisme, mais parce qu'ils voient le travail comme un espace d'expression et d'utilité. En revanche, ce que ces jeunes refusent, c'est la dissonance. Celle d'un métier qui contredit leurs convictions, ou d'une entreprise qui prêche la RSE tout en fermant les yeux sur l'essentiel. Ils n'exigent pas de sauver la planète avant midi, mais d'arrêter de se sentir complices d'un système absurde. Dans ce sens-là, leur quête n'a rien d'une mode. C'est une tentative de réconciliation entre l'utile et le vivable, entre le besoin d'exister et celui de se loger.

Mais le vertige du « pourquoi ? » a un prix. Trouver un emploi aligné sur ses idéaux relève souvent du luxe. Le Crédoc montre ainsi que le sens est étroitement lié au niveau de diplôme et au milieu social : les plus qualifiés se disent davantage en quête d'impact ou d'éthique, tandis que les plus précaires associent d'abord le sens à la possibilité de vivre dignement de leur travail.

Certains composent : un poste qui paie les factures ou l'emprunt contracté pour les études, et une recherche de sens ailleurs, dans une association³, un projet parallèle ou simplement le soin qu'on met à vivre autrement (et parfois, il s'agit simplement de faire ses courses dans un magasin bio pour être en phase avec ses convictions). D'autres acceptent la contradiction, conscients qu'on ne peut pas tout concilier à moins de 30 ans, entre loyer, emprunts et désirs d'impact. Et puis, parfois, ils y trouvent de belles surprises. Un sens qu'il n'aurait pas forcément soupçonné en arrivant.

La jeunesse n'a pas perdu le goût du travail ; elle lui demande juste d'avoir une raison d'être. Entre idéal et nécessité, elle tente d'inventer une manière de travailler qui ne trahisse ni l'un ni l'autre. C'est sans doute là, dans cette tension, que se joue son vrai sens. ◆

1 Ipsos (2025) – Avoir 20 ans : l'état d'esprit des jeunes Français en 2025 • 2 Institut Montaigne (2025) – Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans • 3 Crédoc (2025) – Baromètre de la jeunesse et du sens au travail

FRANÇOIS E.

LE PRAGMATIQUE EN QUÊTE D'ÉQUILIBRE

À 28 ans, François travaille dans le recrutement à Bruxelles. Diplômé d'une école de commerce et lesté de 53 000 € de prêt étudiant, il a choisi la stabilité avant tout. « J'ai besoin d'un salaire qui me permette de rembourser mes études et de bien vivre », résume-t-il. Son métier : recruter des cadres dirigeants pour un grand groupe du secteur aéroportuaire. Un poste stimulant, mais pas toujours aligné avec ses convictions écologiques : « Je ne prends plus l'avion, et pourtant je travaille pour un acteur du transport aérien. Ça me laisse toujours un petit goût amer quand je me présente à quelqu'un : moi qui me définis comme écolo, qui suis-je vraiment ? »

Cette contradiction, il l'assume sans s'y résigner. François trouve ailleurs le sens qui lui manque : engagement associatif, accompagnement à l'insertion, actions solidaires. « Je ne sauve pas la planète, mais j'essaie de faire ma part. » S'il se dit conscient du décalage entre ses valeurs et son quotidien professionnel, il préfère composer : « On ne peut pas toujours tout concilier. Aujourd'hui, mon travail m'apprend tout de même beaucoup ; le reste, je l'équilibre à côté. »

PAULINE B.

DU MARKETING À LA TERRE

Fille d'agriculteurs, Pauline n'avait pas prévu de revenir vers ce milieu. Diplômée en négociation de projets internationaux, elle débute chez un industriel du secteur automobile : un poste stable, bien payé, mais qui la laisse sur sa faim. « La finalité, c'était de fabriquer des pneus. Je comprenais les enjeux, mais personnellement, j'avais du mal à y trouver du sens. »

Elle reprend alors une année d'études en marketing stratégique et rejoint une jeune entreprise qui met en relation les agriculteurs partant à la retraite et les jeunes fermiers souhaitant s'installer. « J'ai grandi dans ce milieu, je connais ses difficultés. J'avais envie d'y apporter un regard positif. »

Chargée de communication à 27 ans, elle assume ce virage vers un métier plus aligné avec ses valeurs et ce qui lui parle à elle, même si le salaire a baissé. « Le ratio sens/rémunération penche clairement du côté du sens. Je préfère me lever le matin en sachant que mon travail contribue à faire revivre des fermes, à installer des familles et à ouvrir des écoles dans les villages ! »