



Réenchantons le travail !

« Réenchantons le travail ! » s'exclamaient les entrepreneurs et dirigeants chrétiens réunis à Bordeaux pour leurs assises nationales. Un thème en forme d'exhortation alors que surgissent de plus en plus de signes d'un désengagement, d'un rapport blessé au travail. Ces dirigeants, parce qu'ils qui s'engagent au quotidien, savent bien cependant que ce réenchantement ne peut s'opérer d'un coup de baguette magique...

Venus d'horizons très variés, les intervenants des assises témoignent dans ce dossier de leur engagement au service des personnes, d'un collectif et d'un projet.

Prendre soin du travail dans toutes ses dimensions

Il y a quelques mois, un sondage Ipsos (nov. 2023) dépeignait les salariés français comme stressés (49%) et désengagés dans leur travail (53%). Pourquoi un tel désenchantement ? Peut-on dire qu'il y a une perte de sens du travail ? Une perte de sens de l'organisation du travail ? Comment la subsidiarité permet-elle de replacer l'homme au centre, plutôt que les processus ? Pourquoi la dimension collective du travail, la communauté de travail est-elle essentielle ? Quel rôle, quelle responsabilité du dirigeant ? Extraits d'un échange entre Michel Sarrat et Pierre-Yves Gomez.



Pierre-Yves Gomez : La question du réenchantement du travail pose celle du sens du travail. Or, dès lors que l'on travaille, qu'on produit quelque chose pour quelqu'un, on est déjà dans un projet et il y a nécessairement du sens, par définition. C'est précisément quand on ne travaille pas, qu'on s'active sans travailler vraiment, que l'on a l'impression qu'il n'y a pas de sens au travail. Car, en réalité, ce n'est pas du travail, c'est de la pure mécanique.

Michel Sarrat : Bien sûr, le travail a du sens en lui-même, malheureusement, la reconnaissance est souvent très, voire trop faible. La plus grande partie de nos salariés productifs sont des conducteurs routiers. Entre le moment où j'ai commencé à travailler et aujourd'hui, le métier s'est considérablement déprécié. Il y avait une forme de fierté à être conducteur routier parce que c'était un métier mieux payé qu'un ouvrier, avec une autonomie reconnue. Aujourd'hui, il faut livrer jusqu'à cinq grandes surfaces dans la matinée. Ils sont houspillés par les automobilistes, ils ressentent un réel stress au quotidien.

P.-Y.G. : Votre exemple des conducteurs routiers – un métier plus qu'un travail – est très intéressant. Vous décrivez la réduction d'un métier à un simple processus de production (avec des délais, des heures d'arrivée, etc.). Au sens propre du terme, le travail n'est alors plus considéré, il n'est vu que comme un processus et finit par être absorbé par la machine à normes. C'est en ce sens que je disais qu'il n'y a pas de perte de sens au



Denis Terrien, président de l'Institut français des administrateurs.

TÉMOIGNAGE

Mettre le bon talent à la bonne place

« Mon expérience de chef d'entreprise m'a enseigné que chaque matin, quand on arrive dans son entreprise, 95% des salariés veulent bien faire. Pourtant, cela ne fonctionne pas toujours et il en va bien souvent de la responsabilité du dirigeant qui n'a pas mis le bon talent à la bonne place. Pour moi, c'est l'un des rôles essentiels du patron, en

plus de réfléchir à la vision et aux valeurs de l'entreprise. Mais c'est ce qu'il y a de plus difficile à faire dans un groupe humain. Cela nécessite en effet authenticité et courage. L'authenticité permet d'aller à la rencontre de l'autre, et cela n'est possible que si l'on ose montrer ses propres fragilités, ses propres faiblesses. Il y a ensuite le courage, celui de promouvoir

quelqu'un, de le mettre à sa place, ou au contraire de lui dire : « *Tu n'es pas à ta place* », et de le mettre ailleurs, pour son bien comme pour celui de l'entreprise. Une fois fait, le dirigeant doit faire preuve d'exigence et de bienveillance ; c'est le seul moyen pour réussir à faire que l'ensemble soit supérieur à la somme des parties.

G.D.

travail car son travail reste toujours plein de sens pour le routier. Ce remplacement du travail par le processus caractérise la crise du travail aujourd'hui. Ce n'est donc pas une crise du travail, c'est une crise de l'organisation du travail : pas assez de considération pour le métier et trop de processus normés.

M.S. : En 2011, nous avons vécu une année horrible qui nous a amenés à une profonde remise en question. Nous avons commencé une transformation, à la fois organisationnelle et culturelle, qui nous a conduits à revisiter et requestionner tout ce qui constituait le vivre-ensemble et le travailler-ensemble au sein de l'entreprise. Nous avons vu, quelques années après, les fruits de cette remise en question : pour les personnes qui travaillent dans l'entreprise, une autre perception de leur rôle avec plus d'autonomie, une compréhension plus claire des responsabilités.

Cela est venu renforcer et mettre en perspective les pratiques historiques de l'entreprise : promotions internes, école du conducteur, accords d'intéressement, plans d'épargne et actionnariat de salariés.

P.-Y.G. : Les processus sont bien sûr nécessaires pour les organisations. Il ne s'agit pas d'opposer le métier, le travail bon en soi avec l'organisation, mauvaise par définition, ou des processus, toujours oppressifs. Les processus peuvent aussi être émancipateurs quand ils permettent d'alléger le travail. C'est toute l'ambiguïté du processus : il est là pour alléger le travail, pour le

rendre plus sûr, parfois meilleur parce que plus précis... Mais point trop n'en faut. Car au-delà d'une limite, le processus devient sa propre finalité. On finit par restreindre le champ du travail au processus et, à la limite, il n'y a que du processus et plus de travail proprement dit. Il s'agit donc de trouver la juste mesure. Votre expérience a réintroduit du travail en vous rendant compte que le processus faisait gagner l'organisation, mais pouvait détruire l'entreprise.

M.S. : Même si, au moment de commencer cette expérience, nous n'avions pas mis le mot de subsidiarité dans ce que nous vivions, en fait, c'est bien ce qui s'est joué. Au fond, le transport routier est un processus assez simple. En revanche, le nombre d'aléas auxquels sont confrontés les conducteurs, est énorme. Le principe de subsidiarité s'adapte très bien à ce type de métier. La capacité des conducteurs à prendre la décision la mieux adaptée au contexte en l'instant T est très importante. C'est pourquoi nous avons commencé à expérimenter des équipes autonomes, à étudier quels types de décisions les conducteurs pouvaient prendre par eux-mêmes, sans nécessairement en référer à leur responsable. Cela nous a amenés à développer un système d'information sur smartphone pour que les conducteurs puissent bénéficier des informations qui leur étaient nécessaires. C'est facile à décrire, mais cela fait plusieurs années que nous y travaillons. Certaines personnes s'y prêtent bien, d'autres peuvent être mal à l'aise. C'est un équilibre dynamique qui n'est jamais acquis. ●●●

●●● **P.-Y.G.** : C'est un bon exemple de réglage fin, il n'y a pas de recette à appliquer une fois pour toutes. Vous disiez que vous aviez quand même un sentiment d'un désenchantement chez les conducteurs placés dans des processus qui échappent même à l'entreprise : dans les comportements des clients, leurs attentes, les façons de consommer, de vivre... Parfois, l'entreprise peut faire ce qu'elle peut à son niveau, mais il y a un système que la doctrine sociale de l'Église appelle des « *structures de péché* » (par exemple, l'hyperpression sur les délais qui ne peuvent que conduire à des comportements de stress) qui génère du désengagement.

M.S. : Dans certaines entreprises, des conducteurs sont obligés de faire de très longs trajets, sans respecter les temps de coupure, nécessaires à la sécurité, pour livrer très tôt. Certains de nos conducteurs entendent chez le client ou sur des plateformes de logistique : « *Toi, tu n'es qu'un tourneur de volant* » ou « *réfléchir, c'est commencer à désobéir.* »

P.-Y.G. : C'est terrifiant... Mais il ne faut pas perdre de vue qu'on ne peut pas réenchanter le travail sans dire quelque chose sur notre façon de consommer. La qualité du travail dépend d'un tout social.

M.S. : En 2014, nous avons travaillé sur la raison d'être de l'entreprise avec l'ensemble des salariés qui le souhaitaient. Deux tiers des volontaires étaient conducteurs routiers, mécaniciens ou employés. Plusieurs ont exprimé que c'était la première fois qu'on les écoutait vraiment dans un cadre professionnel. Ça ne résout pas tout parce que, dès le lendemain, les contraintes ressurgissent. Mais pour les salariés, s'appropriier l'élaboration du projet commun a été très fort. Ensuite, quand ce projet a été exprimé et qu'il s'est déployé dans toute l'entreprise, ça a donné lieu à des échanges qui nous ont tous profondément marqués.

Le dirigeant n'est pas au-dessus de la mêlée. Il a fallu que je sois profondément ébranlé par une série de d'événements adverses, dont certains dramatiques, pour entraîner une remise en question de l'entreprise. Nous avons compris que trop de responsabilités reposaient sur trop peu de personnes, au point de mettre en péril l'entreprise. Les fruits de cette remise en question, c'est que les personnes aient réalisé qu'en exerçant leur métier, leur travail avec plus d'autonomie, elles s'y retrouvaient humainement. La difficulté, c'est de passer des bonnes intentions à un vécu réel au quotidien. C'est un chemin très long. Je ne regrette pas car le chemin

TÉMOIGNAGE

Être animé par une passion et un idéal

« Je vois l'entreprise comme un moyen de servir les convictions personnelles qui nous animent. Les produits et services que l'on vend ne sont finalement que des prétextes pour partager une idéologie et transmettre des valeurs. Chez Michel et Augustin, nous ne

vendons pas seulement des gâteaux et des yaourts, mais une certaine façon d'être Français, de faire rayonner le savoir-faire des pâtisseries, d'être convivial. Nous partageons aussi notre passion entrepreneuriale. Dans la nouvelle entreprise que je suis en train de monter, si je n'ai pas un idéal et une vision qui m'animent, cela ne fonctionnera pas : j'ai besoin de quelque chose qui me sublime. Le pape a dit qu'un chrétien qui n'est pas révolutionnaire n'est pas un chrétien. Je suis très sensible à cette notion. Il faut penser différemment, oser bousculer... Nous avons trop tendance à rester conformistes, dans notre zone de confort et dans l'entre-soi. L'Évangile est radical, nous devons être des révolutionnaires !

G.D.



Augustin Paluel-Marmont, fondateur de Michel et Augustin.

lui-même est constitutif et renforce la communauté de travail. Mais il faut un engagement du dirigeant et de l'équipe de direction extrêmement fort.

P.-Y.G. : Vous parlez de communauté de travail, ce n'est pas courant. Justement, c'est un terme qu'on a oublié. On parle beaucoup de désenchantement, de mise à distance du travail parce qu'on a détruit les communautés de travail au profit d'une très forte personnalisation, au nom des hauts potentiels, des bons élèves, des compétences exceptionnelles. Et on a oublié la dimension collective du travail.

Quand on vient travailler, on retrouve aussi des copains, une ambiance favorable, des ressources personnelles, de l'entraide, de la solidarité... C'est une dimension essentielle de toute vie humaine. Sans cela, il ne reste plus que le travail de soi avec soi. Cela semble, dans un premier temps, émancipateur, parce qu'on se dit qu'on ne dépend pas des autres, mais cela devient aussi

éprouvant parce qu'on reste seul. On l'a vu avec les expériences de télétravail. On a assisté à une dilution des communautés de travail. On a prôné le travail collectif au détriment des collectifs de travail. Or, c'est très différent : le travail collectif consiste à travailler avec les autres ; un collectif de travail, c'est un milieu de vie qui porte les personnes au travail. Ces milieux favorables ont été négligés depuis trente ans et c'est une des raisons du désengagement à l'égard, pas tant du travail que de l'entreprise. Car si le travail demande des efforts, il doit bénéficier des réconforts de la vie collective.

Finalement, les conditions de travail sont souvent bien gérées. Le problème, c'est plutôt la condition du travail en lui-même. Il s'agit de prendre soin du travail dans toutes ses dimensions et notamment dans cette dimension collective.

M.S. : L'outil de travail a en effet beaucoup progressé. À mes débuts, des conducteurs se souvenaient qu'un Bordeaux-Clermont par la route nécessitait quasiment 18-20 heures de conduite. Il n'y avait pas de direction assistée, il leur arrivait de casser le volant. En revanche, aujourd'hui, les conditions de travail sont plus stressantes et usantes. Parfois les collègues ne se voient même pas entre eux ; le réconfort qu'ils pouvaient s'apporter autrefois n'existe plus.

P.-Y.G. : C'est une très bonne illustration du fait que les conditions de travail sont bien meilleures. Pourquoi alors ce désengagement ? Les jeunes que je rencontre cherchent des communautés, y compris pour l'action. Si l'entreprise n'est pas un lieu où ils rencontrent une communauté, ils la cherchent ailleurs. Et ils se désengagent de l'entreprise.

Il y a eu des mantras très individualistes. On craignait les communautés, parce qu'on craignait les collectifs de revendication. Cela s'est manifesté aussi dans l'entreprise et a conduit à des erreurs de représentation parce qu'on a perdu de vue la dimension anthropologique du travail.

M.S. : Je ferais vraiment une distinction selon la taille des entreprises. Dans les TPE et PME, la relation au patron est très proche. Je me rends compte, ayant été à la tête d'une ETI pendant un certain nombre d'années, de l'énergie énorme qu'il nous faut, en tant que dirigeant, pour faire exister au quotidien une communauté de travail. Ce qui est souvent plus naturel dans des structures plus petites.

Message du pape François aux participants des assises nationales des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens, Bordeaux

À l'occasion des assises nationales des EDC, Sa Sainteté le pape François est heureuse de s'unir à vous dans l'espoir que cette rencontre permette de renforcer le dialogue entre les acteurs du monde du travail, et sera l'occasion d'échanges authentiques qui pourront rassembler les contributions innovantes des dirigeants et entrepreneurs afin de contribuer à la construction d'un monde plus juste et plus solidaire. Notre époque vit des moments difficiles. Elle souffre de nombreuses crises qui affectent particulièrement le monde de l'entreprise. Mais toute crise est une opportunité, un appel à changer nos manières de faire et de voir une occasion offerte de construire ensemble un avenir meilleur.

C'est pourquoi le Saint-Père souhaite encourager les entrepreneurs qui cherchent de manière créative à produire des richesses et à diversifier la production, tout en permettant de créer des emplois. Car une société apaisée et prospère s'édifie toujours sur la pierre angulaire du travail. Le travail manifeste la dignité de l'être humain. Il lui permet de développer les capacités que Dieu lui a données, l'aide à tisser des relations d'échange et d'entraide, lui permet de sentir qu'il est collaborateur de Dieu. (cf. Gn 2.15). Il lui permet de se sentir utile à la société et solidaire de ses proches. Ainsi, le travail, au-delà des épreuves et des difficultés, est-il un chemin de développement humain intégral qui permet la réalisation personnelle.

« L'activité d'entreprise est une vocation noble, orientée à produire de la richesse et à améliorer le monde pour tous, (Laudato si', n° 129). L'entreprise doit se caractériser par sa capacité à servir le bien commun de la société, non seulement par la production de biens et de services, mais aussi par sa fonction sociale. Elle est une opportunité de rencontre, de collaboration, de mise en valeur des capacités des personnes impliquées. L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une société de capital ; elle est en même temps une société de personnes. » (Compendium de la doctrine sociale de l'Église, n° 338.)

Je vous invite à toujours garder à votre esprit certains grands principes pour réaliser cet objectif : le principe de la dignité de la personne, car tout être humain est créé à l'image et à la ressemblance de Dieu (cf. Gn 1.26) et il doit être traité comme tel ; le principe de la subsidiarité, qui respecte l'autonomie et la capacité d'initiative de chacun, y compris des derniers. Toutes les parties d'un corps sont nécessaires, comme le dit saint Paul, le principe de la solidarité qui permet aux entreprises d'être des lieux où des frères et des sœurs travaillent ensemble et prennent souci les uns des autres.

Le pape François souhaite que vos échanges soient riches et fructueux, et qu'ils permettent l'écoute et la rencontre de chacun afin de faire grandir une culture entrepreneuriale authentiquement chrétienne qui ne cesse de rechercher et de construire concrètement le bien commun.

CARDINAL PIETRO PAROLIN, SECRÉTAIRE D'ÉTAT DE SA SAINTÉTÉ.
VATICAN, LE 13 MARS. 2024

En même temps, dans les entreprises de prestation de services, c'est aussi ce qui nous permet de faire la différence avec des concurrents chez qui l'accent est peut-être un peu trop mis sur les processus et pas assez sur la dimension relationnelle, la dimension de travail. Nos clients sont essentiellement de très grandes structures. Certaines font appel à nous de façon consciente et assumée parce qu'il y a une forme de fiabilité dans la durée liée à l'engagement humain.

P.-Y.G. : Les TPE et PME ont, sur ce point, un avantage concurrentiel naturel parce qu'en fait, les processus sont imitables. Ce qui n'est pas imitable, c'est la communauté de travail qui est unique, elle fait ces travailleurs-là et ces gens-là, avec cette communauté-là, avec cette culture-là... L'avantage concurrentiel est bien là, il n'est pas dans la machine.

M.S. : La responsabilité du chef d'entreprise dans la constitution d'une communauté de travail est très

importante. Pour ma part, j'ai découvert l'importance du discernement : est-ce que je suis motivé par l'orgueil, la peur, voire la cupidité ou est-ce que je me laisse habiter par l'Esprit-Saint pour accomplir la volonté du Père ? La communauté fraternelle au sein des équipes EDC peut être un lieu de ressource extrêmement important pour ce discernement.

P.-Y.G. : Vous rendez hommage à une communauté de chefs d'entreprise et on voit bien, là encore, combien la communauté est importante. Pour qu'il y ait communauté, encore faut-il qu'il y ait du commun. Et le commun, c'est ce qui permet de partager entre collègues et de recevoir un chef d'entreprise comme un compagnon, dans ses difficultés comme dans ses joies. Se réjouir avec qui se réjouit ; c'est vraiment une chance qu'ont les entrepreneurs chrétiens de pouvoir se ressourcer, de revenir à la source, ensemble ! ●

Propos recueillis par Sophie de Maillard



Groupe français et leader mondial dans la fabrication d'emballage de stérilisation, nous mettons notre savoir-faire au service de la prévention et de la lutte contre les infections.

Chez Sterimed nous sommes animés par la volonté d'entreprendre et nous mettons l'humain au cœur de notre activité.

Entre nous et nos collaborateurs, c'est une histoire de responsabilité et de confiance.

agence : **stern.fr** Photographs courtesy of: © STERIMED - © Noël Hauteventurière



**REJOIGNEZ
L'AVENTURE
STERIMED,
NOS SITES
RECRUTENT !**



**#OZEZ
STERIMED**

Retrouvez nos offres
sur www.sterimed.fr



C'EST AUSSI...

Faire que 1 + 1 fasse plus que 2



Fabien Pelous,
ex-international
de rugby.

Dans le sport comme en entreprise, la performance est multifactorielle. La technique est importante car elle permet de développer des mécanismes qui vont vous emmener vers une issue positive. Pour faire de bonnes équipes, il faut de bons techniciens ; c'est pour moi le premier levier de la performance collective. La stratégie aussi est importante, mais généralement, elle vient d'en haut. Ce qui est important, ce n'est pas la stratégie en elle-même, c'est la façon dont on la diffuse, dont on va convaincre chacun des collaborateurs... C'est le travail de l'entraîneur comme du chef d'entreprise. Enfin, le troisième vecteur de la réussite collective est l'esprit d'équipe. Il faut créer un contexte pour

développer un certain nombre de notions et de valeurs et, notamment, le sentiment d'appartenance qui va permettre de donner du sens à l'engagement de chacun pour le collectif. Il n'y a pas qu'une seule façon de manager, en revanche, il faut bien s'entourer pour réussir à faire équipe. C'est cela qui va faire la petite différence par rapport à la concurrence. Selon moi, le meilleur des managers est celui qui maîtrise la technique ou qui sait s'entourer de bons techniciens, mais surtout qui arrive à faire entrer en communication l'ensemble des membres de son équipe, afin que 1 + 1 fasse plus que 2. ●

FABIEN PELOUS

Faire rayonner les autres afin d'œuvrer ensemble

Le travail du chef d'orchestre passe d'abord par le silence de la partition, afin de la retranscrire ensuite aux musiciens de l'orchestre, qui vont par la suite la traduire au public. Cela me fait dire que je ne joue pas un rôle de créatrice, je suis plutôt une messagère. Dans mon métier, je travaille avant tout en non verbal : je tourne le dos au public, je ne peux pas parler, je suis la seule sur scène à ne pas faire de son... Tout passe par mes bras et ma baguette. L'énergie que dégage un chef d'orchestre n'est pas forcément visible, elle est pourtant primordiale. Je fais jouer les autres, c'est assez magique. Dans la salle de spectacle, je suis au centre de

la scène, or, je vous rappelle que le centre d'un cercle est invisible... C'est la circonférence qui est marquée avec le compas ! Le jour où j'ai compris ça, cela m'a totalement libérée. Il y a cette envie, non pas d'être dans la lumière, mais de faire rayonner les autres afin d'œuvrer ensemble et de le transmettre au public. Pour réussir ce pari, la confiance est très importante, car je ne connais pas toujours les musiciens que je vais diriger. Cela peut passer notamment par la foi : cela irrigue notre façon d'être avec les autres. ●



Mélanie Levy-Thiebaut,
chef d'orchestre.

MÉLANIE LEVY-THIEBAUT

PAROLE D'ÉQUIPE

Vivre les assises en équipe

Les organisateurs avaient lancé un défi aux membres du mouvement : venir en équipe aux assises. Parmi les équipes qui ont relevé ce défi, celle de Lyon 10, qui attendait d'ailleurs ce rendez-vous avec impatience.

« **C**'est un projet que nous portons ensemble depuis le début de l'année, explique Béatrice Bernhard. C'était important pour nous de préparer ces assises lors de nos réunions d'équipe, et puis il y a le côté sympathique d'y aller ensemble et de partager entre nous notre ressenti... » Un peu comme une famille, comme le reconnaît Stéphanie Guirouvet : « Nous avons besoin de prendre du temps entre nous, de vivre et de partager ces moments ensemble. Dans une famille, les vacances permettent de nourrir des souvenirs et des bons moments. Ici, c'est un peu pareil, sauf que nous ne partons pas en congé, mais aux assises ! Il y a le fait de se laisser déplacer physiquement et intérieurement, collectivement. Cela crée un ciment très fort dans l'équipe. »

Le défi de déplacer tout le groupe à Bordeaux n'était pas simple, reconnaît Béatrice Schmidt : « Cela demande une certaine volonté, car il y a toujours un impondérable qui arrive au dernier moment et qui nous pousse à ne pas venir... C'est un choix à faire, mais c'est aussi un abandon envers le Seigneur, pour lui dire : "Je prends ces trois jours pour toi, apportes-en les fruits que tu veux." Et j'ai la conviction que les fruits seront bien supérieurs à ceux attendus ! » C'est même salubre pour un dirigeant, avoue François Bernhard : « Le métier de chef d'entreprise n'est pas seulement d'être au quotidien avec ses équipes, c'est aussi savoir prendre du recul pour pouvoir mieux discerner certaines décisions à prendre. C'est important pour nous d'être ici, car, quelque part, cela fait aussi partie de notre job ! » Les assises sont un moyen de faire un pas de côté, précise Arnaud Guirouvet : « C'est un peu comme aller au désert, les assises permettent de sortir la tête du guidon pour penser, réfléchir



et imaginer les bonnes actions à réaliser pour son entreprise... Cela permet aussi de remettre le Christ au centre et de se replacer sur la bonne trajectoire. »

C'est enfin un moyen d'apporter matière à réflexion pour les prochaines réunions d'équipe, note Béatrice Frossart, pasteur de l'Église réformée et conseillère spirituelle : « Les différents témoignages et temps forts des assises ont marqué chacun d'entre nous, et c'est mon cas ! Quel bonheur de vivre et de partager ces moments avec 2 500 chrétiens rassemblés, protestants évangéliques et réformés, catholiques, orthodoxes... C'était très important de vivre cela entre les membres de l'équipe, car cela va nourrir la vie du groupe pour la suite. » ●

Gautier Demouveau

Pas si simple pour une équipe EDC d'assister aux assises « au complet ». Un défi qui fait appel à la volonté mais aussi au lâcher-prise de chacun de ses membres.

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



SOLINEST
GROWING TOGETHER

SOLINEST, COMMERCIALISE ET DÉVELOPPE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS, DES MARQUES PRÉMIUM DE GRANDE CONSOMMATION

DES PRODUITS PLAISIR, TENDANCE ET PORTEURS DE NATURALITÉ

50 ANS D'EXPÉRIENCE, 40 MARQUES PARTENAIRES

STARBUCKS - CHUPA CHUPS - PEZ [N.A.] - RICOLA - MENTOS - TETLEY FISHMAN'S FRIEND - VAÏ VAÏ - GÜ DELTA - JOYFUEL - VAN HOUTEN - KYO CEMOI - FEVER-TREE - TOO GOOD WERTHER'S ORIGINAL - REESE'S...

www.solinest.com

2 rue de l'ill
68350 BRUNSTATT



Pygmalion Communication

Coaching - Formation - Conférence

Prise de parole en public
Gestion du stress
Communication positive
Motivation

Pygmalion Communication, c'est du conseil, du coaching, des stages, de la formation en communication orale, comportementale, managériale et de la formation à la prise de parole.

Une spécialité : remettre l'humain dans l'entreprise.

Une ambition : permettre de mieux vivre en entreprise.

Un savoir faire autour de la positivité et de l'autosuggestion consciente et positive avec le spécialiste français de la Méthode Coué.

Stage inter et Intra, coaching individuel et coaching d'équipe, teambuilding.

PYGMALION COMMUNICATION
117, Avenue Verdier - 92120 Montrouge
Tél : 01 47 46 07 77 - Fax : 01 47 46 15 14

REPORTAGE EN ENTREPRISE

Reconsidérer ce que l'on fait et pourquoi on le fait

À 28 ans, Nicolas Cruaud a mis de côté ses rêves d'ingénieur spatial pour créer Néolithe, une entreprise industrielle qui propose de transformer les déchets non recyclables en les fossilisant au lieu de les incinérer ou de les enfouir, pour les réutiliser en béton. Une manière de réduire l'impact carbone et de lutter contre le changement climatique.

Intervenant lors des dernières assises nationales dans la table ronde sur le thème « Travaillons pour de bons fruits », Nicolas Cruaud a marqué l'assemblée par son jeune âge et son parcours d'entrepreneur. Le jeune homme de 28 ans a grandi dans un petit village de l'Anjou. « *Tout petit, j'ai été attiré par le domaine spatial, je voulais comprendre ce qu'il se passe là-haut, afin de découvrir l'immensité de l'univers...* » Il rêve de devenir ingénieur dans l'aérospatial et compte intégrer l'École polytechnique, encouragé par ses parents, un père tailleur de pierre et une mère assistante de direction. « *Mon père m'a simplement fait remarquer que, pour atteindre mon ambition, il fallait que je m'investisse à fond et que je travaille* », poursuit l'intéressé. Entré à l'internat du lycée du Prytanée national militaire, à La Flèche, il enchaîne avec une classe prépa scientifique, avant d'intégrer l'X puis l'Isae-Supaero.

Transformer les déchets en fossiles

Alors qu'il est toujours étudiant, il se laisse convaincre par une idée de son père : transformer en pierre les déchets non recyclables condamnés à l'enfouissement ou l'incinération. « *Mon père n'est ni ingénieur ni chimiste, il est tailleur de pierre, note Nicolas Cruaud. Mais son raisonnement était simple : en Anjou nous avons cette pierre de tuffeau qui a servi à construire les châteaux de la Loire. Il s'est dit que, finalement, ce calcaire était en fait composé de déchets : les dinosaures qui sont morts se sont sédimentés progressivement pour devenir de la roche. Il s'est demandé si on ne pouvait pas répéter une chose pareille avec nos propres déchets, mais en accélérant le processus. Quand il m'en a parlé, j'ai tout de suite compris que cela pouvait avoir un vrai potentiel d'impact sur la société et notamment au niveau de l'environnement. J'ai commencé à calculer : si demain nous traitions par fossilisation accélérée l'ensemble des déchets émis en France chaque année, nous*



Nicolas Cruaud, président de Néolithe, a cofondé l'entreprise en 2019 afin de traiter industriellement et écologiquement des déchets non recyclables.



Plâtre, plastiques, bois et isolants sont communément appelés le « refus de tri ». Néolithe apporte une alternative au traitement par enfouissement ou incinération, des approches polluantes qui génèrent d'importantes émissions de gaz à effet de serre.



pourrions réduire l'empreinte carbone française de 5 à 10 %, toutes industries confondues. »

Priorité aux convictions

Le procédé, entièrement mécanique, ne nécessitant aucune chauffe et n'émettant aucun rejet, révolutionne la gestion des déchets, permettant ainsi de les revaloriser en totalité sous forme de granulats utiles dans le secteur du BTP. Encore en études, Nicolas Cruaud se lance avec son père et un autre étudiant, et crée Néolithe en 2019, en mettant de côté une carrière prometteuse dans l'aéronautique. *« C'était un rêve de gosse que de plancher sur des fusées ou un programme spatial, alors que potentiellement, dans cinquante ans sur Terre, cela deviendra de plus en plus invivable. Il était indispensable pour moi de prendre en compte les problématiques de la crise climatique et écologique. On ne peut pas célébrer l'avenir sans se poser la question de ce que notre société est en train de détruire... »* L'entreprise, qui a bouclé une quatrième levée de fonds de 60 millions d'euros début décembre 2023 après les trois précédentes réalisées depuis sa création, pour un montant de 23 millions d'euros, emploie aujourd'hui 200 salariés. Néolithe construit des fossilisateurs, sorte de petites usines de 500 m² qui traitent 10 000 tonnes de déchets par an.

L'importance du « quoi »

De l'aveu même de Nicolas Cruaud, la mission première de son entreprise est d'être écologique : *« Notre objectif est de remplacer un système qui n'est pas durable par une technologie qui essaie de compenser une lacune engendrée par notre société,*



qui consomme énormément de matières premières et qui produit énormément de déchets. » Le jeune dirigeant poursuit sur la thématique de la table ronde à laquelle il participe : *« Quand on parle de bon fruit, ma conviction est qu'aujourd'hui, il faut reconsidérer ce que l'on fait et pourquoi on le fait. C'est ce qu'on a essayé de faire en créant notre entreprise : mettre le "quoi" au centre de la chose. Le "comment" n'est qu'une cohérence générale. Je ne peux pas dire que j'essaie de faire de l'écologie pour rendre le monde plus durable et en même temps avoir des conditions de travail qui ne sont pas bonnes pour mes salariés. Pour moi, le "quoi" peut apporter le "comment", mais le "comment" n'est pas suffisant. Et je pense que c'est finalement toute la philosophie des entrepreneurs chrétiens. »*

Une gratitude envers la méritocratie

Nicolas Cruaud conclut en revenant sur son parcours : *« Je viens d'un petit village en Anjou, avec des parents qui n'étaient pas CSP+. J'ai été énormément porté par l'État, du lycée à la grande école ; j'ai une dette envers lui ! Imaginez, j'ai été payé, nourri, blanchi et logé, le tout dans un cadre éducatif exceptionnel. Tout cela a beaucoup de valeur pour moi et je pense que c'est un héritage de la méritocratie qu'offre notre pays. Et j'ai beaucoup de mal à voir certains camarades qui, une fois sortis de l'école, considèrent que cela leur était tout simplement dû parce qu'ils étaient bons à l'école, et qui n'hésitent pas à aller faire du trading à la City. Je pense que nous avons le devoir de rendre ce retour sur investissement qu'attend notre pays. C'est ce que j'essaie de faire : rendre au maximum de ce qu'on m'a donné, pour mon pays, mais aussi pour mon Anjou et ses bords de Loire, où je suis revenu. »* ●

Si la fossilisation accélérée était utilisée pour traiter l'ensemble des déchets générés en France chaque année, cela pourrait réduire l'empreinte carbone du pays de 7 %, toutes industries confondues.



● Néolithe a introduit une nouvelle voie de traitement des déchets : la fossilisation accélérée qui séquestre le dioxyde de carbone au lieu de le libérer dans l'atmosphère.

Gautier Demouveau

REGARD SPIRITUEL

Les Écritures et la crise de sens du travail

Les Écritures proposent une valeur générale du travail dans laquelle le sens peut s'inscrire, un repère de pensée pour pouvoir organiser et penser ce sens. Traditionnellement, cette recherche est fondée sur des textes de la Genèse. Le livre de la Genèse s'ouvre sur deux récits de création successifs : Genèse 1 puis Genèse 2 et 3, deux récits composés par des mains différentes et organisés très différemment.



Caroline Bauer, théologienne protestante, chargée de cours en éthique théologique et sociale..

Deux lectures de la valeur anthropologique du travail

Il y a deux grandes lectures connues de la valeur anthropologique du travail. La première lecture est tirée de Genèse 1 et de l'ordre que Dieu donne à l'humain de dominer et de soumettre la terre. Cette interprétation a donné du sens à la responsabilité humaine d'œuvrer pour organiser la Création. Une seconde grande ligne d'interprétation fait un petit transfert vers Genèse 2 et invite plutôt à penser (en cohérence avec Genèse 1) l'ordre de travailler dans le sens d'un ordre de cultiver et de garder la Création, c'est-à-dire du *prendre-soin*. La question que pose cette lecture, c'est qu'au fond, ça ne dit rien de la crise de sens du travail. En fait, le travail aurait un sens évident et donc, s'il y a crise de sens, qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire que soit nous discernons mal, soit les structures de la société nous empêchent de réaliser véritablement ce sens. Cette crise de sens est pourtant une réalité que nous rencontrons tous les jours.

Comment la Bible peut-elle nous aider ?

Ces récits de la Genèse peuvent-ils nous aider à interpréter cette crise de sens ? Le deuxième récit de la Création (Genèse 2, 3) propose un sens dialectique du travail. Le travail est en fait aussi la mise en œuvre d'une contradiction. Le travail est crise de sens. Et à ce moment-là, on peut aussi comprendre la crise de sens comme attachée au travail. Alors le travail a peut-être un sens évident, mais en réalité, il émerge sous la forme d'une crise. Il y a deux réalités contradictoires dans le travail. La première réalité, c'est que le travail est créateur.

Et le travail humain est incroyablement créateur au début de ce récit. Le travail de l'homme est nécessaire au travail de Dieu. La création du jardin s'opère par une alternance entre le travail de Dieu et le travail de l'homme. Dieu va ensuite reprendre encore la main parce qu'il constate de nouveau un manque et crée la femme. On voit que cette dimension créative du travail est une dimension de partenariat avec Dieu et que le travail de Dieu est à l'image du travail de l'homme. Cette dimension est extrêmement positive et a de quoi enchanter le travail.

Mais, en même temps, le travail contient une dimension négative : dans ce jardin, dès le début, est présent le manque, la possibilité de la transgression, la vulnérabilité humaine et, peut-être même, la vulnérabilité de Dieu. C'est la présence d'un serpent qui va introduire le mal sans que l'on sache vraiment pourquoi. Dans ce jardin, même avant le péché, le travail s'élabore dans une contradiction, dans une résistance de la matière et des relations à l'autre, dans une difficulté, dans un risque de transgression. L'homme ne va enfin pouvoir se mettre au travail et cultiver qu'une fois qu'il aura effectivement transgressé. On voit bien que la réalité du mal est présente avec cette réalité de la Création ; c'est une crise de sens en tant que tel de travailler. (...) ●

CAROLINE BAUER

Extraits de la table ronde des assises nationales des EDC à Bordeaux : le sens du travail et mon appel personnel, avec Fabrice Hadjadj et Pierre-Yves Gomez (voir page 24).

Découvrez **LA CROIX**

2

semaines offertes

sans engagement

le quotidien (du lundi au vendredi) + le magazine *La Croix L'Hebdo*
(chaque vendredi) + tout le numérique



Simple et rapide, inscrivez-vous en ligne sur
la-croix.com/EDC24



ALLER PLUS LOIN

Pour prolonger ce dossier « Réenchantons le travail ! », quelques propositions.



TABLE RONDE 1 À QUELLE VIGNE DIEU M'APPELLE-T-IL ? LE SENS DU TRAVAIL ET MON APPEL PERSONNEL

AVEC **PIERRE-YVES GOMEZ**, PROFESSEUR ÉMÉRITE À L'EM LYON, ÉCONOMISTE ET DOCTEUR EN GESTION, ESSAYISTE ; **FABRICE HADJADJ**, ÉCRIVAIN ET PHILOSOPHE ; **CAROLINE BAUER** THÉOLOGIENNE PROTESTANTE, CHARGÉE DE COURS EN ÉTHIQUE THÉOLOGIQUE ET SOCIALE

Quel état des lieux du monde du travail pouvons-nous faire ? Quelles sont les causes du désenchantement au travail ? Dans ce premier temps, il nous faut remettre en perspective le sens du travail, avec un regard chrétien. Où et pourquoi travailler ? Diverses façons de travailler existent : du labour des champs à l'artisanat, du salarié au travailleur indépendant, de la gestion quotidienne du foyer familial à l'engagement associatif, etc. Mais si le travail est nécessaire pour survivre, ce n'est pourtant pas une finalité, mais plutôt une modalité de participation au projet de Dieu.



TABLE RONDE 2 QUEL VIGNERON SUIS-JE APPELÉ À ÊTRE ? CULTIVONS NOS TALENTS ET CEUX DE NOS COLLABORATEURS

AVEC **DENIS TERRIEN**, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS (IFA) ; **MÉLANIE LEVY-THIEBAUT**, CHEF D'ORCHESTRE ; **FABIEN PELOUS**, EX-INTERNATIONAL DE RUGBY ET **AUGUSTIN PALUEL-MARMONT**, CO-FONDATEUR DE MICHEL ET AUGUSTIN

Tel le vigneron, le dirigeant est appelé à prendre soin de sa propre vigne : la tailler, la nourrir, guider sa croissance, lui apporter ce dont elle peut manquer...

Parfois, une situation de crise ou la nécessité de faire évoluer son activité de production lui demandera de développer de nouveaux talents (inventer, replanter, greffer...) ou de se laisser surprendre par la réponse que la vigne, en interaction avec son environnement, apportera d'elle-même.



TABLE RONDE 3 TRAVAILLONS POUR DE BONS FRUITS

AVEC **MICHEL SARRAT**, PRÉSIDENT DE GT SOLUTIONS ; **ARMELLE DU PELOUX** COFONDATRICE DE LA CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT, **NICOLAS CRUAUD**, PRÉSIDENT DE LA START-UP INDUSTRIELLE NÉOLITHE ; **CAROLINE FRUCHAUD**, FONDATRICE ET CEO D'HOSTOBOX

Quels sont les fruits de mon travail et de celui de mes collaborateurs ? Nos entreprises produisent des biens et des services qui sont les fruits visibles de l'activité, dont nous sommes responsables.

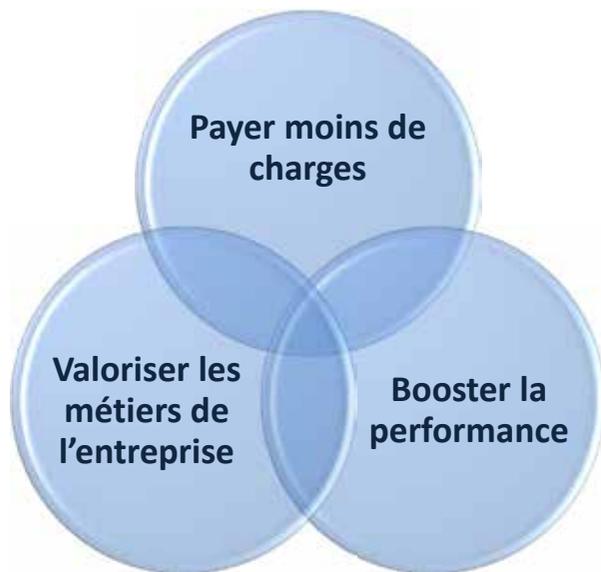
Leur mode de production, leur finalité ont une incidence directe sur le monde, par les ressources qui sont nécessaires pour les produire, par les effets qu'ils ont sur les personnes ou sur les biens ensuite. Nous devons travailler pour de bons fruits.

**Un grand merci aux vignerons et à ceux qui leur ont passé commande.
Vous avez su sublimer la soirée de clôture des assises par votre présence et par vos vins.**



L'INTÉRESSEMENT INNOVANT

L'Innovation au service de
l'Entreprise et de ses Salariés



Rémunérer mieux, dépenser moins, partager plus !

- Une rémunération efficace, responsable et solidaire
- Une juste rétribution d'un travail performant, fourni ensemble

>> suppression du forfait social pour les entreprises de – de 250 salariés

1€ net = 1,11 € de coût total

>>> possibilité d'un Accord de 1 à 5 ans

Site et contact : accordinteressement.fr



emo
AVOCATS
ELABORER / MAÎTRISER / OBER

*Dirigeants
Managers*

**Avec nous
Faites fructifier
vos talents**

Une équipe d'avocats et de juristes pluridisciplinaire et à votre image

**Nos offres
de Service**

- VEILLE JURIDIQUE SOCIALE**
Nous vous apportons les incontournables de l'évolution Régulatoire et jurisprudentielle en droit du travail & RH
- ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE**
Santé au travail, qualité de vie, dialogue social, prévention des risques psycho-sociaux, AT, maladies professionnelles, harcèlement
- FORMATION & TEAM BUILDING**
Négociations, actions de sensibilisation, animation des équipes, médiation de projets, formation continue, law training

Emmanuelle DUGUE-CHAUVIN
Avocat auxiliaire en droit social
Prise d'acte accordé by cabinet EMS AVOCATS

03312.35.59.83.63 | emo-avocats.com | 41 Rue Raymond Aron - PAT La Vitrine 78130 Mont Saint Aignan

98° RENCONTRE DES SEMAINES SOCIALES DE FRANCE

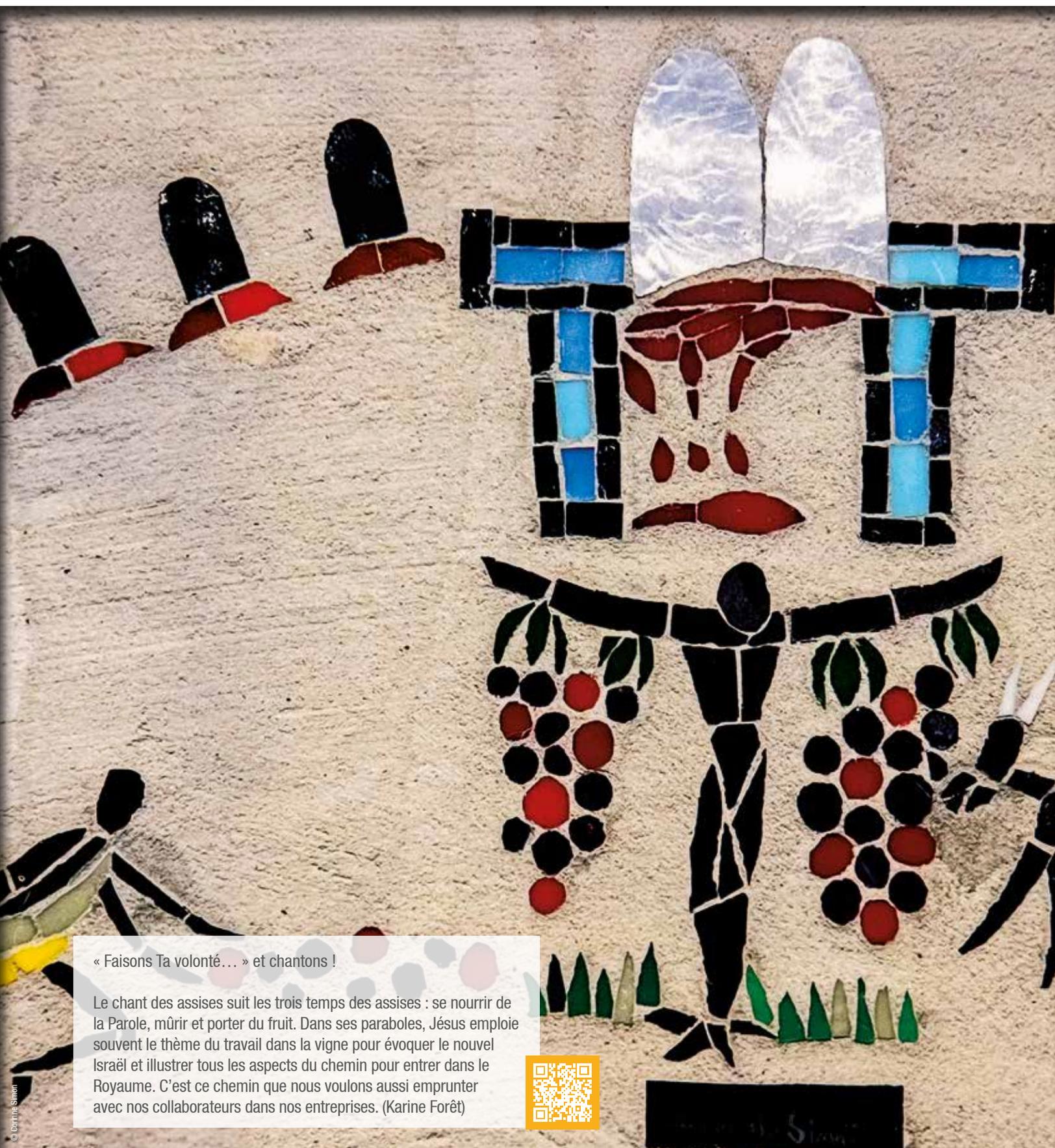
ssf-fr.org

Pourquoi allons-nous travailler

12 OCTOBRE À REIMS
23 & 24 NOVEMBRE À PARIS ET EN LIGNE

en partenariat avec

- LA CROIX
- JCF
- ETVDES
- MO
- LA FRIÈRE
- LE PELERIN
- projet
- RF
- Semaines Sociales de France



« Faisons Ta volonté... » et chantons !

Le chant des assises suit les trois temps des assises : se nourrir de la Parole, mûrir et porter du fruit. 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. (Karine Forêt)



PAROLE ET SOURCES

Faisons ta volonté

COMME AU
VIGNERON
À QUI TU DONNES
LA TERRE

POUR QUE LE PIED DE VIGNE
S'ENRACINE ET GRANDISSE
DONNE-NOUS TA PAROLE
ET QUE CHACUN L'ÉCOUTE
POUR QUE TA VOLONTÉ
DANS NOS VIES
S'ACCOMPLISSE, SEIGNEUR !

REFRAIN :

FAISONS TA VOLONTÉ !
ÉMONDE-NOUS COMME LA
VIGNE
APPRENDS-NOUS À AIMER !
FAISONS TA VOLONTÉ !
PORTONS DU FRUIT
AUTOUR DE NOUS
DEMEURONS EN TOI !

COMME AU VIGNERON
À QUI TU DONNES LA PLUIE
AFIN QUE LES BOURGEONS
DE SÈVE SOIENT NOURRIS
ENVOIE TON SAINT-ESPRIT

INONDER NOS OUVRAGES
DONNER SENS À NOS VIES
TÉMOINS DE TON MESSAGE,
SEIGNEUR !

REFRAIN

COMME LE VIGNERON
QUI ATTEND LE SOLEIL
POUR RÉCOLTER LE FRUIT
DU LABEUR D'UNE VIE
FAIS MÛRIR LES TALENTS
QUE TU NOUS AS CONFIÉS
PAR TA GRÂCE, TA BONTÉ
POUR GLORIFIER LE CHRIST,
SEIGNEUR !

REFRAIN

SOIS LOUÉ SEIGNEUR,
LOUÉ POUR TA BONTÉ !
FAIS DE MOI SEIGNEUR,
L'OUVRIER DE TA VIGNE !

FAISONS TA VOLONTÉ ! (D'APRÈS JEAN 15.1-5)