



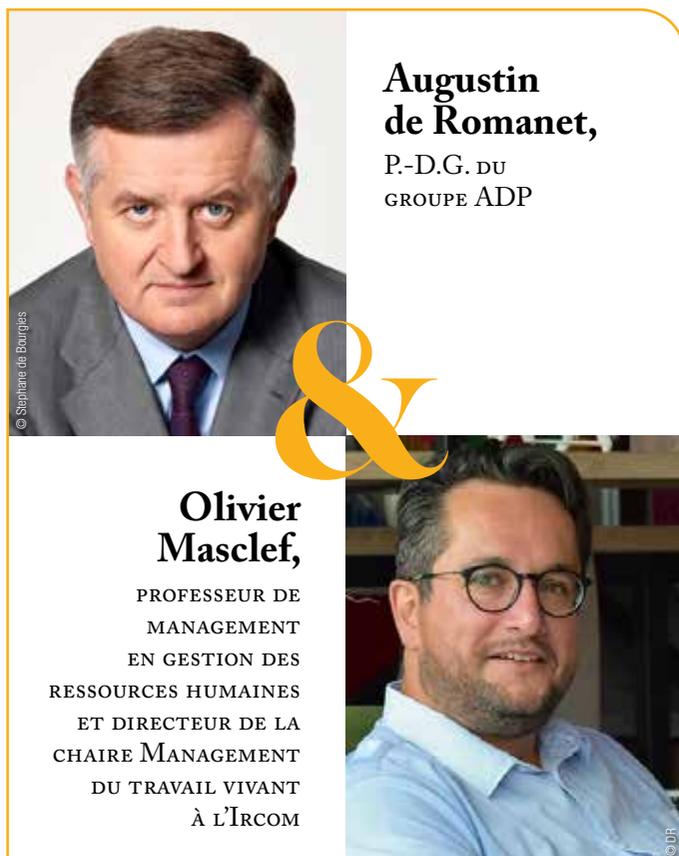
# Réenchantons le travail !

Manque de sens, burn-out, grande démission... Les Français sont-ils bien dans leur job ? Parce qu'il engage tout l'homme, le travail peut parfois être cause de souffrance. Quelle source d'accomplissement, au contraire, lorsque la tâche et le projet accomplis sont de qualité, quand ils permettent à une personne de se réaliser et qu'ils créent du lien ! Les intervenants de ce dossier témoignent du fait que réenchanter le travail, ce n'est pas seulement œuvrer à la réussite d'une activité économique, c'est avant tout être au service de la dignité de l'être humain.

# Le réenchantement du travail s'ancre dans la réalité de l'entreprise

Érosion de la place centrale du travail, nouvelles aspirations des salariés, désir de reconnaissance, d'autonomie face à un travail qui apparaît comme plus intense, stressant et instable... De grandes tendances de fond sont à l'œuvre dans le monde du travail. Y a-t-il pour autant un désenchantement ? Quelles en sont les racines ? Comment les entreprises peuvent-elles répondre à la demande de sens des collaborateurs et réenchanter le travail ? Qu'entend-on par améliorer les conditions de travail ? Comment permettre à chacun de s'épanouir dans son job ? Pourquoi la dimension collective du travail est-elle indissociable de ce réenchantement ?

Extraits d'un échange entre Augustin de Romanet et Olivier Masclef.



**Augustin de Romanet,**

P.-D.G. DU GROUPE ADP

**Olivier Masclef,**

PROFESSEUR DE MANAGEMENT EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DIRECTEUR DE LA CHAIRE MANAGEMENT DU TRAVAIL VIVANT À L'IRCOM

**Olivier Masclef :** Observe-t-on un désenchantement du travail ? Certainement, et cela depuis bien avant le covid, même si ce dernier a contribué à faire évoluer le rapport au travail. On commence, par exemple, à parler de souffrance au travail dès la fin des années 1970, avec l'apparition des premières vagues de suicides au travail. Mais on constate une accélération d'une forme de désenchantement au cours des dix dernières années. La dernière étude du Haut-commissariat au plan<sup>1</sup> montre que seuls 46 % des Français salariés s'estiment suffisamment payés alors que la moyenne européenne est de 59 % et que les Allemands sont à 68 % à être satisfaits de leur rémunération. Un autre chiffre : 42 % des actifs estiment que leur supérieur ne reconnaît pas leur travail à sa juste valeur. De nombreux ouvrages et études récents montrent bien qu'il y a une espèce de désamour entre beaucoup de Français et le monde du travail.

**Augustin de Romanet :** Le covid a en effet été un choc considérable, mais il a montré l'attachement des salariés à leur entreprise. Dans des interviews que nous avons réalisées post-covid auprès des salariés, nous avons constaté une détresse liée au sentiment

1. *La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail*, note n° 15, Haut-commissariat au plan, octobre 2023.

d'abandon quand les personnes avaient été placées en chômage partiel et l'impression d'être inutiles. Il y avait symétriquement l'expression d'un désarroi de la part des personnes présentes qui avaient l'impression de travailler pour quatre.

Ce désenchantement, aujourd'hui, est pour partie lié à une difficulté, non pas du travail, mais de l'accès au travail. Les études sont plus longues, l'accès au travail est donc de plus en plus tardif, avec une difficulté à décrocher un CDI. C'est également un fait avéré que, pour les jeunes générations, le travail n'est plus un but en soi comme il pouvait l'être auparavant ; et l'idée qu'on réussit sa vie parce qu'on a un beau poste s'estompe. Il y a une recherche accrue d'un équilibre entre vie personnelle et travail. On cherche plus de sens au travail et, dans ces conditions, les entreprises qui offrent ce sens n'ont pas de difficultés. Si les collaborateurs et moi ne ressentons pas de désenchantement au sein du groupe ADP, c'est sans doute lié au fait que nous avons une activité très diversifiée, avec multitude de métiers, des possibilités de mobilité et une passion partagée pour l'aviation. Les entreprises qui ne prêtent pas assez attention à la question du sens au travail sont exposées à un désengagement, un repli, voire des démissions de salariés qui ont des exigences paradoxales vis-à-vis du travail, puisqu'ils cherchent à la fois plus de sens dans un travail qu'ils souhaitent moins prenant pour leur vie privée. Quant au chiffre que vous citez de 42 % des actifs ne se sentant pas reconnus, il est le signe d'une altération de ce que je considère être la chose la plus importante pour les personnes, le sentiment de dignité.

**O. M. :** À la fin du covid, de nombreux salariés étaient en effet heureux de revenir au travail. Il y avait comme des retrouvailles entre entreprise et salariés. Peut-être un virage a-t-il été raté et aurait-on dû en profiter pour tenter de nouvelles choses ?

Sur les différences générationnelles, je serais prudent. Les études sur les jeunes et le télétravail, par exemple, présentent des résultats très différents. Certaines montrent que les jeunes sont beaucoup plus attachés au télétravail que les anciens. D'autres soulignent que pas mal de jeunes diplômés ne veulent pas de télétravail parce que, justement, pendant leur scolarité ou leur stage, ils étaient en situation de covid. Beaucoup veulent retrouver ce sens du collectif et la présence physique.

**A. R. :** Le télétravail est un acquis qui résulte assurément de ce qui s'est passé pendant le covid et qui est apprécié par beaucoup de salariés. Cette idée que la

## repères

Diriger, c'est créer les conditions pour que chacun trouve des sources

de motivation. Une bonne connaissance des besoins de l'homme au travail est aussi un très bon outil pour penser le travail dans son entreprise. La motivation peut s'expliquer selon deux grandes familles de facteurs : la première est davantage dans le champ de l'avoir (facteurs extrinsèques) et la seconde dans celui de l'être (facteurs intrinsèques). (...) La satisfaction de tous ces facteurs permet à chaque personne de grandir et d'être. Ce sont des facteurs d'automatisation donnant l'occasion à chacun de s'accomplir et de se dépasser. Le développement de la motivation n'est pas possible sans un management de qualité qui donne à chacun l'occasion de s'engager et de se développer, qui entraîne, qui accompagne et reconnaît.

LA DIGNITÉ DE L'HOMME AU CŒUR DE  
L'ENTREPRISE, CAHIER DES EDC, 2018

période justifierait qu'on maximise l'équilibre entre vie personnelle et vie de travail à laquelle on ne doit pas tout sacrifier est, je crois, une donnée d'actualité.

**O. M. :** Réenchanter le travail, c'est aussi veiller aux conditions de travail. On observe qu'elles s'améliorent constamment depuis ces dernières années, dans les entreprises françaises, grâce à la réglementation : médecine du travail, ergonomie... Une attention importante est portée aux conditions techniques et physiques. En revanche – et je considère que cela fait partie des conditions de travail – d'autres aspects se dégradent : la qualité de vie au travail, la reconnaissance... Un des marqueurs est le rapport au temps, à l'urgence : on demande d'en faire de plus en plus dans un temps identique, ou alors on demande de faire la même chose en moins de temps.

**A. R. :** Il y a deux dimensions dans les conditions de travail, les conditions matérielles et les conditions morales. Ce qui est très important pour les salariés, c'est d'abord un management attentif aux personnes. La multiplication d'accidents de travail bénins est un signe très révélateur du mal-être vis-à-vis d'un management intermédiaire qui ne prête pas attention aux personnes. La première chose à laquelle veiller est donc la qualité du management intermédiaire. La lutte contre le harcèlement, par ailleurs, doit faire l'objet de procédures d'alerte.

●●● Sur les aspects moraux, il faut également que le discours du management soit clair et identique pour toutes les parties prenantes. Une entreprise qui tient un discours différent aux analystes financiers et aux syndicats de salariés ne peut pas tenir sur la durée. Par ailleurs, la réflexion sur la raison d'être – qui a pu parfois apparaître comme cosmétique – a, dans le cas du groupe ADP, aidé à faire migrer l'entreprise vers un collectif qui attache plus de prix à l'hospitalité qu'auparavant. Enfin, il n'est pas possible, pour une entreprise, de donner une carrière satisfaisante à ses collaborateurs si elle n'offre pas des possibilités de formation quel que soit le niveau hiérarchique. Un agent d'accueil doit pouvoir devenir ingénieur s'il a le courage de suivre les cours adaptés. Avec le soutien de l'entreprise, à partir du moment où vous avez ces conditions matérielles et morales, vous pouvez avoir des performances satisfaisantes.

**O. M. :** Les arrêts-maladies de courte durée – outre le fait qu'ils ont un coût extrêmement élevé – sont en effet très révélateurs. Ils mettent en lumière la notion de reconnaissance au travail qui, vous le soulignez, est un enjeu majeur ; car reconnaître les efforts accomplis, c'est reconnaître la dignité de la personne. La rémunération est un signe de reconnaissance, mais il n'est pas le seul. Le désenchantement du travail est lié à une crise très nette de la reconnaissance. Les managers doivent être non seulement attentifs, mais aussi formés à accomplir des actes de reconnaissance.

## repères

Les sources de la dignité du travail doivent être cherchées surtout,

non pas dans sa dimension objective, mais dans sa dimension subjective. (...) Le premier fondement de la valeur du travail est l'homme lui-même, son sujet. Bien qu'il soit vrai que l'homme est destiné et appelé au travail, le travail est avant tout pour l'homme et non l'homme pour le travail. (...) En supposant que

différents travaux accomplis par les hommes puissent avoir une plus ou moins grande valeur objective, nous cherchons à mettre en évidence le fait que chacun d'eux doit être estimé surtout à la mesure de la dignité du sujet même du travail, c'est-à-dire de la personne, de l'homme qui l'exécute. (...) Le but du travail (...) reste toujours l'homme lui-même.

LETRE ENCYCLIQUE *LABOREM EXERCENS*, JEAN-PAUL II, 6, 1981

**Dirigeants Chrétiens :** Au-delà de ces aspects, la recherche de sens au travail est également liée aux résultats objectifs du travail, à la finalité de l'entreprise... Le groupe ADP est, par exemple, concerné par la question de l'impact de ses activités sur le changement climatique. Cela a-t-il une incidence sur l'attractivité de l'entreprise ?

**A. R. :** Il est important pour les salariés que le discours de la direction générale soit clair et précis. Il se trouve que nous avons tenu avant tout le monde un discours sur la sobriété nécessaire du transport aérien. Il a généré une adhésion forte des salariés de tous âges et a accru encore l'attractivité de l'entreprise. Elle est spontanément attirante puisque nous avons la triple caractéristique d'avoir une multitude de métiers, des perspectives de croissance satisfaisantes et des conditions de travail reconnues comme bonnes. Nous pouvons donc tout à fait combiner la responsabilité sociale d'un discours qui ne pousse pas à la consommation de transport aérien avec une extrême attractivité, voire une fierté d'être invités à contribuer aux efforts pour décarboner le transport aérien. C'est d'ailleurs de la capacité qu'auront les collaborateurs du groupe ADP à décarboner les opérations au sol, à stimuler les producteurs de carburant durable, les constructeurs d'avions et tout l'écosystème à décarboner les opérations, que dépendra la soutenabilité à long terme d'un transport aérien qui, sinon, est menacé à très long terme.

**O. M. :** Le sens au travail est en effet très corrélé à sa finalité. La jeune génération y est particulièrement sensible, on le voit sur les enjeux d'écologie, mais on remarque que ce n'est pas unanime : une partie de cette jeunesse continue à privilégier sa carrière ou son salaire aux dépens des questions écologiques. Le sens au travail est également très corrélé au fait de voir concrètement le fruit de son travail. Une étude montre ainsi qu'un des métiers avec le plus fort sens au travail est celui d'ouvrier qualifié du bâtiment, un métier qui est pourtant très dur. Il y a une complexité, une singularité de chaque secteur, de chaque métier qui fait qu'il est très difficile de parler de façon générale de cet aspect du sens du travail.

**A. R. :** Pour revenir à la question de l'épanouissement, de la réalisation de chacun dans son travail, nous avons le souci d'améliorer autant que possible la qualité du management et de faire disparaître ce qui peut rester de la culture du petit chef. La culture un peu militaire de

## TÉMOIGNAGE

## Inverser la logique managériale

« Le CNPF est un organisme public qui accompagne les propriétaires de forêt dans leur gestion ; il compte 460 salariés répartis sur l'ensemble du territoire. Pour nous, le mot d'ordre est la gestion durable de la ressource, et cela s'appuie sur trois piliers : économique, environnemental et sociétal. Nos agents ont conscience qu'ils ont des solutions pour adapter notre société au changement climatique, avec les questions de séquestration du carbone, de compensation des émissions, de respect de la biodiversité, de la gestion de l'eau et des sols... Le tout en aidant à produire un matériau durable, renouvelable et écologique. Cette approche multifonctionnelle de la forêt offre un métier très complet. Tout cela donne du sens à notre activité et réenchante en quelque sorte notre travail. Pourtant, comme dans d'autres secteurs, nous avons du mal à recruter et à pérenniser les agents dans

leur emploi. Je constate notamment une certaine instabilité chez les jeunes, qui sont prêts à changer de boulot rapidement, ou à travailler un peu pour gagner assez d'argent et partir en voyage. Or, nous sommes dans un métier qui s'inscrit dans le temps long. Cette contrainte managériale est une nouvelle tendance sociétale à laquelle nous devons nous adapter.

Le réenchantement du travail nécessite avant tout, selon moi, de remettre les agents et les administrateurs au cœur de l'entreprise. Cela passe par la subsidiarité et l'inversion de l'organigramme, en écoutant la base et en donnant à tous la possibilité de valoriser ses compétences



**Roland de Lary**, directeur général du Centre national de la propriété forestière (CNPF), membre de l'équipe EDC Bordeaux 7

et de coconstruire : c'est une question de dignité humaine. Quand je vais sur le terrain à la rencontre de mes techniciens, je n'ai pas de questions à leur poser ni de consignes à leur donner. Ils sont étonnés. Je leur explique que je viens les écouter, entendre chez eux ce qu'il y a de meilleur pour inspirer le niveau national, pour que cela améliore les conditions de travail de tous... et pour voir si eux-mêmes sont heureux dans

leur boulot. En tant que dirigeant chrétien, j'essaie de me demander quelle est la place de Dieu dans mon travail, c'est-à-dire la place que je donne à l'amour dans la gestion du personnel ou dans celle de mon conseil d'administration.

G. D.

l'entreprise a du bon puisque nous avons la vie des gens entre nos mains, mais elle ne doit pas être un obstacle à l'épanouissement des salariés. Je suis par ailleurs très attentif au recrutement. L'un des critères de maintien en fonction des membres de mon comité exécutif, c'est leur capacité à recruter des personnes meilleures qu'eux. Vous connaissez l'adage, quand A recrute B, B recrute C... Si chaque niveau hiérarchique se préoccupe de recruter des personnes qui ne leur feront pas d'ombre, qui ne manifesteront pas d'initiatives, l'entreprise s'affaîssera. Avoir ce souci de recruter des talents, de les retenir et de les former, crée la dynamique vertueuse qui permet de bonnes performances.

**O. M. :** La qualité du management intermédiaire est cruciale, en effet. Pour que le travail soit vivant dans l'entreprise, il est indispensable d'écartier les petits chefs et de mettre en place un cadre qui permette la subsidiarité, qui laisse de l'autonomie et de la capacité d'agir aux travailleurs. L'organisation de l'entreprise doit

permettre aux gens de trouver du sens, de se réinventer, d'exercer leur intelligence, leur inventivité. On s'est rendu compte qu'il y avait moins d'arrêts-maladies dans les entreprises où il y avait beaucoup de subsidiarité que dans les autres entreprises du même secteur. Cela fait écho à ce que vous disiez. Et puis la subsidiarité fait progresser les gens – il faut bien sûr de la formation – elle permet d'apprendre, d'apprendre de ses erreurs, de partager avec ses collègues, d'accumuler du savoir, de la compétence, de l'expérience.

La subsidiarité rencontre la dimension collective du travail. Ces vingt dernières années, un certain management a battu en brèche cette dimension en instaurant la mesure personnelle des performances, le collectif étant surtout vu comme une coordination de tâches individuelles. Or le fait de se rendre au travail, de se retrouver dans un collectif où je sais que je ne serai pas le seul devant le travail que je dois accomplir, de savoir qu'en cas de difficulté des collègues vont m'aider (et inversement) est un critère de vitalité du travail.

Le collectif ne peut exister que grâce à l'entraide, à la culture de la gratuité.

**A. R. :** Je ne peux qu'abonder dans l'idée que le collectif est très important. Au sein du groupe ADP, la solidarité est native : équipes d'architectes, d'exploitation d'un terminal, d'effaroucheurs d'oiseaux, de déneigement... doivent assurer un service de masse qui justifie l'organisation en équipes, mais également permet de coordonner d'autres équipes de sous-traitants : sûreté, nettoyage, assistance en escale de bagages... J'aime bien cette définition d'Hannah Arendt : « *La culture, ce sont les gens que vous fréquentez.* » Eh bien, je dirais la même chose pour le travail : la culture professionnelle, ce sont les personnes que vous fréquentez. D'où l'importance de toujours se séparer des mauvais et de recruter des gens qui ont des valeurs, des talents. Car plus il y a de talents dans une entreprise, plus les nouvelles recrues

## repères

Je vous [propose] une voie, celle de la solidarité, la voie de la solidarité du monde du travail. C'est une solidarité ouverte et dynamique, fondée sur la conception du travail humain et qui voit dans la dignité de la personne humaine en conformité avec le mandat reçu du Créateur, le critère premier et ultime de sa valeur. Puisse cette solidarité vous servir de guide.

DISCOURS DU PAPE JEAN-PAUL II AUX PARTICIPANTS À LA 68<sup>e</sup> SESSION DE LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE DU TRAVAIL, 1982

sont épanouies et incitées à rester, plus la culture de l'entreprise s'enrichit. ●

*Propos recueillis par Sophie de Maillard*



### *L'art de la transmission à la française*

Fondée en 1974 par Claude Aguttes et restée indépendante, la maison s'est hissée au rang d'acteur majeur du marché de l'art. Ses 15 départements sont leaders sur leur spécialité grâce à leur expertise et à une force de communication permettant d'atteindre des records à l'international.

Ses 60 collaborateurs, au service de la transmission, vous accompagnent dans vos demandes d'estimations et d'inventaires de vos tableaux, sculptures et objets d'art, arts d'Asie, collections particulières, bijoux, montres, vins rares, instruments de musique, automobiles de collection...

#### **Conseil & estimation**

Maximilien Aguttes, membre des EDC à Asnières (92)  
07 68 02 88 68 • maximilien@aguttes.com

Neuilly-sur-Seine • Paris • Clermont-Ferrand • Lyon  
Aix-en-Provence • Bruxelles • Genève | aguttes.com

## UN PROGRAMME POUR LES HOMMES DE 40 à 60 ANS

Vous avez un **coup dur** ou un **simple vague à l'âme** et vous vous sentez **coincé** professionnellement ou personnellement entre un **passé** que vous regrettez et un **avenir** que vous redoutez ?

**VOUS AVEZ BESOIN ET ENVIE DE REENCHANTER VOTRE VIE ?**

Le programme **VIVVANT** est pour vous !



Bernard Tollec



Je serai présent aux Assises Nationales et animerai un atelier

06 18 45 67 13  
bernard.tollec@vivvant.fr  
www.vivvant.fr

**VIVVANT**  
OSE ETRE PLEINEMENT VIVANT

## C'EST AUSSI...

## Mais que font les chefs d'entreprise pour aller bien ?

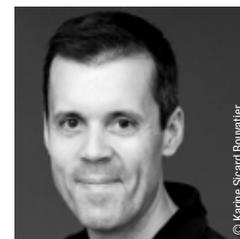
Chez les Chinois, « *la première mission de l'empereur, c'est d'aller bien* ». Il en est de même chez les dirigeants. Quand un chef d'entreprise va bien, il donne une chance à son organisation de se développer, mais quand il va mal, l'énergie manquera inévitablement à toutes les équipes, avec de mauvais résultats à la clé.

Mais que font réellement les chefs d'entreprise pour aller bien ? La santé est malheureusement trop souvent une variable d'ajustement de leur ambition et de leur agenda surchargé. La santé est une évidence invisible jusqu'au jour où elle disparaît partiellement ou totalement et il devient alors indiscutable qu'elle était avant tout la pierre angulaire de tous les projets.

Opposer santé et performance est une ineptie. Il n'existe pas de champion olympique en mauvaise santé. Les dirigeants d'entreprise aiment se comparer, à juste titre, à des sportifs de haut niveau, mais rare sont ceux qui se donnent les moyens d'être suivis avec la même rigueur sur les plans physiques et psychologiques.

Le Christ est lui aussi, à plusieurs reprises, fatigué par la marche et les épreuves durant son ministère. Il sait alors faire une pause pour se recharger avant de reprendre son chemin. S'écouter devrait être un impératif pour les entrepreneurs, pour être plus performant et surtout éviter l'irréparable. ●

NICOLAS D'HUEPPE



Nicolas d'Hueppe, fondateur et président du conseil d'Alchimie, auteur de *53 minutes, survivre et renaître* (fév. 2024).



## La montée française d'un travail désenchanté

Le désenchantement à l'égard du travail n'est pas propre à la France, mais s'y révèle particulièrement profond. On l'a vu à propos de l'âge de la retraite. C'est que les Français attendent de leur travail est souvent mal compris et mal satisfait. Pour eux, un travail qui a du sens est intimement associé à la possibilité de le gérer de façon créative, en s'appuyant sur la maîtrise d'un métier, des situations complexes, loin de l'activité d'un simple exécutant. Or, cette possibilité pose de plus en plus question, spécialement dans les grandes entreprises. Beaucoup se sentent accablés de comptes à rendre, de procédures conçues, estiment-ils,

par des bureaucrates qui ne connaissent pas la réalité de leur métier, dépossédés de la possibilité de décider au profit de systèmes experts gérés par le siège, surveillés par des logiciels intrusifs. Un gouffre, à la fois statutaire et financier les sépare des « vrais » dirigeants. Ce n'est hélas que dans des moments de crise, comme celui produit par le covid, qu'ils retrouvent la liberté d'exercer leur métier. Soyons attentifs à cette dimension si nous voulons rendre fécondes nos tentatives méritoires de redonner du sens. ●

PHILIPPE D'IRIBARNE



Philippe d'Iribarne est l'auteur de *Grand Déclassement, pourquoi les Français n'aiment plus leur travail*, Albin Michel 2022.

## PAROLE D'ÉQUIPE

# Préparer en équipe le réenchantement

Pour l'équipe bordelaise Sainte-Thérèse-de-l'Enfant-Jésus, les assises nationales ont déjà un peu commencé! Depuis le début de l'année en effet, ses membres ont décidé de consacrer leurs réunions à la préparation du thème : *Réenchantons le travail!* Guidée par la *smartfeuille*, la dizaine de dirigeants découvre la richesse de la question.

« **C**e n'est pas parce que l'un d'entre nous fait partie du groupe Thème pour les assises que nous avons choisi de suivre la *smartfeuille*! » s'amuse

Aymeric Schell, président de l'équipe. C'est d'abord une solution de facilité : « Les réunions sont toute prêtes, il suffit de suivre le parcours très bien fait! »

Au-delà de l'aspect pratique, c'est aussi parce que ce thème rejoint tout particulièrement le quotidien des membres, malgré la diversité de leur profil.

Les échanges nourrissent en effet la réflexion de ceux qui doivent restructurer des équipes ou trouver une nouvelle dynamique pour leur structure. Augustin, en pleine reprise d'entreprise, le constate : « En échangeant, j'avance dans ma réflexion sur le sens du travail, sur la manière de proposer une nouvelle cohésion à mes équipes. »

Sans donner des outils clés en main, ces discussions font avancer les entrepreneurs dans leurs réflexions. « C'est un sujet sur le temps long, on ne change pas le cœur des hommes d'un seul coup », note Aymeric Depoutre.

Un sujet investi en effet depuis longtemps par certaines entreprises, comme en témoigne Brice : « C'est un point sur lequel nous avons toujours été attentifs et ces efforts nous permettent de garder une dynamique positive. »

« Réenchanter le travail, c'est aussi se poser la question de la vision de notre emploi : comment notre entourage le perçoit? Aime-t-on en parler? Comment en parle-t-on? », complète Olivier.

Car c'est un thème aux enjeux très larges, comme le note Vincent, « comme tous les thèmes proposés



aux EDC. Et c'est plus la manière dont on choisit de l'investir qui en fait la grande richesse ».

À travers l'étude de ce thème, l'équipe prépare le rendez-vous des assises bien au-delà de l'aspect logistique d'une équipe bordelaise qui s'apprête à accueillir le mouvement. « Et même s'il ne colle pas directement à un quotidien, il permet de mieux comprendre les questions que porteront les membres qui viendront en mars », comme l'explique Brice.

La quasi-totalité de l'équipe sera présente en mars et se réjouit de poursuivre la réflexion sur le thème. Le père Bruno, conseiller spirituel, confesse même que cela l'enchanté !

Des assises déjà bien préparées dont l'équipe attend « un second souffle pour continuer à travailler sur ce thème », explique le président avec les ateliers. Des intervenants, des ateliers et des échanges à venir pour « éclairer d'un jour nouveau nos discussions », conclut Louis-Joseph. ●

H. B.

Au-delà de l'aspect « logistique » (la région Aquitaine s'apprête à accueillir le mouvement), c'est à travers l'étude du thème *Réenchantons le travail!* que l'équipe EDC bordelaise Sainte-Thérèse de-l'Enfant-Jésus se prépare aux assises.

## IL EST TEMPS D'AGIR EN ÉQUIPE

## Questions à se poser en équipe

## À quelle vigne Dieu m'appelle-t-il ?

- Que nous enseigne la parole de Dieu sur le travail ?
- Y a-t-il un écart entre la perception que j'ai de mon travail et ce que j'entends ?
- Dans le terreau de ma vie et l'écosystème de mon entreprise, qu'ai-je envie d'accomplir ?

## Quel vigneron suis-je appelé à être ?

- Quel est mon talent, celui que je peux apporter au service de ma vigne ? De quoi ai-je besoin aujourd'hui pour le développer ?
- Mon entreprise est-elle un terreau favorable pour que chacun puisse donner le meilleur de lui-même ?

## Travaillons pour de bons fruits !

- L'organisation de mon entreprise permet-elle de vivre la fraternité ?
- Est-ce que je suscite la participation de chacun ?
- Quelle croissance rechercher pour contribuer à bâtir une économie du bien commun ?
- Comment l'écoute du Seigneur dans la prière induit-elle mon action ?
- En quoi mon entreprise contribue-t-elle à l'avènement du royaume de Dieu ?

Extrait de la *smarfeuille* des assises nationales 2024  
www.assisesedc.org

MEDAIR



HAUTS-PLATEAUX DE L'AFGHANISTAN

# Rien ne nous arrête

Venez nous rencontrer aux Assises de Bordeaux

Animées par la foi, nos équipes interviennent

- ✓ là où les besoins sont les plus urgents
- ✓ dans les régions les plus reculées et dévastées
- ✓ au cœur des crises humanitaires les plus graves

Votre contact :  
annick.balocco@medair.org  
06 15 51 39 56

Suivez-nous sur :



Soutenez-nous sur medair.org



## REPORTAGE EN ENTREPRISE

# Entreprendre et faire confiance !

Cyril d'Audiffret dirige Diligo, une société de livraisons à vélo-cargo, basée à Paris. Pour ce jeune entrepreneur de 29 ans, le réenchantement du travail passe par le sens qu'apporte ce dernier aux salariés comme aux dirigeants, le tout avec bienveillance et exigence.

Lancée en janvier 2020, quelques semaines seulement avant le premier confinement, la société Diligo propose une solution fiable, rapide et écologique pour stocker et livrer les marchandises à Paris et sa proche couronne, grâce à l'utilisation du vélo-cargo. « *La start-up a été imaginée par un ami, François Mayaud (équipe EDC Paris-Billetes)* », explique Cyril d'Audiffret, qui codirige aujourd'hui la structure. À l'époque, il a monté Diligo tout seul. Il a eu l'idée lorsqu'il a créé une première entreprise dans le secteur de la restauration, en proposant un service de traiteur dans les entreprises. Il a remarqué que l'une des difficultés de son activité reposait sur la livraison des derniers kilomètres, afin notamment de respecter les horaires pendant l'heure du midi. Pour éviter les embouteillages et les difficultés rencontrées par les livreurs dans les rues de Paris, il décide de créer Diligo en misant sur la livraison à vélo-cargo, une alternative plus fiable, mais aussi plus écologique que les véhicules thermiques. Aujourd'hui, l'entreprise compte dix salariés ainsi qu'une vingtaine de livreurs auto-entrepreneurs. Diligo transporte et livre des matériaux aussi divers que de

l'outillage (pour Leroy Merlin), du matériel de jardinage (pour Truffaut), de l'électroménager (pour Boulanger), de l'alimentaire (pour Super U ou Bio Coop) jusqu'aux œuvres d'art (pour Drouot)...

## L'entrepreneuriat, une manière de donner du sens à son travail

Cyril d'Audiffret a rejoint l'entreprise un an après sa création. Après des études de droit et une école de commerce, il était alors commercial, en CDI chez Toshiba. « *J'avais le désir d'entreprendre, se remémore-t-il. Mais mes idées n'avaient pas abouti. Quand François Mayaud m'a parlé de son projet en me proposant de le rejoindre, j'ai été séduit. L'aspect écologique a beaucoup compté, mais aussi le fait de créer de l'emploi. C'était pour moi une aventure, à une époque où je n'avais pas encore de famille à charge. J'avais cette liberté de me lancer dans ce projet, avec un peu d'inconscience, car je ne savais pas du tout à quoi m'attendre!* » Quand on lui demande si l'entrepreneuriat a été pour lui un moyen d'apporter du sens à son travail, il confirme : « *Nous sommes aujourd'hui dans une phase où il est plus compliqué de trouver de la croissance. Cela a transformé les manières de*



Cyril d'Audiffret.

Diligo est une entreprise logistique spécialisée dans le stockage et la livraison à vélo-cargo.

L'entreprise, créée en 2020, compte aujourd'hui près de 400 clients. Elle a réalisé l'an dernier 850 000 euros de chiffre d'affaires à Paris.



*travailler, avec un stress accru, où on nous demande toujours plus avec toujours moins de moyens. Les choses sont très encadrées, il y a beaucoup de suivi, notamment dans les grands groupes, où tout est très cadré. Il peut y avoir un sentiment d'étouffement général, et les jeunes se sentent moins libres. On leur laisse moins de responsabilités dans leur travail. L'entrepreneuriat a été pour moi l'une des solutions pour échapper à ça, pour décider par moi-même... ». Et ainsi réenchanter son travail !*

### La subsidiarité comme moteur

Pour les salariés aussi, apporter du sens au travail est indispensable selon le jeune entrepreneur, qui souligne l'importance des valeurs partagées entre son entreprise et ses salariés : « Les meilleurs éléments qui travaillent chez nous aujourd'hui sont engagés sans la vision écologique que porte Diligo, tout en comprenant l'intérêt à offrir un service de qualité aux clients. » Et Cyril d'Audiffret de poursuivre : « Recruter n'est pas difficile, mais trouver les bonnes personnes, c'est une autre affaire. Car la question du sens va dans les deux sens : il faut que l'entreprise ait envie de donner du sens, mais aussi que le salarié recherche du sens et pas seulement un salaire. » Pour réussir ce pari, Cyril d'Audiffret s'appuie notamment sur l'un des piliers de la pensée sociale chrétienne : la subsidiarité. « Chacun est responsable de son poste, on évite de tout décider en amont, pour finalement se retrouver avec des décisions qui ne sont pas adaptées au terrain. Personne ne connaît son activité mieux que ceux qui la pratiquent sur le terrain. Nous faisons confiance à nos salariés comme à nos livreurs pour effectuer correctement leur travail. Nous essayons d'être bienveillants



*avec les gens qui travaillent avec nous, tout en restant exigeants... »*

### L'importance des relations humaines

Reste la question des livreurs et leur statut d'auto-entrepreneur, dont l'indépendance est souvent associée à la précarité. Une « uberisation » qui est loin d'un réenchantement du travail. « Le recours à des livreurs indépendants est le modèle privilégié par l'ensemble du secteur de la livraison. Nous avons fait le choix de prendre en grande majorité des auto-entrepreneurs pour des raisons économiques, mais aussi parce que c'est un souhait de leur part. Ils apprécient cette liberté d'organiser leur emploi du temps comme ils l'entendent. Nous avons à plusieurs reprises tenté de basculer sur un système salarié, afin notamment de répondre à des appels d'offres. La majorité de nos livreurs a décliné notre offre, car elle allait perdre en revenus. Certes, ils sont auto-entrepreneurs, mais ils sont très bien payés, nous les rémunérons entre 30 et 60 % de plus que nos concurrents. Il faut nous distinguer des plateformes comme Uber Eats et Deliveroo, où les livreurs ne rencontrent jamais les équipes de l'entreprise, passent par une application sur laquelle ils sont mis en concurrence les uns avec les autres. Chez nous, c'est différent ; les livreurs arrivent le matin pour récupérer leur vélo, nous passons du temps avec eux, on déjeune parfois, ils repassent le soir... Des relations de confiance et même d'amitié se créent ! » Une façon de réenchanter le travail en s'adaptant au marché du travail et en respectant les aspirations de chacun, salariés comme auto-entrepreneurs. ●

L'entreprise emploie dix salariés, ainsi qu'une vingtaine de livreurs indépendants, sous le statut d'auto-entrepreneur.

Les livreurs qui travaillent 35 heures par semaine gagnent entre 2 000 et 3 000 euros par mois, certains touchent plus de 4 000 euros.



Gautier Demouveau

## REGARD D'UN CONSEILLER SPIRITUEL

## Réenchanter le travail

Est-ce que la foi en Christ change quelque chose à notre manière de travailler ? Certainement ! La foi change tout : elle permet de discerner une autre finalité, elle aide à dépasser les obstacles, bref, elle réenchante le travail. Rappelons-nous l'exhortation de saint Paul aux Corinthiens : « *Quoi que vous fassiez, faites tout pour la gloire de Dieu* » (1 Cor 10, 31). Pourtant, dans nos sociétés, le travail est souvent boudé, considéré comme source de stress, d'angoisse, voire d'oppression. C'est à nous, chrétiens, d'ouvrir des pistes pour réenchanter le travail, pour offrir à nos collaborateurs une vision positive et constructive de leur labeur. Présentons quelques pistes pratiques pour réenchanter le travail.



Père Pierre Coulange est conseiller spirituel de l'équipe EDC Carpentras.

**Prendre plaisir à bien travailler**

Dans la tradition de l'Église, le travail de l'homme n'est pas compris comme un ouvrage servile ou avilissant, mais comme une activité positive et constructive. « *Les Pères de l'Église ne considèrent jamais le travail comme opus servile – comme le considèrerait en revanche la culture de leur époque – mais toujours comme opus humanum et ils tendent à en honorer toutes les expressions.* » Bien travailler, c'est imiter Dieu qui, le premier, a fait du bon travail. Le premier récit de la création est scandé par ce refrain : « *Dieu vit que cela était bon.* » Et au terme du sixième jour : « *Cela était très bon.* » Dieu est content de lui ! Nous aussi, nous éprouvons de la joie chaque fois que le travail est bien fait, que quelque chose est réussi et satisfaisant.

**Retrouver la finalité du travail**

La question de la finalité du travail, c'est-à-dire la question du pourquoi, est absolument essentielle. On raconte qu'un jour, Saint Louis visitait le chantier de la cathédrale de Chartres. Deux hommes travaillaient. Au premier, on demande ce qu'il fait : « *Je taille des pierres* », répond-il. Au second, on pose la même question, et il répond : « *Je construis une cathédrale.* » Le premier ne mentionnait que l'aspect matériel du travail ; le second avait en vue la finalité de son labeur ; il entrevoyait la dimension éminente de son travail. Travailler, c'est servir, c'est se

donner pour autrui, et la dimension pécuniaire négratigne en rien cette réalité.

**Travailler pour grandir**

À travers le travail, une personne honore les dons et talents qu'elle a reçus du Créateur. Le travail est donc une gestion des talents puisque, selon le dessein de Dieu, chaque être humain est appelé à se développer et à s'accomplir (*Compendium de la doctrine sociale de l'Église* n° 278). L'homme grandit donc en humanité, améliore sa valeur personnelle ; il est davantage « *à l'image et à la ressemblance de Dieu* ».

Il s'agit de mettre à la disposition d'autrui la plus haute valeur humaine possible, cette valeur incluant la compétence, la qualité des biens produits ou des services rendus, sans oublier la qualité des relations humaines. Sur un plan anthropologique, on peut affirmer que l'homme mûr, atteignant un certain développement physique et intellectuel, mais aussi spirituel dans sa vie de foi et de prière, dans son contact à Dieu par la grâce, devient en même temps inventif, créatif. Il devient authentiquement humain. « *L'homme, dit Grégoire de Nysse, s'engendre lui-même, il est père de son propre être, il construit l'ordre social.* » ●

P. PIERRE COULANGE



PARCE QUE  
LA JOIE  
NOUS  
RASSEMBLE



FM



DAB+



MOBILE



INTERNET



PODCAST

rcf.fr



LA JOIE SE PARTAGE



## ALLER PLUS LOIN

Pour prolonger le dossier *Réenchante le travail !*, quelques propositions.

sur [lesedc.org](http://lesedc.org)



### PEUT-ON GAGNER SA VIE SANS PERDRE SON ÂME ?

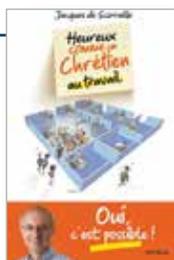
PIERRE COULANGE

PAROLE ET SILENCE, 2023

La doctrine sociale de

l'Église comme chemin de sainteté

Est-il légitime de vouloir réussir sa vie ? Est-il moral de gagner de l'argent, de réussir dans son activité professionnelle ? Ou bien la réussite serait-elle immorale, cause même de perte ? On se trouve immédiatement confronté à une véritable problématique de société. Telle qu'elle est posée, cette question comporte une part d'ironie, voire de provocation. Elle s'articule autour du précepte évangélique : « *Qui voudra sauver sa vie la perdra* » (Mc 8, 35 ; Mt 16, 25). Pourtant, une telle question a toute sa pertinence si l'on distingue bien les plans ; de quoi parle-t-on en posant cette question et que nous dit l'Évangile ? La manière de vivre et d'exercer une activité professionnelle peut être chemin de salut, chemin de perfection, de sainteté. Ainsi, on pourrait comprendre la question du rapport entre réussite et salut selon un mode inversé : je ne serai pas sauvé malgré mon labeur professionnel, malgré ma persévérance et peut être les succès que ce labeur induit, mais grâce à tout cela.



### HEUREUX COMME UN CHRÉTIEN AU TRAVAIL, OUI C'EST POSSIBLE !

JACQUES DE SCORRAILLÉ

ARTÈGE, 2022

Dans la vie professionnelle, les questions ne manquent pas. Comment être fécond ? Comment s'unifier ? Que doit-on refuser ? Comment gérer ses équipes, ses subordonnés, ses supérieurs ? Le travail est-il toujours épanouissant ? Peut-il faire grandir la vie spirituelle ? À travers tous les thèmes abordés (les conflits, créer la confiance, savoir déléguer, créer son entreprise, etc.) et en partant systématiquement d'une histoire vécue, l'auteur révèle les enjeux pratiques et spirituels de la situation, en décèle les limites, les richesses et surtout la manière et l'intérêt de le vivre en chrétien et en bon professionnel. Car rien n'est impossible à Dieu qui accompagne le travailleur heureux comme celui qui rencontre des obstacles : l'ouvrage est une remarquable invitation à découvrir en pratique le sens du travail, la joie, le goût de l'autre et du travail bien fait que révèle la foi chrétienne dans le monde professionnel.



### TRAVAIL ET CRÉATIVITÉ

ANDRÉ LACOCQUE

LE CERF, 2023

« *Le Seigneur Dieu prit l'homme et le conduisit dans le*

*jardin d'Éden pour qu'il le cultive et le garde* » (Gn 2, 15). Le thème du travail est historiquement persistant : entre le travailleur du XX<sup>e</sup> siècle et celui du Proche-Orient ancien, rien n'a changé. Le travail demeure un constituant essentiel de la vie humaine. En se fondant sur la Genèse, l'auteur met en évidence la centralité du travail tant il appartient intrinsèquement à la création même de l'être humain : Dieu a créé Adam *homo faber*. Pour étudier le thème du travail, il entretient un dialogue stimulant entre Bible et sciences humaines, en faisant appel non seulement aux exégètes, mais aussi aux sociologues, philosophes, éthiciens et psychologues modernes.

## À VOIR ET À ÉCOUTER

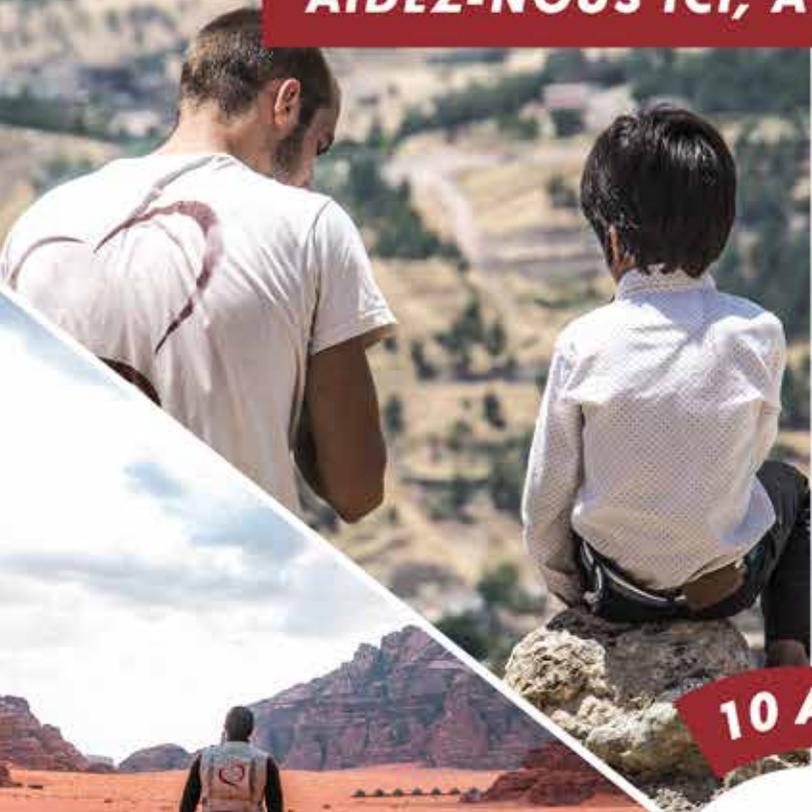
## « FAISONS TA VOLONTÉ... » ET CHANTONS !

Le chant des assises suit les trois temps de la *smarfeuille* : se nourrir de la Parole, mûrir et porter du fruit. Son fil rouge traverse les cinq étapes du parcours personnel du croyant. Au premier couplet : la semence par l'écoute de la Parole, puis l'enracinement dans cette terre nourricière. Ce premier couplet questionne notre relation au Père. Le deuxième couplet aborde la croissance régulière et notre relation au Saint-Esprit avec l'image du bourgeon, de la sève et de la pluie. Le troisième couplet évoque le mûrissement et le fruit qui sont le but du travail, rendus possibles grâce à la

lumière, ce qui questionne notre relation au Christ. Dans le refrain, le vigneron devient sarment, l'entrepreneur devient serviteur, il désire se laisser émonder par le Grand vigneron, pour que son cœur s'ouvre et apprenne à aimer, seul moyen pour porter un jour du bon fruit, ce que nous désirons tous ! Dans ses paraboles, Jésus emploie souvent le thème du travail dans la vigne pour évoquer le nouvel Israël et illustrer tous les aspects du chemin pour entrer dans le Royaume. C'est ce chemin que nous voulons aussi emprunter avec nos collaborateurs dans nos entreprises. (K. F.)



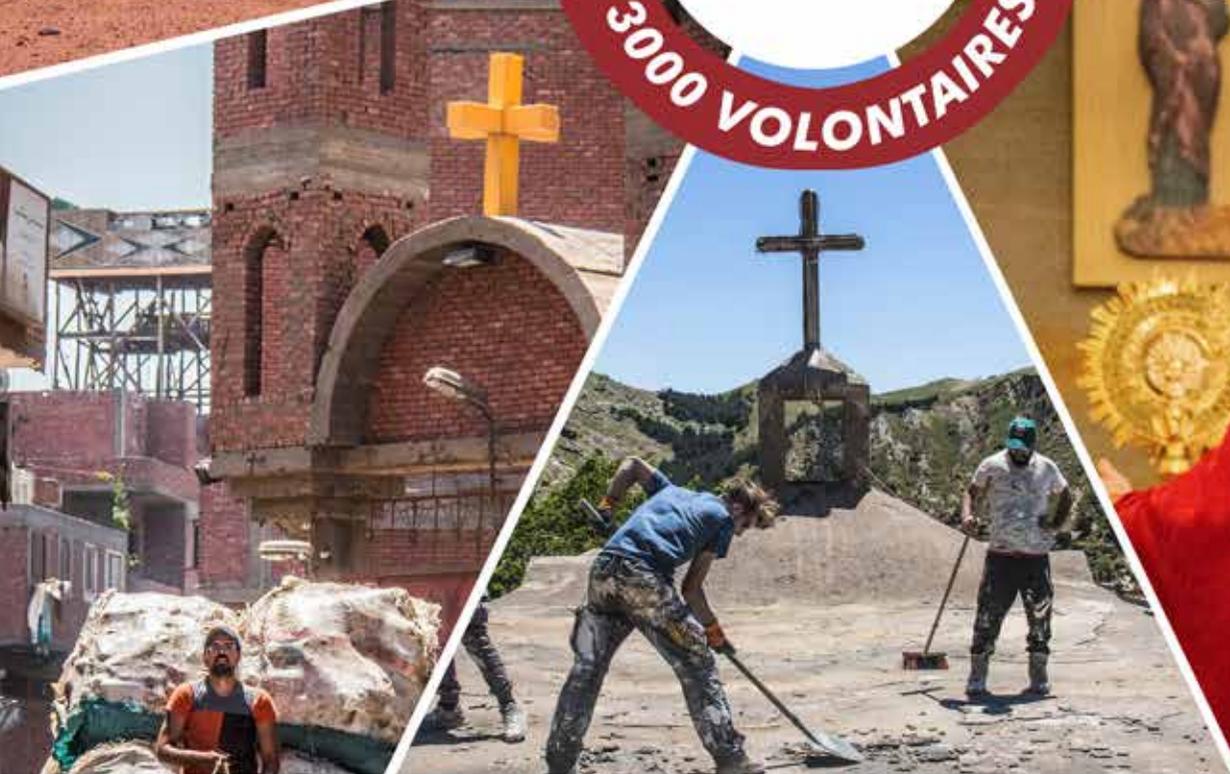
**AIDEZ-NOUS ICI, À LES AIDER LÀ-BAS !**



**10 ANS**

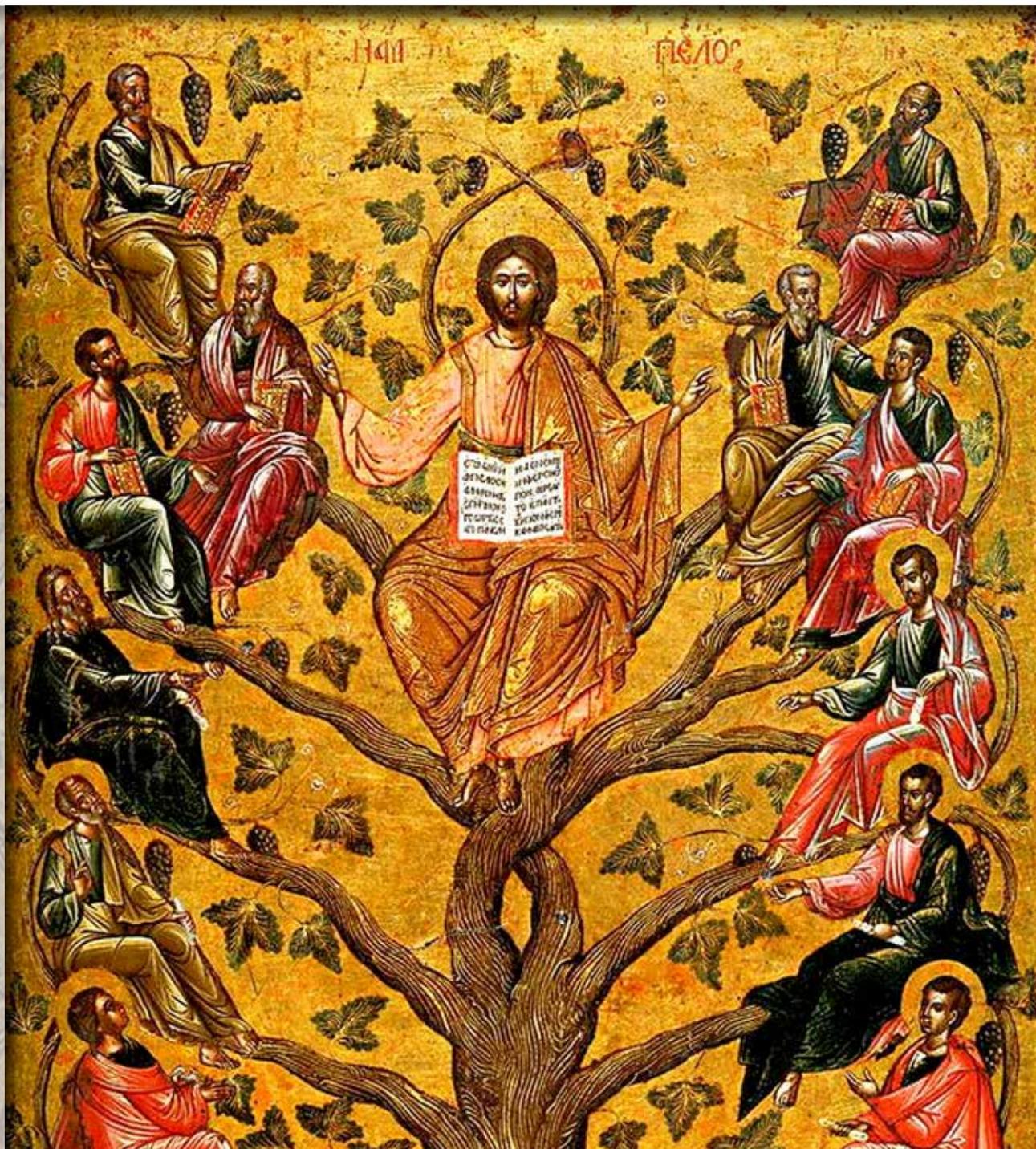
 **SOS**  
Chrétiens d'Orient

**3000 VOLONTAIRES**



[WWW.SOSCHRETIENSDORIENT.FR](http://WWW.SOSCHRETIENSDORIENT.FR)



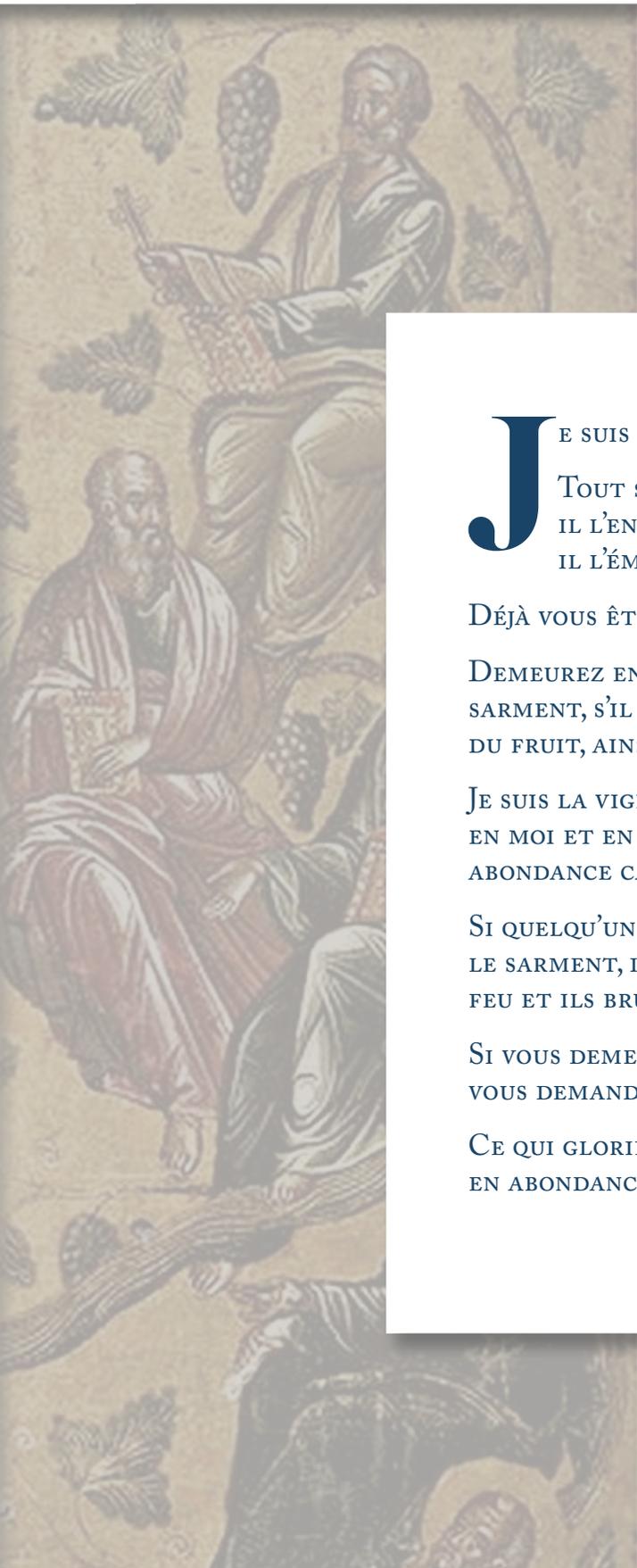


« En tant que disciples, nous aussi, (...) nous grandissons dans la vigne du Seigneur, liés par son amour. Si le fruit que nous devons porter est l'amour, (...) il est indispensable de demeurer toujours unis à Jésus, dépendre de lui, parce que sans lui, nous ne pouvons rien faire (cf. Jn 15, 5). Dans une lettre écrite par Jean le Prophète, qui vécut dans le désert de Gaza au V<sup>e</sup> siècle, un fidèle pose cette question : "Comment tenir ensemble la liberté de l'homme et le fait de ne rien pouvoir faire sans Dieu ?" Et le moine répond : "Si l'homme incline son cœur vers le bien et demande à Dieu de l'aider, il reçoit la force nécessaire pour accomplir son œuvre." C'est pourquoi la liberté de l'homme et la puissance de Dieu marchent ensemble. C'est possible parce que le bien vient du Seigneur, mais il est accompli grâce à ses fidèles. »

Extrait d'une homélie de Benoît XVI, 6 mai 2012

Le Christ, la vigne véritable, icône, Athènes, XVI<sup>e</sup> siècle.

## PAROLE ET SOURCES



**J**E SUIS LA VRAIE VIGNE ET MON PÈRE EST LE VIGNERON.  
TOUT SARMENT QUI, EN MOI, NE PORTE PAS DE FRUIT,  
IL L'ENLÈVE, ET TOUT SARMENT QUI PORTE DU FRUIT,  
IL L'ÉMONDE, AFIN QU'IL EN PORTE D'AVANTAGE ENCORE.

DÉJÀ VOUS ÊTES ÉMONDÉS PAR LA PAROLE QUE JE VOUS AI DITE.

DEMEUREZ EN MOI COMME JE DEMEURE EN VOUS ! DE MÊME QUE LE SARMENT, S'IL NE DEMEURE SUR LA VIGNE, NE PEUT DE LUI-MÊME PORTER DU FRUIT, AINSI VOUS NON PLUS SI VOUS NE DEMEUREZ EN MOI.

JE SUIS LA VIGNE, VOUS ÊTES LES SARMENTS : CELUI QUI DEMEURE EN MOI ET EN QUI JE DEMEURE, CELUI-LÀ PORTERA DU FRUIT EN ABONDANCE CAR, EN DEHORS DE MOI, VOUS NE POUVEZ RIEN FAIRE.

SI QUELQU'UN NE DEMEURE PAS EN MOI, IL EST JETÉ DEHORS COMME LE SARMENT, IL SE DESSÈCHE, PUIS ON LES RAMASSE, ON LES JETTE AU FEU ET ILS BRÛLENT.

SI VOUS DEMEUREZ EN MOI ET QUE MES PAROLES DEMEURENT EN VOUS, VOUS DEMANDEREZ CE QUE VOUS VOUDREZ, ET CELA VOUS ARRIVERA.

CE QUI GLORIFIE MON PÈRE, C'EST QUE VOUS PORTIEZ DU FRUIT EN ABONDANCE ET QUE VOUS SOYEZ POUR MOI DES DISCIPLES.

*JEAN 15, 1-8 (TOB)*