

DOSSIER

TRAVAIL: PASSIONNÉMENT, À LA FOLIE?

Transition post-burn-out

L'ENGAGEMENT À L'ÉPREUVE DU TRAVAIL

Travail entre passion et détachement

Un travail social trop "compliqué" ?

L'ÉPUISEMENT DES MILITANTS DÉBUTANTS

ACTUALITÉ

La "JUNGLE" DE CALAIS

DÉCRYPTAGE

L'ALLOCATION UNIVERSELLE
Nouvelles formes de l'agir politique



117

AVRIL/MAI/JUIN 2016 Trimestriel du **Centre Avec** En Question éclaire les questions d'actualité et les problèmes de société avec le recul d'une analyse de temps long. Indépendante et progressiste, la revue défend les valeurs sociales de l'Evangile avec l'objectif d'aider chacun à devenir un être pleinement libre, capable de se situer face aux autres et face à lui-même. Elle vise à donner le goût de l'engagement solidaire en promouvant des initiatives positives et concrètes pour plus d'entraide, de solidarité, d'égalité, de respect des autres, de soin pour l'environnement, de souci du bien commun.

En Question est éditée par le Centre Avec, centre d'analyse sociale fondé par les jésuites et reconnu pour ses missions d'éducation permanente en Belgique francophone.

La réflexion ne prend toutes ses dimensions et toute sa force que lorsqu'elle favorise décision et engagement... Cette réflexion est un processus de formation et de libération. V.J. Duminuco

Rédactrice en chef Saskia Simon

Comité de rédaction

Claire Brouwez
Francisco Carrasco
Guy Cossée de Maulde
John Cultiaux
Emeline De Bouver
Elisabeth Defreyne
Jean Marie Faux
Emmanuelle Piccoli
Frédéric Rottier

Conception graphique

Aurore Lefèvre

Mise en page

Claire Brouwez

Gestion des abonnements

Jacques Merens Vera Tikhomirova

Nous contacter

Centre Avec asbl Rue Maurice Liétart 31/4 B-1150 Bruxelles Tél: +32(0)2.738.08.28 info@centreavec.be www.centreavec.be

Aucune illustration ne peut être utilisée sans l'accord des auteurs.

Editeur responsable

Frédéric Rottier Rue Maurice Liétart 31/4 B-1150 Bruxelles

N° ISSN 2030-7764

ImpressionSnel Grafics (Herstal,







SOMMAIRE

	,			
3	FD	IT	$\cap R$	I A I

- 5 ACTUALITÉ
 LA «JUNGLE» DE CALAIS. OU LE COÛT HUMAIN DES
 POLITIQUES MIGRATOIRES.
 Par Aurore Vermylen et Xavier Briké
- 13 DÉCRYPTAGE
 L'ALLOCATION UNIVERSELLE. GARANTIR DU TEMPS
 POUR PRENDRE DU RECUL.
 Par Emeline De Bouver
- 21 Nouvelles formes de l'agir politique. Retour sur une expérience au sein de Tout Autre Chose. Par Saskia Simon
- 27 DOSSIER TRAVAIL : PASSIONNÉMENT, À LA FOLIE ?
- TRANSITION POST-BURN-OUT. LE BURN-OUT COMME PATHOLOGIE DE CIVILISATION.
 Par Pascal Chabot
- 31 L'ENGAGEMENT À L'ÉPREUVE DU TRAVAIL Par Anne-Catherine de Nève
- 34 UN TRAVAIL SOCIAL TROP « COMPLIQUÉ » ? Par John Cultiaux
- 41 DE « L'ENGAGEMENT DÉTACHÉ » OU DU « DÉTACHEMENT ENGAGÉ » ENTRETIEN AVEC LAURENT LEDOUX Par l'équipe du Centre Avec
- 48 L'ÉPUISEMENT DES MILITANTS DÉBUTANTS Par Laurence Blésin et John Cultiaux
- 55 CARTE DE VISITE FONDATION TRAVAIL- UNIVERSITÉ ASBL
- 57 ÉPINGLÉS POUR VOUS
- 61 ACTUALITÉS DU CENTRE AVEC

DE « L'ENGAGEMENT DÉTACHÉ » OU « DÉTACHEMEN FNGAGÉ»



ENTRETIEN AVEC LAURENT LEDOUX

Par Laurent Ledoux. Diplômé en économie et en gestion, Laurent Ledoux réorganise et dynamise des organisations privées et publiques depuis plus de 20 ans. Il était ainsi jusqu'au 13 avril 2016 président du service public fédéral mobilité, après avoir passé plusieurs années chez BNP-Paribas-Fortis, notamment. Il co-dirige avec Roland Vaxelaire, Philosophie et Management (voir p. 59).

DANS SON LIVRE, PASCAL CHABOT PRÉSENTE LE **BURN-OUT COMME** UNE PATHOLOGIE DE CIVILISATION. OR IL EST AUSSI SOUVENT CONSIDÉRÉ **COMME UNE PATHOLOGIE** LIÉE À UN SYNDROME INDIVIDUEL. COMMENT VOUS POSITIONNEZ-VOUS ENTRE **CES DEUX VISIONS?**

UR LE fond, je partage assez fort le diagnostic de Pascal Chabot. Je pense d'ailleurs que les chiffres le prouvent. Il y a aujourd'hui une explosion des burn-out. S'il n'y avait pas cette explosion, on pourrait se dire « c'est quelque chose qui a toujours eu cours ». Je suis sûr qu'il y a toujours eu des burn-out, mais peut-être pas dans les proportions actuelles. Cela montre qu'il y a un système qui les produit et qui dépasse les problèmes individuels. Le burn-out arrive souvent chez des gens qui sont assez idéalistes, qui veulent bien faire leur boulot et qui se prennent une porte dans la figure parce que les conditions de travail dans lesquelles ils doivent opérer ne le permettent pas. Par exemple, il peut y avoir un double discours de la part de certains managers qui les enjoignent à mentir sur la qualité des produits qu'ils sont censés vendre.

Ces situations résultent d'évolutions structurelles. Elles sont l'expression d'un capitalisme qui s'emballe et dans lequel de plus en plus de personnes n'arrivent plus à réconcilier leurs aspirations personnelles et ce qu'ils sont censés faire au travail. D'où l'explosion des burn-out. Cela dit, il y a toute une série d'organisations, de managers qui sont bien conscients de ce type de problèmes et qui essayent de changer... Citons à ce propos Isaac Getz¹ et Frédéric Laloux², deux auteurs qui proposent des manières complètement différentes de gérer les organisations : plus d'autonomie et de libertés pour les

collaborateurs; une volonté réelle de veiller au développement personnel (et pas simplement professionnel) des gens au travail; la poursuite authentique d'autres buts que la maximisation du profit. Et, comme par miracle, dans ces organisations-là, il y a beaucoup moins de burn-out, beaucoup moins d'absentéisme, de maladie, etc.

Quelques exemples de transformations mises en oeuvre au SPF mobilité

1. Préliminaires: La transformation n'est jamais finie. C'était plutôt un processus continu. Pour réussir un minimum ce genre de transformation, il faut que vous ayez autour de vous des gens qui soient partants. C'est-à-dire, au minimum vos collaborateurs directs. C'est pourquoi que j'ai dû me séparer de 6 sur 7 des membres de mon comité de direction durant la première année de mon mandat.

Une réaction sociétale est donc en train de s'organiser. Elle est encore probablement minoritaire, mais elle remet en question certains dogmes fondamentaux du système actuel. Je pense aussi que les générations nouvelles sont demandeuses d'un tout autre management que celui qu'on a connu pendant les quarante dernières années. Selon moi, nous assistons à une transformation organique du système. Pour reprendre les idées du philosophe et économiste Christian Arnsperger, nous nous trouvons « à la croisée des chemins » : d'un côté, nous pouvons encore aller plus loin dans le capitalisme frénétique, infantilisant, qui produit des burn-out à la pelle et, de l'autre, nous pouvons mettre en place les bases d'une société post-capitaliste, dans laquelle le profit ne serait plus qu'une contrainte et plus un objectif en soi. Il y a de plus en plus d'entreprises qui sont dans cette dynamique-là. Ce qui ne veut pas dire qu'elles ne font plus aucun profit. Parfois même elles en font plus! Simplement parce que si les gens se sentent bien au travail, ils seront plus créatifs et plus productifs; ils feront moins de burn-out, etc. Ce n'est pas une garantie de succès commercial ou financier, mais cela y contribue. Evidemment, attention, le paradoxe est que, si vous poursuivez le bonheur de vos employés pour accroitre in fine vos profits, il y a de grande chance que cela ne marche pas.

EN TANT QUE PRÉSIDENT DU SPF MOBILITÉ, QU'AVEZ-VOUS MIS EN PLACE POUR TRANSFORMER LA CULTURE D'ENTREPRISE ?

Ce que j'ai essayé avant tout de faire au niveau du SPF mobilité, c'est de diminuer le mal-être au travail. C'est probablement pourquoi, ces dernières années, le taux d'absentéisme a chuté fortement. Nous sommes maintenant bien en deçà du pourcentage qu'on trouve au niveau des administrations publiques fédérales. C'est un des exemples qui montre qu'on peut agir de manière structurelle sur l'épuisement et le vide de sens au travail. Sans nier les éventuels problèmes que les gens peuvent avoir au niveau individuel, cela montre aussi qu'il y a des facteurs structurels sur lesquels les managers peuvent influer.

En tant que manager je me suis fixé trois grands principes qui sont 1) de respecter intrinsèquement chaque personne comme intrinsèquement égale, 2) de veiller au développement personnel tout autant qu'au développement professionnel et 3) de promouvoir une culture de travail qui favorise l'autonomie.

2. Au niveau logistique

Nous sommes passé en FlexDesk pour tout le monde : plus personne n'a de bureau individuel, pas même moi. Il n'y a plus de cloison. Nous avons gagné en lumière et en confort parce que nous avons veillé à assurer une grande ergonomie des bureaux. Nous avons veillé à ce que tous les matériaux et objets (tapis, armoires,...) absorbent les sons de telle que sorte que c'est très calme. L'ouverture de l'espace contribue à des changements dans les comportements : avant les gens se parlaient très peu entre services ; aujourd'hui, le travail transversal est facilité. Les différences hiérarchiques s'estompent. Je travaille sur un plateau à côté de mes collaborateurs alors qu'avant j'avais un grand bureau fermé. Tout le monde peut m'aborder facilement. Ce qui ne veut pas dire que je suis dérangé à tout moment : mes collaborateurs savent quand et comment ils peuvent m'interrompre dans mon travail. Et moi de même vis-à-vis d'eux. Tout cela s'apprend.

Deuxième chose, nous avons supprimé l'obligation de pointer. Le pointage est en effet un facteur extrêmement démotivant pour certains. Nous avons aussi flexibilisé les horaires de travail. Ainsi, auparavant les femmes de ménage étaient tenues de commencer à 6h du matin pour avoir terminé vers 8h-9h quand la plupart de nos agents arrivent. Maintenant elles peuvent choisir de travailler quand elles le veulent, en concertation avec les équipes dont elles nettoient les bureaux. De la même façon, nous avons permis une grande augmentation du télétravail. Il y a trois ans 5 % seulement de nos agents pouvaient télé-travailler ; maintenant il y en a plus de 60 %. Tout simplement parce que nous avons renversé la charge de la preuve : ce n'est plus les chefs qui « autorisent » le télétravail ; ils doivent maintenant justifier pourquoi ils refusent de l'accorder. Dans la même logique, nous avons aussi mis en place des bureaux satellites dans tout le pays pour que les agents qui n'ont pas la possibilité de télé-travailler de leur maison puissent le faire à partir d'un bureau proche de chez eux.

1) Le respect intrinsèque de chacun passe par la mise en place d'une culture que Ricardo Semler appelle le « Whyway », la culture du questionnement : chacun dans l'organisation ressent profondément qu'il a la possibilité, la liberté, et même l'envie de critiquer, de poser des questions, de remettre les choses en question. Il est évidemment plus facile de décréter la liberté de parole que de la faire vivre, de faire en sorte que les agents soient convaincus qu'ils peuvent critiquer sans blâme, qu'au contraire les critiques seront accueillies comme une

opportunité pour améliorer le management, pour changer et grandir.

2) Favoriser le développement personnel de chacun dans l'organisation passe par l'encouragement à explorer : chacun ressent qu'il a la possibilité au travers de son travail d'explorer de nouvelles façons de faire, de rencontrer des personnes avec d'autres points de vue, de se former à de nouvelles techniques. Et qu'il est soutenu en cela. Même si cela augmente les chances qu'il quitte l'organisation pour faire autre chose. Même

si c'est un excellent élément que nous ne voulons pas perdre. La priorité doit être de donner aux agents des opportunités de grandir. L'organisation est ainsi au service des agents plutôt que l'inverse.

La liberté d'explorer va de pair selon moi avec le sentiment, qu'il faut cultiver, que le travail de chacun n'est pas seulement soumis à des impératifs de productivité mais aussi à des impératifs esthétiques : la beauté de notre travail et de ses fruits, leur qualité intrinsèque, est autant, voire plus, important que leur quantité. Il s'agit de créer un espace, une culture de travail, au travers duquel chacun ressent qu'il a la permission, qu'il est invité à faire quelque chose de beau, dont il sera fier, qu'il aura envie de montrer ou de raconter à ses enfants. Pour cela, le management doit donner de l'attention à la qualité, à l'esthétique et à l'éthique des rapports humains dans et hors de l'organisation, avec toutes les parties prenantes. Cela implique que la stratégie doit être réellement partagée, voire développée, avec l'ensemble du personnel; que chacun doit pouvoir poser des questions au Comité de direction et obtenir rapidement une réponse claire ; que les décisions du comité de direction sont ouvertes, transparentes, communiquées à l'ensemble du personnel.

3) Il faut enfin mettre en place une culture de l'autonomie. Cela implique de supprimer le plus possible de règles inhibantes, qui contraignent inutilement la créativité et l'esprit d'initiative. Dans une administration, Dieu sait s'il y a de telles règles qu'on ne peut malheureusement pas supprimer. Mais chaque manager peut veiller à son niveau à faire vivre des principes qui limite les dégâts de ces règles, qui leur donnent un autre souffle, une autre perspective. Les managers peuvent en ce sens rentrer dans des

logiques de soutien de leurs équipes plutôt que de contrôle. Au SPF Mobilité, nous avons mis en place un programme de formations et de coaching des managers pour favoriser cela.

3. Au niveau managérial : développer une culture du questionnement et de l'autonomie

Au SPF Mobilité les comités de direction sont désormais ouverts, c'est-à-dire que chaque membre du personnel, quel que soit son niveau, peut y participer.

Nous avons également mis en place ce que nous appelons les comités des petits cailloux: tous les agents, en groupe ou individuellement, ont la possibilité de créer de tels comités pour poser des questions à n'importe qui dans la hiérarchie. La hiérarchie a l'obligation de répondre à ces interpellations dans la semaine. Quelle que soit la proposition.

Le but est de libérer le questionnement et l'esprit d'initiative et inviter tout le management à soutenir les initiatives.

Pour en savoir plus sur les transformations du SPF mobilité :

Voir l'émission « Coûte que Coûte » du 20/04/2016 sur RTL-TVI à 20h45 (La révolution du travail) disponible en podcast ou la leçon donnée à l'Université de Namur le 02/03/2016 disponible sur www.philoma.org.

ENCOURAGER L'ENGAGEMENT DANS TRAVAIL ET L'AUTONOMIE, N'EST-CE PAS RISQUER DE POUSSER À L'ÉPUISEMENT ? N'Y-A-T-IL PAS UN CÔTÉ PERNICIEUX À L'ENTHOUSIASME ?

Le nouvel esprit du capitalisme de Boltanski et Chiapello³ décrit très bien ce risque. Son occurrence dans une organisation dépend de la maturité organisationnelle de celle-ci et de ses membres. Une réelle culture de l'autonomie n'implique pas seulement que chacun puisse prendre des initiatives en faveur du travail à réaliser, mais également pour se développer au niveau personnel, pour préserver son intégrité ou son équilibre psychique en toutes circonstances. Pouvoir dire si nécessaire, en bonne coordination avec les membres de son équipe : « là, j'ai besoin de sortir deux heures pour prendre l'air et me changer les idées ». Le management peut éviter les dérives que vous évoquez en évitant par exemple autant que possible d'envoyer des emails le soir ou le weekend.

ET QU'EN EST-IL AU NIVEAU INDIVIDUEL ? COMMENT ATTEINDRE CETTE MATURITÉ QUI PERMET DE RÉSISTER AU « TOUJOURS PLUS » ?

Tout en valorisant l'idée qu'il nous faut transformer la culture et les institutions, j'adhère au constat du philosophe et économiste Patrick Viveret⁴: Dans le passé, l'homme a réussi à survivre à ses prédateurs en utilisant mieux son cerveau: il a appris à être plus intelligent pour pouvoir survivre face à ses prédateurs qui étaient plus grands, qui courraient plus vite, etc. Or aujourd'hui, l'être humain est devenu son propre prédateur. Pour échapper au danger qu'il représente pour lui-même, l'être humain doit faire

un nouveau 'saut', non plus intellectuel, mais en conscience. J'ai la faiblesse de croire que toutes ces initiatives sur le plan managérial dans de nombreuses organisations, en faveur d'une plus grande autonomie et liberté des agents, sont autant de manifestations de cet élan vital qui nous pousse à un autre niveau de conscience.

J'ai découvert ces derniers mois l'œuvre du philosophe et psychologue Paul Diel. Il a analysé les mythes grecs et chrétiens de façon très subtile. Selon lui, « Dieu n'est ni une illusion, ni une réalité, c'est un symbole mythique ». Dieu est le symbole mythique du mystère que nous ne pourrons jamais percer : le mystère du pourquoi il y a quelque chose plutôt que rien ; le mystère de cet élan vital qui nous traverse et qui traverse tout... Quand je dis « traverse », ce n'est pas bien exprimé : l'élan vital ne fait pas que nous traverser ; nous en sommes l'expression fugace.

Tous les mythes, qu'ils soient grecs, hindou ou chrétiens, nous parlent de cet élan vital, de l'incarnation de cet élan vital. Selon Diel, l'incarnation de Dieu, l'illumination bouddhiste, sont des symboles qui expriment qu'un être humain peut réussir à vivre consciemment, pleinement cet élan vital et être en harmonie avec lui.

La lecture de Diel réconcilie à la fois mon envie naturelle de spiritualité et de transcendance et mon esprit relativement cartésien qui me souffle : « il n'y a pas de Dieu en dehors du monde ». Je ne pense pas être seul. Nombreux sont ceux aujourd'hui qui sont disposés à sortir de l'interprétation enfantine de la plupart des mythes, que certains ont exploités de tous temps et dans toutes les cultures pour exploiter les autres. Diel nous dit que le désir essentiel de

chaque être est d'être en harmonie avec l'élan vital. Mais que nous avons également une tendance fâcheuse à nous perdre dans des désirs multiples, matériels, sexuels et spirituels. L'exaltation spirituelle est ainsi un désir exalté aussi nocif que l'avidité matérielle. Nous en voyons cruellement les conséquences aujourd'hui. Les philosophies, les religions, les pratiques spirituelles peuvent nous aider à nous libérer de l'exaltation de ces désirs multiples et à nous recentrer sur le désir essentiel, source de joie profonde et durable : l'harmonie avec l'élan vital.

QUELLE PHILOSOPHIE DÉVELOPPEZ-VOUS PERSONNELLEMENT DERRIÈRE VOTRE ENGAGEMENT MANAGÉRIAL?

Quand je vois que je ne suis rien, c'est la sagesse, quand je vois que je suis tout, c'est l'amour. Entre les deux, ma vie s'écoule. Sri Nisargadatta Maharaj.

Un ami m'a fait découvrir il y a peu cette petite phrase qui résume parfaitement la façon dont j'essaie de vivre. Tout y est dit. Je tente à la fois de m'engager à fond dans ce que je fais et en même temps de pouvoir rigoler de mes projets en me rappelant constamment que c'est la dernière des folies que de se passionner pour de telles broutilles. Ce n'est pas de l'inconséquence. Ce paradoxe apparent est au cœur du travail que proposent toutes les grandes traditions spirituelles : le non-attachement, l'engagement détaché ou le détachement engagé. Peu importe le nom que l'on donne à la voie. Pour les managers d'aujourd'hui, c'est une question essentielle, et qui fait écho à la problématique du burn-out que nous avons évoquée au début de notre entretien : comment rester engagé et détaché en même temps? Comment créer une culture dans laquelle les agents puissent

être à la fois engagés et détachés par rapport à leur travail. Un travail qui puisse les aider à s'épanouir, à grandir, tout en n'étant pas dépendants.

Quand j'étais étudiant d'échange aux Etats-Unis, quand j'avais 16 ans, mon père américain adoptif m'a donné à cet égard une image qui me parle encore aujourd'hui, celle du canard. Au bord d'un lac, il m'expliqua que les canards ne se mouillent pas quand ils plongent dans l'eau, parce qu'il y a une huile qui recouvre leurs plumes. Cette image exprime pour moi le besoin, et le plaisir, que nous pouvons tous ressentir à nous engager en plongeant dans l'eau, à nous immerger totalement dans notre travail, tout en restant conscient qu'il n'est rien, que notre moi intérieur ne peut être affecté par ce travail, le succès ou les échecs qui en résultent. Lorsque nous réussissons à agir de la sorte, nous sommes dans le *flow*, en harmonie avec l'élan vital; nous sommes totalement libres dans l'action. Cette liberté l'une des clefs fondamentales du bonheur véritable.

CE DÉTACHEMENT N'EST DONC PAS DE L'INDIFFÉRENCE OU UNE RENONCIATION À AGIR?

Le canard, c'est une image et elle a ses limites. L'huile sur ses plumes n'est pas l'image de la nécessité pour nous de nous immuniser des événements extérieurs, de devenir indifférent ou insensible. A cet égard, nous faisons fausse route lorsque nous pensons que le bouddhisme prône l'indifférence. Il nous invite plutôt à ne pas nous laisser prendre par des illusions, des préoccupations, qui nous coupent de l'élan vital. Il nous invite à ressentir que lorsqu'on est dans un véritable lâcher-prise, dans l'ouverture à ce qui est, des choses extraordinaires se passent ; des choses qui pourraient apparaitre négatives,

horribles, tragiques, peuvent se révéler positives.

A ce propos, l'expérience, pas seulement la compréhension, que tout est un a bouleversé ma vie. Un jour, j'ai ressenti au plus profond de moi-même que la Nature, le tout de la réalité, est infinie, dans le temps et dans l'espace; le nombre de galaxies est infini ; le big bang n'est que le début d'une histoire particulière qui s'inscrit dans un temps infini. Au point que je ne sois plus tout à fait sûr que le temps et l'espace existent réellement. Cette absence de limites de la Nature a pour conséquence qu'il m'est impossible de croire en l'existence d'un Dieu extérieur au monde. « Deus sive Natura – Dieu donc la Nature » disait déjà Spinoza, qui a peut-être le mieux « rationaliser » l'intuition de toutes les grandes traditions spirituelles, qu'expriment si bien les mythes de toutes les cultures. Nous ne sommes pas séparés du reste : nous faisons partie de Dieu comme le doigt fait partie du corps. L'illusion que nous avons d'être un être séparé est inévitable dans nos cultures mais nous pouvons nous en libérer.

L'image du Maître de tir à l'arc, Anzawa Heigiro, que m'a transmise mon professeur de judo, exprime une pensée similaire. Lorsqu'il tirait à l'arc, Maître Anzawa disait : « Ce n'est pas moi qui tire ; cela tire ». Il exprimait par-là que l'art du tir à l'arc était un entrainement qui conduit à une telle maîtrise du geste et de soi que cette maîtrise est dépassée et se transforme en lâcherprise ; le Maître est alors traversé par

« cela », que l'on peut appeler l'élan vital. Son tir n'est alors plus inhibé par ses craintes, ses peurs, ses désir. Il est en harmonie avec l'élan vital. Tout est (ré) uni : l'archer, l'arc, la flèche, la cible, et tout le reste. Le Zen qui s'exprime ici n'implique pas que nous devions nous désengager, ne pas assumer nos responsabilités mais les mettre en perspective. Bien-sûr nous posons des actes dont nous pouvons être tenus pour responsables mais en même temps, tout ce que nous faisons nous dépasse fondamentalement. Nous pouvons donc apprendre, comme le canard, à nous sentir à la fois responsable de ce que nous faisons et en même temps percevoir que ce n'est pas dû seulement à nous. Cette pensée libère. Elle m'a en tout cas progressivement libéré d'un tas de peurs. Celle, par exemple, de ne pas réussir. Qu'est-ce que c'est réussir ? Avoir du fric, une belle maison, du pouvoir ? Quand on travaille un peu sur soi, on se rend compte que toutes ces « bonnes » choses, pour autant que ce soient des bonnes choses, nous ne les méritons jamais vraiment. Elles surviennent chez certains, pas chez d'autres. Nous ne pouvons jamais prétendre être totalement responsables de ce qui nous arrive. Le défi est donc d'apprendre à nous laisser porter par la vie, sans pour autant devenir complètement flasque et se dire « advienne que pourra ». Trouver cet équilibre, jamais définitivement acquis, entre engagement et détachement est la clé, selon moi, d'une joie profonde, en toutes circonstances, qui accueille ce qui vient et laisse émerger naturellement tout ce qui peut et doit émerger.

NOTES

- 1. Getz, Isaac et Mc Carney Brian (2012), *Liberté* et Cie : quand la liberté des employés fait le bonheur des entreprises, Paris : Fayard.
- 2. Laloux, Frédéric (2015), Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées, Paris : Diateino.
- 3. Boltanski L. et Chiapello E., (1999), *Le nouvel* esprit du capitalisme, Paris : Gallimard.
- 4. Voir notamment : Viveret, Patrick et alii (2006), Pour un nouvel imaginaire politique, Paris : Fayard.

Derniers numéros d'En Question

116 Naviguer à l'ère numérique (mars 2016)

115 Chrétiens en terre d'Islam (décembre 2015)

114 Les expressions du racisme aujourd'hui (septembre 2015)

113 Climat: bougeons-nous! (juin 2015)

112 Une Eglise au coeur du monde (mars 2015)

Analyses et études

Les analyses et études/livres du Centre Avec sont des documents de réflexion qui visent à donner au lecteur des clés de compréhension de la réalité sociale, en vue de se positionner par rapport aux enjeux et de lui donner des pistes d'action pour contribuer à une société plus juste.

Dernières analyses

- Nouvelles formes de l'agir politique. Retour sur une expérience au sein de Tout Autre Chose., Saskia Simon. 2016.
- L'allocation universelle : garantir du temps pour prendre du recul, Emeline De Bouver, 2016.
- Vivre son humanité au temps du numérique, Marcel Rémon et Annick Sartenaer, 2016.
- La vie privée à l'ère numérique, défis pour nos comportements personnels, Grégoire Le Bel, 2016.
- Logements collectifs et alternatifs, Francisco Carrasco, 2015.
- Réfugiés, chrétiens d'Orient et vivre ensemble. Pièges de l'Occident, Frédéric Rottier, 2015.

Dernières études/Livres

- Le Gouvernement wallon face aux défis de l'environnement. Quels engagements pour quels actes ?, par Guy Cossée de Maulde, 2016, 45 p. (3)
- L'intelligence collective au service des collectifs citoyens, par Porzia Stella, 2015, 45 p. (3€)
- La transition énergétique : vecteur d'émancipation ou de reproduction des inégalités sociales ? coordonné par Claire Wiliquet, 2014, 124 p. (3€)
- Mondialisation dérégulée. Invitation à l'espérance agissante, par Claire Brandeleer et Claire Wiliquet, 2013, 68 p. (3€)
- Solidarité et responsabilité politique. Un défi pour la démocratie, par Jean-Marie Faux, Claire Wiliquet et Claire Brandeleer, 2012, 59 p. (3€)

A paraître

- Oser repenser les mobilités : pour un « éloge du mouvement » ?, Elisabeth Defreyne.
- Les superhéros, ca n'existe pas. Réflexions pour un travail académique humain., Emmanuelle Piccoli.
- Les centres culturels : armes de démocratie massive, Saskia Simon.

Abonnement

Le paiement tient lieu d'inscription, veillez à indiquer en communication les noms et adresse(s) où doivent être envoyés les numéros.

15 euros (hors Belgique : 20 euros) Numéro : 5 euros (+ frais de port) Abonnement de soutien : 25 euros

Version électronique : 5 €/an

Numéro de compte : IBAN BE51 0011 8005 0062 - BIC GEBABEBB

Errata

Dans le numéro 116 (janv.-mars 2016), il importe de lire Grégoire Le Bel (p. 39) et « Hart boven Hard » (p. 59). Veuillez accepter nos excuses pour ces deux erreurs.

Pour toutes demandes liées aux abonnements ou à la reproduction d'articles, vous pouvez contacter le Centre Avec à info@ centreavec.be ou au 02/738.08.28.

Avec le soutien de la





TRAVAIL : PASSIONNÉMENT, À LA FOLIE ?

À la folie ou passionnément, le travail occupe une grande partie de nos vies, parfois même de nos nuits. Le besoin d'en faire toujours plus, plus vite et avec moins de moyens, nous brûle quotidiennement. Tel un feu intérieur alimenté des multiples injonctions portées par la société, ce besoin consume littéralement certains jusqu'à ne laisser d'eux qu'une enveloppe vide. Notre dossier tente d'esquisser des éléments de réponses aux questions posées par le syndrome du burn-out. Les auteurs y décrivent notamment comment ce syndrome d'épuisement vient questionner le sens que nous donnons à notre travail comme à nos vies.

Qu'est-ce qui importe vraiment ? Où est le centre ? Quelle est la valeur de cette vie ?

Pascal CHABOT

Je façonne le travail à l'image de l'être humain que je veux être. Je dispose de cette chance d'en faire un instrument de liberté et d'humanité.

Anne-Catherine de NÈVE

