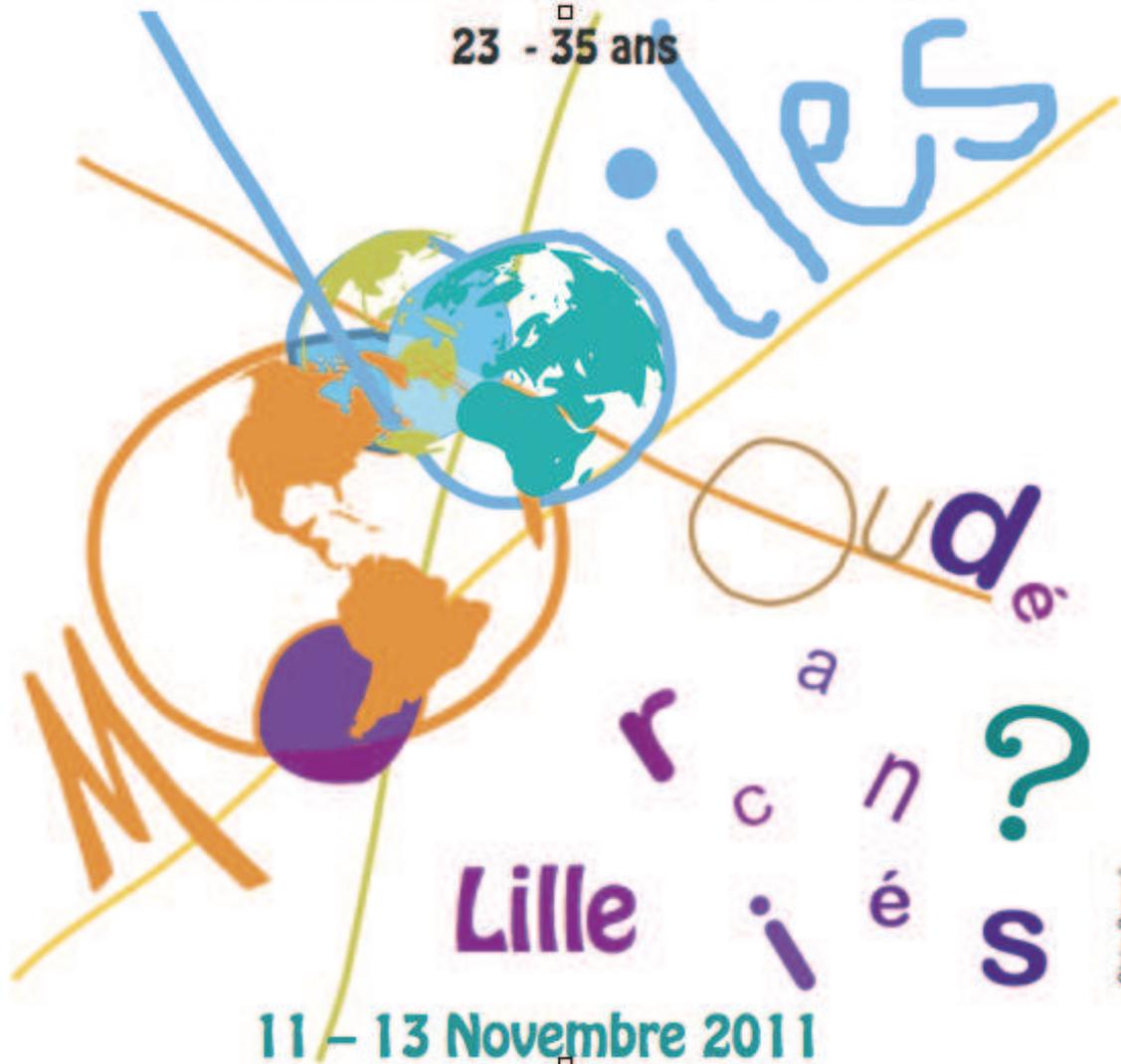


## Mobiles ou déracinés ?

Soyons bâtisseurs de nos choix de vie...

### Session Jeunes Professionnels

23 - 35 ans



- Introduction, Bernard Bougon s.j. p.3
- Vivre des déracinements, Edelyn Dorismond p.4
- Mobilité et vie professionnelle, Nicolas de Coignac p.6
- Conférence biblique, Jean-Marie Carrière s.j. p.8
- La mobilité, un chemin d'autonomie, Ph. D. p.10
- L'expatriation du point de vue du conjoint, Anne-Catherine d'Audiffret p.11
- Mobiles et fidèles, Anne Mortureux p.12
- Soyons bâtisseurs de nos choix de vie, Laurent Falque p.14



# déracinés?

## nos choix de vie...



Claude, étudiant en médecine, me confiait au cours de la session de Lille : « Je me suis inscrit à la session par solidarité avec les JP de mon équipe. Je pensais que le thème ne me concernait pas vraiment. Je découvre, au contraire, que c'est pour moi une vraie question dans ma pratique médicale. » Témoignage de Claude qui confirmait les très nombreux témoignages écrits, recueillis avant la session, et dont nous avons glissé une synthèse dans le dossier du participant.

« Mobiles ou déracinés ? », manifestement cette interrogation rejoint les questions que se posent nombre de jeunes professionnels. Cette mobilité et ce déracinement, la plupart l'accueille comme une évidence. Certains désirent cette expérience et la recherchent, d'autres la vivent sous la contrainte, d'autres encore s'en estiment protégés, pour combien de temps ? Mais pour la plupart, elle reste rude.

Est-ce une nouvelle condition faite au travail ? Ce déracinement de l'homme contemporain ne prendrait-il pas sa source dans l'envahissement de notre espace-temps par le développement des sciences et des techniques ? « Un moteur construit au Japon tourne parfaitement en Europe », écrit le philosophe François Marty<sup>(\*)</sup> et, dans une conférence au MCC, l'économiste Pierre-Noël Giraud rappelait : « Aujourd'hui, les marchandises n'ont pas de frontière, ... ». Ainsi, la vie économique entraînerait les hommes dans la mobilité au risque du déracinement.

Richesses de ces expériences de mobilité, occasion de rencontres, de découvertes de cultures différentes et d'autres modes de vie, ... Mais que fait-on de ces richesses si elles ne s'inscrivent pas dans la durée ? Peut-on bâtir en vue de l'avenir si l'on doit très souvent bouger professionnellement ? Prendre des responsabilités associatives, vivre un amour ? Comment s'engager ?

D'une conférence philosophique un peu austère sur les exigences du déracinement à la dynamique présentation d'une manière de conduire ses choix de vie, en passant par le détour biblique du touriste, de l'exilé et de la figure d'un Jésus toujours en route ou acceptant l'hospitalité, nous avons tenté au cours de la session de reprendre ces questions. Des témoignages d'hommes et de femmes engagés dans la mobilité sont venus soutenir les temps de parages et d'échanges des participants.

Le présent dossier, sous une forme condensée, en reprend le déroulement et en livre les principaux contenus. Nous espérons qu'il intéressera les lecteurs bien au-delà du cercle déjà large des jeunes professionnels.

*Pour l'équipe organisatrice JP France  
Bernard Bougon s.j., aumônier national*

<sup>(\*)</sup> in *Sentir et Goûter*, Cerf 2005, pp. 159-161



## Vivre des déracinements

### Se déplacer, laisser chez soi et la nécessité du remplacement : se déplacer et se construire

Pour Edelyn Dorismond, le voyage est moins la rencontre des hommes que la rencontre préalable de sens, de symbole ou de structure de signification. En-deçà de l'homme se déploie ainsi un rapport de sens dont il convient de ne pas négliger les enjeux psychologiques et existentiels qui s'accrochent à la chair du voyageur ou du « dépaycé ».

#### Culture comme « lieu » d'évidence et de signification

Selon le philosophe et physicien belge Marc Richir, la culture représente une « unité » puisqu'elle est l'articulation d'un ensemble de sous-systèmes symboliques : langue, technique de chasse, de pêche, d'agriculture, règles de parenté, représentations politiques, religieuses ou magico-religieuses. En d'autres termes, la culture représente un lieu dynamique de production de sens, de signification de nos rapports aux choses et aux autres personnes. Elle façonne d'abord notre corps dans sa plasticité en lui apportant les réflexes, les souplesses conformes au mode symbolique qu'elle a institué. Et là, la culture ne nous apporte pas seulement du sens, elle est le lieu de l'évidence par excellence, le lieu où tout reçoit certitude, familiarité et confort. La culture est le système des évidences qui s'inscrivent dans la chair de notre corps dont nous sommes les héritiers et les transmetteurs.

#### Lieu d'inscription de l'être au « monde »

Ayant grandi, ayant été formaté par une vision du monde, nous sommes inscrits dans la logique disponible dans notre culture : ce que nous appelons l'« identité » culturelle. Notre corps ayant intériorisé les dispositifs symboliques, c'est-à-dire religieux, politiques, scientifiques ou techniques obtient un confort à force d'habitude qui le rend incapable de s'adapter spontanément aux nouveaux apprentissages qu'exige une nouvelle culture.

#### Etre agent de sa culture

D'une manière ou d'une autre, notre présence au monde se manifestant dans un lieu précis, nous sommes tous des êtres d'une culture donnée, en ce sens, nous sommes travaillés par la culture ; nous sommes des agents de notre culture. Ainsi nous transmettons par notre corps, par la parole, l'ensemble des représentations qui ont cours dans notre espace culturel. Et ces pratiques agissent sur les autres pratiques des autres cultures. C'est ce qui arrive quand un malentendu d'ordre culturel s'impose, où le comportement tenu dérange ceux qui ne partagent pas les mêmes compréhensions du monde que nous. Vivre en dehors de chez soi c'est être capable d'afficher une double posture : attention à soi et disponibilité à l'autre, c'est-à-dire ouverture au sens spécifique que donne des choses sa culture.

Pour celui qui voyage, à la rencontre d'autres cultures, il faut être attentif à l'idée que le corps transporte, transmet du sens, donc inaugure d'emblée un dialogue qui nous échappe. Et ce dialogue spontané ou cette expressivité spontanée qui se donne à l'autre risque de nous trahir et de nous plonger dans l'entente ou la mésentente, dans l'apaisement ou le conflit à notre insu.

#### Les échanges, leur ambivalence

Ainsi, vivre le déracinement est par-dessus tout échanger, échanger préalablement des signes et des significations qui ne sont pas toujours inscrits dans des registres culturels identiques. Celui qui se déplace est un agent culturel, il est exposé à des transgressions de sens dans la culture d'accueil qui doit être prise au sérieux.

Aussi, celui qui voyage doit procéder à *vigilance* à soi dont l'intérêt est de réduire les éventuels heurts entre soi et les autochtones. Il doit cultiver une véritable

*Edelyn Dorismond, docteur en philosophie, a consacré sa thèse à l'expérience historique de l'esclavage dans les anciennes colonies françaises des Antilles (Saint-Domingue, Guadeloupe et Martinique). Il travaille actuellement sur les modes de création culturelle, sociale et religieuse qui sont à l'œuvre dans ces sociétés.*

attention à l'autre afin de ne pas réduire ses comportements aux schémas de sa culture d'origine. En même temps, il faut aussi être attentif à l'autre dans le langage de son corps, dans sa propre langue afin de ne pas interpréter ses gestes selon ses propres schèmes culturels.

### Qu'est-ce qui se rencontre ?

Le voyage comme forme de rencontre est d'abord un déracinement qui n'en est pas vraiment un, puisque nous sommes malgré le déplacement, ancrés dans le lieu de notre culture. Et c'est là l'effort à fournir : sortir de sa culture de manière à s'ouvrir à celle de l'autre et l'accueillir dans ce qu'elle a de dérangentant. Le voyage est moins la rencontre des hommes que la rencontre préalable de sens, de symbole ou de structure de signification.

### Ce qui résulte de cette rencontre ?

Entente ou mésentente. Faire l'expérience de vivre dans un autre espace c'est se retrouver seul face à un espace normé selon des critères qui nous échappent. Avant de s'y habituer, on est pris par l'angoisse de l'étrangeté ou de l'étrangè(ri)té qui nous met face à face à nous-mêmes.

Les pertes de repères peuvent développer un relativisme qui peut déboucher sur la dépression, le refus de s'ouvrir ou le repli sur soi, la perte du sens voire un sentiment de confusion. Inversement, dans le cadre d'une ouverture à soi et à l'autre, dans l'accueil du sens, le déracinement reste une expérience d'échanges enrichissant procédant à la plus grande communion de l'humanité avec elle-même, avec l'institution d'un véritable lieu commun culturel.



## Le cosmopolitisme

Si le début de l'expérience du déplacement ou du dépaysement a certainement le goût de l'angoisse, son cheminement nous porte dans la grande majorité des cas vers l'avènement d'un nouveau soi, d'un nouvel être éprouvé et enrichi d'autres formes d'interprétation de l'homme et de ses actes, du monde et de ses choses.

C'est particulièrement en vue de l'institution d'une nouvelle figure de l'humanité et du cosmopolitisme qu'il faut penser l'intérêt du déracinement. En se déplaçant, en rencontrant d'autres citoyennetés, d'autres humanités, on fait la noble expérience de la diversité de l'humanité et de sa richesse. En dépit de la douleur qu'exige le fait de se défaire de certaines évidences, de certaines coutumes, il y a à l'arrivée la grande souplesse du jugement, du regard, la grande ouverture de soi à l'autre, à soi qui représente la condition essentielle de l'avènement d'un cosmopolitisme..

### La figure de celui qui est rencontré

L'annonce d'une figure nouvelle de l'humanité ne concerne pas seulement celui qui s'est déplacé, mais aussi celui qui accueille, lui qui ne saurait accueillir l'étranger sans s'ouvrir à lui dans ce qu'il a de plus dérangentant, son étrangèreté. Car accueillir c'est se rendre disponible, c'est préserver à l'autre une part sans appartenance pour le laisser arriver en tant que tel, c'est-à-dire dans son altérité.

*Notes prises à la conférence*



## Mobilité et vie professionnelle

### Rencontre avec Nicolas de Coignac

Nicolas de Coignac, cadre dirigeant dans le groupe Vallourec dans lequel il est entré il y a vingt ans, est né avec la mobilité. Lors de sa dernière mutation au siège parisien, lui et son épouse ont choisi de conserver leur implantation familiale à Valenciennes où ils vivent depuis neuf ans. Convaincu que la mobilité suppose de solides racines, il a accepté de témoigner à la Session JP de Lille sur ce thème et d'expliquer cet apparent paradoxe.

Propos recueillis par  
Solange de  
Coussemaker

Responsables

**Vous venez de prendre la parole sur le thème « mobilité et vie professionnelle » dans le cadre d'une session organisée par le MCC, dans quel esprit le faites-vous ?**

N. C. : Le thème m'est familier, je me reconnais dans la mobilité que j'ai apprise à vivre très tôt. Fils de diplomate, né au Mexique, j'ai vécu dans cinq pays en quinze ans. A ma sortie de Centrale, où j'ai rencontré mon épouse, j'ai fait mon service dans la Marine avant de rentrer chez Vallourec, groupe dans lequel je suis depuis vingt ans. J'ai connu une double mobilité, géographique puisque successivement en poste en Bourgogne, au siège à Boulogne avant de partir en expatriation en Argentine durant quatre ans et à nouveau au siège depuis neuf ans tout en habitant à Valenciennes et en voyageant beaucoup. Puis fonctionnelle : je suis passé de la direction d'usine au contrôle de gestion puis aux achats, de la direction générale à une direction industrielle. Je viens d'être nommé à la Direction d'une division du groupe (énergie électrique). Le sujet m'est familier aussi parce que j'ai géré ma propre mobilité et celle d'autres hommes et femmes dans le cadre des responsabilités humaines que j'ai pu avoir. J'appartiens à la génération qui a compris qu'on ne pouvait plus faire toute sa vie la même chose, qu'on était appelé à évoluer sans cesse.



Responsables

**Qu'est-ce qui motive ce changement ? Qu'est-ce que celui qui bouge est en droit d'attendre de l'entreprise ?**

N.C. : Je suis bien placé pour répondre à cette question, ayant été le premier expatrié en Argentine de Vallourec. Cette mutation n'était pas simple dans la mesure où ma femme travaillait elle aussi dans le groupe, dans une fonction DRH et qu'il n'était pas évident d'obtenir une double mutation dans le contexte local. Nous avons réfléchi en couple et elle a décidé de se mettre en disponibilité au moment où notre famille s'agrandissait.

Même si une clause de mobilité se trouve dans tous les contrats de cadres, nous n'imposons jamais une mutation. Elle se négocie lors des entretiens annuels au cours desquels sont abordées la question de la contrainte géographique et les perspectives d'évolution. L'humain a toute sa place dans les discussions ; on fait en sorte que le conjoint ait du temps pour s'organiser, on gère une double implantation. Il arrive même qu'on propose des solutions originales : retours réguliers pendant des périodes limitées. Refuser systématiquement la mobilité peut être préjudiciable.





Jean-Marie Carrière s.j., professeur d'exégèse biblique au Centre Sèvres, est directeur de Jesuit Refugee Service France, ONG catholique internationale fondée il y a 30 ans par le P. Arrupe, qui a pour mission d'accompagner, servir, défendre les réfugiés et les « forced migrants ».

## Conférence biblique

### Hommes et femmes dans la mondialisation : une humanité à construire

Dans les témoignages recueillis pour la session JP de Lille, transparait une question importante et porteuse d'avenir : mobiles, sommes-nous déracinés, est-ce « inhumain » de vivre ainsi ?

Est-ce un « moins » dans la qualité de notre humanité ? Ou bien, être mobile, n'est-ce pas en fait l'occasion où apparaît une humanité nouvelle, encore peu connue ? Quelques références bibliques, l'Exil à Babylone, la figure d'Abraham, et l'itinérance du Christ, soutiendront ce pressentiment qu'un « homme nouveau » pourrait bien naître dans ces temps de « mondialisation » qui sont les nôtres.

#### Les professionnels en déplacement, une mobilité contraignante et un paradoxe

Vivre une mission à l'étranger implique de s'adapter à un nouvel environnement dans un univers instable, imprévisible. Cela appelle un mode de confiance dans les relations qui n'est pas facile.

Celui ou celle qui part doit faire un effort pour donner des nouvelles, la fatigue des chocs culturels se fait parfois pesante ; il y a comme une transformation profonde de nous-mêmes.

La frontière entre mobilité et déracinement est floue. Elle génère un paradoxe entre la dynamique positive de la mobilité professionnelle et cette aspiration qui nous habite encore d'une stabilité de notre vie, que nous cherchons dans des « racines ».

Reste une question ouverte : où sont nos racines, quelles sont-elles ? Est-ce vraiment possible, et même une bonne chose, de vivre dans la mobilité sans racines ? Ou encore, mobiles, sans racines, comment notre vie donne-t-elle sens à une histoire, la nôtre ?

#### La figure du touriste

L'expérience de la Sagesse (Siracide 24) est d'être mobile, en mouvement, en déplacement, en tous lieux de l'univers, chez tous les peuples et les nations, et en eux, elle « exerce son pouvoir », elle trouve quelque sagesse : la beauté d'un monument, le raffinement de la cuisine, l'ingéniosité d'une pratique sociale. Et dans cette mobilité, la Sagesse cherche le repos, un lieu où se reposer.

On peut penser, en écoutant la Sagesse parler, à la figure du touriste. Il est en mouvement, il cherche à voir et à découvrir les cho-

ses belles dans les nations. Perpétuellement en mouvement, il n'a guère le temps de contempler et repart vite ailleurs... Cette expérience du touriste est celle de notre esprit : mobile, en déplacement, il cherche aussi le repos.

Il y a ainsi une tension entre mouvement et repos, le repos étant ce qui donne tout son poids à la mobilité, la mobilité trouvant son achèvement dans le repos. Dans cette tension assumée se joue pour l'auteur du Siracide la question de l'enracinement.

#### La figure du réfugié (Cf. Ephésiens 2, 12-22)

Si l'expérience de professionnels en déplacement n'est pas celle d'un réfugié, il peut être fructueux de mettre les deux expériences en regard l'une de l'autre.

La contrainte qui oblige à partir n'est pas la même. Pour le réfugié, il s'agit de menaces, politiques ou écologiques, qui pèsent sur sa vie et il cherche un « refuge », en termes juridiques, une protection. Pour le professionnel, c'est une logique économique qui provoque le déplacement ; mais cela ne doit pas faire oublier qu'il y a une dimension de contrainte dans le départ demandé ou exigé, qui pèse dans la manière de vivre le déplacement.

Tout réfugié fait un voyage, marqué par des traversées qui sont autant d'épreuves fortes, l'enjeu étant de s'adapter à de nouvelles conditions de vie. Pourrait-on dire que l'expatrié professionnel vit lui aussi des traversées qui constituent autant d'épreuves où quelque chose de lui-même est transformé ?

Pour le réfugié, la logique de l'exil comprend un départ qui procède d'une décision difficile et qui constitue un arrachement, puis un voyage semé d'épreuves, une intégration dans un nouveau pays et enfin l'impossibilité du retour.

Dans la tradition biblique, trois moments s'imposent clairement si l'on veut entendre quelque chose de l'expérience du déplacement : l'Exil à Babylone, la figure d'Abraham, et l'itinérance du Christ.

#### L'Exil à Babylone (\*)

L'Exil est une référence majeure dans la Bible mais les voix qui en parlent, diffèrent entre elles. La voix prophétique considère la crise comme le début d'une nouvelle ère, ou d'un renouveau en profondeur. La voix sacerdotale

(\*) Cf « Au milieu des déportés » dans *Christus* 230 (2011), pp. 151-9

le, plus conservatrice, pense que la seule façon de surmonter la crise est de mieux comprendre les origines, pour fonder les nouvelles institutions, le Temple et le culte. La voix des hauts fonctionnaires tente d'objectiver la crise par une reconstruction réfléchie de l'histoire et des motifs qui ont provoqué l'écroulement des structures sociales.

### Un autre rapport à la terre et au pays

Du pays que l'on est contraint de quitter, on a une représentation forte qui rend extrêmement douloureux d'avoir à s'en séparer. C'était le pays promis, une terre « donnée en héritage ». La terre que l'on habite nous possède autant que nous la possédons. Lorsqu'on est loin toutefois, le pays apparaît dans sa crue réalité.. Ainsi pour Ezéchiel, le pays est pollué, inhabitable. Il est rempli de violences, d'injustices, d'idolâtries

Que devient-on, alors, d'avoir quitté son pays ? Faut-il oublier la terre qui nous a portés pendant longtemps et qui nous apparaît maintenant autre que ce que nos attachements nous faisaient imaginer ? Après avoir quitté sa terre natale, il s'agit d'adopter une nouvelle terre comme son pays. La situation de la vie en diaspora, commencée avant l'exil mais définitivement mise en avant avec l'exil judéen, devient le mode de vie du judaïsme. Vivre en diaspora n'est pas nécessairement vivre en exil. Ce n'est pas le rapport au pays qui fonde la vie et l'identité de peuple, mais c'est d'habiter la Torah, de pratiquer le culte et les coutumes centrales que sont le sabbat et la circoncision, qui donne sens et identité à ce peuple.

Ce n'est pas tant l'appartenance à une terre qui assure la stabilité de notre vie que la cohérence et la qualité de l'histoire que nous construisons.

### Abraham, figure du migrant

A la promesse d'une descendance faite à Abraham s'ajoute la promesse d'un pays. Dans le départ, Abraham trouve une dynamique prometteuse : il est invité à faire l'épreuve de la force d'âme, à pressentir le bonheur. Il va désormais aborder la réalité de sa vie à partir de ce geste initial du départ.

Bien sûr, il y a ensuite la marche dans le quotidien des jours, où se fait l'expérience de la ténacité qui permet d'espérer atteindre le but. Et puis il y a les compagnons de route, Lot et ensuite Isaac, le fils de la promesse...

La figure d'Abraham montre deux choses. En premier lieu, le fait de partir inscrit une nouveauté décisive dans notre histoire et dans notre vie. D'avoir un jour pris un départ nous fait envisager la suite de notre vie d'une autre manière ; une humanité autre, nouvelle, devient la nôtre. Cependant, et c'est le deuxième point, le mouvement dans lequel on est entré n'a pas d'autre appui que ce qu'il nous sera donné de voir - au futur. Il n'y a pas un lieu à posséder sinon en espérance : la marche de notre vie consiste à garder la tête relevée, les yeux ouverts vers ce que notre chemin de déplacés nous donne à voir, par la grâce de la promesse divine.

### L'itinérance de Jésus-Christ

La vie publique de Jésus se caractérise au long des Evangiles par une itinérance. Son style de vie est semblable à la figure du prédicateur itinérant du premier siècle de notre ère. Ce sera aussi le style de Paul.

Jésus parcourt la Galilée avant de prendre fermement la direction de Jérusalem (Lc 9,51) : itinérance au gré des situations, d'une part - la Galilée (des nations) ; itinérance orientée d'autre part - vers le lieu majeur : Jérusalem (Lc 9,51). A l'articulation de ces deux types d'itinérance Jésus dit quelque chose de cette expérience de mobilité à quelqu'un qui voudrait vivre comme lui : «Les renards ont des terriers, et les oiseaux du ciel des nids ; le Fils de l'homme, lui, n'a pas où reposer la tête» (Lc 9,58).

Jésus, mobile et itinérant, sait toujours se laisser arrêter pour une rencontre. Il a toujours le temps pour une conversation. Ses points d'arrêt sont pour la plupart des repas pris chez les uns ou les autres. Depuis les noces de Cana jusque chez Zachée, en passant par le riche et Lazare, la soirée chez Simon le Pharisien, sans oublier le lavement des pieds ou les repas avec le Ressuscité. La commensalité est une pratique majeure de Jésus.

L'hospitalité caractérise la tradition chrétienne. Je pense que, pour Jésus-Christ, l'hospitalité a partie liée intimement avec sa mobilité et son itinérance, car la liberté de mouvement qu'il expérimente est précisément ce qui lui permet d'être accueillant autant que d'être accueilli. Cette hospitalité, dont les formes peuvent être très diverses, constitue le fondement de l'engagement que nous pouvons avoir envers les autres.

Dans l'Evangile de Jean on trouve cette indication plusieurs fois répétée : «Vous ne savez ni d'où je viens, ni où je vais». Si l'itinérance et la mobilité de Jésus sont sources de renouvellement des attitudes, des relations et des engagements, elles restent en quelque sorte un mystère, celui du «d'où» et du «vers où». Quelle est la «logique» de cette vie, qu'est-ce qui en assure la stabilité ?

La mobilité nous fait ainsi prendre de la distance par rapport à nos racines, nos repères, nos relations, et cette expérience est vécue comme un déracinement. Cette expérience de la mobilité peut aussi favoriser l'émergence d'une humanité autre, dont les repères ne fournissent pas moins de stabilité que des racines, mais autrement : vivre la vie sous le signe du départ, tenir les yeux levés par l'espérance, jouer les racines de l'esprit et du corps, être attentif à la logique de l'hospitalité... J'ose espérer alors que nous puissions passer de l'inquiétude du déracinement à la puissance de la Résurrection qui habite ceux qui construisent une humanité nouvelle.

*Jean-Marie Carrière s.j.*

## La mobilité, un chemin d'autonomie

*Itinéraire d'un jeune professionnel expérimentant enchantements, contraintes et contradictions d'un choix de mobilité professionnelle au travers d'une expatriation de huit années en Allemagne*

### Des premières années d'expatriation fructueuses

Mes motivations pour partir étaient diverses. Encouragé à l'expatriation par les enseignants de mon école d'ingénieur, je voulais ajouter des cordes à mon arc, me mettre à l'épreuve, gagner en autonomie, élargir mes racines à l'Europe. Je désirais embrasser la vie tel un disciple sur les chemins d'une aventure promise. Je souhaitais enfin réaliser aussi quelques vieux rêves comme l'apprentissage de langues ou l'animation de groupes de jeunes.

Les trois premières années ont été idylliques. Je me sentais en vacances presque tous les jours ! Tout était nouveau et Munich déployait ses attraits : la nature, les déplacements à vélo, les amis de nombreux pays, de nouvelles activités.

### Une remise en question suivie d'un discernement

Jusqu'à ce que se produise un électrochoc, celui de me sentir *arrivé*. Je sentais toutefois que je devais réaliser une mutation intérieure pour m'enraciner davantage. Ou bien qu'il me fallait choisir un nouveau cap. Proche d'amis ignaciens, je suis allé à une session de Penboc'h pour jeunes professionnels. J'ai pu y discerner mon choix, celui de revenir en France. Et une grande grâce fut que mon équipe de partage a continué de se rencontrer une dizaine de fois les trois années qui ont suivi la retraite, un grand soutien pour moi !

Au retour de cette retraite, j'ai pourtant « dû » accepter une promotion, en l'absence d'alternative, car nous étions alors en 2001 en pleine crise Internet. J'ai ressenti vivement ce « non-choix » de rester deux ans de plus en Allemagne, un peu comme une infidélité à mon choix fraîchement discerné.

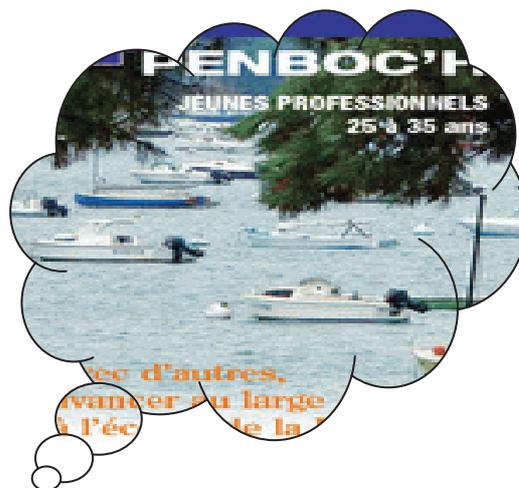
Puis une rencontre a modifié durablement ma foi chrétienne et sous l'impulsion d'une amie athée, j'ai décidé de mettre de côté ma pratique chrétienne, jusque-là calme et fidèle. Cela a été une révolution dans ma vie intérieure avec son cortège d'espoirs nouveaux que procure la diversification des idées ; l'exercice fut périlleux...



### Un retour sous le signe de l'enracinement dans la foi

Ayant brillamment réussi un concours en France, j'ai dû ensuite choisir de l'accepter ou pas. Attiré par l'idée de me dévouer au service public, de prolonger quelques-unes de mes racines, j'éprouvais aussi un sentiment de perte d'identité, car pris entre deux pays, cultures, entreprises, langues.

Discerner le fil ténu de sa finalité est douloureux, surtout en période de tempête où repères et valeurs se chevauchent. M'ont aidé à garder un cap : un bilan de compétence, ma fidèle équipe de Penboc'h et des conseils amicaux.



J'ai finalement opté pour un risque réduit et un saut dans un inconnu contrôlé : la région niçoise que je ne connaissais pas, dans une filiale de ma société. Un accompagnement psychologique d'un an m'a permis de libérer mon élan intérieur. Fort de cette nouvelle liberté, j'ai choisi de ré-adhérer à la vie chrétienne, lieu où la prière est bienfaitrice et où la Parole peut circuler librement. En rejoignant le MCC, j'ai trouvé un terrain de croissance où mon espérance s'enracine.

Au-delà d'un aller-retour éprouvant mais jubilatoire, cette expérience fut aussi celle d'une quête vers plus d'autonomie et d'enracinement.

Ph. D.

# L'expatriation du point de vue du conjoint

## Une expérience personnelle et spirituelle vivifiante

Avant toute chose, je tiens à préciser que j'ai bien conscience du caractère privilégié de notre expérience et que j'ai une pensée pour tous ceux qui n'ont pas eu le choix, pour qui la mobilité a été un déchirement, qui ont quitté leur pays pour fuir la guerre, la misère, l'oppression ou tout simplement dans l'espoir d'une vie meilleure... Leur déracinement s'est fait au prix de beaucoup de courage et de nombreux sacrifices. Rien de tout cela pour nous, la mobilité a été un choix, dans le cadre d'un contrat professionnel, avec toutes les garanties nécessaires.

### Pour une Intégration en profondeur

Il est important de partir avec quelques adresses afin de s'intégrer rapidement dans une communauté. Cela rassure et facilite l'atterrissage, même si cela doit être vu comme une première étape vers une intégration plus en profondeur. J'ai eu la chance également de pouvoir m'investir dans divers projets et de faire des expériences très enrichissantes comme la catéchèse pour enfants et adultes ou l'implication dans des associations humanitaires ou caritatives à Houston (accueil de réfugiés d'Amérique Centrale) et à Bucarest (aide aux enfants défavorisés).



ciens en Chine, la responsabilité citoyenne en Suisse, la vivacité des traditions populaires en Roumanie. J'ai aussi réalisé et apprécié pleinement les avantages dont nous disposons en France, comme notre remarquable système de santé, comparé à l'état des hôpitaux chinois ou roumains ou au prix des soins aux USA ou en Suisse. Je suis d'ailleurs souvent surprise et même choquée par la sinistrose ambiante et l'attitude râleuse de certains de nos compatriotes...

L'expatriation renforce les liens du couple qui doit faire face ensemble à ce chamboulement, ainsi que les liens parents/enfants, notamment dans l'accompagnement du processus d'adaptation.

Les liens d'amitié se nouent très vite et sont très forts : les amis remplacent la famille qui est loin. On se recentre enfin, sur nos « vraies » valeurs, qui prennent plus de poids parce qu'elles ne vont pas de soi, et qu'il faut faire un effort conscient pour les préserver.

### La foi revivifiée par l'expatriation

L'expatriation est une ouverture à d'autres manières de vivre sa foi, de « faire Eglise »... Je repense par exemple à la beauté des liturgies orthodoxes et à l'exubérance des messes Gospel chez les Noirs américains.

Les petites communautés de croyants qui se rassemblent pour célébrer en français ou même en anglais sont très fraternelles, tout le monde se connaît, on est heureux de se retrouver. Il y a une forte demande de catéchèse, de groupes de prière, de réflexion, de sacrements.

Pour finir, je citerai deux passages de la Bible qui m'ont toujours accompagnée au cours des expatriations.

Gn 12, 1 : « Quitte ton pays, ta patrie et ta famille et va dans le pays que je te montrerai... »

Mt 28, 7 : « ... Il vous précède en Galilée »

Et c'est vrai, Il a toujours été là...

Anne-Catherine d'Audiffret

Anne-Catherine d'Audiffret est partie en expatriation à Houston puis Genève, Shanghai et Bucarest où elle a suivi son mari, cadre dans un groupe de la grande distribution. Elle avoue qu'il a fallu chaque fois, la traîner par les cheveux : « Je déteste quitter ma famille, mes amis, mes repères, mes habitudes, j'ai peur d'affronter l'inconnu, Je me sens perdue dans un environnement étranger... ».

### Le rôle central du conjoint expatrié

Pour une expatriation en famille réussie, le rôle de l'épouse et de maman est TRES important. Parce que le mari est happé par ses nouvelles responsabilités, elle doit mettre en place et gérer le quotidien, créer un climat rassurant et joyeux. Elle doit s'attacher à maintenir les liens avec ceux qu'on a quittés et porter une attention à chacun, mari stressé, enfant déstabilisé par ces nouveaux repères...

### Découvertes ou prises de conscience

Source d'enrichissement extraordinaire, l'expatriation met en œuvre la capacité à s'émerveiller, à s'ouvrir à la nouveauté, à la différence. Elle développe l'esprit de curiosité en offrant la possibilité de comprendre et de dépasser les idées reçues ou les jugements tout faits. Elle donne l'occasion de se dé-centrer, d'apprendre à surmonter ses peurs et à faire confiance, à la vie, à Dieu, à soi-même. Elle exige d'aller vers ce qui est vrai, vers ce qui nous relie en profondeur aux autres.

Cette source d'enrichissement est à double sens. J'ai découvert, apprécié, parfois adopté plein de choses qui existent ailleurs, ainsi la notion du service aux USA, le respect des an-



## Mobiles et fidèles

### Réflexions sur le déplacement intérieur

#### Mobilité géographique, mobilité Intérieure

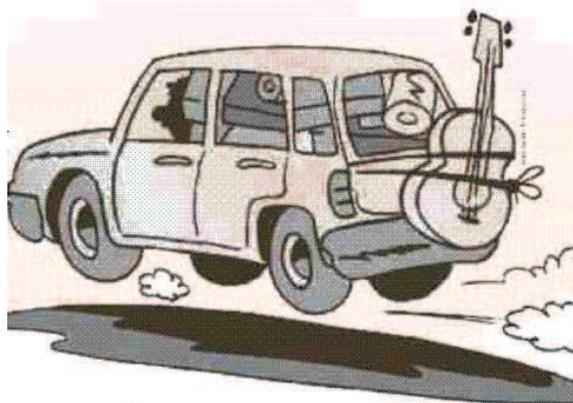
Quelques mots pour situer ma propre mobilité et ses limites. A l'âge de dix ans j'avais déménagé trois fois ; à onze ans j'apprenais le français au lycée de Washington, et à dix-huit je traversai à nouveau l'Atlantique pour découvrir la France. J'y suis restée.

*Anne Mortureux, psychologue clinicienne, est l'auteur de nombreux ouvrages dans le champ de la santé. Elle a été responsable nationale du MCC avec son mari, de 1995 à 1999.*

Ces déplacements ont influé sur ce que je suis, sur ma capacité et mes limites à me déplacer. Mais cela a un prix, certains déplacements arrachent, d'autres révèlent vos peurs. Et puis ce sentiment étrange d'être de nulle part. Car en partant loin longtemps, on devient l'étranger.

La mobilité à laquelle le monde, notre société, nos entreprises nous appellent n'est pas seulement géographique. Il y a ce que j'appellerai une mobilité d'adaptation aux situations, une « accommodation » : de nouvelles situations appellent une adaptation, une mobilisation de l'être pour se mettre au diapason, mouvement nécessaire, sinon la tension entre ce que l'on a été, et ce que l'on est appelé à vivre se fait trop forte. Le risque étant la rupture, d'un lien au monde, aux autres et finalement à soi-même.

De ces expériences, quelques convictions. En premier, l'homme est une dynamique, l'immobilisme est impossible. L'humain est à faire. Nous sommes en perpétuelle création (cf. Rm 8). Dans toutes nos tâches, devant chacun de nos choix, petits ou grands, quelque chose en nous se transforme, et permet que l'humanité advienne. Cette invitation au déplacement résonne de tout temps. Déplacements géographiques, déplacements dans nos attentes et nos actions, déplacements de ce que nous sommes.



#### Réticences naturelles

En découlent des questions toutes simples : pourquoi parfois je ne veux pas bouger, je me cramponne à ce qui est ? Ou encore, quels sont les motifs de mon indécision ? Est-ce la lâcheté, la peur, le refus du renoncement, ou encore la fidélité ? Fidélité à une image que j'ai de la vie, de ma vie, idéale, ou la fidélité à ce que je sens de juste et de bon pour moi, et tout ceux qui seront affectés par ma décision ?

La réponse n'est pas simple. Et force est de le constater, nous avons souvent peur de choisir, même si l'appel à choisir la vie, ce qui développe en nous ce sentiment vital d'exister, nous habite au plus profond. D'abord quelque chose de positif à propos de l'indécision : elle est le signe de notre humanité, de notre conscience, de notre capacité à prendre ou ne pas prendre – à la différence de l'animal qui obéit à l'instinct. C'est la marque de notre liberté intérieure.

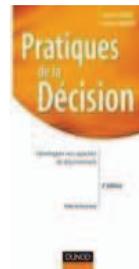
Aussi devant un choix lourd qui nous engage, il est bon de s'arrêter – d'où l'importance d'anticiper un peu parfois pour pouvoir « ruminer » en nous ce qui peut venir. Parfois ce temps se fait trop long. Et, à force de ne pas choisir, un mouvement s'impose. Il y a eu rapt de notre liberté.



# Soyons bâtisseurs de nos choix de vie



Laurent Falque est Docteur en sciences de gestion. Il a d'abord travaillé dans l'industrie puis a été professeur en management à l'Edhec. Depuis 2008, il est membre de l'équipe de direction de l'ICAM de Lille. Ses travaux de recherches portent sur le discernement dans la prise de décision. Depuis 1999, il propose des parcours de formation et d'accompagnement, tant auprès d'étudiants que d'ingénieurs et cadres.



Laurent Falque, Bernard Bougon,  
*Pratiques de la décision – développer ses capacités de discernement*,  
Dunod 2009

## 1. Une autre façon de décider

### a) Quelques explications du discernement par la finalité professionnelle

Fonder ses choix professionnels sur la pratique du discernement est une façon d'éviter les pièges des méthodes habituelles de prise de décision et ceux de la subjectivité non contrôlée.

Les pratiques du discernement, exposées ici, invitent à clarifier la finalité de son rôle professionnel ou la finalité pour son entreprise. Cette finalité permet d'acquiescer davantage de liberté d'action dans le processus de décision. C'est le premier choix qui sert de référence pour orienter les autres décisions.

La finalité exerce aussi une autre fonction que celle de point de mire. Elle est une sorte de conseiller interne qui, chaque fois, invite le décideur à mettre davantage en cohérence ses choix et ses engagements.

### b) Les différentes formes d'application du discernement professionnel

Cette pratique de la décision est utile sous trois aspects :

- La décision individuelle et les choix de carrière
- Le leadership (la décision collective des équipes dirigeantes)
- La stratégie d'entreprise

## 2. Deux niveaux de discernement

### a) Le premier choix : celui de la finalité professionnelle

Le premier travail de discernement consiste à identifier la finalité de son rôle. Deux approches parallèles donnent l'occasion de porter un regard sur soi et un regard sur le monde professionnel, tel qu'il est.

- L'histoire personnelle et les projets du décideur : C'est en relisant son histoire

personnelle, ses compétences, son potentiel et ses intentions professionnelles que se prépare dans un premier temps l'émergence d'une finalité. Souvent déjà présente, mais de façon implicite, il «suffit», pour l'identifier, de faire porter le discernement sur les facteurs qui ont jusque-là influencé le décideur et sur ceux qui comptent à l'avenir.

- Les besoins du monde professionnel tel qu'il est : le discernement se réalise parallèlement sur un autre terrain, extérieur cette fois au décideur. Il s'agit d'identifier les endroits où le monde professionnel attend une contribution significative.

Elucider une finalité procède donc d'un double itinéraire, l'un pour mettre à jour ce que je suis, l'autre pour clarifier ce qui peut m'attendre. C'est la rencontre de ces deux itinéraires qui permet à chacun de découvrir son rôle professionnel, c'est-à-dire la façon bien particulière de s'insérer dans la société.

Exprimé autrement, le premier niveau de discernement se structure autour de la question : « A quoi puis-je contribuer étant donné mon histoire et mon potentiel ? ». Le second niveau se trouve dans le sens donné à la question : « A quoi la société d'aujourd'hui me convie-t-elle pour exercer mon activité professionnelle ? ».

La finalité professionnelle se choisit un peu comme une élection au sens de désignation. A titre d'illustration, en 2002 à l'issue de quatre séances d'accompagnement, un manager formulait ainsi sa finalité : « Innover en créant des ruptures ».

Donner une expression précise à sa finalité ouvre à de multiples possibilités d'ac-

tions, que ce soit en entreprise ou en cabinets de conseils, dans la fonction publique, ou dans le milieu associatif. La « passion » n'est plus ce que je fais comme étant une fin en soi, un objectif à court terme. Elle est plus vitale. C'est la « passion » de contribuer à quelque chose qui dépasse largement ce que je fais déjà. Ainsi la finalité questionne ma façon d'agir.



### b) Les autres choix, ou comment affronter les décisions quotidiennes

La première décision qui consiste à choisir une seule finalité professionnelle rend les autres décisions beaucoup plus faciles. Les choix quotidiens deviennent ainsi de « simples » moyens d'action que le décideur met au service de sa finalité. Le discernement de la préférence à accorder à certains moyens d'action plus qu'à d'autres réduit le risque de tomber dans certaines erreurs de jugement.

Le processus de décision se divise en cinq étapes où s'insèrent différentes attitudes de discernement :

1. Poser correctement la question du choix
2. Se rendre libre, c'est-à-dire disponible, ou relativement neutre *a priori* face aux choix,
3. Repérer quel temps de délibération s'impose : l'évidence, la relecture des scénarios ou le poids des arguments.
4. Confirmer le choix.
5. Mettre en œuvre le choix, ce qui est proprement décider.

Choisir revient soit à préférer un moyen plus qu'un autre, soit à accepter une proposition ou au contraire à la décliner. La finalité et les buts poursuivis indiquent les choix qu'il convient de faire. Le critère de discernement se porte sur le degré de contribution des options possibles au regard de la finalité professionnelle. Il indique au décideur comment il peut agir et réagir, augmentant ainsi sa liberté d'action et petit à petit la confiance de son entourage. Ce souci de la meilleure contribution possible à la finalité n'est pas celui de la seule efficacité. Il est aussi et surtout celui de l'ajustement à la situation du moment et aux autres, tels que nous apparaissent.

Confirmer le choix de l'option retenue est une étape essentielle. Cette confirmation suppose

de mobiliser notamment ses plus proches conseillers.

Cette segmentation de la décision en quatre étapes évite les limites des méthodes classiques de prise de décision et rend plus facile l'observation des pièges possibles. Le travail de discernement interroge ici la pertinence des moyens à mettre en œuvre.

### 3. Deux matières à discerner : les événements et les pensées qui nous traversent

Dans le choix d'une finalité professionnelle ou pour affronter ensuite n'importe quelle décision, le travail de discernement se porte non seulement sur la valeur à accorder aux événements, mais aussi et surtout sur l'origine des pensées qui nous traversent :

- Les événements ont des significations différentes au regard d'une finalité professionnelle.
- Les pensées sont fiables ou rusées au regard de la finalité professionnelle. Certaines idées proviennent de la volonté de contribuer toujours plus à la finalité, d'autres suggestions intérieures nous invitent à préférer la satisfaction du court terme et le plaisir immédiat de l'action facile. Le discernement des pensées consiste à rechercher en soi une réponse intérieure, non déterminée *a priori*.

### 4. Les limites et les risques du discernement professionnel

Néanmoins cette approche de la décision véritable posture de discernement à découvrir et mettre en œuvre comporte elle aussi des limites et des risques :

- L'attitude de discernement ne sera pas aisée pour tous, car elle suppose de vouloir porter un regard approfondi sur soi.
- Elle n'est jamais définitivement acquise, car le décideur qui progresse dans cette pratique du discernement n'a jamais fini de découvrir qu'il tombe, malgré tout, dans des erreurs qu'il aurait pu débusquer.
- Elle n'évite pas la tentation qui peut tous nous traverser : l'illusion d'adopter une attitude de discernement pour justifier certains choix, alors que nous sommes restés à la surface des choses et du processus.

Au-delà de la formation au discernement individuel et collectif, cette approche de la décision ne peut se développer que si des lieux d'échanges et de rencontres sont possibles pour vérifier sa pratique.

Laurent Falque



## Responsables

**Éditeur** : U.S.I.C. - 18 rue de Varenne - 75007 Paris - Tél : 01 42 22 18 56

<http://www.mcc.asso.fr> - [contact@mcc.asso.fr](mailto:contact@mcc.asso.fr)

**Directeur de la publication** : Scholastique de Tarlé

**Responsable éditoriale** : Marie-Hélène Massuelle

**Mise en page** : Anne-Catherine Putz

**Logo** : Claire Degueil

**Comité de rédaction** : Michel Badré, Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Bernard Bougon (aumônier national), Philippe Coste, Antoine de Montety, Christian Sauret, Dominique Semont

**Dépôt légal** : 4ème trimestre 2011 - trimestriel

*Pour toute reproduction partielle ou totale des articles parus dans ce numéro, merci de contacter la rédaction.*