

N°394

MAI 2009

<http://www.mcc.asso.fr>  
5 € - ISSN 0223 5617

# Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants

DOSSIER

# L'entreprise et le travail

sommaire

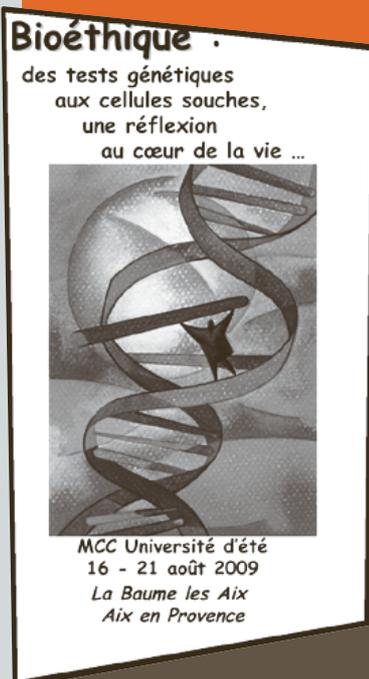
ÉDITORIAL **Témoigner et agir** p. 3 • RENCONTRE avec Aude Beaupère. **Une femme occupée** p. 4 • DOSSIER **L'entreprise et le travail** sommaire détaillé p. 6 • VISAGES DU MOUVEMENT. **Des membres actifs** p. 22 • ACTUALITÉS. Élections européennes. **Devenir un exemple** p. 24 • LIVRES p. 26 • LA LETTRE INTERNATIONALE N° 119 p. 28 • COURRIER DES LECTEURS **Nicole Bourgoïn**. p. 30 •

- **Le 11 mai 2009** à 20h au MCC, 18 rue de Varenne, 75007 Paris, soirée internationale : Réfléchir à la responsabilité sociale des entreprises. Avec Cécile Renouard, religieuse de l'Assomption, enseignante en éthique sociale au Centre Sèvres et à l'École des Mines de Paris, auteure de : *La Responsabilité éthique des multinationales*, Puf, 2007, 27 euros. **Contact** : Christel Koehler christel.koehler@laposte.net ou 06 82 91 40 64
- **16-17 mai 2009** Équipe Nationale. MCC – Paris
- **Du 30 mai au 1<sup>er</sup> juin 2009** à Paris JPentecôte 2009. Forum national des jeunes adultes chrétiens : *Puisque l'Esprit est notre vie, que l'Esprit nous fasse aussi agir*, organisé à l'initiative de la CoJP (coordination des jeunes professionnels) par plusieurs mouvements dont le MCC. **Contact** : Clémence : 06 03 67 11 35, Pierre: 06 68 27 00 41.
- **Juin-juillet 2009** Haltes spirituelles pour tous. Renseignements : Manrèse, 5 rue Fauveau - 92140 CLAMART. 01 45 29 98 60 www.manrese.com ou accueil@manrese.com.
- **Du 02 au 08 août 2009** **Des vacances autrement...** En couple avec les enfants en Savoie au Reposoir Alt.1200 m. Temps de ressourcement, de repos et de rencontres pour petits et grands, animé par Danièle Michel (xavière) et Joseph Traband (jésuite). Nouvelle formule encouragée par les participants de 2008. **Quelques échos glanés** : « Pour les enfants, c'était tout simplement génial. Pour notre couple, ce fut hautement appréciable... » **Contact** : D. Michel : 06 64 51 61 15, dsolmichel@club-internet.fr ; J. Traband : 04 76 42 93 36, Joseph.traband@jesuites.com
- **du 17 au 27 août 2009** pour les JP 25/35 ans. Session-retraite à Penboc'h (golfe du Morbihan). **Reconnaître Dieu dans ma vie** Animation par des jésuites, prêtres, religieuses et laïcs dont F. Boëdec, V. Thibaut, B. Gallière, F. Delorme, A. Doucet, B. Roger, D. Michel, E. Maupomé, D. Eon, A. et M. Sellier, D. Degoul, A. Pacheco. **Inscriptions et renseignements** auprès de : Danièle Michel, 5 rue d'Issy, 92170 Vanves 06.64.51.61.15 - dsolmichel@club-internet.fr Annie et Marc Sellier, 16 ter rue Brignole Galliera, 92140 Clamart 06.08.72.88.87 - 06.30.12.59.71 m-a-sellier@orange.fr **Tarifs** : (dont 90 euros d'acompte à l'inscription non remboursable), 400 euros en tente, 480 euros en chambre à plusieurs, 570 euros en chambre individuelle. + frais d'animation en fonction des moyens de chacun

**Chrétiens pour l'Europe (IXE)** lance un appel soutenu par le MCC aux citoyens européens à l'occasion des élections européennes de juin 2009 : « *Surmonter la crise et les défis des temps actuels grâce à une Europe plus unie, plus solidaire, plus ouverte sur le monde.* » Texte complet sur [www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr)

### Un appel est lancé à tous les MCC

par la Conférence des Évêques, dans le cadre d'un partenariat avec *La Croix*, pour recevoir des témoignages, en quelques lignes (env. 10) d'initiatives concrètes « à contre crise » auxquels ils auraient participé et d'en expliquer la démarche. Les textes ainsi recueillis pourront être publiés dans *Responsables* et dans *La Croix* (anonymat possible). Merci de les adresser à [journal.responsables@mcc.asso.fr](mailto:journal.responsables@mcc.asso.fr)



### ➤ Du 16 au 21 août, Université d'été

La Baume-Aix en Provence. **Bioéthique** : des tests génétiques aux cellules souches, une réflexion au cœur de la vie... Nous envisageons de pouvoir accueillir des familles, avec un programme pour les enfants de 7 à 14 ans. **Inscriptions et renseignements** au secrétariat national : 01 42 22 59 57 ou [contact@mcc.asso.fr](mailto:contact@mcc.asso.fr)

## Responsables

**Éditeur** : U.S.I.C. - 18, rue de Varenne - 75007 Paris - Tél : 01 42 22 18 56 <http://www.mcc.asso.fr> - [journal.responsables@mcc.asso.fr](mailto:journal.responsables@mcc.asso.fr)

**Directeur de la publication** : Alain Brunelle

**Rédactrice en chef** : Marie-Caroline Durier

**Secrétariat** : 01 42 22 59 57

**Comité de rédaction** : Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Bernard Bougon (aumônier national), Françoise Brunelle, Claire Collignon, Philippe Coste, Geneviève-Isabelle Coulomb, François Lacroix, Jean-Luc Ménager, Antoine de Montety, Christian Sauret, Dominique Semont.

**Graphiste** : Véronique Vaude 06 16 99 88 05 **Couverture** : KingPhoto - Fotolia.com

**Publicité** : Agence M&C - Régie d'espaces de communication *Responsables* Tél. : 04 90 82 20 70 - mail : [responsables@mc-durable.com](mailto:responsables@mc-durable.com)

**Impression** : Color 36, 36 320 Villedieu-sur-Indre

**Dépôt légal** : 2<sup>e</sup> trimestre 2009 - mensuel

**Inscription CPPAP n°0709 G 81875 Membre de l'APMS**

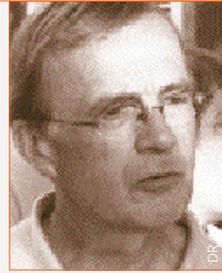
Toute reproduction partielle ou totale des articles parus dans ce numéro est interdite sans l'accord de la rédaction.



## Notre site internet

Vous y trouverez le sommaire détaillé, l'éditorial de chaque numéro et des propositions pour des réunions d'équipes

<http://www.mcc.asso.fr>



Jacques Arminjon,  
responsable  
national du MCC

## Témoigner et agir

Qu'est-ce qui fait mouche dans un article de presse publié à l'occasion des Journées nationales du MCC ou lors d'un entretien donné à la radio à cette occasion ? Que reste-t-il après l'un de ces soixante-cinq événements organisés par notre mouvement ? Quels souvenirs, quels profits pour les participants ?

Indiscutablement, ce qui manifeste la vie. Je veux dire le témoignage.

On organise un super événement, on cisèle un titre lapidaire, on choisit les intervenants les plus brillants, on valorise le contenu dans une forme créative et conviviale...

Et de cet écrin ressort dans la mémoire du participant le témoignage poignant d'un équipier MCC, un témoignage qui cristallise le monde dans sa parole, donne vie aux idées, exprime une vérité qui rejoint chacun. Le témoignage chemine de celui qui l'exprime vers celui qui le reçoit comme un bâton de relais.

Son message travaille le cœur, il provoque l'émotion. Il suscite la réflexion et remet en question, jusqu'à changer un comportement. Il est un appel à l'action.

Être témoin est un exercice habituel dans les équipes MCC où, au cours des réunions, nous partageons des moments de notre vie. Exposer ces moments de vie à l'écoute des autres opère un travail de transformation et de conversion. Cette écoute se mêle à la parole de Dieu et est éclairée par la lecture de l'Écriture. Après la réunion, il se fait comme une rumination de ce que nous avons échangé. Le visage témoin revient à notre mémoire avec ce qu'il a présenté. Une transformation se fait lentement, nous questionne et tente de nous conduire personnellement et collectivement à devenir témoins du Christ. Le témoignage nous appelle à cheminer ensemble comme les disciples d'Emmaüs : « Voir en conversant, discerner avec le Christ, agir d'un cœur transformé<sup>1</sup> ».

Le témoignage en équipe est un entraînement collectif, un exercice répété de parler vrai de nos vies professionnelle ou familiale. Cet entraînement « coaché » par les autres équipiers humanise nos vies sur leurs lieux d'exercice.

Deux numéros de notre magazine *Responsables* ne suffiront pas à recueillir toutes les précieuses interventions entendues au cours des journées de janvier dernier, aussi le Bureau national vous propose de lui envoyer une courte rédaction d'un témoignage recueilli à cette occasion. Les plus intéressants seront reproduits sur le site Internet du MCC<sup>2</sup>

Ce sera une manière vivante de prolonger dans tout le mouvement les échanges vécus dans votre secteur.

Lors de ces journées, j'ai entendu de beaux témoignages, preuve que le travail est un lieu d'humanité.

*Un témoignage (...)  
est un appel à l'action...*

<sup>1</sup> Chemin d'Emmaüs, vivre en équipe et accompagner au MCC p. 89 et suivantes

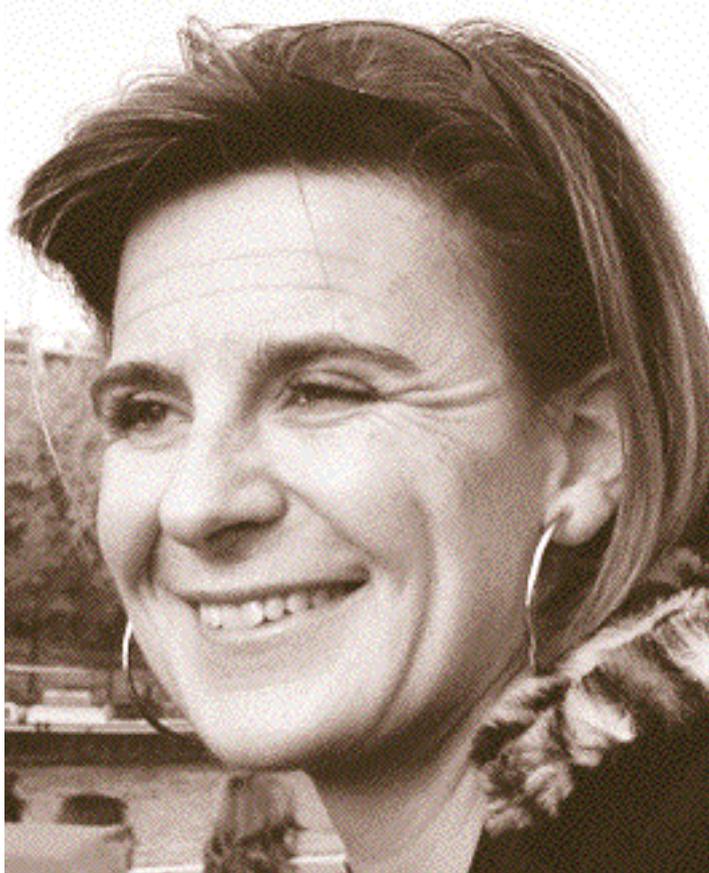
<sup>2</sup> Envoyer vos témoignages à [contact@mcc.asso.fr](mailto:contact@mcc.asso.fr)

AVEC AUDE BEAUPÈRE

# Une femme occupée

➤ Au moment de rentrer dans la catégorie des quadras, elle accepte de relire son parcours professionnel de 17 années dans le secteur bancaire. Elle nous parle de sa vie de femme active, de sa vie familiale, de ses questions au moment où une crise sans précédent remet en questions un grand nombre de certitudes...

Propos recueillis par Solange de Coussemaeker



**Aude Beaupère** cadre supérieure dans le secteur bancaire et mère de 3 enfants.

**Responsables** : Parlez-nous de votre activité, dans quel esprit l'exercez-vous ?

**Aude Beaupère** : Je suis *Senior banker* chez BNP-Paribas, dans la branche Entreprises du réseau France. En termes plus simples, je dirai que je gère un portefeuille d'une vingtaine de Grandes Relations (entreprises, institutionnels et associations) avec notamment un suivi sur le secteur audiovisuel et sur les associations reconnues d'utilité publique (recherche, santé, soutien aux plus démunis).

Après mon école supérieure de commerce, j'ai accepté d'occuper au début de ma vie professionnelle des postes moins valorisants, me permettant cependant de concilier ma vie familiale et ma vie professionnelle. Sur le terrain, c'était difficile, mais j'ai beaucoup appris. Un diplôme professionnel (niveau DESS) obtenu lorsque j'étais aux Banques Populaires m'a permis de rebondir et de donner un coup de fouet à ma carrière au moment où je reprenais à plein temps, dans l'environnement qui est le mien aujourd'hui. BNP Paribas m'a fait confiance et m'a nommée à trois reprises à des postes « challengeants », depuis que j'ai rejoint le groupe il y a 10 ans. Je travaille aujourd'hui dans une équipe de dix *Senior bankers*, principalement des hommes (nous ne sommes que deux femmes), tous plus âgés et plus diplômés que moi. Mon profil de mère de « famille nombreuse », mariée, au niveau où je suis, avec un *background* essentiellement réseau, est relativement atypique. Les membres

de l'équipe ne me considèrent pas comme une concurrente, et partagent volontiers leurs connaissances et leur expérience avec moi. Contrairement aux femmes de leur génération, qu'ils qualifient de « carriéristes », je n'ai pas eu à choisir entre réussite professionnelle ou vie personnelle. Notre génération a voulu les deux ! Je suis animée par des valeurs d'inspiration chrétienne, ayant à cœur d'exercer mon métier avec humanité, responsabilité et éthique. Je cherche à établir un rapport gagnant – gagnant avec mes clients, à concilier transparence vis-à-vis de mes interlocuteurs avec les intérêts de la banque. L'un n'empêche pas l'autre, d'ailleurs. Mes interlocuteurs sont des salariés comme moi, ils n'ont pas toujours choisi les montages financiers parfois tendus, surtout ces temps-ci, que nous avons à gérer ensemble. Dans ce pilotage subtil, chacun se respecte mais chacun doit aussi respecter et défendre les intérêts de celui qui l'emploie ; ce n'est pas toujours évident. Cependant, lorsque je vois certains de mes amis être amenés à donner leur démission parce qu'on leur impose de prendre des décisions contraires à leurs convictions, je mesure ma chance d'appartenir à une équipe qui va dans le même sens que moi.

**Responsables** : Comment vivez-vous ce temps de crise ?

**A. B.** : Je ne vous cache pas que les situations délicates de certains clients que j'accompagne m'empêchent parfois de dormir, surtout lorsqu'ils

ont un savoir-faire reconnu et un bon *track record* ou quand des emplois sont en jeu... Selon les économistes, il y aura deux ou trois années difficiles, avec des disparitions d'entreprises, des concentrations dans certains secteurs et des rapprochements. C'est notamment le cas dans le secteur bancaire comme en témoigne l'actualité (Natixis Banques Populaires avec les Caisses d'épargne, SGAM et CAAM, et peut être un mariage BNP Paribas-Fortis...). Selon les directeurs de Banques Centrales (BCE, FED), la sortie de la crise pourrait avoir lieu dès 2010, grâce aux plans de relance mis en place par les états européens. Dans ce contexte de crise historique, les états ont été appelés au chevet de l'économie et la relation des états avec les entreprises est en train de changer. De l'ultralibéralisme, on évolue progressivement vers une politique plus interventionniste. Pour moi, la crise peut aussi avoir un côté positif. Logiquement elle devrait nous inciter à revenir à des valeurs plus essentielles, plus ancrées dans le réel, et à faire preuve de solidarité. On sort d'une période faste où, semble-t-il, chacun a cru qu'il suffisait de jouer pour gagner et que tous allaient gagner ! C'est d'ailleurs ce que pouvaient laisser entendre certaines publicités mais « les arbres ne poussent pas jusqu'au ciel ». Je ne reprendrai pas ce que vous pouvez lire dans la presse quotidienne et sur les blogs. Je dirai simplement que chacun de nous est appelé à une prise de conscience : camper sur les avantages acquis ne faisant qu'aggraver la situation, nous sommes invités à évoluer et à changer nos façons de travailler, à faire un effort collectif pour préserver des emplois et le bien-être du plus grand nombre. Il est peu probable, contrairement à ce que certains veulent nous faire croire, que l'état sera en mesure de résoudre toutes les difficultés, sans incidence sur le déficit et sur la dette publique. Ma génération, celle des quadras, était entrée sur le marché du travail au début des années 90 la tête pleine d'illusions. Mais juste après la guerre du Golfe, la réalité était toute autre, et le réveil fut parfois brutal ! Les conditions de travail étaient moins faciles, le taux de chômage élevé, il a fallu s'adapter, accepter des compromis. Nous avons ensuite vécu des crises successives, mais elles étaient sectorielles ou relativement cantonnées à une zone géographique, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. La

génération suivante, dans les années 2000, a été plus gâtée, c'était l'époque de l'argent facile et de la réussite rapide (monter une entreprise, la vendre, réaliser des plus values immobilières ou boursières, obtenir rapidement des promotions et des augmentations, multiplier par deux son bonus)... L'atterrissage pour eux est plus difficile ; la crise ramène à la réalité, et rappelle que les droits s'accompagnent de devoirs, y compris dans le monde de l'entreprise, et que l'optimisation des congés et des RTT n'est pas la priorité dans le choix d'une vie professionnelle. Et enfin que si tout travail mérite salaire, tout salaire doit aussi être mérité par un travail et une véritable contribution à la bonne marche de l'entreprise, à la réalisation de ses objectifs, à la valeur ajoutée comme on dit dans notre jargon de banquier.

**Responsables** : *Quelle place pour votre vie familiale et personnelle dans tout cela ?*

**A. B.** : Avec un mari exerçant une profession libérale artistique, et trois enfants de 13, 11 et 7 ans, le challenge est de taille. Il faut être très organisée et efficace même dans la communication avec les enfants. J'ai la chance qu'ils soient vifs et réactifs. Ils se sentent concernés par les problèmes économiques... posent des questions et donnent leur avis. C'est peut être trop... mais ils sont bien dans leur peau. Je ne suis pas une *wonder-woman*, les journées n'ont que 24 heures, et le temps libre leur est consacré à 100 %. Nous sommes obligés de faire des choix, de nous centrer sur l'essentiel et sur des relations sûres, ce qui peut réduire l'environnement social de la famille. Les vacances, toujours en famille, sont moins « bling bling » que pour d'autres, elles y gagnent peut-être en authenticité. Pour moi il faut rester en forme, avoir une bonne hygiène de vie, avec suffisamment de sommeil et une bonne dose de sport (entre midi et deux heures). Il reste un peu de temps pour des grands moments de plaisir, dîners entre amis, invitations de mes clients au théâtre ou concerts, que j'accepte toujours avec beaucoup de joie, et une place pour le bénévolat et nos engagements dans l'Église. Avec deux heures de transport par jour cela contraint à un rythme de sportif... mais c'est enrichissant, je rencontre des gens passionnants et passionnés, alors... je ne regrette rien ! ●

*Logiquement,  
[la crise]  
devrait nous  
inciter à revenir  
à des valeurs  
plus essentielles,  
plus ancrées  
dans le réel,  
et à faire preuve  
de solidarité.*

# L'entreprise

## Travail des cadres, perspectives et enjeux 8

Cyrille Barnérias résume l'intervention du sociologue François Dupuy lors des « journées MCC » de Caen.

## Quand les cadres disent le travail 10

François Fayol, secrétaire général de la CFDT Cadres, livre ses conclusions à la lecture des résultats d'une enquête réalisée par le syndicat.

## Changements dans un monde instable 12

Jean Guinard présente les quatre interventions sur la mobilité professionnelle de l'événement de Lille.

## Nos entreprises peuvent-elles rester humaines ? 14

Anne-Marie et Bernard Michel rendent compte du témoignage de Hugues Kohler, PDG d'un tissage, lors des « journées MCC » de Remiremont.

## Valeurs de jeunes, valeurs d'entreprises 16

Dominique Semont retrace le déroulement du dialogue radio-diffusé entre jeunes et entreprises en Avignon.

## *Violence des échanges en milieu tempéré, miroir d'une réalité* 18

Laetitia Guth propose une synthèse du ciné-débat de Pont-Château.

## Vie d'équipe 19

par Christian Sauret

## Œuvrer au bien de tous 20

Bernard Bougon propose une dimension spirituelle du travail.

# et le travail

Après le dossier du dernier numéro *L'homme au travail*, nous abordons ce mois-ci les questions plus spécifiques dans *L'entreprise et le travail*. Rappelons que ces deux dossiers construits à partir des événements organisés par les membres du MCC dans toute la France n'en constituent qu'un reflet et non des actes exhaustifs.

Les deux textes qui ouvrent cette analyse, tirés des journées MCC de Caen et d'Issy-les-Moulineaux, traitent de la problématique particulière des cadres dans l'évolution actuelle de l'organisation des entreprises et des conséquences sur la perception de leur travail et sur leur investissement personnel. Vient ensuite la réflexion de Lille sur la mobilité professionnelle qui ne devrait plus être subie comme une fatalité, mais assumée comme une source d'enrichissement.

Dans un contexte de crise, *Nos entreprises peuvent-elles rester humaines ?* Telle est la question centrale abordée à Remiremont à travers plusieurs témoignages dont celui du PDG d'un tissage, résumé dans nos pages. Tournée résolument vers l'avenir et ses principaux intéressés, Avignon a donné la parole à des jeunes, lycéens pour la plupart, dans le contexte d'un dialogue radio-diffusé avec des responsables d'entreprises ; une confrontation pleine d'enseignements...

Le cinéma n'a pas été oublié avec l'organisation d'un ciné-débat à Pont-Château autour du film de Jean-Marc Moutout *Violence des échanges en milieu tempéré*.

Le dossier se clôt enfin avec, d'une part la vie d'équipe qui questionne sur le regard que nous portons sur notre travail, et d'autre part sur une réflexion spirituelle proposée par Bernard Bougon *Œuvrer au bien de tous*. On ne pouvait espérer meilleure conclusion pour ces deux dossiers qui nous renvoient à la responsabilité de chacun de nous dans la nécessaire construction d'une création commune pour le bien de tous.

Marie-Caroline Durier

ÉVÉNEMENT JMCC DE CAEN, 19 JANVIER 2009

# Travail des cadres : perspectives et enjeux

Trois témoins, cadres dans l'industrie automobile, l'industrie électronique et la fonction publique territoriale ont introduit la conférence de François Dupuy en présentant leur expérience et leur sentiment par rapport à la situation des cadres. La conférence fut suivie de quelques questions des auditeurs puis d'un pot de l'amitié à base de produits normands. Que les membres qui ont aidé à l'organisation soient ici vivement remerciés.

L'approche sociologique de François Dupuy permet une explication de l'évolution de la relation cadres-entreprise et en particulier du désinvestissement des cadres.

Résumé par Cyril Barnérias.

La réflexion concerne les cadres, mais peut parfois aussi s'appliquer aux autres catégories professionnelles. Cette approche est évidemment pour nous une invitation à réfléchir sur notre position de cadre et sur les choix de management de nos organisations. La mise en perspective de la situation des cadres doit ainsi nous permettre de mieux préparer notre avenir.

De profondes évolutions ont eu lieu dans le travail des cadres ces trente dernières années. François Dupuy s'appuie entre autres sur une enquête de 1974 sur *Les cadres et l'organisation. Étude de cas auprès d'un grand groupe industrie*<sup>1</sup> réalisée auprès de 600 cadres dans quatre pays européens. Dans cette étude par exemple, 72 % de ceux qui ont répondu étaient plutôt d'accord pour placer la vie professionnelle au dessus de tout. On peut imaginer quelles réactions engendrerait actuellement ce type de question. En parallèle la question de la rémunération comme source de satisfaction ou de mécontentement n'avait pas été posée car elle

n'aurait pas été pertinente en 1974. Elle figure désormais au premier rang des critères d'évaluation de leur travail par les cadres, avec l'intérêt de celui-ci. Et sa part est en croissance constante. François Dupuy a fait, à plusieurs reprises, référence aux trois témoignages introductifs pour ancrer sa théorie dans le vécu.



## Un travail protégé

La période des Trente Glorieuses, caractérisée par la rareté des produits, était plus propice aux entreprises et à leurs salariés qu'aux clients. Ainsi, l'achat d'une voiture ou l'installation d'une ligne téléphonique dans les années 1970 revêtaient un caractère exceptionnel. Les clients acceptaient l'absence de choix (modèle ou couleur de la voiture) ou la durée de mise en service (téléphone).

Désormais, ce sont les clients qui sont rares par rapport à la diversité et au nombre de produits proposés. Avant la raréfaction du client, l'entreprise s'était organisée en fonction de ses propres problèmes. Tant que le



François Dupuy, sociologue, consultant indépendant et enseignant à l'INSEAD<sup>1</sup> à Fontainebleau. Il a enseigné en France et aux États-Unis à 30 000 cadres dont 7% de Français. Il est l'auteur, entre autres, de *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*.<sup>2</sup>





FABRIEN APPEL - FOTOLIA.COM

client n'a pas eu le choix, nous avons bâti des organisations « endogènes » destinées à protéger leurs membres beaucoup plus qu'à servir leurs clients. L'entreprise offrait alors une triple protection du travail aux cadres. La première protection était celle de la garantie de l'emploi. Le taux de chômage des cadres a toujours été inférieur à celui des autres salariés, même si la différence se restreint. Ainsi d'après l'INSEE, en 2007, la proportion de cadres au chômage est de 3,3 %, soit trois fois moins que d'ouvriers. Cette garantie ne fut pas forcément celle à laquelle les cadres attachèrent le plus de poids pendant longtemps (jusqu'en 1992-93). La seconde protection, longtemps considérée comme la plus importante, était celle face au client. Les organisations étaient segmentées et séquentielles. Ainsi, personne n'était responsable du résultat final face au client. La troisième protection était celle face aux collègues. Les cadres étaient protégés contre la coopération qui est une action « difficile et non naturelle ». L'interdépendance est ce qui rend la coopération difficile pour les individus.

Ce type d'organisation produit des services de faible qualité à un coût élevé. La situation a pu se développer pendant la période d'abondance de moyens et se maintenir dans certains cas de monopole. On externalise ainsi sur le client, le coût du confort interne. Ce type de structure a pu se maintenir tant que le client n'avait pas le choix.



### Une variable d'ajustement

Le triomphe du client et de l'actionnaire ainsi que les choix organisationnels induits ont détérioré les protections offertes aux cadres. Le contrat qui a uni les cadres à l'entreprise pendant les Trente Glorieuses a été

### *Le renoncement des entreprises ou la reconstitution des bureaucraties locales sont des écueils à éviter*

remis en cause par la mondialisation et ses conséquences. La mondialisation a indirectement induit une « inversion de la rareté entre le produit et le client ». Ainsi les nouveaux modes d'organisation (coopération, transversalité, mode projets, matriciel) mettent les cadres dans des situations de confrontation nouvelles. S'ils entraînent des gains de productivité, ces nouveaux modes induisent aussi des tensions nouvelles pour ceux qui doivent coopérer. L'organisation du travail est devenue la variable d'ajustement. Dans le contrat qui unissait l'entreprise à ses cadres, la partie protection de celle-ci a diminué entraînant une diminution du dévouement des cadres.

Le renoncement des entreprises ou la reconstitution des bureaucraties locales sont des écueils à éviter.

Pour finir, François Dupuy évoque quelques pistes pour sortir du divorce engagé entre les entreprises et leurs cadres : la désécialisation, la formation permanente et le remplacement des plans de carrière par des parcours plus souples. ●

<sup>1</sup> [www.insead.edu](http://www.insead.edu)

<sup>2</sup> La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres, éd. Seuil, 2005, 10,5 euros.

<sup>3</sup> Paris, Association pour le développement des sciences sociales appliquées, 1974

ÉVÉNEMENT JMCC D'ISSY-LES-MOULINEAUX 18 JANVIER 2009

# Quand les cadres disent le travail

François Fayol, secrétaire général de la CFDT Cadres, a participé à la journée nationale des Hauts-de-Seine qui s'est déroulée le 18 janvier au séminaire Saint-Sulpice d'Issy-les-Moulineaux. Il nous livre ses réflexions.

Que disent les cadres de leur entreprise, de leur métier, de leur avenir ? En lançant il y a deux ans une recherche-action sur « L'investissement des cadres au travail », la CFDT Cadres a cherché à approfondir ces questions, en évitant les réponses convenues qu'on trouve dans la presse, dans les enquêtes d'opinion ou tout simplement... dans le syndicalisme. Nous sentions qu'un certain nombre de glissements, d'évolutions et de dérives travaillaient en profondeur les lieux et les temps de travail. Une première enquête menée en 2002 auprès de 6 000 cadres (Travail en questions – Cadres) nous avait déjà alertés sur certains phénomènes, quand par exemple une majorité de cadres déclarait avoir de moins en moins de prise sur les stratégies de leur entreprise. D'autres signaux apparaissaient, sur les salaires, la montée du stress, voire les cas dramatiques de suicides au travail. Reprendre le travail d'analyse était dans ces conditions essentiel. Nous avons donc mené pendant deux ans une « recherche action », c'est-à-dire une enquête qualitative associant syndicalistes, chercheurs (deux sociologues et un ergonome) et cadres au travail, syndiqués ou non.

## ● Une réflexion partagée

Cette démarche originale répond à plusieurs enjeux. Et tout d'abord à une difficulté : les cadres ne se livrent pas facilement. Entre une culture professionnelle où il faut « assurer » et les représentations toutes faites qui circulent dans l'espace public, amener un cadre à parler de son travail n'a rien d'évident. Cela suppose confiance, temps et patience ; il faut revenir



François Fayol,  
secrétaire général  
de la CFDT Cadres.

sur les questions, dialoguer, percevoir les failles et les contradictions, pour faire advenir une représentation plus riche et plus complexe. Les questionnaires recueillis par les équipes CFDT sont bien plus que des documents scientifiques, ce sont des moments de réflexion partagée. Si nos interlocuteurs ont joué le jeu en se prêtant à un échange constructif, c'est aussi parce que la recherche-action est une intervention : un moment où ce que l'on dit ne vient pas seulement nourrir un savoir, mais une action syndicale.

Un travail d'élaboration est nécessaire, au sein de l'équipe en croisant les différents entretiens, puis avec les chercheurs qui ont accompagné le travail mené par les syndicalistes. Le savoir académique permet d'éclairer certains des phénomènes observés.

Au total, 131 cadres experts et managers ont été interrogés, longuement, par dix équipes syndicales, chez Renault, Nestlé, Kéolis, Euriware, à la SNCF, à la Délégation générale à l'armement, à l'INRA, à la Direction générale des impôts.

L'enquête fait apparaître avec netteté quelques traits structurants. Pour le dire en deux formules, les cadres se perçoivent pleinement comme des salariés, ils sont à la fois investis dans leur travail et exigeants sur les conditions d'exercice de ce travail.

Le temps de travail est l'une des dimensions qui permettent de comprendre cette logique. « Je ne compte pas mes heures, mais je compte mes jours », dit un ingénieur. Ce pragmatisme se traduit par l'idée d'une « journée acceptable », qui diffère en fonction des contraintes de chacun. Le fort investisse-

*Une majorité de cadres déclare avoir de moins en moins de prise sur les stratégies de leur entreprise.*



VINCENT MOREAU - FOTOLIA.COM

ment des cadres dans leur travail n'est pas ressenti comme un poids tant qu'il existe des contreparties : le respect de l'autonomie dans le travail et celui de l'organisation de son temps. La vraie question est alors de mettre en œuvre et garantir ces contreparties.

La charge de travail est lourde, notamment parce que le travail des cadres est parasité par des « temps gris », non prévus dans les objectifs, non pris en compte par les indicateurs, et surtout éloignés du cœur de métier.

L'activité quotidienne est perturbée par un flux constant d'informations, de nombreuses interruptions, et surtout des tâches de reporting en constante augmentation. À quoi s'ajoute la pression des objectifs, pas toujours réalistes.

● **Une réalité ignorée**

On entre alors dans une question sensible : la difficulté de « dire » le travail, notamment pour la hiérarchie. « Les procédures rassurent la hiérarchie mais ne règlent pas les problèmes », nous explique un cadre expert ; tous s'accordent à dire que les batteries d'indicateurs ne rendent pas compte de la réalité du travail. L'entretien d'évaluation, nécessaire, ne suffit pas pour dire la complexité du quotidien.

On ne s'étonnera pas dans ces conditions si presque tous les cadres interviewés se plaignent d'un manque de reconnaissance. Non pas seulement de leurs mérites, car ce n'est pas une question d'honneur ; mais, comme nous le dit avec précision une jeune cadre experte, « un manque de reconnaissance de son propre travail ».

***Il est urgent  
de reconstruire  
des équilibres  
entre temps de  
travail et hors  
travail, entre  
contribution  
et rétribution,  
entre  
l'économique et  
le social...***

Les cadres se disent pourtant majoritairement satisfaits de leur travail. Ils parlent de plaisir, de passion, de défis à relever. Mais ils sont inquiets pour leur avenir et ont le sentiment de gérer seuls leur carrière. « Chacun se débrouille, l'entreprise n'a plus le temps. Il faut être au bon endroit au bon moment », constate ainsi une ingénieure.

Tous ont le sentiment d'une déconnexion entre les décisions stratégiques et la réalité de leur travail. « Nous n'avons aucune visibilité sur la stratégie de la direction », dit un inspecteur des impôts. La réorganisation permanente, les changements d'organisation successifs donnent le sentiment d'un lien rompu entre les dirigeants et les managers de proximité. Le fossé se creuse entre la direction générale et le reste des cadres. Cela se joue notamment dans la rupture des circuits d'information. Aux uns la production et l'entreprise réelle, aux autres la « stratégie », trop conçue sur le mode du coup financier et du mecano industriel. « On se spécialise, on se professionnalise, mais on oublie l'assemblage », constate un manager.

Si les cadres restent très investis, les réponses des entreprises et des administrations ne sont donc pas à la hauteur en matière de visibilité des stratégies, de gestion des ressources humaines, de reconnaissance du travail et du respect de la personne. Il est donc urgent de reconstruire des équilibres entre temps de travail et temps hors travail (personnels, familiaux, sociaux), mais aussi des équilibres entre contribution et rétribution et enfin des équilibres entre l'économique et le social. ●

*François Fayol*

La Voix du Nord et La Croix du Nord ont couvert les journées MCC de la région.



ÉVÉNEMENT JMCC DE LILLE 17 JANVIER 2009

# Changements dans un monde instable...

Accueilli par l'Institut Catholique de Lille, cet événement a mobilisé près de 80 personnes dont une moitié de jeunes professionnels. Quatre témoins aux parcours à la fois riches et différents ont allumé la mèche des échanges en ateliers, pour déboucher sur une vision acceptable, sinon positive, de la mobilité toujours plus présente afin qu'elle soit vécue non comme une fatalité, mais comme un enrichissement.

Résumé par Jean Guinard.

## Pour une mobilité professionnelle vertueuse...

DRH de Flunch, **Christian Leroy** vient parler d'abord d'une pratique qui s'est voulue innovante : il y a onze ans, il a créé dans le Pas-de-Calais un groupement d'employeurs interprofessionnel, dont les membres se sont donné pour but de gérer en commun une mobilité professionnelle virtuelle pour être en mesure de « redéployer les salariés entre eux », s'ils recherchent des solutions de reconversion. Ce qui apparaissait au départ comme une utopie a depuis touché de façon réelle plusieurs milliers de personnes dans le Nord-Pas-de-Calais. L'expérience reste limitée à la région, mais il est persuadé de l'importance du territoire, gisement de solutions apportées par tous ceux qui ont le pouvoir d'utiliser les ressources existantes au profit de son développement. Il exprime ensuite une conviction à première vue paradoxale : « ce siècle sera celui de la liberté d'entreprendre ». Car entreprendre, c'est faire des choses ensemble, et cela n'est guère possible sans que l'esprit de liberté soit présent, sans que des énergies soient libérées, loin de toute servilité. Chez Flunch, il y a 10 000 salariés, et plus de la moitié y arrivent sans formation. L'entreprise doit trouver des idées pour permettre l'intégration de tous et sécuriser un parcours professionnel. C'est la condition d'une mobilité vertueuse. Ainsi elle est en train de finaliser un accord avec le Pôle Emploi pour engager cinq actions apportant des éléments d'autonomie nécessaires.

Des travaux conduits en atelier émergent plusieurs idées forces : inciter fortement chacun à l'autonomie, accompagner les parcours individuels, respecter le rythme personnel (les capacités d'évolution sont inégales), avoir un référent (si possible un coach).

## Une variété d'expériences...

Chargé de mission à l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, **Christian Jouvenot** souligne l'immense variété des expériences de mobilité, qui oblige à relativiser le mot « fatalité ». Mais si tout le monde est mobile en même temps, que veut dire vivre ensemble (dans deux cent mille couples, on vit à distance l'un de l'autre) ? N'y a-t-il pas un lien à respecter entre stabilité et identité (en particulier chez les plus fragiles) ? On ne peut oublier qu'un cadre n'est pas seulement responsable de lui-même. Or, certaines entreprises du bâtiment font tourner leurs équipes sans arrêt, avec les risques que cela implique pour la santé et la sécurité. Un vrai problème est celui des rythmes de la mobilité. Et il poursuit : « pour le nomade qui traverse le désert, il est heureux qu'il y ait des oasis ». Ainsi a-t-il fallu avoir des ressources pour anticiper la conversion de plusieurs milliers de personnes dans le bassin d'emploi de Dunkerque, et un point d'accueil à leur offrir. La responsabilité est aussi dans l'hospitalité.

## Pour une mobilité assumée ...

Consultant en développement des ressources humaines, **Jean-Paul Fray** accompagne depuis quinze ans des cadres dans leur évolution professionnelle, soit qu'ils ne trouvent plus l'épanouissement, soit que la conjoncture menace leur emploi. Son premier souci : une relation authentique avec des personnes qui se posent des questions de fond, en les aiguillant vers une démarche de bilan de compétences ou de rencontre sans a priori avec d'autres professionnels. Comment peut-on manquer le rendez-vous d'une mobilité bien préparée ? Une situation mal vécue, le poids d'une tradition familiale, la difficulté d'accepter de s'arrêter, d'envisager une nouvelle dynamique assortie de ruptures, sont autant d'explications. Mais il est toujours enrichissant d'aller au bout de la démarche de conversion en y gagnant une plus grande cohérence par rapport à soi-même. Jean-Paul Fray reconnaît qu'une mobilité subie est souvent brutale pour celui qu'elle touche, et douloureuse pour un DRH (il l'a été lui-même). Dans le rôle qu'il exerce à présent, il est important de repérer avec chaque interlocuteur à la fois les talents qu'il utilise et ceux qu'il délaisse. L'entreprise et le cadre qu'elle emploie partagent une responsabilité dans ce dépistage, mais il incombe à la première de dire très tôt à quelqu'un qu'il n'est plus à sa place, que « ça ne va plus ». Elle dispose aujourd'hui d'outils appropriés : bilans d'étape, entretiens annuels.....

Le débat en atelier conduit à d'autres préconisations : développer la connaissance de soi (talents, motivations, cohérence avec des valeurs), oser le lâcher-prise et la confiance (même si l'on n'a pas tous les éléments). Jésus était lui-même « un mobile » !



## Un changement radical !

C'est une approche offensive de la mobilité que représente l'aventure personnelle de **Damien Leclercq**. Après quatorze années passées dans l'industrie de l'emballage carton, la lassitude s'est installée au point de tourner au stress et d'affecter sa vie de famille. Un entretien provoqué avec le directeur de l'entreprise lui permet d'engager une démarche de bilan de compétences. Un goût affirmé de la nature, un talent « pour raconter des histoires », repéré par ses proches et ses amis, l'incitent à contacter la P.M.E. Planètemômes et à monter sa propre affaire : intervenir comme animateur devant les publics scolaires et mettre à profit ce talent ainsi que les outils pédagogiques d'aujourd'hui en vue de leur faire partager son intérêt pour la nature. Ses journées de travail ont parfois treize heures, mais il se réalise pleinement dans cette nouvelle voie. L'appui de son épouse, qui a accepté de jouer le jeu et de quitter sa région avec lui, a été aussi déterminant. L'énergie de ce changement, il l'a puisée au fond de lui-même, convaincu d'être responsable de sa vie, désireux de lui donner sens, animé par une soif « d'autre chose » que sa foi l'aide à porter par delà les obstacles vers l'accomplissement. Il utilise ici la métaphore du lac de montagne (le personnel salarié qui « ne veut pas faire de vagues » et cultive le statu quo) dont il s'agit de sortir pour « entrer dans le torrent » (le risque), avec l'envie d'aller à la source. Résumé des échanges de l'atelier : chacun a en soi les ressources pour « sortir du lac » - devant une période de fragilité, ce qui compte est la confiance en soi, la confiance à susciter, la confiance à donner - puiser des ressources dans le vivre ensemble.

80 participants se sont retrouvés à l'Institut catholique de Lille.

ÉVÉNEMENT JMCC DE REMIREMONT 23 JANVIER 2009

# Nos entreprises peuvent-elles rester humaines ?

Tel était le titre choisi pour la manifestation qui se tenait dans les Vosges à Remiremont le vendredi 23 Janvier 2009. Nous sommes dans une région de forte tradition industrielle mise à mal par le contexte actuel<sup>1</sup>. C'est pourquoi, nous avons souhaité inviter trois chefs d'entreprise. Des domaines très différents : l'emploi des handicapés, les automatismes industriels, le textile. Mais tous trois totalement engagés dans un combat quasi quotidien pour continuer à avancer, trouver d'autres solutions, d'autres marchés, innover, motiver, faire changer les habitudes, etc... Parmi ceux-ci, Hugues Kohler, PDG d'un tissage dans un bourg des Hautes Vosges, Ferdrupt.

*Témoignage résumé par Anne-Marie et Bernard Michel*

“Lorsqu'en 1990, j'ai pris la direction de cette société créée par un ancêtre de ma famille en 1860, il y avait alors 80 salariés. La mondialisation a touché assez tôt et profondément l'industrie textile. L'évolution des chiffres de l'emploi dans ce secteur en témoigne. C'est à partir de 2003/2004 que nous constatons l'arrivée massive de produits finis et que nous commençons à perdre de gros clients. J'engage alors la baisse progressive des effectifs. Cependant, pour tenter de retrouver d'autres débouchés, je recrute deux commerciaux, sans résultat vraiment tangible. En 2005/2006, je crée une unité de production délocalisée en Tunisie (40 salariés). C'est beaucoup de temps passé à organiser le démarrage de cette autre unité qui ne m'apporte pas les résultats que j'escomptais. Pendant ce temps à Ferdrupt, les commandes sont toujours à la baisse ; les effectifs suivent la même tendance. Je ne peux éviter le dépôt de bilan en mai 2008. C'est bien sûr un choc pour les 56 salariés qui restent après la restructuration effectuée en juin mais la fermeture n'est pas inéluctable, il y a encore des raisons qui permettent d'espérer.

## ● Reprendre confiance

Dans cette perspective, comment aider l'ensemble du personnel à ne pas sombrer dans le défaitisme, à ne pas baisser les bras, comment faire pour re-mobiliser, redonner malgré tout confiance et encore envie de modeler l'avenir ? Situation difficile à vivre pour tous, mais j'observe que cela fait bouger en profondeur ; je constate que je peux compter sur de nouveaux concours, notamment l'aide sérieuse que m'a apportée la Direction du travail et le soutien de l'AFPA qui a permis d'engager un diagnostic collectif de compétences.

Cela a conduit à un double travail : faire analyser les postes par les salariés eux-mêmes et faire remonter les informations sur les améliorations internes à apporter à la société.

Les résultats ont été importants. Les salariés ont repris confiance en eux et en leur entreprise ; un diagnostic individuel de compétences a été établi qui débouche sur une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et les agents de maîtrise, que la tech-

<sup>1</sup> Fin 2008, en Lorraine, 110 entreprises et 20 000 salariés travaillent pour l'automobile. Le textile, qui était très présent, continue d'être affecté par les effets négatifs de la mondialisation ; ce secteur employait 67 000 personnes en Lorraine en 1955 ; 17 000 en 1990 ; 10 000 en 1999 et environ 4 500 aujourd'hui. Mais c'est tout le monde industriel qui est globalement atteint ; le groupe SEB qui employait 450 personnes dans une unité de production très proche vient de fermer celle-ci, il y a trois ans.

nique occupait beaucoup jusqu'alors, ont été intégrés à une formation « management ».

Cette démarche a eu pour effet, d'une part de mieux employer les capacités de chacun à l'intérieur de l'entreprise à travers un travail plus enrichissant et plus motivant, et d'autre part de permettre à chacun d'envisager beaucoup plus sereinement la perspective d'une reconversion externe.

Heureusement, dans tout ce travail avec les salariés, j'ai pu compter sur la compréhension et l'ouverture du responsable CFDT et l'appui du directeur du travail local. Pour l'avenir de l'entreprise, leurs actions sont en effet déterminantes et concourent à une nouvelle mobilisation du personnel dans son travail de tous les jours.



### De l'individuel au global

À noter que la remise en question a touché tout le monde, y compris la direction. Nous avons été dans l'obligation d'alléger la structure hiérarchique en supprimant des niveaux et des fonctions ; de ce fait, le personnel est beaucoup plus sollicité, responsabilisé. C'est, sans doute pour beaucoup, un changement profond dans la façon de travailler. Nous passons d'une culture individuelle – ma machine, mon poste ou ma mission – à une approche beaucoup plus globale. En effet, la survie de l'entreprise exige de répondre de plus en plus rapidement à des commandes de faible volume. Nous devons donc développer d'autres méthodes qui font appel à d'autres comportements. Il faut parfois rompre avec des années d'habitudes pour s'orienter vers une façon de fonctionner où nous devons privilégier le travail en équipe et compter sur un bon niveau de polyvalence. Être disponible pour changer de poste mais aussi d'ho-

raire, en fonction du besoin de l'entreprise, n'est pas chose facile mais, dans la situation actuelle, l'adaptabilité du personnel est notre carte maîtresse.

En conclusion, comme beaucoup, nous ne savons pas de quoi demain sera fait. Ce que nous vivons nous a cependant aidés à nous y préparer en nous poussant à changer nos comportements. À tous les niveaux, nous avons été conduits à travailler davantage ensemble. Chacun y a gagné en terme d'ouverture, de confiance en soi et je pense que c'est déjà une grande victoire.

Pour la direction, il reste maintenant à trouver une issue honorable de reprise de la société par des partenaires que notre démarche socio-économique et notre savoir-faire intéressent ». ●

*À tous les niveaux, nous avons été conduits à travailler davantage ensemble ; chacun y a gagné en terme d'ouverture, de confiance en soi...*

VINCENT MOREAU - FOTOLIA.COM



ÉVÉNEMENT JMCC D'AVIGNON 22 JANVIER 2009

# Valeurs de jeunes, valeurs d'entreprises

Partant des réalités économiques et sociologiques du département du Vaucluse, quatre équipes de la région ont choisi d'organiser une rencontre entre étudiants en fin de formations diplômantes et responsables d'entreprises, de collectivités ou d'administrations, cadres et acteurs de recrutement. Loin de vouloir proposer un nième « forum emploi », ils ont souhaité structurer un dialogue différent, portant à la fois sur la compréhension de la situation que représente le passage des études à l'emploi, mais aussi sur la rencontre des représentations que se font ces acteurs les uns des autres et de l'expression publique des valeurs qui structurent chacun en profondeur.

*Compte-rendu par Dominique Semont*

**A**fin de donner à cette opération crédibilité et audience, nous nous sommes associés avec la radio généraliste chrétienne et grand public RCF Lumières et le lycée technologique du groupe scolaire Saint-Jean-Baptiste-de-La-Salle d'Avignon, avec ses 4 sections de BTS. Ces partenaires ont trouvé naturellement leur place et leur intérêt à organiser avec nous cette opération.

Notre ambition commune a d'abord été de permettre un véritable dialogue, de lui donner une certaine visibilité, d'oser le débat en vérité avec un réel souci pédagogique. Pour le MCC il s'est agi en particulier de pouvoir témoigner des expériences professionnelles vécues, des compétences mises en œuvre, de la spiritualité et des valeurs du mouvement.

Ensemble, nous avons donc organisé le 22 janvier 2009 entre 10h et 12h, une émission de radio en direct et en public, diffusée depuis un studio aménagé par RCF dans le lycée (avec l'aide d'élèves qui ont l'ambition d'ouvrir une radio dans leur établissement à la rentrée prochaine). Ce direct a été suivi d'un débat entre les intervenants et la salle. Différente d'une table ronde classique ou d'une conférence, la proposition de traiter notre thème dans le cadre d'une émission a, bien sûr, imposé

une organisation spécifique. Temps d'antenne, débats cadrés et courts, participants préparés et clairs, coupures musicales adaptées et choisies avec les étudiants... Toutes choses qui ont donné force et caractère aux interventions multiples intégrées dans un scénario susceptible d'intéresser sur la durée à la fois les auditeurs et les personnes présentes.

## ● Plus de soixante-dix participants

Trois élèves de deuxième année de BTS IRIS, classe qui avait réfléchi en cours de français au thème proposé, ont participé directement à l'antenne, encouragés par une quarantaine de camarades des sections de techniciens supérieurs. Une sociologue spécialiste de la famille, deux chefs d'établissements ont accompagné pendant l'émission quatre autres professionnels, l'ensemble étant animé par deux journalistes de RCF. Au total, avec quelques parents et des membres du MCC qui avaient pu se libérer en cette matinée de janvier, des représentants de la presse locale, une webtélé et des membres de mouvements invités, ce sont plus de 70 participants qui ont assisté à ce direct.

L'animation de l'émission a d'abord donné la parole aux étudiants (Noëllie, Sébastien et

Lucas), après que la sociologue Isabelle Delaunay ait dessiné avec compétence la composante sociologique « famille et jeunes » du département. Elle en a souligné deux caractéristiques majeures : un très fort taux de chômage et un nombre très important de « familles » – et donc d'étudiants – pauvres.

Dans ce contexte difficile, les trois adolescents – qui suivent pourtant avec réussite un cursus diplômant et porteur d'emploi, en relation proche avec l'entreprise par leurs formateurs et les nombreux stages – ont développé un propos où chacun a souligné l'espoir d'être « reconnu ». Ils ont exprimé avec vigueur leur incertitude face à un monde du travail qu'ils considèrent comme lieu nécessaire d'autonomie mais étranger, anxiogène, peu enclin à les accepter avec leurs valeurs propres. Puis les adultes (Bernard, cadre supérieur de grande entreprise ; Isabelle, sociologue ; Charly, patron de PME ; Annie, DRH Grande distribution et représentant de l'Union patronale ; Delphine, psychologue du travail et conseil en recrutement) sont intervenus, chacun précisant de son point de vue les valeurs de l'entreprise, sa compréhension du monde des adolescents, ses convictions. Enfin, la dernière partie de l'émission a donné du temps pour une large confrontation des idées et des représentations évoquées, tout en laissant également la parole aux chefs d'établissements.

● **Des attitudes complémentaires et/ou opposées**

L'avis porté par Catherine, en équipe MCC en Avignon, résume assez bien l'opinion des personnes présentes, celle « d'avoir assisté à une rencontre riche d'expériences variées, d'informations utiles et pertinentes. Je vois enfin la mise en application de la réalité de ce qu'est un engagement MCC. J'ai été frappée par la qualité et la vérité des propos et des dialogues : En effet, si les étudiants ont qualifié de rupture le temps du passage des études à l'emploi, les interventions des adultes ont ensuite précisé dans un langage sans tabous, porteur d'humanité et d'espérance, les difficultés mais surtout les opportunités et les moyens de franchir cette étape de vie, cette transition ».

Ont été largement débattus l'intérêt des stages en entreprises, l'alternance comme pédagogie adaptée. La volonté de trouver une aisance financière minimale et les conditions d'autonomie par rapport à la famille ainsi que la crainte de ne pas être reconnus ont été fermement affirmés par les étudiants. Les entrepreneurs ont pu expliciter les outils du recrutement, les moyens d'intégration, les valeurs économiques et humaines qu'ils défendent et développent.

L'angoisse et l'incertitude ont dominé la première partie du débat, mais l'écoute et la volonté réciproque de se faire comprendre ont apaisé les esprits. Au lieu de rupture, on a parlé évolution, au lieu d'inconnu et de peur on a osé transmission, projet et rencontre. Si l'écart entre les positions de départ était net, c'est la rencontre de ces deux attitudes – complémentaires ou opposées selon les moments du débat – qui a finalement généré la richesse du propos tenu tout au long de ces deux heures.

Catherine ajouta que « la parole de ces trois jeunes, partagée par leurs camarades présents, traduit fondamentalement un manque de confiance en l'entreprise, en la société, en eux. Je remarque qu'ils ont surtout affirmé des valeurs relatives à eux-mêmes (rigueur, ponctualité, respect, travail...) et peu des valeurs de groupe (équipe, solidarité, relation, service, ...). Peut-être faudrait-il explorer si l'angoisse ainsi traduite n'est pas aussi un effet miroir du monde des adultes qui les entoure, individualisme plutôt que vivre ensemble ? »

Les commentaires reçus montrent l'intérêt d'une telle manifestation. Une forte demande lors du débat avec la salle à prolonger l'exercice nous engage à poursuivre cette première expérience. ●

*Peut-être faudrait-il explorer si l'angoisse [des jeunes] n'est pas un effet miroir du monde des adultes qui les entoure, individualisme plutôt que vivre ensemble ?*

RCF a aménagé un véritable studio dans le lycée pour une émission de 2 heures.





CINÉ-DÉBAT<sup>1</sup> À PONT-CHÂTEAU AUTOUR DU FILM  
DE JEAN-MARC MOUTOUT - 13 JANVIER 2009

# *Violence des échanges en milieu tempéré, miroir d'une réalité*

À 25 ans, Philippe arrive de province pour intégrer à Paris un grand cabinet de consultants en entreprise. Le matin de son premier jour de travail, il rencontre Eva, jeune mère célibataire dont il s'éprend. Sa première mission, qu'il aborde avec enthousiasme, est de préparer le rachat encore confidentiel d'une usine par un grand groupe. Ses premiers rapports sont convaincants. Il gagne la confiance de son chef qui lui confie une nouvelle responsabilité : sélectionner le personnel apte à travailler dans la nouvelle organisation de l'entreprise. Dès lors, Philippe doit se convaincre et convaincre Eva du bien fondé de sa tâche et faire face aux hommes et aux femmes dont il prépare le licenciement.

C'est devant un public peu nombreux mais intéressé que la toute jeune équipe MCC Saint-Nazaire – Pont-Château a engagé un ciné-débat le 13 janvier dernier.

Le film de Jean-Marc Moutout n'a laissé personne indifférent.

Compte-rendu par Laetitia Guth.

Perçu comme un miroir d'une réalité, *Violences en milieu tempéré* s'avère constituer un reflet d'un monde de l'entreprise qui, dans la course au profit, a perdu de vue la dimension humaine du travail. Avec même une extension de ces valeurs – ou non valeur – de « rentabilité à tout prix » dans des secteurs que l'on pourrait penser moins exposés comme la fonction publique... Le portrait du « consultant » est très fidèle selon les dires d'un autre consultant, présent dans la salle.

En revanche, une humanité a été perçue dans des personnages secondaires comme celui du chef d'atelier ou du cuisinier qui sont autant de petites notes d'espoir dans cet univers implacable.



## De pertinentes questions...

Le portrait du héros, Philippe, a été l'objet de plusieurs questions qui amènent à réfléchir... En s'engageant dans ce type de métier et d'entreprise, ne savait-il pas ce qui l'attendait ? N'est-il pas pris au piège de son parcours : d'origine modeste et provinciale, il se laisse griser par le pouvoir qui lui est conféré... ? Comment réussit-il à faire face à ces situations humaines qui défilent dans son

bureau pour les entretiens ? Quelles valeurs lui font défaut pour affronter la tâche qui lui incombe ? Et dans la construction de sa vie personnelle et affective, quelle place pour l'autre ?

Et pourtant... Il a été question de la façon la meilleure (la plus attentive et humaine possible ?) pour faire face à ces « restructurations » quand elles sont inéluctables : comment expliquer, éclairer, accompagner... ? Dans des entreprises, des dirigeants ont le souci de leurs salariés : l'un d'eux, spectateur participant au débat, nous l'a affirmé et a témoigné de ce qu'il avait fait pour ses employés avant de céder son entreprise, en s'assurant qu'ils seraient tous repris par le repreneur choisi. Parole d'espoir qui donne à l'homme toute sa noblesse !

En conclusion, nous pouvons constater que, d'une part, la préparation de cet événement a permis à chacun des membres de notre toute jeune équipe de mieux se connaître et de vivre ensemble une soirée ouverte sur l'extérieur. Et que, d'autre part, lors du débat, les échanges riches et conviviaux nous ont permis de vérifier que nos sujets de réflexion sont au cœur du monde et de témoigner de la pertinence de l'engagement chrétien au quotidien ! ●

<sup>1</sup> organisé en partenariat avec l'association « La Bobine » du cinéma de Pont-Château

## Vie d'équipe : Aujourd'hui, quel regard portons-nous sur notre travail ?

On pourra choisir de développer ce sujet sur deux réunions successives si l'équipe le souhaite. Dans ce cas, une réflexion partagée sur *Gaudium et Spes* peut conclure utilement la 1<sup>ère</sup> séance. Chacun ensuite prépare le 3<sup>ème</sup> temps entre les deux réunions, pour un échange plus approfondi.

### 1<sup>er</sup> temps

L'échange de nos expériences :

- Prendre du recul par rapport à mon activité professionnelle.
- Analyser les pratiques et les comportements habituels dans mon environnement professionnel, dans mon entreprise. Quels changements ai-je perçus, depuis 5/10 ans, dans la façon dont mes supérieurs hiérarchiques, mes collègues parlent de leur propre travail, de celui de leurs collaborateurs ?
- Réfléchir à la manière dont moi-même je me situe par rapport à mon travail. Comment je me détermine dans mes choix, ou dans mes non-choix, face aux exigences réelles ou supposées de mon entreprise.
- Dans quelles circonstances éventuellement je ressens que mon travail prend une part plus envahissante dans ma vie ?
- Dans quelles circonstances je contribue à imposer à mes collaborateurs des charges de travail croissantes ou plus stressantes ?
- Si je suis sans travail, qu'est-ce que j'éprouve en présence de ceux qui disent en avoir trop ?
- Qu'expriment les personnes de mon entourage par rapport au sens qu'elles accordent à leur travail aujourd'hui ? Qu'en attendent-elles ? Qu'en disent les plus jeunes ?

### 2<sup>e</sup> temps

Lecture (voir ci-contre)

Rappelons l'éclairage du dernier concile sur la question du travail. Certes le contexte a changé, mais plus

que jamais le travail ne doit-il pas contribuer au développement et non à l'asservissement de celui qui l'accomplit ? N'est-ce pas une exigence du respect dû à chaque être humain ?

### 3<sup>e</sup> temps

Chacun réfléchit à ce qu'il a entendu pendant les échanges et peut se poser en lui-même la question suivante, avant de faire part de sa réflexion à l'équipe : Est-il pertinent pour moi de « revisiter » ma propre vision du travail professionnel ?

- D'abord en tenant compte des échanges qui viennent d'avoir lieu, en considérant des points de vue peut-être différents du mien, notamment ceux d'autres générations que la mienne.
- Egalement en envisageant des modifications concrètes dans ma façon d'agir vis-à-vis du travail, là où je me trouve :
  - Lutter contre la pression d'un stress excessif, individuellement (selon ma propre organisation), collectivement (susciter le débat dans mon entreprise...)
  - Accepter conseil et/ou accompagnement dans mon rôle de manager
  - Envisager une décision de changement

### 4<sup>e</sup> temps

Nous pouvons terminer la réunion par une prière à l'Esprit Saint, qu'il nous aide à poursuivre le discernement entrepris.

*Christian Sauret*

Extrait de *Gaudium et Spes* (Vatican II)  
- 2<sup>ème</sup> partie, chapitre 3, section 2

Comme l'activité économique est le plus souvent le fruit du travail associé des hommes, il est injuste et inhumain de l'organiser et de l'ordonner au détriment de quelque travailleur que ce soit. Or il est trop courant, même de nos jours, que ceux qui travaillent soient en quelque sorte asservis à leurs propres œuvres ; ce que de soi-disant lois économiques ne justifient en aucune façon. Il importe donc d'adapter tout le processus du travail productif aux besoins de la personne et aux modalités de son existence, en particulier de la vie du foyer [...].

Les travailleurs doivent aussi avoir la possibilité de développer leurs qualités et leur personnalité dans l'exercice même de leur travail.

Tout en y appliquant leur temps et leurs forces d'une manière consciencieuse, que tous jouissent par ailleurs d'un temps de repos et de loisir suffisant qui leur permette aussi d'entretenir une vie familiale, culturelle, sociale et religieuse. [...]

APPROCHE SPIRITUELLE DU TRAVAIL

# Œuvrer au bien de tous

Pourquoi est-ce en majeure partie autour de la question du respect du commandement du sabbat que Jésus entre en conflit avec l'élite religieuse de son peuple ? Diverses raisons peuvent être invoquées. Peut-être est-il de tous les commandements le seul qui offre une large matière à discussion...

**A**insi, tout au long de l'histoire et encore aujourd'hui son application pratique est entourée d'exigences ou d'accommodements sans cesse révisés. Jésus, en son temps, prend place dans ce débat s'opposant en particulier aux Pharisiens, ces garants de l'orthodoxie religieuse.

Ce commandement instituant le sabbat s'oppose au travail d'esclave que le peuple hébreu a connu au pays d'Égypte, « la maison de servitude » (relire Exode chap. 1). Dans l'Alliance conclue au Sinaï, libéré du joug de la contrainte, le travail retrouve son véritable sens : « Souviens-toi du jour du sabbat pour le sanctifier. Pendant six jours tu travailleras et tu feras tout ton ouvrage, mais le septième jour est un sabbat pour le Seigneur ton Dieu. Tu n'y feras aucun ouvrage... Car en six jours le Seigneur a fait le ciel et la terre et tout ce qu'ils contiennent, mais il a chômé le septième jour. C'est pourquoi le Seigneur a béni le jour du sabbat et l'a consacré. » (Exode 20, 6). C'est ainsi que la semaine de travail se présente comme le reflet de la première semaine de la création (Genèse 1). L'homme dans son ouvrage est associé au travail créateur de Dieu. Telle est la force du commandement du sabbat.

## ● Une loi de vie

Pourtant, ce commandement, Jésus le relativise à maintes reprises. En premier lieu, il semble que Jésus remet en cause la rigidité prônée dans l'observance de ce commandement. Ainsi, devant un homme à la main desséchée, qu'il ne tardera pas à guérir de son mal, il interroge les Pharisiens : « Est-il permis, le jour du sabbat, de faire du bien plutôt que du mal, de sauver une vie plutôt que de la tuer ? »

(Marc 3, 1-6). À l'attitude légaliste, privilégiant l'observance scrupuleuse des rites, Jésus oppose une loi plus haute, une loi de l'amour ou, en terme chrétien, de la charité : ne pas se dérober devant l'urgence d'une aide à apporter à son frère dans la nécessité.

Mais sa remise en cause est plus profonde encore. L'observance de la loi, en se centrant sur elle-même, peut perdre de vue l'essence même de la Loi d'Alliance donnée au Sinaï : celle d'être une loi de vie pour le peuple et pour chacun en ce peuple. C'est ainsi qu'aux Pharisiens qui lui reprochent de laisser ses disciples arracher et manger quelques épis de blé un jour de sabbat, Jésus rétorque : « Le sabbat a été fait pour l'homme et non l'homme pour le sabbat » (Marc 2, 27).

*À l'attitude  
légaliste,  
privilégiant  
l'observance  
scrupuleuse des  
rites, Jésus  
oppose une loi  
plus haute, une  
loi de l'amour.*

## ● Œuvrer pour les autres

Dans l'Évangile selon Saint Jean, Jésus va plus loin encore. Il fonde en Dieu sa liberté de guérir le jour du sabbat un homme paralysé depuis 38 ans : « Mon Père travaille sans cesse et moi aussi je travaille » (Jean 5, 17). En Saint Jean chaque acte de Jésus a valeur de signe. La suite des paroles de Jésus l'explique : « En vérité, je vous le dis, celui qui écoute ma parole et croit à celui qui m'a envoyé a la vie éternelle, ... il est passé de la mort à la vie » (Jean 5, 24). Cette guérison est un signe de la puissance de vie divine qui est en Jésus, elle préfigure sa résurrection et le salut apporté à tout homme pécheur qui, comme un paralysé, se trouve incapable d'agir, de contribuer avec justice à la vie des hommes, d'œuvrer au service de Dieu.

Dans le Nouveau Testament, deux mots désignent le travail. L'un est le labeur, le travail en

ce qu'il a de pénible et l'autre le travail comme œuvre. C'est ce deuxième mot, en écho à l'œuvre de Dieu en sa création, dont Jésus se sert pour parler de son activité comme de celle de son Père.

Ajoutons que dans une culture où le travail et, en particulier, le travail manuel, était réservé aux couches les moins considérées de la société comme les esclaves, les paysans et les artisans - la Bible n'échappant pas à cette appréciation (cf. Siracide 38, 24 à 39, 11) - le geste de Jésus lavant les pieds de ses disciples prend une force singulière (Jean 13).

À l'imitation du Christ serviteur, Saint Paul exerce son ministère apostolique. N'écrit-il pas aux Thessaloniens : « ... telle était notre tendresse pour vous que nous aurions voulu vous livrer, en même temps que l'Évangile de Dieu, notre propre vie... » (1 Th 2, 8) ? Et il poursuit : « Vous vous souvenez, frères, de nos labeurs et fatigues : de nuit comme de jour, nous travaillions, pour n'être à la charge d'aucun de vous, tandis que nous vous annoncions l'Évangile de Dieu » (2, 9). C'est cette manière d'être et de vivre qu'il proposera aux nouveaux chrétiens n'hésitant pas à articuler labeur et œuvre, ces deux dimensions du travail, l'un avec l'autre. Si la vie chrétienne est laborieuse (travailler = s'épuiser à, peiner,...) ce labeur est au service de l'œuvre apostolique, de l'œuvre de Dieu (travailler = œuvrer).

D'une manière ou d'une autre, être chrétien c'est faire de sa vie une œuvre (travail) au service de l'œuvre du Christ ou de Dieu. Et cette œuvre mérite que l'on s'y donne tout entier. Saint Paul en a donné l'exemple et invite chacun à faire de même (cf. 1 Corinthiens 4, 6-12). Appelant à la conversion les « sans-loi »

La conversion chrétienne doit s'exprimer par un travail au service de la communauté humaine.

il enjoit : « Que celui qui volait ne vole plus ; qu'il peine en oeuvrant de ses propres mains, au point de pouvoir faire le bien en secourant les nécessiteux » (Ephésiens 4, 28).

Cette dernière injonction de l'apôtre dit clairement comment la conversion chrétienne doit s'exprimer dans le service de la communauté humaine : celui qui vivait aux dépens d'autrui en se convertissant est appelé à se dépenser pour avoir quelque chose à offrir à de plus nécessiteux que lui. Et faisant cela, il est en vérité devant Dieu.

*Le but du travail demeure toujours l'homme. Il se présente comme un devoir par rapport au prochain, (...) car nous sommes (...) artisans de l'avenir de tous les hommes qui vivront après nous.*

● **Au service de l'homme, au service de Dieu**

Cette ferme invite de Paul à faire de nos vies une vie laborieuse où le service des hommes exprime notre ferme désir de servir Dieu à travers les siècles. La pensée sociale de l'Église l'exprime de bien des manières et en diverses affirmations. Retenons, entre autres, celles-ci puisées dans le Compendium : « Le travail confirme la profonde identité de l'homme créé à l'image et à la ressemblance de Dieu. Le but du travail demeure toujours l'homme. Il se présente comme un devoir par rapport au prochain, en premier lieu la famille, mais aussi la société humaine tout entière, car nous sommes les héritiers du travail des générations qui nous précèdent et artisans de l'avenir de tous les hommes qui vivront après nous. Tant il est vrai que l'on travaille toujours avec d'autres et pour les autres... » (cf. Compendium de la doctrine sociale de l'Église chap. 6 – Le travail humain, Bayard, Cerf, Fleurus-Mame 2005). ●

*Bernard Bougon s.j.*

VISAGES DES JOURNÉES MCC

# Des membres actifs

Les nombreux événements des journées du MCC ne pourront, malgré leurs qualités, être tous repris. De même, tous les organisateurs, souvent simples membres, ne pourront tous être remerciés de leur engagement et de leur générosité. C'est grâce à eux tous que ces journées ont connu un tel succès : plus de 70 événements dans toutes les régions de France. À travers ces quelques visages, c'est tous ceux qui œuvrent à la vitalité du MCC que nous remercions.



## Lille • Florent Dautais

38 ans, marié,  
deux enfants,  
éducateur

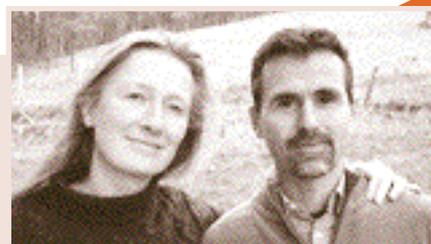
sportif reconverti dans la formation professionnelle, membre du MCC depuis 2005, a participé à l'organisation d'une après-midi de table ronde et d'ateliers-débats sur le thème de la mobilité professionnelle, avec différents angles de vue : du côté de l'entreprise, du cabinet de conseil et de l'individu lui-même.

**Impression :** « Ce fut, d'abord, très enrichissant de rencontres et d'échanges, ensuite, ça a été l'occasion de s'engager activement et utilement pour le mouvement... Et c'est cela qui m'a particulièrement intéressé car quelquefois, on ne sait pas comment passer des paroles aux actes dans nos discussions de groupe ».

## Lyon •

Laurent et Frédérique Chevallier  
44 et 43 ans, membres de l'équipe 23  
du secteur du Rhône. Laurent est chef de  
projet dans une PME de développement  
et production de détecteurs pour l'imagerie médicale sous rayons X,

n°1 mondiale dans son domaine. Frédérique est architecte d.p.i.g. 4 enfants. Au cours de l'événement « Table ronde » des journées des 23 et 24 Janvier dernier, sur le thème « Vie professionnelle, personnelle, familiale, spirituelle : cloisonnement ou cohérence ? », ils ont apporté un témoignage saisissant de vérité sur leur vie de couple, de professionnels actifs et de parents.



## Bruz • Haude Joffre

27 ans, mariée, membre du MCC depuis  
4 ans, JP puis depuis bientôt 2 ans en  
équipe mixte, responsable d'équipe. ESCEM  
(Sup de Co Tours) spécialisation en  
marketing. Chef de projet, responsable  
billettique dans les transports Ille et Vilaine  
autocars, fait partie d'une cigale (Club  
d'Investisseurs pour une gestion alternative  
et locale de l'épargne solidaire).



**Impression :** « Avec ces visites d'entreprises et les rencontres qui ont suivi, je me suis enrichie de bonnes pratiques professionnelles entendues, partagées. Aujourd'hui, cela me permet d'avancer, de positiver et surtout de me rappeler qu'il faut être créatifs, à l'écoute ».

## Bruz •

## Nathalie Henaff

30 ans. MCC  
depuis bientôt  
2 ans, d'abord  
JP et depuis  
cette année en  
équipe mixte.  
BTS action  
commerciale.



Conseiller de vente MMA Bretagne, Normandie, Pays de Loire. Coaching des collaborateurs d'agence. En décembre 1999, responsable adjointe d'un projet humanitaire : Passer Noël dans un orphelinat roumain (recherche financement et logistique).

**Impression :** « Théorie, pratique et spiritualité : ce fut une bonne journée... ».

## Marseille •



De gauche à droite : Xavier Poirot-Bourdain, Jean-Jacques Wolff et Jean Conrad.

### • Jean Conrad

62 ans, précédemment directeur de l'enseignement diocésain, au sein du mouvement depuis une quinzaine d'années.

Toujours « engagé » dans le prolongement de sa précédente activité, il met ses années d'expérience au service de l'enseignement catholique.

### • Xavier Poirot-Bourdain

62 ans, pré-retraité d'une agence de communication, au MCC depuis une quinzaine d'année, il collabore actuellement au développement de la communication des « Petits Frères des Pauvres »... Jean et Xavier ont été Responsables du secteur de Marseille, et se sont pleinement investis pour la réussite du « Congrès de Marseille ».

### • Jean-Jacques Wolff

51 ans, directeur d'un institut médico-éducatif, au MCC depuis deux ans, à la suite du Congrès, actuel responsable de l'équipe Saint-Michel... Ils ont tous trois participé à la soirée Ciné-Club sur le thème « Quelle humanité au travail ? ».

#### Impressions :

**Jean :** « Le renouvellement du MCC tarde à se manifester... Un effort de l'Église diocésaine serait souhaitable pour rendre le mouvement plus lisible dans la région... La soudure entre les artisans de la soirée est vraiment acquise... »

**Xavier :** « La problématique de fond c'est le devenir des équipes. Organiser une telle soirée est un encouragement pour l'avenir, tout en abordant des thèmes ou des questions qui dérangent... »

**Jean-Jacques :** « Nous avons passé une bonne soirée même si tous les objectifs n'ont pas forcément été atteints... Les thèmes abordés permettront aux équipes et plus largement au secteur d'engager un prolongement. »

## Remiremont • Xavier Grandjean

Directeur Technique et Qualité chez TRW (équipementier automobile) 39 ans, marié 3 enfants, membre du MCC depuis 2004, a participé à la soirée organisée à Remiremont (88) le 23 Janvier dernier autour du thème « Dans la tempête économique actuelle, nos entreprises peuvent-elles rester humaines ? » (voir p.14).

**Impression :** « Cette soirée a été l'occasion de faire connaître et d'ouvrir le mouvement ».



## Paris •

### Jean-Marc Javelle

Chef de Projet chez un opérateur télécoms, 46 ans, membre du MCC depuis 1993, marié, 3 enfants, a participé à « Vivre l'Évangile en entreprise » à la paroisse Notre-Dame-de-Passy 75016 Paris.

#### Impression :

« C'était enthousiasmant de préparer en équipe un événement MCC sur la paroisse ; la soirée a permis, d'une part de réfléchir avec les paroissiens sur un sujet important lié à la vie professionnelle, et d'autre part de mieux faire connaître le mouvement. Le fait de voir 80 personnes participer à la soirée a été un grand motif de satisfaction. »



## Paris •

### François Py

30 ans, Ingénieur qualité fournisseur dans un groupe industriel automobile, ancien président de Chrétiens en Grande École, membre du MCC depuis 2 ans, a participé à « Mobilité ou fidélité professionnelle, clef de la réussite en entreprise ? » Église Saint-Ignace 75007 Paris.

#### Impression :

« J'ai découvert la richesse du lien entre les différentes générations des membres du MCC. Je suis très heureux d'avoir des aînés animés par leur foi dans leur travail avec qui je peux approfondir mes convictions. J'ai eu beaucoup de joie d'organiser cet événement avec une équipe JP très motivée. »

## ÉLECTIONS EUROPÉENNES

## Devenir un exemple...

➤ Les élections européennes auront lieu du 4 au 7 juin dans les 27 états de l'Union. Elles ont pour but d'élire le nouveau Parlement européen chargé de représenter plus de 500 millions d'Européens. C'est dans ce contexte que *Responsables* donne la parole à deux d'entre eux, représentatifs de deux générations. Témoignages...

Je suis né il y a 62 ans dans un petit village de Lorraine, à la frontière de la Meuse et de la Marne, situé sur la route de toutes les invasions. Figurez-vous que, déjà durant la guerre de Trente Ans, les troupes suédoises avaient brûlé notre église. Mais la guerre de 1870 est passée par là avec les Uhlans, ces cavaliers prussiens tant redoutés ; d'importants combats de la première guerre mondiale eurent lieu à proximité, sans parler de Verdun si proche. Durant l'occupation, mon village était situé en « Zone Interdite », cette partie de la France qui avait vocation dans les plans nazis à être annexée. Enfin, en 1944, les

troupes allemandes en retraite rassemblèrent et fusillèrent tous les hommes de deux petits villages de la vallée voisine. Dans mon village, mes grands pères et mes oncles furent aussi convoqués, mais devant le faible nombre d'hommes ayant répondu, ceux qui étaient venus furent relâchés sans mal en fin d'après midi. Ma jeunesse a donc été remplie d'histoires des guerres avec l'Allemagne. Non pas des histoires lointaines et désincarnées, mais racontées par ceux qui les avaient vécues, ou qui les avaient entendues de leurs propres parents ; des histoires

dont les stigmates étaient encore bien visibles (entrées de souterrains interdits, restes de tranchées ou trous d'obus) lorsque, enfants, nous allions jouer dans les bois, maisons bombardées et pas encore reconstruites. La litanie des guerres avec l'Allemand semblait sans fin ; d'ailleurs ma grand-mère ne disait pas les Allemands, mais les Boches ou les Chleuhs<sup>1</sup>. Ce n'est que bien plus tard que j'ai découvert le sens véritable de ce mot péjoratif. Car on diminue toujours l'ennemi en l'affublant de qualificatifs insultants.

**Non à la guerre**

Et si je vous ai expliqué tout ce qui a baigné ma



jeunesse, c'est pour vous dire combien je suis fier d'appartenir à l'un de ces deux peuples, ennemis irréductibles qui, sous la conduite éclairée de De Gaulle et d'Adenauer, décidèrent de dire Non à la guerre, de faire la paix, et sur le socle de cette réconciliation, de bâtir un ensemble pacifique et solidaire plus vaste, « l'Europe » ; l'Europe à laquelle nous appartenons désormais et qui depuis plus de 60 ans n'a plus connu de guerre à l'intérieur de ses frontières. Car c'est dur de faire la Paix ! D'abord, c'est forcément avec un ennemi, (on ne fait pas la paix avec un ami), avec quelqu'un qui vous a trompé, vous a fait du mal, a parfois été

« Le Mal ».

On doit

recommencer à se parler, passer de la logique de la défiance à celle de la confiance, abaisser la garde, comme en amour. Il faut consoler ceux qui souffrent encore, désarmer ceux qui sont encore dans une logique de vengeance. Dépasser tout cela, pour non seulement vivre côte à côte sans se battre, mais pour « faire des choses ensemble », avoir des projets communs. Devenir un exemple.

### Faire ensemble

C'est tout cela que nous avons fait, et maintenant l'Europe des 27 (cahin-caha parfois, je vous l'accorde) parle d'une seule voix dans le concert des nations et s'active comme artisan de Paix sur les trop nombreux endroits de la terre où les conflits tuent, mutilent et blessent. Bien sûr, le chemin n'est pas rectiligne, les égoïsmes encore bien solides, la tentation du « chacun pour soi » est souvent le premier réflexe, alors je piaffe, je piaffe d'impatience en attendant les prochains progrès, les prochaines solidarités.

Vive l'Europe !

Philippe Coste

<sup>1</sup> tribu berbère (barbare ?) de l'Atlas marocain.

## Vers un modèle de démocratie sociale...

➤ L'Union européenne est un projet fascinant. 27 pays essaient de bâtir un projet en commun avec leurs différences et leurs doutes. Cependant, face à son architecture complexe, l'Union n'apparaît que comme une entité technocratique, éloignée des citoyens.

L'Union européenne est née d'une volonté de mettre fin aux guerres fratricides entre pays européens. C'est d'ailleurs l'une de ses plus grandes réussites puisque cela fait plusieurs décennies qu'aucune guerre n'a ravagé l'Europe. Pourtant, la construction européenne ne s'est pas arrêtée là. Conçue au départ comme un simple rapprochement économique, la Communauté Économique Européenne est devenue « Union européenne », se dotant ainsi de compétences élargies. L'ambition de l'Union a changé et elle est devenue porteuse d'un projet politique et social. Par ailleurs, les citoyens européens se sont vus reconnaître de nombreux droits par la Cour de Justice des Communautés européennes et par les Institutions politiques avec l'élaboration d'une charte des Droits Fondamentaux. L'Union européenne se rapproche ainsi du modèle dessiné par la Convention Européenne des Droits de l'Homme. Pourtant, les citoyens européens restent absents de la scène politique européenne...

Il reste ainsi un défi majeur à relever pour l'Union européenne : se rapprocher des citoyens, les entraîner à participer à la prise de décision au niveau européen. Le Parlement européen est l'institution démocratique par excellence et ses pouvoirs ont augmenté. Toutefois, peu de citoyens comprennent quel est son rôle et comment on peut influencer ses décisions. Que l'on soit en faveur d'une Europe libérale ou plus sociale, la parole est à nous. Il s'agit ainsi de notre droit et notre devoir : continuer à faire de cette Europe un modèle de démocratie politique, et en ce qui me concerne, un modèle de démocratie sociale où le prochain est aidé et accepté malgré sa différence religieuse, culturelle etc. Une Europe unie dans sa diversité, forte de ses valeurs fraternelles. À nous de continuer à forger cette Europe.

Clémentine, 24 ans, Bruxelles, ancienne étudiante du Collège d'Europe

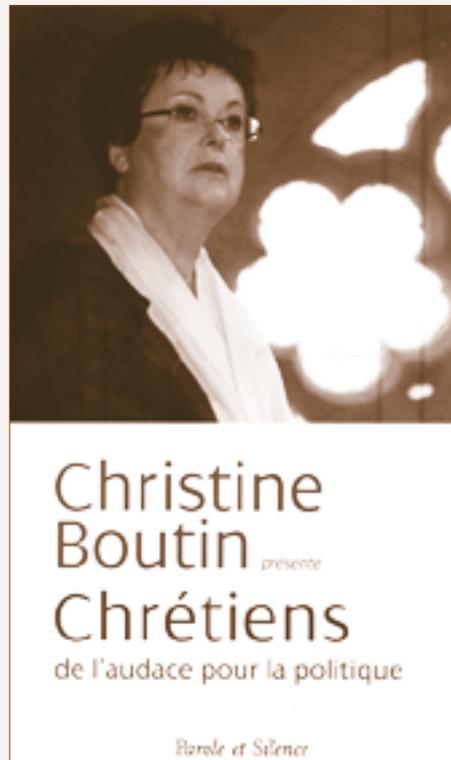
## Agir politiquement

C'est au collège des Bernardins, quelques semaines après le passage de Benoît XVI en ce lieu même, que Christine Boutin, a relevé le défi. Celui de rassembler des personnes très diverses : évêques, pasteur, directeur général, député, ancien ministre... provenant de l'Europe entière et connues pour la dimension chrétienne de leur engagement. Trois thèmes centraux y ont été abordés : créer et partager les richesses, en vue du « bien commun », en complément de l'économie de marché... L'attention aux plus fragiles, le respect de la personne dans son intégralité et son environnement : clé de voute ou pierre d'achoppement ? Et enfin, des chrétiens pour innover en politique...  
Le début du XXI<sup>e</sup> siècle voit la fin

de notre système économique et financier. La crise des *subprimes* a transformé des hommes en payeurs d'intérêts, porte d'entrée du paradis de la consommation. La pensée chrétienne prend aujourd'hui toute sa place au carrefour des mondes consumériste, totalitariste, intégriste ou laïciste, en soulevant la question de la personne humaine, l'attention aux plus pauvres et aux plus fragiles, le sens de l'histoire comme éléments de construction de la personne, la laïcité contre toute tentation théocrate, le respect de l'environnement en tant que don... Les populations chrétiennes d'Europe, de par leur poids et leur espérance, doivent s'engager en politique pour construire ce monde nouveau sur le point d'émerger.

*Antoine de Montety*

**Chrétiens,  
de l'audace pour la politique,**  
*Christine Boutin*, éditions Parole et  
Silence, 2009, 188 pages, 17 €



**Et si les chiffres ne disaient pas  
toute la vérité,** *Valérie Charolles*,  
Fayard, 2008, 334 pages, 20 €

## Mentir avec précision...

Les chiffres, omniprésents dans notre vie, sont le support incontournable des campagnes de communication. Ils nous paraissent factuels, objectifs, plus convaincants. Et pourtant... Ce livre nous invite à prendre du recul par rapport à tous ces chiffres qui nous assomment. Que mesure-t-on précisément ? Sur quelle durée ? Comment ? Les entreprises cotées en bourse sont-elles aussi saines qu'elles le paraissent ? Le chômage est-il vraiment en baisse ? L'inflation vraiment au niveau indiqué ? Le problème croissant des retraites est-il surmontable sans sacrifice ? Les comparaisons internationales sont-elles basées sur les mêmes

méthodes de mesures. Les sondages sont-ils réellement neutres ? Valérie Charolles s'interroge sur ce qui est primordial dans l'économie et sur le sens des modèles destinés à réduire les risques dus à la versatilité des marchés, et des facteurs économiques. Parfois, les indices présentés pour mesurer la richesse d'un pays laissent de côté des éléments vitaux : l'environnement perçu négativement par les acteurs économiques ; les ressources en compétences considérées comme un coût et non comme une richesse. D'un point de vue philosophique, l'auteur réétudie les relations entre l'homme, Dieu, et le milieu naturel.

*Antoine de Montety*

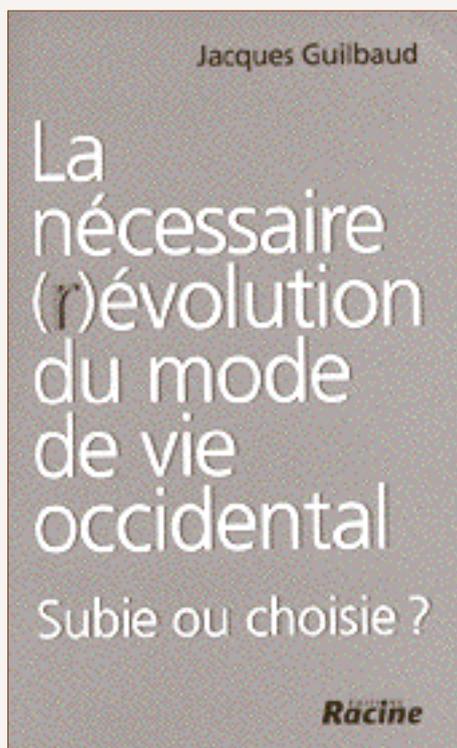
## Choisir sa révolution...

Voici un livre très bien documenté, d'un pessimisme mesuré puisque, dans son dernier chapitre, il propose onze scénarios possibles pour l'avenir, et tous ne sont pas catastrophiques.

Jacques Guilbaud a réalisé une étude très complète sur les quatre grands chocs que vit notre monde aujourd'hui et dont nous ne mesurons sans doute pas suffisamment les risques. Le choc énergétique, propagé essentiellement par l'incurie de notre modèle de développement ; le choc financier, avec ses risques d'effondrement du dollar, choc aggravé par la déréglementation du crédit et la spéculation financière ; le choc démographique et agro-alimentaire, aggravé par l'aberration de notre modèle de croissance et de consommation et enfin le choc géopolitique. Après une analyse des qualités et défauts des principales puissances, il examine les enjeux de la crise des modèles de société.

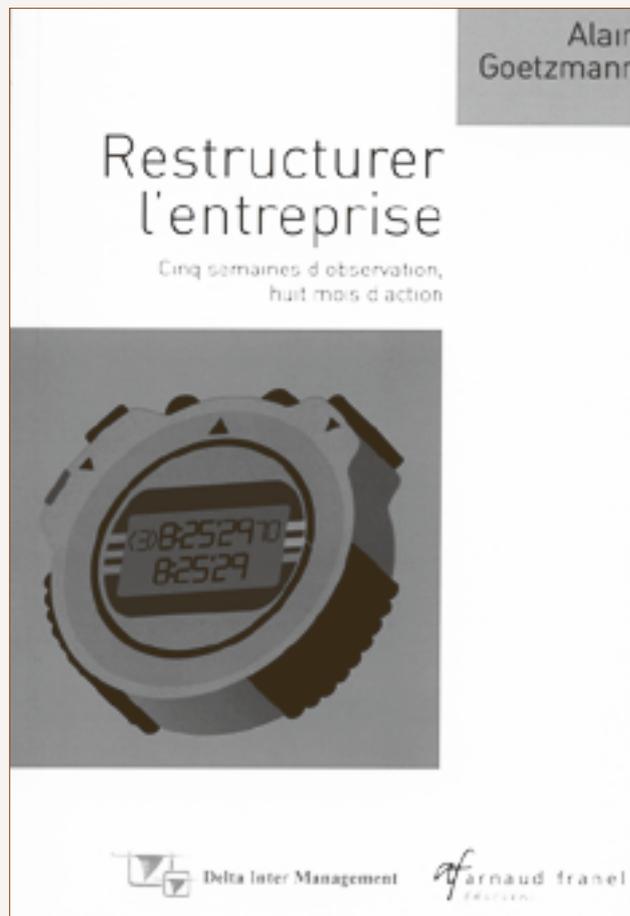
Alors que pouvons-nous devenir ? De l'apocalypse à la Pax Universalis, en passant par la conquête du monde par l'Islam, Jacques Guilbaud nous propose de réfléchir sur 11 scénarios dont aucun ne semble devoir être rejeté d'emblée. Tentons de discerner les directions que le monde prendra et si nous pouvons y jouer un rôle.

*Bernard Chatelain*



**La nécessaire (r)évolution du mode de vie occidental, subie ou choisie ?**

Jacques Guilbaud,  
éditions Racine,  
486 pages,  
31,45 €



**Restructurer l'entreprise**

**Cinq semaines d'observation, huit mois d'action**

Alain Goetzmann, éditions Arnaud Franel,  
272 pages, 19,95 euros

## Question de questions...

Si peu d'entre nous seront amenés à restructurer une entreprise, le livre d'Alain Goetzmann peut intéresser nombre des cadres qui sentent que leur entreprise risque des difficultés : managers, délégués du personnel, membres des Comités d'établissement, personnel d'entreprises restructurées... À tous ceux-ci, il est possible de conseiller de répondre (avec l'avis du maximum des responsables concernés) aux questions contenues dans les 126 interviews qui font l'objet du centre du livre. Ces questions peuvent amener chaque responsable à examiner ses objectifs et les réponses qui sont réellement apportées. Questions que trop souvent la presse quotidienne ne laisse pas le temps de se poser... Un exemple : quels sont les critères d'allocation du budget marketing ? Où fait-on périodiquement des enquêtes sur le climat social dans l'entreprise ? Bref, ce livre peut permettre de « lever le nez au-dessus du guidon ».

*B. C.*

ÉDITO

Au-delà du conflit israëlo-palestinien et du dernier bombardement de la bande de Gaza en début d'année, il nous semble intéressant, pour les équipes MCC, d'approfondir la question du dialogue islamo-chrétien en vous présentant deux associations basées dans les Hauts-de-Seine : le Forum des Cadres Chrétiens et Musulmans (dont font partie quelques-uns d'entre vous) et la Maison islamo-chrétienne. À courte échéance, l'actualité internationale se concentre sur les élections européennes de juin prochain. Pour les préparer, nous vous invitons à lire le manifeste intitulé *La Solidarité – Défi pour l'Europe* publié sur le site de la COMECE ([www.comece.org](http://www.comece.org)) par la Commission préparatoire des « Journées Sociales Catholiques pour l'Europe » qui se tiendront du 8 au 11 octobre 2009 à Gdansk en Pologne. À vos réactions, nous les attendons.

*Laure Déléry et Olivier Vasseur*



Z O O M

## La Maison islamo-chrétienne ou l'international à côté de chez vous !

Le dialogue islamo-chrétien a fait la une cet automne 2008. *La Croix* y a consacré une grande enquête. Dans les Hauts-de-Seine, une association regroupant chrétiens et musulmans a une approche originale : « Construire un lieu où niche la colombe et grandit l'olivier. Construire la maison où le musulman et le chrétien refont leurs forces pour que surgissent la justice et la paix ». Vous en apprendrez plus sur leur site [www.lamaisonislamochretienne.com](http://www.lamaisonislamochretienne.com) (n'oubliez pas la rubrique Questions Impertinentes).

L'intervention israélienne dans la Bande de Gaza au début de l'année 2009 a poussé cette association à réagir. Voici leur communiqué du 8 janvier dernier :

« **Devant le drame de Gaza, nous ne pouvons manquer de formuler trois convictions :**

1 • Quoi que l'on pense des responsabilités devant les actes de barbarie d'au-

jourd'hui, nous voulons souligner que la paix n'est pas possible tant que l'injustice faite au peuple palestinien depuis 60 ans n'est pas reconnue.

2 • En ce qui concerne les responsabilités, il n'est pas possible d'oublier le rôle joué au Proche-Orient, par l'Occident depuis 1916. Cette année-là des accords secrets entre la Grande Bretagne et la France décidaient le partage du Proche-Orient contrairement aux accords conclus en 1914 entre la Grande Bretagne et le monde arabe représenté par le Shérif Hussein. Ce mépris de la

parole donnée était le premier pas d'une série de coups de force dont le moindre ne fut pas celui du 29 novembre 1947 où les Nations Unies décidaient le partage de la Palestine sans que ses habitants soient le moins du monde consultés. À une époque où la mémoire est devenue un devoir, il faudrait rappeler tous ces événements plus en détail.

3 • On peut reprocher au mouvement Hamas de justifier son action en se référant à la volonté de Dieu. En revanche, les chrétiens doivent se garder de la même erreur. Quoi que l'on pense de la politique d'Israël aujourd'hui en Terre Sainte, on ne peut recourir à la Bible pour justifier l'injustice faite à un peuple expulsé de la terre de ses ancêtres. *Saad Absi, Mohammed Benali, Christine Fontaine, Michel Jondot.*»

*Olivier VASSEUR*



L'ÉGLISE &amp; LE MONDE

## Chrétiens-Musulmans : des cadres solidaires

En septembre 2001, notre vision du monde est ébranlée : alors que la chute des Twin Towers met fin à une vision du monde unipolaire, l'Occident jette un regard nouveau sur les mondes musulmans, à sa périphérie et en son sein. Une partie des médias et de l'opinion dérive alors vers la tentation d'un amalgame entre les réalités islamiques, islamistes, et des fanatiques terroristes. Des Jeunes Professionnels du MCC veulent réagir pour réaffirmer combien les chrétiens se sentent proches des musulmans. Et, de leur côté, des cadres musulmans éprouvent un besoin accru de rencontre, d'expression, d'explication, de différenciation face au discours ambiant. Le lien est créé grâce à Approche 92, une association des Hauts-de-Seine qui œuvre depuis une dizaine d'années pour le dialogue interreligieux : le contact est vite pris avec le responsable de la Mosquée de Genevilliers, avec l'association France Plurielle. Le Forum des Cadres Chrétiens et Musulmans naît dans le mois qui suit. Il porte la volonté de comprendre l'autre dans sa dimension religieuse, de témoigner de tous les « vivre-ensemble » possibles dans l'entreprise, de tisser une solidarité entre croyants. Il est accompagné par Hubert de Chergé, membre actif du MCC et frère d'un des moines de Tibérine ; et il est composé de cadres chrétiens qui dialoguent avec des cadres musulmans, les membres du MCC gardant leur équipe MCC par ailleurs. Le forum s'élargit et bientôt deux équipes franciliennes se réunissent mensuellement. Leur parcours les amène à échanger sur les textes fondateurs, les convictions qui les animent dans leur quotidien professionnel : violences et réconciliation,

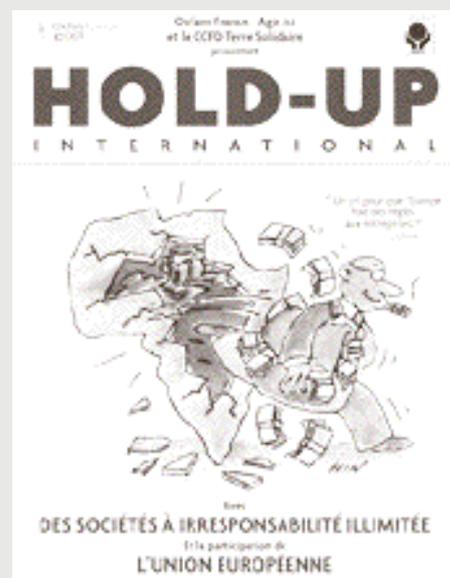
efficacité, solidarité et justice... Ces questions sont abordées à travers le prisme de la Bible et du Coran, des deux traditions spirituelles et de leurs résonances sur l'existence, les choix et décisions des croyants. C'est aussi l'occasion de débats passionnés, au rythme d'une actualité mouvementée : commission Stasi sur la laïcité, sur le voile, conflit israëlo-palestinien... et de soirées passées ensemble pour mieux appréhender la culture de l'autre : Ramadan, Carême, fêtes de l'Aïd et de Pâques, rupture du jeûne, Noël... Le Forum essaie d'apprivoiser les calendriers liturgiques. Au gré de ce cheminement, le FCCM se donne ensuite pour objet d'approfondir les réflexions de l'islam et du christianisme sur les enjeux sociaux et économiques. Il ne s'agit pas d'une démarche apologétique où chacun vient vanter les mérites de son système, mais d'essayer de cerner les convergences entre la doctrine sociale de l'Église catholique et la tradition des économistes musulmans. Toutes deux procèdent d'une anthropologie qui saisit l'homme dans sa relation avec son Créateur (« lieutenant d'Allah » dans le Coran ou à l'image de Dieu dans la Genèse), et d'une cosmologie où l'homme, au sommet de la Création, est la seule créature que Dieu ait voulue pour elle-même. De là découle le projet d'une société humaniste, où l'initiative privée, la créativité, l'expression libre des consciences, éclairées par l'Écriture, la durabilité et la justice sont fondatrices. Ces convergences dans le dialogue interreligieux, on l'oublie trop souvent, sont porteuses d'espoir dans des temps difficiles !

Stanislas Bourdeaut

Contact : stanislas.bourdeaut@gmail.com

### ACTUALITÉS

- **12 mars** : 3<sup>e</sup> rapport mondial des Nations Unies sur les ressources en eau ([www.worldwatercouncil.org](http://www.worldwatercouncil.org))
- **Document CIDSE (réseau international de 16 agences de développement catholiques), janvier 2009** : *Impact des industries extractives en Amérique latine*. (<http://www.cidse.org/>)
- **Document** : *la situation mondiale des pêches et de l'aquaculture 2008* publié par l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture ([www.fao.org](http://www.fao.org))
- **26 mars** : lancement de la campagne d'Oxfam France-Agir ici et du CCFD-Terre solidaire *Hold up international*. Brochure et dossiers téléchargeables [www.ccfid.asso.fr](http://www.ccfid.asso.fr) ou [www.oxfamfrance.org](http://www.oxfamfrance.org)



### AGENDA

- **du 9 au 24 mai** : la Quinzaine du commerce équitable [www.quinzaine-commerce-equitable.fr](http://www.quinzaine-commerce-equitable.fr)
- **5 juin** : journée mondiale de l'environnement au Mexique sur le thème « ta planète a besoin de toi, unis contre le changement climatique »
- **7 juin** : élections européennes
- **12 juin** : élection présidentielle en Iran
- **21 juin – 3 juillet** : 13<sup>e</sup> sommet de l'Union Africaine à Madagascar
- **1<sup>er</sup> juillet** : la Suède prend la présidence du Conseil de l'Union européenne



## ➤ Nicole Bourgouin

*Il m'est arrivé de vous contempler, Nicole et toi Dominique au cours d'une réunion et de me dire intérieurement : « homme et femme il les créa ». Pendant 46 ans vous avez vécu une existence passionnée, d'autant plus passionnante que vous étiez si bien accordés l'un et l'autre, dans la différence de vos tempéraments. Je me souviens de ces déclarations péremptoires dans lesquelles tu te lançais, il fallait réaliser dans les plus brefs délais la justice en ce monde. Nous étions un peu médusés, traversés à la fois par l'admiration que suscitait en nos cœurs ton élan évangélique et par une certaine incrédulité. Et alors nous entendions comme en un écho la voix fluette de Nicole qui apportait la note qui équilibrait ton propos : « la justice dans le monde d'accord, mais déjà au sein de nos familles ce serait pas mal » ! À ce moment là tu t'enfonçais dans ton fauteuil, tu reprenais ta pipe et tu disais : « elle a raison ! ». Tu poursuivras les discours mais sans doute que le départ de Nicole t'amènera à tenir des propos plus mesurés, sans entamer ton élan, en découvrant la part féminine qu'elle aura gravée dans ton cœur.*

*Patrice Vivarès*

## ➤ Info

Les membres de l'équipe MCC de Berlin nous ont fait parvenir la lettre qu'ils ont adressée au pape en réaction à la levée de l'excommunication de Mgr Williamson. Comme beaucoup d'Allemands, ils se déclarent choqués par cette mesure prise à l'égard de quelqu'un qui nie la réalité de la Shoah et font part de leur étonnement et de leur peine.

## AGENDA Rencontres spirituelles d'automne (RSA)

### ➤ Du 22 au 25 septembre 2009

ABBAYE DE LA PIERRE-QUI-VIRE

Saint-Léger Vauban (Yonne)

Abbaye de bénédictins. Accompagnement : Frère Mathieu

Thème « Introduction à Saint Paul

Justification par la Foi - Ecclésiologie ».

Témoignage : (...) Ces rencontres spirituelles [sont] un authentique temps de bénédiction et de grâce offert aux participants. Il complète et enrichit la vie en équipe menée tout au long de l'année.

La Pierre-qui-Vire, (...) dispose d'une hôtellerie entièrement rénovée et particulièrement accueillante. Durant les quatre jours de rencontre (du mardi au vendredi), nous sommes invités à participer aux offices liturgiques de la communauté des moines bénédictins, à partager des repas frugaux et à nous promener dans la vaste forêt des alentours. Le point culminant des journées, ce sont les deux causeries du Frère Mathieu, éminent moine théologien, puits de connaissances (...)

*Mireille et Paul Sauner, région Alsace.*

### ➤ Du 20 au 23 octobre 2009

NOTRE DAME DES TOURELLES

Saint-Mathieu-de-Trévières (Hérault).

Communauté de la transfiguration des dominicains.

Accompagnement : Père Bernard Lapize s.j.

Thème : « Témoins du Christ en terre d'Islam, amorce d'un dialogue chrétiens-musulmans ».

Cette rencontre privilégie les échanges tout en laissant du temps à la prière.

Les repas ne sont pas pris en silence.

### ➤ Du 29 septembre au 2 octobre 2009

ABBAYE DU MONT DES CATS Godewaerdsvelde (Nord).

Abbaye de trapistes.

Accompagnement : Mgr Jacques Noyer, évêque émérite d'Amiens.

Thème : « Dieu, une idée, une image ou un visage »

Les repas y sont pris en silence, mais il y a d'autres possibilités de convivialité et d'échanges...

### Conditions et inscriptions :

Tarif : Forfait de 160 euros dont les 40 euros d'acompte non remboursable à verser à l'inscription.

Date limite d'inscription : 30 juin 2009

Adresse : MCC, 18 rue de Varenne 75007 Paris

Renseignements complémentaires : [www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr)

Patrice Meheux : 01 42 54 84 46 ou

[patrice.meheux@wanadoo.fr](mailto:patrice.meheux@wanadoo.fr)

Secrétariat MCC : 01 42 22 59 57



RENCONTRE

DOSSIER

LIVRES & DVD

LETTRE INTERNATIONALE

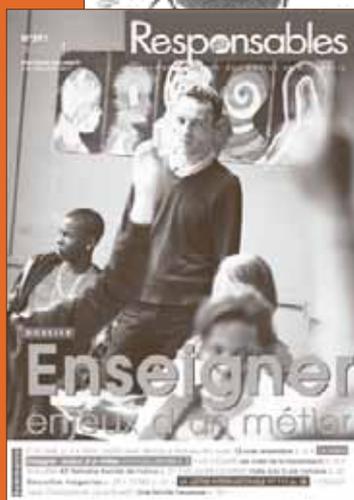
VIE DU MOUVEMENT

VIE D'ÉQUIPE

QUESTION D'ÉQUIPE

VISAGE

VIE SPIRITUELLE



## Responsables

Chaque mois c'est :

- **Une rencontre** avec une personnalité marquante de la vie économique, publique ou associative...
- **Un dossier** qui développe un grand thème de société en lien avec l'actualité à travers des articles, des interviews, des témoignages...  
Il participe au débat sur les problématiques contemporaines et leurs rapides évolutions.
- Une sélection de **livres et de DVD**...
- **La lettre internationale** du MCC pour rester ouvert sur le monde.

Le journal fait aussi le lien entre les membres du MCC, des jeunes professionnels aux cadres en retraite active. Il présente les orientations de **la vie du mouvement**. Il propose des thèmes de **vie d'équipe** et tente de répondre aux principales **questions d'équipe**.  
*Il est un soutien pour la foi et la réflexion, une aide dans la recherche de cohérence, entre le sens que nous voulons donner à notre vie et le monde qui nous entoure.*

Le prochain numéro 395 juin 2009

**DOSSIER** Responsabilité Sociale des Entreprises, une dynamique à l'œuvre

# Responsables

## BULLETIN D'ABONNEMENT

À renvoyer accompagné du règlement à :  
**Responsables** abonnements - MCC - 18, rue de Varenne - 75007 Paris  
Tél. : 01 42 22 59 57. journal.responsables@mcc.asso.fr

**OUI, je souhaite m'abonner (ou me réabonner) à Responsables**

**OUI, j'offre un abonnement à :**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_ Code Postal : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_

Membre du MCC  oui  non  Sympathisant Autre : \_\_\_\_\_

43 € (1 an)  58 € (étranger par avion 1 an)

48 € (UE 1 an)  100 € (abonnement de soutien 1 an)

Prix au numéro : 5 € (6 € étranger) - **Paiement par chèque à l'ordre de l'USIC**

Conformément à la législation en vigueur vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des informations vous concernant (art.34 de la loi Informatique et Liberté) enregistrées sur la base de données du MCC en vous adressant au secrétariat du MCC. Par notre intermédiaire vous pouvez être amené à recevoir des propositions d'autres sociétés et organismes. Si vous ne le souhaitez pas, il vous suffit de cocher la case ci-contre.



mouvement chrétien des cadres et dirigeants

# P r i è r e

## Prière de l'artisan

*(Prière des copistes et enlumineurs du haut moyen âge,  
sans doute d'origine anglaise)*

Apprends-moi, Seigneur, à bien user du temps que tu me  
donnes pour travailler, à bien l'employer sans rien en perdre.

Apprends-moi à tirer profit des erreurs passées  
sans tomber dans le scrupule qui ronge.

Apprends-moi à prévoir le plan sans me tourmenter,  
à imaginer l'œuvre sans me désoler si elle jaillit autrement.

Apprends-moi à unir la hâte et la lenteur,  
la sérénité et la ferveur, le zèle et la paix.

Aide-moi au départ de l'ouvrage, là où je suis le plus faible.

Aide-moi au coeur du labeur à tenir serré le fil de l'attention.

Et surtout comble Toi-même les vides de mon œuvre, Seigneur !

Dans tout le labeur de mes mains, laisse une grâce de Toi pour  
parler aux autres et un défaut de moi pour me parler à moi-même.

Garde en moi l'espérance de la perfection,  
sans quoi je perdrais cœur.

Garde-moi dans l'impuissance de la perfection,  
sans quoi je me perdrais d'orgueil.

Purifie mon regard : quand je fais mal, il n'est pas sûr que ce soit mal,  
et quand je fais bien, il n'est pas sûr que ce soit bien.

Seigneur, ne me laisse jamais oublier que tout savoir est vain sauf là  
où il y a du travail, et que tout travail est vide sauf là où il y a amour,  
et que tout amour est creux qui ne me lie à moi-même  
et aux autres et à Toi, Seigneur !

Enseigne-moi à prier avec mes mains, mes bras et toutes mes forces.

Rappelle-moi que l'ouvrage de mes mains t'appartient et qu'il  
m'appartient de te le rendre en le donnant ; que si je le fais par goût  
du profit, comme un fruit oublié je pourrai à l'automne ; que si je le fais  
pour plaire aux autres, comme la fleur de l'herbe je fanerai au soir ;  
mais si je le fais pour l'amour du bien, je demeurerai dans le bien ;  
et le temps de faire bien et à ta gloire, c'est tout de suite, Amen !

*Anonyme*

*édité sur le site de Port Saint Nicolas*

*[www.portstnicolas.org](http://www.portstnicolas.org)*