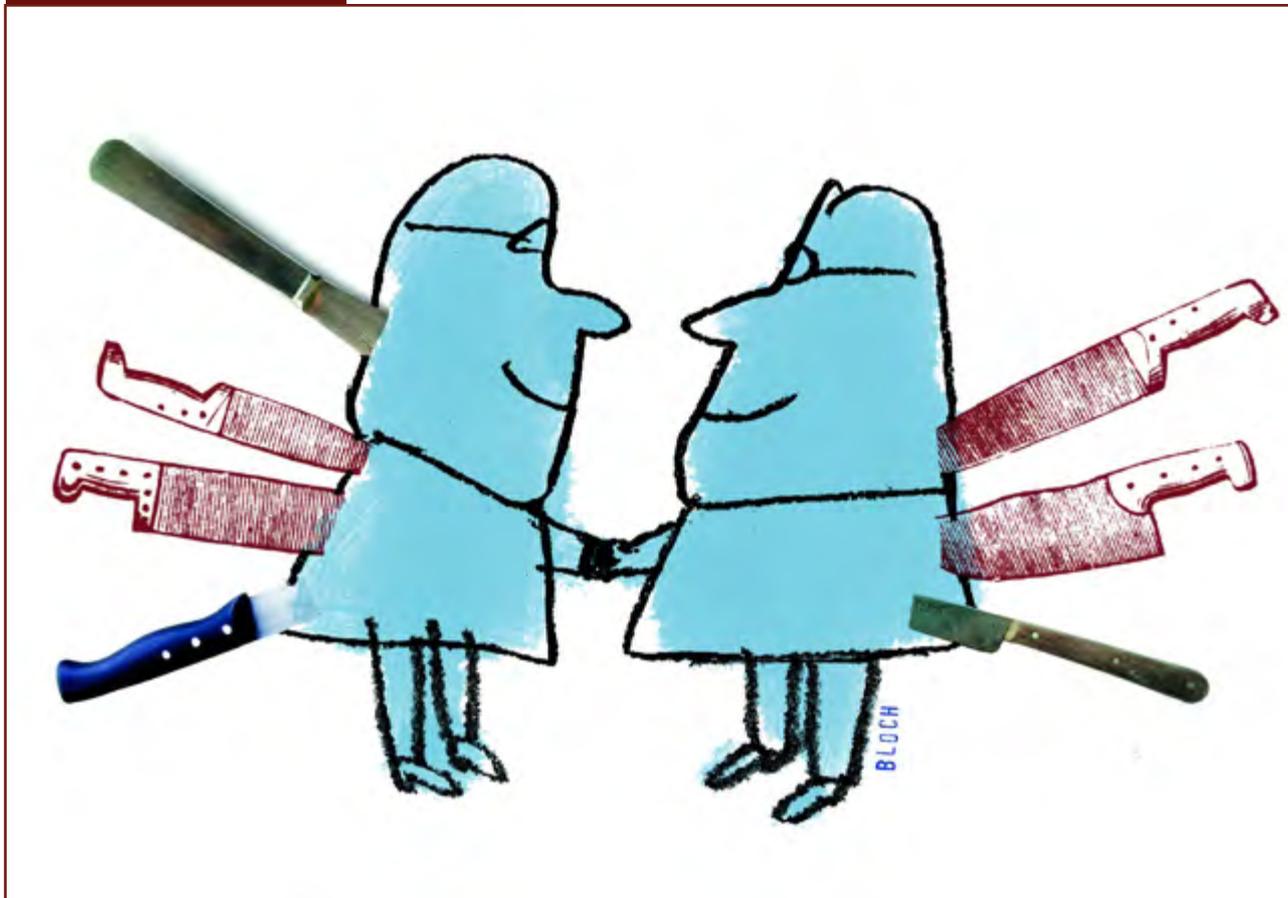


Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants

n° 417 • DÉCEMBRE 2012



Choisir le compromis, pourquoi ?

www.mcc.asso.fr • 7 € • ISSN 0223 5617

Dans ce numéro

Pas de démocratie sans compromis, Henri Madelin p. 4 • **Au service du bien commun**, Paul Ricoeur p. 6 • **La fabrique de l'intérêt général**, Jean-Paul Bouchet p. 8 • **En entreprise, une posture fondatrice**, Jean-Pierre Berthet p. 10 • **Pour un compromis sans compromission !** Véronique Ballestra p. 12
• **Famille, un art de vivre au-delà du compromis**, Anne-Marie de Besombes p. 19 • **Vie d'équipe**, Michel Badré p. 23

sommaire



DÉCEMBRE 2012

Choisir le compromis, pourquoi ?

4 Pas de démocratie sans compromis

Dans une société qui s'est souvent construite sur un mode conflictuel, il est urgent de mesurer les bienfaits du compromis, nous dit Henri Madelin.

6 Au service du bien commun

Paul Ricœur, dans un article publié en 1991, identifie le compromis comme seule réplique à la violence au sein d'une société où se confrontent plusieurs systèmes de justification.

8 La fabrique de l'intérêt général

A l'heure des négociations entre partenaires sociaux pour une meilleure sécurisation de l'emploi, Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT cadres, livre sa vision de la démocratie sociale telle qu'il la pratique et la défend avec force.

10 En entreprise, une posture fondatrice

Le compromis offre la chance de construire un avenir commun sur nos lieux de travail. Saisissons-là avec Jean-Pierre Berthet.

12 Pour un compromis sans compromission !

Entre alibi des puissants et impasse périlleuse, Véronique Ballestra pointe les écueils du compromis. En toute franchise.

14 Le compromis, tension pour le manager

Convaincu de la pertinence du compromis en entreprise, Dominique Desrues interroge sa faisabilité concrète.

16 La médiation, une aide à une justice chrétienne ?

Philippe Josse livre les clefs de la médiation, solution de règlement des conflits par nature consensuelle : elle ne peut se dérouler qu'avec l'accord des parties.

19 Famille, un art de vivre au-delà du compromis

La vie familiale n'est pas un long fleuve tranquille mais reste le lieu où les liens tissés permettent d'avancer malgré les conflits. Anne-Marie de Besombes nous emmène sur les pistes familiales... à la recherche du compromis.

21 L'arbitrage du concile de Jérusalem

Avec Bernard Bougon, suivons les enseignements spirituels tirés de la résolution de la querelle entre chrétiens d'origine juive et païens convertis, survenue vers l'an 48 au sujet de l'observance de la Loi.

23 Vie d'équipe

Avec Michel Badré, quittons les champs de bataille professionnels pour les terres fertiles du compromis.

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

www.mcc.asso.fr - contact@mcc.asso.fr

Directeur de la publication : Alain Heilbrunn

Responsable éditoriale : Marie-Hélène Massuelle

Réalisation et mise en page : Anne-Catherine Putz - Couverture : Serge Bloch

Comité de rédaction : Véronique Ballestra, Anne-Isabelle Barthélémy, Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Bernard Bougon (aumônier national), Solange de Coussemaker, Christian Sauret, Dominique Semont, Alexandra Vermue

Abonnement 4 numéros papier : 28 €

Parlons-en !



Marie-Hélène
Massuelle,
responsable
éditoriale

Invités à la table du compromis...

Compromis, concertation, négociation, dialogue, autant de mots régulièrement invoqués comme un art de gouverner qui seul accoucherait des grandes réformes. *Responsables* a voulu en avoir le cœur net en donnant la parole à Henri Madelin s.j., membre du Service européen des jésuites, ancien rédacteur en chef d'*Etudes*, et Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres. Votre magazine a également convoqué une grande plume, Paul Ricœur, ardent partisan du compromis comme outil de régulation des conflits. Attention toutefois à ne pas tomber dans la compromission ! Véronique Ballestra mettra en garde contre cet écueil tandis qu'avec Bernard Bougon nous relirons le récit du concile de Jérusalem qui tenta de mettre fin, vers l'an 48, à la querelle sur l'observance de la Loi. Enfin, Jean-Pierre Berthet, Dominique Desrues, Philippe Josse, Anne-Marie de Besombes et Michel Badré partageront leur expérience du compromis, notamment en entreprise.

Champ politique et professionnel, dialogue social, croissance spirituelle ou personnelle, rien, dans nos vies, ne semble échapper au compromis et à son corollaire, le dialogue ou la négociation. Epuise-t-il pour autant les controverses ? Passe-t-il nécessairement par la confrontation ? A force de pragmatisme ne risque-t-on pas de sacrifier ses valeurs ? Que gagne-t-on à perdre ? En vérité, dans le compromis, chacun doit rechercher sa propre conversion, « lâcher du lest ». Renoncer en partie à ses exigences ou à ses illusions, les dépasser, dans l'entreprise, la vie politique ou la vie personnelle, au frottement de l'autre partie ou de la réalité, n'est-ce pas être appelé à plus de vie, grandir en vue d'un bien commun pour tous ? Quelle meilleure dynamique en effet pour réunir dans un dénominateur commun, si possible pas le plus petit, des positions au départ antagonistes voire irréductibles ?

« Quelle meilleure dynamique en effet pour réunir dans un dénominateur commun, si possible pas le plus petit, des positions au départ antagonistes voire irréductibles » ?

Rechercher le compromis, est-ce faire preuve de courage ou de lâcheté ? Réponse dans ce numéro...

Pas de démocratie sans compromis

Présent et passé obligent... Parce que la nation française s'est souvent construite sur un mode conflictuel, à coups de ruptures et révolutions, mais aussi parce que les défis contemporains se révèlent pluriels et inédits, la recherche du compromis constructif apparaît comme un impératif de survie. Avec le bien commun en ligne de mire.

● **HENRI MADELIN S.J.**



Ancien rédacteur en chef d'*Études*, auteur de nombreux ouvrages, enseignant à Sciences-Po, Henri Madelin est actuellement membre du Service européen jésuite

La France est un pays complexe. Elle a été unifiée de bonne heure dans l'histoire mais son unité demeure toujours à refaire. On disait sous Louis-Philippe que la France comptait 25 millions de sujets sans compter les sujets de mécontentement...

● **L'intransigeance qui dessert tout dialogue**

A chaque génération, l'Hexagone traîne son lot d'irréductibles qui, dans le politique, le social, le religieux, s'arc-boutent sur le passé et raisonnent au nom de principes immuables. Ils sont des intransigeants qui refusent tout compromis avec leurs adversaires en donnant à leur refus de changer le label de la vérité. Ils sont les ennemis du compromis qui pour eux est synonyme de compromission voire de trahison. Sur ce thème, on lira avec profit le livre du père Paul Valadier *La part des choses - Compromis et intransigeance* (DDB, Lethielleux, 2010). Notre pays, comme d'autres pays latins, vit d'intransigeance et de compromis, à l'ombre de la révolution de 1789 qui s'est close avec l'arrivée de Bonaparte, mélange lui-même d'intransigeance impériale et de compromis avec l'héritage révolutionnaire. A la fin du XIX^e et au commencement du XX^e siècle, la nation française s'est jetée dans la querelle de la séparation

de l'Église et de l'État. Mais les modérés des deux camps ont évité que ce conflit ne dégénère en guerre civile.

● **La démocratie, espace naturel du compromis à cultiver**

L'entrée dans le monde économique, la poussée du progrès, la croissance des conditions de vie ont renforcé la nécessité des compromis. L'entrée dans la mondialisation a accentué cette tendance car l'Etat national s'est révélé impuissant à contrôler des frontières devenues poreuses. L'électeur est aussi un consommateur, un passeur de frontières, un membre d'associations installé au cœur de la société civile et aux intérêts divergents, un esprit plus critique passé par l'école obligatoire, un habitant d'une grande ville, un parisien ou un « rurbain » aux portes des grandes métropoles. Nous sommes dans une démocratie qui ne ressemble plus à celle que nous avons connue au XX^e siècle. Notre démocratie, dans la pratique quotidienne, connaît de grandes faiblesses et suscite l'ire des intransigeants, mais elle ne peut fonctionner durablement sans respect des adversaires, sans confrontations quotidiennes sur des thèmes de plus en plus émancipés de visions partisans : réchauffement climatique, intégration européenne, alimentation, maîtrise

de la vie et de la mort, sécurité, santé, alimentation... La démocratie, plus qu'auparavant, demeure un espace de compromis entre les électeurs et leurs représentants, entre les nantis et les démunis, entre les nationaux et les avancées européennes ou internationales.

● **La pluralité des valeurs renforce l'exigence du compromis**

Notre survie est en cause au milieu du désordre international et il faudrait serrer les rangs pour ne pas se retrouver dans un angle mort de l'histoire de demain. Cette situation ronge les ambitions idéologiques héritées du passé et oblige à ne pas privilégier les grands écarts. Les dieux de la mythologie antique sont revenus sur terre et se disputent le cœur des foules. Ils s'incarnent dans les grandes valeurs qui ne peuvent plus être uniques. Justice, égalité, fraternité sont des références fortes, mais on ne peut tout faire à la fois. Il importe de choisir la meilleure combinaison entre elles et cela pousse aussi à inventer de nouveaux compromis. Le bon politique est celui qui sait maîtriser la valeur temps, ce savant dosage entre des urgences immédiates et des investissements de long terme à préserver et même à accentuer.

● **Le compromis, une chance pour tous de rester dans la course**

Deux sociologues français, Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans *De la justification - Les économies de la grandeur* (Gallimard, 1993) se montrent fins connaisseurs de la société française. Ils prennent en compte la pluralité sociale et politique de notre pays, en parlant de « cités » en confrontation permanente et en recherche de compromis entre elles. Mais cette négociation entre des ensembles ne peut être simplement une affaire de marchands de tapis car trop de données encadrent la discussion. Les statistiques d'organismes publics tel l'INSEE, par exemple

en matière de salaires, revenus, chômage, etc., doivent être crédibles et accessibles à tous. Elles ont pour fonction de border les débats.

Se référer à elles permet normalement de modérer les ardeurs revendicatrices et de pousser de nouveaux acteurs aux comportements novateurs. Les groupes en croissance ou en stagnation ou en recul doivent mieux « justifier » leurs prises de position et cela permet à des plus faibles de hausser le ton. Dans un compromis bien conduit, nul particularisme ne peut emporter toute la mise sous le regard d'une opinion attentive si elle n'est pas manipulée par des réseaux d'information aux ordres de tel ou tel lobby. La multiplicité des parties prenantes empêche le totalitarisme de certaines d'entre elles et les plus intransigeants entrent dans la danse pour ne pas être marginalisés dans les opérations en cours. De plus, la recherche du bien commun, si elle est réelle, peut permettre de tempérer les revendications exagérées ou mal dosées. Elle a l'avantage de donner une chance ou du moins de mettre sous la lumière publique les catégories laissées en rade ou plongées dans l'humiliation permanente.

● **Donner corps à de bons compromis**

Si les données chiffrées ne sont pas mises sous le boisseau, si les politiques et les responsables de ces « corps intermédiaires » dont l'enseignement social de l'Église souligne constamment l'importance, sont à la hauteur des défis rencontrés, si les passions ne sont pas attisées de l'extérieur, alors on pourra donner corps à de bons compromis. Ils seront une victoire de la démocratie pour un temps. Car le temps est toujours un allié de ceux qui savent s'en servir. Lui seul peut à la longue atténuer ou même faire disparaître la superbe des intransigeants. ●

« Bonaparte lui-même est un mélange d'intransigeance impériale et de compromis avec l'héritage révolutionnaire »

« La recherche du bien commun, si elle est réelle, peut permettre de tempérer les revendications exagérées ou mal dosées »

Au service du bien commun

Interrogé¹ en 1991 sur le thème de l'éthique du compromis, Paul Ricoeur pose la question de la relation entre violence et compromis. Pour y répondre, il développe au préalable un cadre précis permettant de définir le compromis, de le distinguer de la compromission et de l'intransigeance, de l'associer à la paix civique, au bien commun. Ses réponses donnent ici corps à notre réflexion. Extraits choisis par Dominique Semont.



Dominique Semont

¹ Entretien publié dans le numéro 80 (p. 2-7, 1991) de la revue *Alternatives Non Violentes* et reproduit ci-après avec l'aimable autorisation du Fonds Ricoeur. Les intertitres sont de la rédaction.

*Pour lire
l'article dans
son intégralité*

*Paul Ricoeur,
philosophe
français,
croyant
convaincu
de confession
protestante,
décédé en
2005, est
un héritier
spirituel de
Husserl et de
l'existentialisme chrétien*

● **Pluralité des valeurs et des ordres de justification en présence**

« Le problème du compromis est qu'on ne peut pas atteindre le bien commun par une justification unitaire, mais seulement par la mise en intersection de plusieurs ordres de grandeur. Le compromis est donc essentiellement lié à un pluralisme de la justification, c'est-à-dire aux arguments que les gens mettent en avant dans les conflits. Il n'existe pas de super-règle pour résoudre les conflits, mais on résout les conflits à l'intérieur d'un ordre homogène où les gens se reconnaissent.

● **Une recherche exigeante éloignée de toute compromission**

Le compromis, loin d'être une idée faible, est une idée au contraire extrêmement forte. Il y a méfiance à l'égard du compromis, parce qu'on le confond trop souvent avec la compromission. La compromission est un mélange vicieux des plans et des principes de références. Il n'y a pas de confusion dans le compromis comme dans la compromission. Dans le compromis, chacun reste à sa place, personne n'est dépouillé de son ordre de justification. Prenons un exemple où l'on vit sans cesse en faisant des compromis, je

pense à l'entreprise. Elle a une stratégie productiviste, mais elle a aussi affaire à des gens qui sont célibataires ou mariés, lesquels sont aussi des citoyens, ayant des droits, comme celui de se syndiquer. Le compromis, dans la vie d'une entreprise, est précisément l'art de combiner différents plans de référence, sans les confondre.

Le compromis est toujours faible et révoquant, mais c'est le seul moyen de viser le bien commun. Nous n'atteignons le bien commun que par le compromis, entre des références fortes mais rivales.

● **À défaut d'accord et contre toute violence, un nécessaire compromis**

Comment empêcher que les différends, les litiges, les conflits ne dégèrent en violence ? En ce sens, le compromis est une barrière entre l'accord et la violence. C'est en absence d'accord que nous faisons des compromis pour le bien de la paix civique. Nous pourrions même dire que le compromis est notre seule réplique à la violence dans l'absence d'un ordre reconnu par tous, et en sorte unique dans ses références. Comme nous n'avons que des références fragmentaires, c'est entre ces références-ci que nous sommes obligés de faire des compromis.

● **Se décentrer, condition du compromis**

La première carence est partout la carence de l'imagination. Nous avons toujours du mal à admettre que d'autres personnes puissent vivre avec d'autres références que les nôtres, ou que nous puissions avoir un autre rôle que celui que nous tenons. Notre société occidentale est contrainte actuellement d'inventer une civilisation du compromis, parce que nous vivons dans une société de plus en plus complexe, où il y a partout de l'autre. Nous n'allons pas vers une société qui serait forcément plus pacifique, nous allons vers une société où les rôles tenus par les uns et les autres sont de plus en plus nombreux et interdépendants. Les travaux d'Edgar Morin montrent fort bien cela. Les conflits de rôles vont en se multipliant, or la seule issue demeure le compromis. Je parle toujours du bon compromis, du compromis honnête, c'est-à-dire de celui qui ne camoufle pas les conflits.

● **Éthique du compromis**

La paix civique, dans un lieu déterminé, me semble être le meilleur endroit où l'on peut observer une éthique du compromis, car les personnes sont ici traversées par des jeux de rôles différents et repérables. Il est alors possible de mieux aborder les conflits. L'avancée de la paix civique, interne à une communauté historique déterminée, est une condition pour faire avancer la paix internationale.

● **Compromis et non-violence**

Traiter du compromis, ce n'est pas toujours traiter de la non-violence, c'est avant tout élaborer un protocole d'accord entre des parties rivales, pour lesquelles on n'a pas trouvé de principe supérieur à celui que revendique chacune des parties. Chacune des parties a un argumentaire, mais il n'y a pas de

super-argumentaire qui engloberait les deux argumentaires. La non-violence apparaît ici, me semble-t-il, en ce sens que si on ne trouvait pas un compromis, on irait vers la violence.

Tous les compromis sont faibles, parce qu'ils ont des principes moins forts que les principes qui s'opposent. Un compromis est honnête s'il reconnaît la force de la revendication de part et d'autre, mais en même temps il est créateur, car il ouvre la voie vers la recherche de nouveaux principes plus vastes. Pour le dire autrement, il me semble que le bien commun se définit par le compromis entre des règles rivales qui couvrent des secteurs divers d'activité, des mondes d'action. » ●

« Dans le compromis, chacun reste à sa place, personne n'est dépouillé de son ordre de justification »

Pour la petite histoire...

L'Europe du compromis : c'est l'article que votre comité de rédaction n'a pu obtenir de Herman van Rompuy en dépit de son accord de principe initial... Président du Conseil européen, président surtout d'une Europe en crise, malmené par l'actualité, il cherchait, ces derniers jours, à concilier les positions divergentes de l'Allemagne et de la France sur une union bancaire. Recevant le prix Nobel de la paix à Oslo, il a fait l'éloge du compromis, déclarant notamment : « *L'Europe a perfectionné l'art du compromis* ».

La fabrique de l'intérêt général

Compromis : le mot est important pour la CFDT. La définition commune évoque « un accord dans lequel on fait des concessions mutuelles ». Rechercher un accord, c'est à la fois être en mouvement avec d'autres parties prenantes et créer avec elles de l'intérêt collectif qui les dépasse. Faire des concessions, c'est accorder quelque chose à un tiers. Le compromis n'est donc pas le reflet d'une passivité mais d'une action librement assumée.



● **JEAN-PAUL BOUCHET, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CFDT CADRES**

« Cultiver l'art du compromis responsable dans l'intérêt de chacun »

« La non-signature est toujours plus facile que l'engagement contractuel qui impose des résultats »

● **Le choix du compromis responsable**

Pourquoi est-ce un moteur pour la CFDT ? Notre syndicalisme se démarque de celui des autres. Confédéré, il se distingue des corporations qui défendent leurs intérêts sans tenir compte de leur impact global. Défendre une activité ou un métier, c'est essentiel. Le faire en éludant les écosystèmes, c'est le règne du « pourquoi pas moi » désastreux pour tous à long terme. La CFDT se veut ainsi interprofessionnelle et multi-catégorielle car on ne peut séparer les questions sociales et professionnelles qui touchent les cadres et les non-cadres, les agents publics et les actifs du privé. Enfin, notre syndicalisme entend faire jouer un rôle politique à la société civile. Donc aux syndicats dans le domaine économique et social. Ce rôle ne se limite pas à agréger des demandes et des plaintes auprès de la force publique. L'Etat est un acteur majeur parmi d'autres. De même, la norme juridique est un des piliers de la démocratie. Mais la CFDT ne veut pas s'en remettre pour tout à l'Etat comme au droit. Elle est elle-même une force régulatrice dans la République et réformatrice dans la société. Il y a plusieurs syndicalismes en France et la CFDT est singulière à cultiver l'art du compromis responsable dans l'intérêt de chacun :

réformes des retraites, sécurisations du parcours professionnel, gestion prévisionnelle de l'emploi, responsabilités de l'entreprise...

● **Compromis n'est pas compromission**

Cette volonté d'agir est parfois mal comprise au moment du compromis pour être saluée quelques années plus tard. En 1995, Nicole Notat fut accusée par l'aile contestataire du mouvement social de compromission sur la réforme de l'assurance maladie. En 2003, le « compromis acceptable » de François Chérèque sur la réforme des retraites fut vivement critiqué. Ces positions visaient loin. Aujourd'hui, elles sont reprises par le Parti socialiste au pouvoir. Nous goûtons notre revanche, même si cela a coûté en perte d'adhérents. Et poursuivons notre engagement : en 2011, c'est la gestion des caisses de retraites complémentaires qui a fait l'objet d'un compromis. Demain, qui s'engagera sur des réformes plus profondes ? Nous entendons agir également sur l'organisation du travail : négociations sur l'aménagement du temps de travail, accord innovant sur le travail à distance à l'heure des technologies de l'information... Nous travaillons à la compétitivité de nos

travailleurs et de nos entreprises alors que sonne l'heure d'un long ralentissement économique. Voilà la marque d'un syndicalisme engagé, d'un mouvement social responsable : ceux qui nous accusent de transiger peuvent-ils en dire autant ?



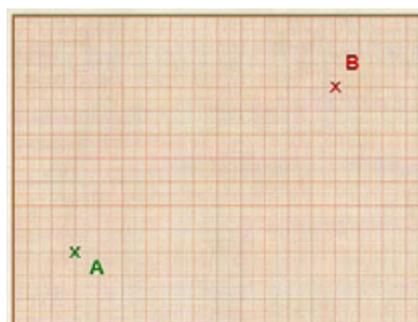
Quel espace pour le compromis dans la culture juridico-politique française ?

Nous assumons ainsi le décalage avec l'idée d'une tradition française du pouvoir allergique à la culture du compromis. Une généralité qui dénonce l'interdit, dans un pays où le pouvoir transcende la société, de penser l'intérêt collectif comme un compromis entre des intérêts particuliers. Tout a été écrit sur la préférence française accordée à la loi sur la négociation collective, comme seule expression véritable de l'intérêt collectif, comme recours permanent à l'État pour incarner à la fois l'ordre, l'égalité et la justice sociale. Parmi les mythes fondateurs de la société française, l'option préférentielle pour l'affrontement à la négociation et la méfiance à l'égard du consensus affaiblit le syndicalisme réformiste et nourrit son pendant contestataire. Du colbertisme républicain au capitalisme familial, les pouvoirs restent concentrés. L'intermédiaire, le délibératif et la gouvernance collective semblent suspects dans la culture politico-économique et la tradition juridique françaises. Le compromis est vécu comme une compromission. Les liens contractuels en France ne s'imposent pas naturellement car la société est dépourvue de normes explicites relationnelles entre les autorités publiques et les acteurs sociaux. La faiblesse des corps intermédiaires nourrit l'insuffisante négociation collective. S'en remettre en permanence à l'État, c'est accepter que le compromis soit l'affaire des seuls parlementaires, voire des lobbys...

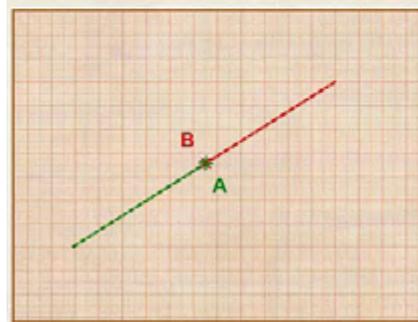


Au bénéfice de l'intérêt général

Le compromis entre partenaires sociaux reste à un résultat à un moment donné. Quels sont les facteurs qui en



- Fig. 3a -
Le chemin le plus direct
entre A et B...



- Fig. 3b -
... c'est de rapprocher A et B

SIMON DEGIOVANNI

déterminent la qualité ? Au-delà de la posture des acteurs, de leur satisfaction ou de leur mécontentement, le critère dominant d'appréciation du résultat doit être à mon sens... le bénéficiaire final. Combien de refus de signer sont guidés par des choix tactiques, par le besoin de se démarquer entre organisations syndicales concurrentes ou, pire, à cause d'enjeux de pouvoirs internes ? Le nombrilisme l'emporte trop souvent. La non-signature est toujours plus facile que l'engagement contractuel qui impose des résultats. Le compromis responsabilise. Il rend les organisations actrices. C'est leur responsabilité sociétale qui est en jeu. La crise financière a révélé une crise de l'entreprise : une crise de la gestion et de l'organisation de l'activité. Une crise du « faire ensemble » dans le travail. Comme cadre, je défends la prise de risque et de responsabilité. Le syndicalisme du compromis est ainsi celui de la fabrique de l'intérêt général, au sens d'un plus pour chacun ou, à défaut, pour le plus grand nombre. ●

« *Le compromis responsabilise, il rend les organisations actrices* »

En entreprise, une posture fondatrice

En charge d'une équipe ou d'un projet, le responsable prend des décisions qui le conduisent souvent soit à la recherche de consensus aléatoires, soit à des choix plus personnels parfois non dénués d'intransigeance. Entre les deux, la voie du compromis semble moins empruntée. Avant de citer les fruits du compromis, tentons d'en élaguer les branches mortes.



● **JEAN-PIERRE BERTHET**

Jean-Pierre Berthet, Directeur régional adjoint de la DIRECCTE Rhône-Alpes, en charge du pôle Politique du travail, membre du corps de l'Inspection du travail

● **Le compromis a souvent mauvaise réputation**

Passer pour un homme de compromis dans l'entreprise fait au mieux « passe muraille », au pire falot : si je veux être respecté voire craint, il faut que je m'impose ...ou que je provoque un rapport de force ! Jusqu'où aller dans les concessions sans perdre son autorité et sans se voir reprocher de ne pas avoir défendu avec vigueur les intérêts de ses collaborateurs ? D'autant que la capacité d'assumer des choix parfois radicaux est une qualité attendue d'un responsable autant qu'une obligation incontournable.

Comme le souligne le P. Valadier¹ l'intransigeance s'adosse à l'affirmation selon laquelle il faut s'en tenir à une fidélité inconditionnelle aux valeurs et aux principes. Pour beaucoup le passage est donc inévitable, entre le compromis et la compromission !

Autre point d'achoppement : la volonté d'aller vite. Le chemin du compromis peut paraître long à un encadrement qui travaille souvent dans l'urgence. Pèse aussi le soupçon de l'inefficacité : on recolle les morceaux mais pour combien de temps ? Dans d'autres cas, on appâte l'autre avec le caractère

« *L'intransigeance s'adosse à l'affirmation selon laquelle il faut s'en tenir à une fidélité inconditionnelle aux valeurs et aux principes* »

« *Accepter de ne pas sanctuariser toutes mes idées* »

séducteur de la démarche alors que la stratégie de tout obtenir pour son seul profit reste sous-jacente. Terminons en notant que parfois aussi le compromis est la solution ultime lorsque les combattants se sont épuisés dans des combats de pouvoir sans fin. Il y a alors, comme dans tout armistice, bien des aigreurs à surmonter !

Pourquoi alors ne pas privilégier le compromis plutôt que de l'appeler au secours ? Pour l'avoir expérimenté dans ma vie professionnelle, je remarque que la recherche du compromis honore en effet plusieurs dimensions.

● **La concrétisation du dialogue**

La démarche n'est certes pas toujours promise au succès puisqu'elle ne peut résulter que d'une volonté collective. Elle n'exclut pas non plus les tensions. Pour autant elle ne peut prospérer que dans la communication. Parce qu'il y a un engagement mutuel sur des objectifs précis, elle permet au dialogue de devenir une réalité pleine de promesses. Un compromis se déclinant toujours au pluriel, chacun est obligé de sortir de

¹ *La part des choses - Compromis et intransigeance*, Paul Valadier, Lethielleux, DDB, 2010

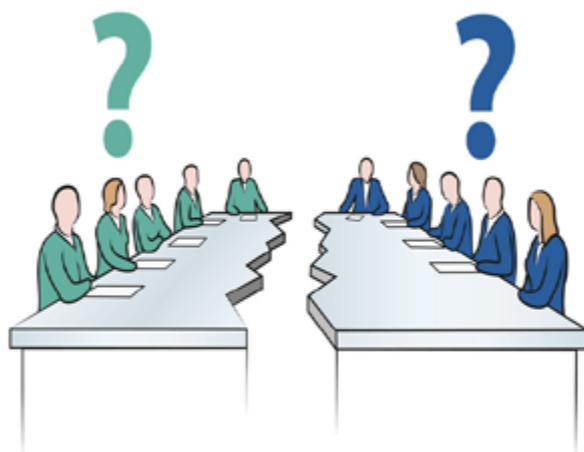
sa bulle pour découvrir ce dont l'autre a besoin et ce qu'il propose. Dans cette démarche on est bien obligé de quitter les rivages rassurant de sa communauté d'appartenance pour aller vers son prochain. Jean-Paul II définissait le terme de prochain comme celui qui prend en considération la seule humanité de l'autre et fournit la base la plus large pour la communauté.

● **La recherche d'efficacité**

Décider pour un responsable, c'est bien souvent choisir entre plusieurs options ayant toutes leurs avantages et inconvénients, plutôt que parvenir à une solution idéale. Cependant, diluer ses convictions dans la recherche d'un arrangement à tout prix conduit à l'échec autant qu'il frustre les individus. Dans le compromis, je dois d'abord clarifier ce que je crois essentiel, ce à quoi je tiens fondamentalement. « *Il n'est pas de compromis sans appui sur des références fermes* » souligne le père Valadier¹. En même temps j'accepte de ne pas « sanctuariser » toutes mes idées et suggestions ; je découvre que ce que l'autre propose alors en échange peut enrichir, compléter et solidifier le projet. De nos échanges peut surtout surgir un concept nouveau qui nous appartiendra solidairement et sera moteur de réussite.

● **Un respect mutuel**

Le compromis me fait découvrir l'ingéniosité de l'autre. Quand je découvre ce que l'autre m'offre, je découvre que je suis reconnu par lui. Dans une négociation pendant une grève, il peut y avoir des avancées qui témoignent de cela comme il peut aussi y avoir des propositions qui font dire « mais de qui se moque-t-on ?! ». Souvent je découvre que l'autre, à travers ses suggestions, fait un pas beaucoup plus grand que je ne le pensais. Il sort alors du jugement



FOTOLIA.COM

dans lequel je l'avais cadennassé. En arrivant au compromis, je vérifie ma capacité à dépasser mes limites pour faire exister quelque chose de plus grand.

Le compromis n'est donc pas neutre. L'histoire montre d'ailleurs qu'il n'est pas le fait des tièdes. Quand Karol Wojtyla a été créé cardinal par Paul VI en 1967, le pouvoir communiste s'est réjoui en se disant qu'il allait pouvoir contrer la rigueur du primat de Pologne, le très intransigeant cardinal Wyszynski, en « utilisant » le nouveau cardinal réputé à l'époque plus propice au compromis. Le régime a vite compris que le compromis est tout sauf l'abandon de son identité...

Route possible à coté d'autres chemins, la recherche du compromis n'est pas une voie sans issue ; elle est même un possible signe d'espérance dans la construction d'un avenir commun sur nos lieux de travail. ●

« Quand je découvre ce que l'autre m'offre, je découvre que je suis reconnu par lui »

« En arrivant au compromis, je vérifie ma capacité à dépasser mes limites pour faire exister quelque chose de plus grand »

Pour un compromis sans compromission !

Autant l'avouer d'emblée : ce numéro de *Responsables* est le résultat d'un compromis. L'idée de consacrer un numéro au thème du compromis n'emportait pas l'adhésion de tous. Aujourd'hui encore, lui donner la priorité me semble relever d'un véritable contre-sens sur les nécessités du temps et sur notre exigence morale de chrétien.

● VÉRONIQUE BALLESTRA

Le risque, en faisant du compromis une philosophie d'action, est en effet de faire croire que ce qui n'est qu'un outil, un moyen, serait une fin désirable en elle-même, un objectif à atteindre, coûte que coûte. Rien ne serait plus dangereux pour notre liberté, notre dignité et notre fidélité à l'enseignement du Christ, que de croire qu'un mauvais arrangement serait préférable, en toutes circonstances, à un conflit ouvert. Pensons aux tristement célèbres « *accords de Munich* » dont Churchill résuma la philosophie d'une phrase aussi lapidaire que prophétique : « *Ils devaient choisir entre le déshonneur et la guerre. Ils ont choisi le déshonneur; et ils auront la guerre.* »

● **Les « petits Munich » du quotidien**
L'époque ne nous pousse-t-elle pas aussi, à notre échelle et par des mécanismes insidieux, à vivre en permanence des « petits Munich », à accepter des compromis qui vont à l'encontre de nos convictions, de nos valeurs, voire de nos intérêts ? Bien souvent, ils sont présentés, clés en main, comme la seule solution pour éviter la rupture et préserver la paix (sociale).

● **Le compromis doit rester un choix des parties en présence**

Cette posture assimile le compromis au dialogue et à la paix. Celui qui le refuserait ferait donc preuve d'un esprit belliqueux et supporterait l'entière responsabilité morale de l'échec ou de la rupture. Mais ce raccourci commode, qui permet surtout de paralyser chez autrui toute tentative de faire valoir ses prétentions ou d'exprimer un point de vue différent, est erroné. Le compromis n'est pas, *per se*, un instrument de paix. Il existe des traités de paix qui ne sont pas des compromis mais le résultat de victoires ou capitulations complètes. De même, il existe des compromis qui n'empêchent pas, voire attisent la guerre ou le conflit.

● **Le bon compromis**

Le compromis n'est donc pas en lui-même un gage de stabilité et de relations pacifiées. C'est un *bon* compromis, qui peut l'être. Un bon compromis est un accord par lequel chaque partie s'accorde des concessions mutuelles parce que l'avantage qu'elle acquiert en acceptant cette concession est supérieur à l'inconvénient de la perte qu'elle endure. Précisons que l'avantage que retire la partie la plus faible à l'accord ne peut pas être le seul droit de survivre, car alors ce n'est plus un compromis mais un *diktat*, un accord illégitime.

« C'est d'incitation au courage, à l'esprit de résistance au conformisme ambiant, à la recherche perpétuelle du sens de nos actes, que nous avons le plus besoin »



Pont du compromis enjambant
le fleuve des compromissions

« *Il ne peut y avoir de bon compromis sans, a minima, une vision partagée du respect de l'Homme* »

« *Sans loyauté, le compromis est inexécuté ou inexécutable. Seront ainsi perdues la confiance dans la parole donnée et l'adhésion des parties à l'accord* »

● **Des principes et qualités indispensables**

La recherche d'un bon compromis est donc un exercice moralement exigeant. Il présuppose d'abord la reconnaissance mutuelle d'un égal droit d'accès à la table des négociations, quels que soient les rapports de force qui ont conduit à la mettre en place. Il suppose ensuite la reconnaissance d'une égale dignité, soit le droit de chacun de poser l'ensemble de ses revendications ou de ses prétentions. Il suppose enfin la possibilité pour chacun de disposer d'une certaine marge de négociation. En somme, il ne peut y avoir de bon compromis sans, a minima, une vision partagée du respect de l'Homme. Ce premier point, déjà, ne peut faire l'objet d'un compromis.

D'autres qualités s'avèrent encore indispensables dans la recherche de tout compromis. Le courage de savoir, dans des circonstances souvent intimidantes, poser et défendre les limites entre ce qui est négociable, et ce qui ne l'est pas, quitte à assumer la rupture. Le courage de tenir un discours de Vérité, en posant l'ensemble des difficultés sur la table et en cherchant des solutions claires. Le courage enfin d'être fidèle au principe de réalité qui veut que l'on vérifie, dans le cas d'un mandat, si les gens dont on représente l'intérêt ont la volonté ou la possibilité de respecter l'engagement que l'on prend en leur nom.

La loyauté enfin, tant dans l'intention

qui préside à la conclusion du compromis que dans son exécution. Sans loyauté, le compromis est inexécuté ou inexécutable. Seront ainsi perdues la confiance dans la parole donnée et l'adhésion des parties à l'accord.

Un mauvais compromis entraîne d'ailleurs, à plus ou moins long terme, la frustration, la défiance, la colère, la révolte de ceux auxquels il est imposé. La rupture devient alors inévitable par accumulation des rancœurs.

● **... à faire fructifier dans nos vies**

Respect de l'Homme, esprit de Vérité, courage, loyauté, voilà les principes et les qualités que je souhaiterais voir promouvoir en priorité. Alors qu'ils exigeraient de chacun de nous un entraînement quotidien, tout nous pousse au contraire à y renoncer. De quel esprit de Vérité, de quelle loyauté peuvent faire preuve le cadre ou le dirigeant envoyés en première ligne, dans la négociation d'un plan social décidé par des actionnaires anonymes, à des milliers de kilomètres de là ? De quelle liberté de négociation disposent le cadre ou le dirigeant face à ses équipes, lorsque les objectifs sont fixés par d'autres, sous forme de tableaux aux lignes aussi innombrables qu'improbables, ou encore sous le seul angle du court-termisme financier incompatible avec les projets de longue durée ? Bien plus grave encore, quel dialogue peut-il exister entre les différentes strates du monde du travail, lorsqu'on détourne le sens des mots, lorsqu'on met le vocabulaire de l'entreprise sous tutelle, lorsqu'on s'enferme dans l'hermétisme de concepts à la mode, pour mieux stigmatiser ceux qui ne les comprennent pas ou qui ne les partagent pas ?

C'est d'incitation au courage, à l'esprit de résistance au conformisme ambiant, à la recherche perpétuelle du sens de nos actes, que nous avons le plus besoin, car « *Si le sel vient à s'affadir, avec quoi le salera-t-on ? Il n'est plus bon à rien qu'à être jeté dehors et foulé aux pieds par les gens* » (Mt 5, 13-14). ●

Le compromis, tension pour le manager

Directeur de l'enseignement catholique pour le diocèse de Bayeux-Lisieux, Dominique Desrues a exercé pendant 23 ans des fonctions *corporate* dans le monde de l'assurance en France et à l'étranger. Pour lui, le compromis représente une voie d'avenir respectueuse des individus... à mille lieues de la tranquillité offerte par les arrangements ou consensus dictés par la facilité. Exigeante aussi de ce fait.



● DOMINIQUE DESRUES

Au tout début de ma première expérience professionnelle en Espagne, confronté à une situation sociale complexe, j'ai failli me faire piéger par le sens courant que nous donnons en français au mot compromis. En effet, nous sommes spontanément tentés d'y voir une succession de concessions qui ont pour objet d'assurer *in fine* une paix par défaut. Arrangeons-nous et ainsi nous aurons un espace de tranquillité quotidien... Il en est différemment en espagnol comme me l'a appris le responsable syndical que je rencontrais. *Compromiso* signifie l'engagement, le pacte, l'accord que deux personnes concluent aussi bien au terme d'une négociation qu'au risque d'une adhésion à un intérêt supérieur. En ce sens, nous pouvons alors dire que nous choisissons le compromis, faisant preuve d'une liberté en exercice porteuse de fruits parfois difficile à assumer...

● **Tenir une promesse ensemble**

Si nous prenons pour acquis que compromis peut s'entendre comme le fait de « tenir une promesse ensemble » (traduction littérale de son origine

latine), alors nous pouvons saisir que le projet mené au sein de l'entreprise repose sur un lien de confiance tissé aux cœurs des valeurs collectives et individuelles et porte en lui une capacité de développement, un dynamisme naturel. Dans les divers lieux de mon expérience professionnelle, j'ai pu mesurer qu'un tel choix donnait à voir une forte cohésion sociale, une certaine marge de manœuvre pour les managers et une aptitude à se mouvoir avec plus de fluidité au cœur des changements.

● **Eviter le piège du consensus**

Cette dimension donnée au compromis me semble nous éloigner clairement de toute tendance consensualiste basée sur une approche procédurière des relations qui égrènerait une succession de concessions au gré des aléas. Elle sollicite aussi la capacité des individus à créer d'une part et à manifester d'autre part un tel choix. Elle s'érige enfin en gardien vigilant d'un socle éthique. Loin de penser que le compromis obtenu permette d'assurer une relative tranquillité et donc autoriser un certain détachement, une sorte d'assurance-

« *Nous choisissons le compromis, faisant preuve d'une liberté en exercice porteuse de fruits parfois difficile à assumer...* »

« Il me semble que nous interrogeons quelque chose qui relève du principe vital de l'entreprise »

« La demande ardente des responsables aujourd'hui à partager le sens d'un engagement constitue le terreau naturel au compromis »

paix, le manager devra sans cesse en vérifier la présence et être attentif aux salariés qui testeraient et voudraient directement ou indirectement en mesurer sa réalité. Il me semble de ce fait que nous interrogeons quelque chose qui relève du principe vital de l'entreprise. Il faudra alors savoir gérer les ruptures et les problématiques de seuil (les longs processus d'intégration de certains groupes anglo-saxon participent à cette thématique).

● **Réalité du compromis en entreprise : un optimisme mesuré**

Cette approche est-elle irréaliste ? Quelques années aux côtés de Michel Albert, alors président du Groupe AGF, m'ont permis d'en apprécier la pertinence. Cette approche est-elle actuelle ? N'est-elle pas trop marquée par une époque qui faisait droit aux projets pluriannuels et témoignait d'une conscience certaine des grands enjeux politiques et économiques ? L'expérience professionnelle et personnelle que je vis actuellement me permet de souligner quelques éléments de réponse et de porter un optimisme mesuré.

● **Une posture exigeante**

En effet, la nature éminemment relationnelle de sa fonction et son positionnement non hiérarchique au sens traditionnel des organisations placent le directeur diocésain de l'enseignement catholique au carrefour de compromis permanents. Il peut attester du besoin profond des chefs d'établissement et au-delà des enseignants et personnels éducatifs de partager un même engagement. Certes, le mode opératoire qui s'appuie essentiellement sur des réunions à l'objet parfois diffus... peut paraître exagérément lourd. Mais s'il n'est pas productif assurément

d'une valeur immédiate et tangible, il secrète les ressorts d'un compromis porteur de sens. Ainsi, chacun est en situation d'identification lui permettant de promouvoir dans son milieu d'exercice les termes originaux d'une démarche individuelle responsable. En confiance. Dans l'exercice d'une liberté. C'est pourquoi la posture qui privilégie le compromis est respectueuse de la personne et porteuse de sens. La demande ardente des responsables aujourd'hui à partager le sens d'un engagement constitue le terreau naturel au compromis. ●



SIMON DEGIOVANNI

La licorne mit fin au conflit entre adepte du cheval et partisans du narval

La médiation, une aide à une justice chrétienne ?

La médiation, terme « sympathique » évoquant une négociation de bon aloi où chacun est amené à faire des concessions en vue d'aboutir à un équilibre ? Certes mais que recouvre-t-elle au juste ? Pourquoi proposer une médiation ? Philippe Josse, expert près la Cour d'Appel de Versailles et médiateur au Centre de médiation et d'arbitrage de Paris, répond à nos questions.



● PHILIPPE JOSSE

« La médiation est une reconstruction humaine à la suite d'un conflit et en dépit de ce conflit »

● Responsables

Comment peut-on définir la médiation ?

Philippe Josse. Elle vise à régler le conflit qui oppose deux parties en les aidant à trouver une solution acceptable par tous, c'est-à-dire, qui prenne en compte les intérêts de chaque partie et qui soit de ce fait satisfaisante pour tous. Le rôle du médiateur consiste essentiellement à écouter les divers points de vue. Tout en faisant prendre conscience des points forts et faibles de l'argumentation de chacun et en les aidant à formuler clairement ces points de façon à être entendu par l'autre partie, il les amène ensuite à trouver, par eux-mêmes, une solution. Celle qui permettra non seulement de mettre un terme au conflit mais aussi d'effacer les traces de la mésentente, voire de les amener à travailler de nouveau ensemble.

● Responsables

Dans quels types de cas proposer la médiation ?

P. J. Nombre de conflits peuvent être réglés par la médiation : commerciaux, à propos d'un brevet, internes

aux sociétés, familiaux (succession, divorce...) et même sociaux à l'intérieur d'une entreprise. Condition *sine qua non*, il faut une volonté commune entre les « belligérants » pour accepter d'engager une tentative de médiation. La médiation peut être conventionnelle, quand elle est proposée aux parties par leurs avocats ou à l'initiative des parties elles-mêmes, ou judiciaire à l'initiative d'un juge. Du choix du médiateur dépend bien souvent, le succès ou l'échec de la médiation. En général, ce choix sera fait auprès d'institutions disposant d'un panel diversifié de médiateurs en fonction de la nature du litige, garantissant ainsi la qualité du médiateur retenu.

● Responsables

Quelles sont les différentes étapes du processus de médiation ?

P. J. Le « temps des présentations » est la période initiale au cours de laquelle le médiateur énonce les règles essentielles au bon déroulement de la médiation : respect des personnes, égalité du temps de parole, confidentialité de la médiation, liberté pour tous et à tout moment de mettre un terme au processus de médiation sans

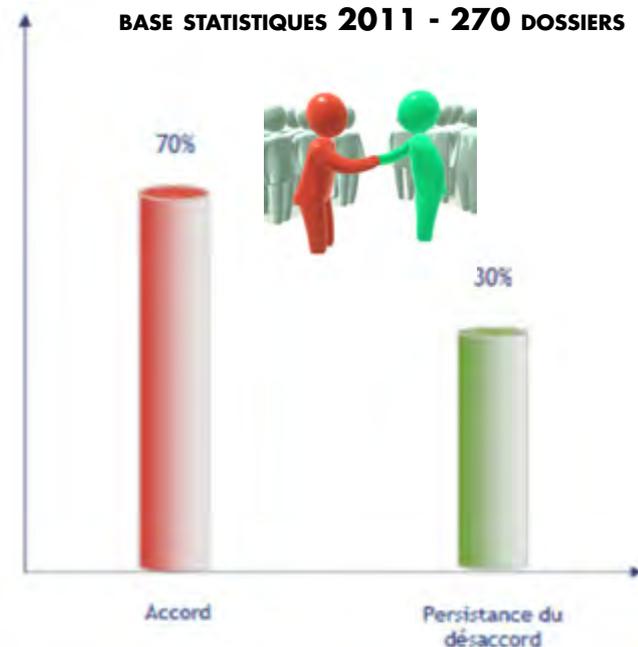
l'obligation d'en donner les motifs. Vient le temps de l'évocation des points de vue par chacune des parties en présence : particulièrement stressant puisque chacun est amené à « vider son sac »... Cela permet de comprendre l'origine et la nature des désaccords de la façon la plus directe et la plus évidente possible. Le temps qui suit est celui de la reconnaissance des erreurs, des malentendus, de la renonciation à des postures et positions. Le médiateur peut intervenir soit en réunion plénière soit en « aparté » auprès de chacune des parties, à leur demande ou de sa propre initiative. L'objectif étant de parvenir, par approches successives, à une solution ménageant les intérêts de chacun, satisfaisant les deux parties et mettant un terme au litige. La dernière phase concrétise la solution par la rédaction d'un accord. C'est le principe de « win-win » ou « gagnant-gagnant ».

● Responsables

Quels sont les atouts de la médiation par rapport à d'autres solutions proches ? En quoi la médiation serait-elle la meilleure option pour régler un conflit ?

P. J. Le processus de médiation est radicalement différent d'une procédure d'arbitrage : dans cette dernière, les parties confient à un arbitre le soin de « trancher » le litige, ce qui revient à faire dire par l'arbitre désigné, qui a tort et qui a raison. Dans une médiation, au contraire, ce sont les parties qui décident elles-mêmes de la solution apte à régler le conflit. Le médiateur n'est là que pour aider les parties à trouver une solution : cela suppose une grande qualité d'écoute et une attention portée au sens des paroles. Car un mot ne représente pas la même chose pour chacun... Le médiateur devra prendre le soin de reformuler chaque avancée pour clarifier le débat et faire progresser la médiation.

Statistiques d'utilisation de la médiation par les entreprises (CMAP)

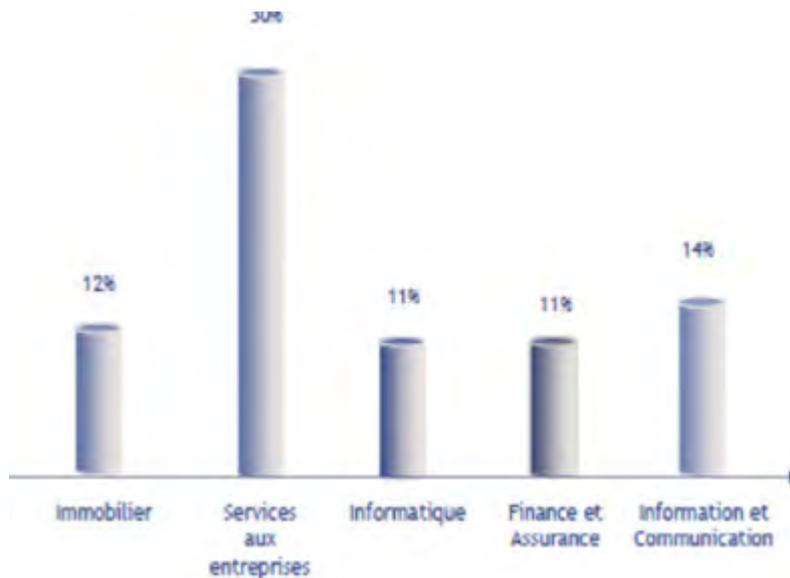


● Responsables

Quelles sont les valeurs humaines agissant dans un processus de médiation ?

P. J. Dans cette démarche, il n'y a aucun jugement, aucune agressivité, aucune humiliation. Les personnes qui sont en conflit ne sont pas mises en accusation ; elles sont, bien au contraire, respectées en tant que telles et invitées à s'exprimer afin d'être entendues et d'évoquer les intérêts qui priment le plus pour elles. D'exposer aussi leurs frustrations. Le médiateur est là pour les aider à trouver une sortie acceptable pour chacun. Il n'y a pas un bon et un méchant, mais deux hommes avec leurs difficultés pour qui l'important n'est pas de gagner sur l'autre, mais de gagner ensemble... Pour nous chrétiens n'est-ce pas une aide à la justice que nous devons promouvoir ? Sommes-nous pour une justice non humiliante ? Sommes-nous pour une justice humaine ? Sommes-nous pour une amélioration de la communication et non pas pour l'affrontement ? ●

« Dans une médiation, ce sont les parties qui décident elles-mêmes de la solution apte à régler le conflit »



Le dispositif d'appui au dialogue social dans l'entreprise, qu'est-ce que c'est ?

Née au Québec où la conflictualité connaît des niveaux record, une méthode originale, appelée « appui au dialogue social » est promue par les médiateurs du ministère du Travail comme outil de prévention des conflits. Objectif de cette méthode proposée aux chefs d'entreprise, représentants du personnel, délégués syndicaux, DRH, médecins du travail, et plus largement à tout intervenant en entreprise : la restauration des capacités de dialogue et non la prévention des grèves. Avec la certitude que le dialogue, même difficile, ne suscite pas forcément la grève et qu'à l'inverse, des conflits collectifs peuvent se déclencher sur des oppositions d'intérêts sans que le dialogue soit compromis. Il s'agit donc de développer les capacités des parties à trouver par elles-mêmes les solutions aux problèmes qu'elles ont en commun. Ceci n'exclut pas le recours à l'épreuve de force si les divergences persistent. Loin de déresponsabiliser les acteurs, l'intervention vise à « re-fabriquer » de l'acteur quand la méfiance réciproque rend difficile ou impossible la confrontation des points de vue et lorsque les acteurs se sont mutuellement disqualifiés : sortir du dialogue de sourds improductif, des batailles de tranchées stériles et coûteuses pour pouvoir aborder ce qui fait problème.

La partie n'était pas gagnée d'avance : le système juridique anglo-saxon repose davantage sur le contrat et la médiation est perçue par les partenaires sociaux en France avec méfiance : pourquoi prévenir le conflit si celui-ci est source de progrès dialectique ?

● MICHEL PERRON, CO-PILOTE DU DISPOSITIF

Famille, un art de vivre au-delà du compromis

La famille et l'entreprise ne sont pas sœurs jumelles. Leurs objectifs, leurs acteurs, la nature des liens qu'elles nouent avec chacun diffèrent profondément même si leurs frontières sont poreuses. Horaires, revenus, conditions de vie sont interdépendants. Jusque dans le vocabulaire que nous employons... pour parler de « compromis ». Réflexion.



● ANNE-MARIE DE BESOMBES



Dans un premier temps, on sourit. A cause des mots utilisés pour dire des choses d'ordre privé. Mots de la sphère professionnelle pour des réalités familiales. Désormais on « gère » ses enfants, on « négocie » avec son conjoint, on « sous-traite » les biberons de ses rejetons, on fait une « opération de sensibilisation » auprès des grands-parents, on pratique parfois des « remises de dettes » à ses ados... Sans parler des réunions de consensus... Ces mots transférés d'un registre à l'autre permettent de prendre du recul, de montrer qu'on est « gestionnaire » de la petite PME qu'est chaque famille. Mots rassurants pour des réalités complexes, évolutives, propres à chaque tribu. Et non

dépourvus d'humour, quand on sait la part d'improvisation que représente toute vie familiale. Heureusement d'ailleurs !

● **L'humour, une pirouette salutaire**

On a donc raison d'en rire. « L'humour a pour effet de mettre à distance le problème, la dispute qui couve, la tension qui monte, voire la colère en pleine explosion. Il y a un avant et un après avoir ri dans toutes les relations ; des liens peuvent à nouveau se tisser » dit en substance Stefan Vanistandael¹, expert auprès du Bureau international catholique de l'enfance (BICE), ONG qui milite pour le respect des droits des enfants dans le monde.

● **Faire famille**

Mais les mots ne sont pas innocents. Cette vie « pas au carré », à géométrie variable, si particulière à chaque famille, tient compte des uns et des autres. Comme ils sont, comme ils grandissent, comme ils vieillissent. Comme ils se retrouvent et comme ils se séparent, pour

¹ Il a mis en valeur le rôle de l'humour dans la dynamique de « résilience » chez l'enfant après une grave blessure.

« Ne pas être dans le déni de ce qui est différent et original en chacun »

vivre leur vie d'adulte. Et dans laquelle chacun a ses propres liens de génération, de parenté, de responsabilité, d'alliance, de souvenirs, de regrets, de projets aussi... Quels que soient les débats en cours... Pas la même chose d'être le père ou l'enfant, le frère ou la sœur. Le mari ou la femme. Le beau-père ou la belle-mère... Ou tant d'autres situations devenues aujourd'hui courantes. Mais une réalité demeure : faire famille est un art de vivre recherché, qu'au fil des années de nombreux compromis fertiles ou pourris peuvent venir enrichir, appauvrir, parfois tuer. Le bonheur, qu'on voudrait éternel, est fragile, qui ne l'a pas expérimenté ? A cause de ces liens très particuliers qui fondent la famille : pour chacun avoir été le petit d'un couple (même si celui-ci n'a pas construit dans la durée) et devenir soi-même les parents d'un petit. Quel fil suivre pour trouver le bon compromis, porteur d'avenir ? Pour ne pas tuer l'alliance qui permet à chaque communauté humaine qu'est une famille de vivre ? D'être le terreau fertile dans lequel on se nourrit. Porteur d'une capacité à nouer ou garder des liens vivants, sans être trop fusionnels.



Ne pas tout régenter, ne pas tout accepter

Je me souviens d'un entretien avec Véronique Margron, théologienne, pour le journal *Croire aujourd'hui*. Je la questionnais sur le mensonge. Sa première réaction avait été d'évoquer la rupture de confiance. Car il touche, disait-elle, à la quête du vrai, à la foi qu'on peut avoir en l'autre. Mais, ajoutait-elle aussitôt, la prudence n'est pas le mensonge. Savoir différencier, comme le précisait Emmanuel Lévinas, le « dire » (ce que l'autre entend à travers les mots) et le « dit », ce qui est dit. L'art de vivre en famille relève souvent de cette distinction, de ce savoir vivre là, qui consiste à prendre en compte l'existence de l'autre. De ne pas être dans le déni de ce qui est différent et original en chacun. Ne pas tout régenter, ne pas tout accepter non plus. Savoir se taire quand il le faut. Ne pas comparer. Admirer le fait d'être différents les uns des autres, et cependant liés, « comme le sont les

« *Vivre par les sommets de nos vies sans se fixer sur leurs sous-produits* »

branches d'un fagot de bois » aimait à dire ma mère. Question d'intelligence des situations. Plus facile à dire qu'à faire ! Dans ses ouvrages, Boris Cyrulnik, neuropsychiatre, encourage sans relâche à avoir des relais pour aider à dénouer des situations trop emmêlées, douloureuses. Il témoigne de ce que l'absence de lien et d'amour familial - telle que lui-même l'a vécue - peut être relayée par d'autres liens de confiance et d'amour. Cette approche est d'une grande aide pour tous ceux dont la famille traverse des épreuves. Tel est le mystère de toute vie humaine.



Regarder l'autre par ses sommets

J'ajouterai à ces quelques réflexions, l'expertise de Dennis Gira, dans son dernier livre *Le dialogue à la portée de tous... (ou presque)*². L'orgueil, le silence, le savoir tout, le mépris sont, pour lui, les principaux ennemis de l'harmonie, alors que l'humour, la patience dans l'espérance, la douceur et la compassion, enfin l'écoute (qui fait place à l'expérience de l'autre) permettent de vivre par les sommets de nos vies sans se fixer sur leurs sous-produits... Courage. ●

² Bayard éditions. Prix Siloë-Pèlerin 2012

« La relation homme-femme est prise plus qu'avant dans un cocktail détonant, où le côtoiement de l'altérité se déploie dans la plus délicieuse et inquiétante proximité (...). Ce qui rapproche hommes et femmes est ainsi bien plus essentiel que ce qui fait différence, et cela de tout temps. Mais ce qui fait différence, en notre époque où le vœu d'égalité est intense, nourrit plus qu'avant angoisse et tension ».

Jacques Arènes, La Croix du
23/11/2012

L'arbitrage du concile de Jérusalem

Au chapitre 15 du livre des Actes des Apôtres, saint Luc fait état de conflits tôt survenus au sein de l'Église naissante, analysés depuis par de nombreux auteurs¹ qui en montrent la complexité et la richesse. Notre lecture s'attachera à montrer comment est trouvée une solution d'ordre spirituel, acceptable par tous.

● **BERNARD BOUGON S.J.**

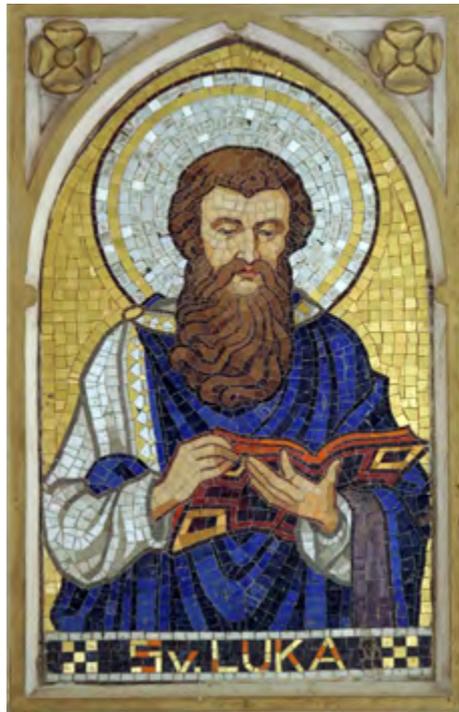
¹ Par ex., Ph. Bossuyt et J. Radermakers, Témoins de la Parole de la Grâce - Actes des Apôtres, Institut d'études théologiques, Bruxelles, 1995

Les faits : dans ce passage, saint Luc fait état de deux points de friction entre des chrétiens venus du monde juif et ceux issus du monde païen. Le premier surgit à Antioche, mettant aux prises des chrétiens venus de Judée avec Paul et Barnabé, qui rentrent de leur mission en Asie mineure.

● **Les pierres d'achoppement**

Pour les premiers, Jésus est un des leurs, un Juif qui n'a jamais renié son judaïsme. Il est le Messie promis et annoncé par les Écritures (Ancien Testament). Sa venue parachève et accomplit l'Alliance conclue avec Abraham (dont le signe est la circoncision) et Moïse (la Loi remise au Sinaï). Pour eux, se convertir au Christ signifie identiquement entrer dans cette Alliance, avec l'adoption du mode de vie juif qu'elle suppose. Paul, au nom de sa mission « d'apôtre des païens », fait une interprétation contraire : suivre le Christ est une manière d'être et de vivre de la foi, dans la grâce de Dieu qui transcende ce particularisme des pratiques religieuses.

Il semble qu'un second conflit soit sous-jacent au premier. Les règles de pureté rituelle maintenaient les juifs pratiquants à distance des païens. Ils ne pouvaient pas, par exemple, manger



« L'Église de Jérusalem tout entière se rend attentive à reconnaître l'Esprit Saint à l'œuvre dans les conversions obtenues par les prédicateurs de l'Évangile »

à la même table. Qu'en est-il des juifs devenus chrétiens ? Sans trahir leur foi, peuvent-ils faire communauté avec les chrétiens venus du monde païen ? Participer au même « repas du Seigneur » ?

● **Des contradictions irréductibles ?**

La discussion est si vive qu'il est décidé de faire appel à l'autorité de l'Église de Jérusalem. Là, le débat reprend de plus belle. Des pharisiens s'en mêlent. Saint

Luc insiste : « *Cela provoquait des discussions assez graves* » (v. 6-7). Pour chacune des parties nous sommes en présence de points « non-négociables ». Serait-on au bord d'une scission ?

●
Place au débat

Saint Luc montre comment l'assemblée se met en quête d'une voie acceptable pour tous. A un certain moment, se levant, l'apôtre Pierre, rappelle comment lui, chrétien d'origine juive, annonçant l'Évangile aux païens, a fait le constat que « *Dieu leur a donné l'Esprit Saint* ». Et il précise : « *Tout comme à nous. Sans faire aucune distinction entre eux et nous* » (v. 8-9). Puis, en raison de la longue histoire de l'infidélité d'Israël, inversant les termes et donnant en quelque sorte l'antériorité aux païens sur les juifs, il conclut : « *C'est par la grâce du Seigneur Jésus, nous le croyons, que nous avons été sauvés, de la même manière qu'eux* » (v. 11). Sans doute déstabilisés par cette ferme prise de position de Pierre, tous se taisent. Paul et Barnabé exposent alors « *tous les signes et les prodiges que Dieu avait accomplis par eux chez les païens* » (v. 13). Ils racontent comment l'Église s'est établie fermement dans toutes les villes et contrées où ils sont passés : Paphos, Antioche de Pisidie, Iconium, Lystres, Derbé, Pergé, Attalie, ... Même si saint Luc n'en dit rien, on peut penser qu'ils ont aussi fait état de la forte résistance à leur prédication, rencontrée dans bien des communautés juives visitées.

●
La médiation de Jacques : dénouement

Jacques, qui préside avec autorité la communauté de Jérusalem, se lève à son tour. Se référant à la parole de Pierre, il rappelle en citant les prophètes que la révélation de Dieu à Israël est pour les nations. Voilà la mission essentielle du peuple juif, tels sont les projets du Seigneur « *connus depuis toujours* » (v.17-18), affirme-t-il. Il conclut en proposant aux chrétiens issus du paganisme trois règles de conduite propres à respecter les principaux interdits de la Loi

« Cela n'est possible que si tous reconnaissent la signification essentielle de l'élection du peuple juif : révéler le Dieu unique aux nations »

« L'Esprit Saint et nous-mêmes avons décidé de ne vous imposer aucune autre charge que ces exigences nécessaires » (Ac 15, v. 28)

juive, au premier rang desquels celui de ne pas manger les viandes offertes en sacrifice aux idoles, rite de communion à ces idoles. Ainsi serait honoré le premier commandement de la Loi : « *C'est moi le Seigneur ton Dieu, qui t'ai fait sortir du pays d'Égypte, ... tu n'auras pas d'autres dieux que moi* » (Exode 20, 2-3).

●
Relecture de l'événement

De la solution proposée retenons la méthode, toute spirituelle, de résolution. Après avoir entendu les arguments des uns et des autres, pris la mesure de l'enjeu et ayant fait la vérité sur leur participation à l'infidélité d'Israël, l'Église de Jérusalem tout entière (v. 22) se rend attentive à reconnaître l'Esprit Saint à l'œuvre dans les conversions obtenues par les prédicateurs de l'Évangile. Cela n'est possible que si tous reconnaissent la signification essentielle de l'élection du peuple juif : révéler le Dieu unique aux nations. Reconnaissance qui suppose une profonde intelligence de l'Écriture où se dit la finalité de l'élection d'Israël.

Là où les « signes des temps » - c'est-à-dire les signes de l'action de l'Esprit Saint dans le cœur des hommes - et les Écritures méditées et contemplées se rejoignent, là s'ouvre le chemin à suivre. C'est ainsi, au livre des Actes, que l'assemblée peut ouvrir par ces mots son décret : « *L'Esprit Saint et nous-mêmes avons décidé...* » (v. 28).

Dans l'épître aux Romains (chap. 10 et 11), l'apôtre Paul use de l'image de l'olivier sauvage greffé sur l'olivier franc pour traiter des racines juives de la foi chrétienne. Depuis l'origine de l'Église, l'élection du peuple juif ne cesse de l'interroger. Elle s'en est souvenue lors du Concile Vatican II en promulguant la Constitution *Nostra Aetate*. Ainsi, cette assemblée, dite aussi concile, de Jérusalem appelle à un respect mutuel et à un dialogue entre les Juifs et les Chrétiens, auxquels depuis Vatican II les papes Jean-Paul II et Benoît XVI donnent un regain d'actualité. ●

Quitter les champs de bataille pour les terres fertiles du compromis

Loin de toute impasse, à l'abri des champs de bataille, le compromis, si l'on s'en tient à son étymologie, invite à « promettre avec ». Ainsi fécond, il rend possible le cheminement avec l'autre. A cultiver par choix, y compris dans sa vie professionnelle.

● MICHEL BADRÉ

1^{er} temps

Voir en conversant

Que représente pour nous l'idée de compromis : une voie de sortie « par le haut » des situations de conflit ? Ou l'abandon de ce à quoi on tient, quand on ne peut pas faire autre chose que lâcher du lest ?

Cherchons dans nos vies : avons-nous eu à subir, à négocier, à construire volontairement des compromis, dans nos vies professionnelles ? Avec qui : des collègues ? Des supérieurs ? Des collaborateurs ?

Comment s'est construit le compromis : une négociation donnant-donnant ? Une construction partagée ? Qui était moteur et qui freinait ? Pourquoi ? Comment s'est établie la confiance ? Qu'avons-nous accepté de donner, que nous voulions garder pour nous au départ ? Avons-nous eu à regretter ce compromis ?

2^e temps

Discerner avec le Christ

Matthieu 5, 46-47 : « *car si vous aimez ceux qui vous aiment, quelle récompense méritez-vous ? ...et si vous réservez vos saluts à vos frères, que faites-vous d'extraordinaire ? Les païens eux-mêmes n'en font-ils pas autant ?* »

Chercher le compromis c'est d'abord sortir de la chaleur de sa communauté, oublier le si confortable et naturel « œil pour œil, dent pour dent », accepter de « promettre

avec » l'autre, celui qui nous est étranger. Comme dans beaucoup d'appels bibliques (Abraham, Samuel, Marie, ...), il s'agit d'accepter d'aller dans la direction que Dieu nous montrera, sans savoir où cela nous mènera.

3^e temps

Agir d'un cœur transformé

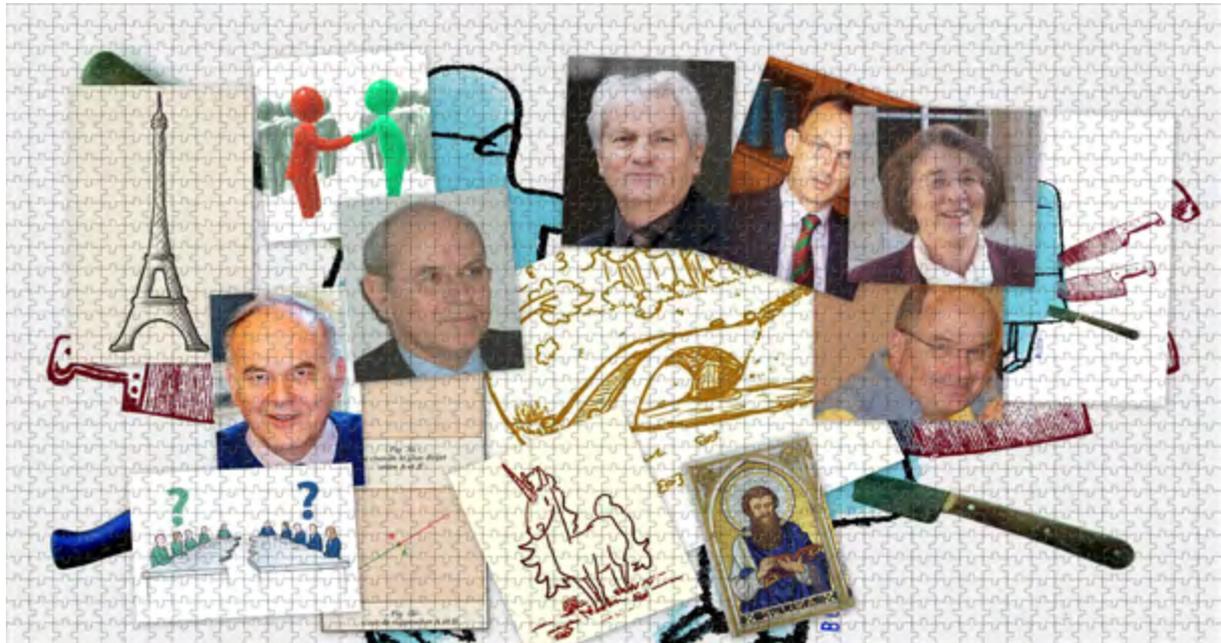
La vie politique, la vie sociale, nos vies professionnelles ont parfois l'air de vastes champs de bataille, structurés par les rapports de force, les gagnants et les perdants. Eclairés par le texte de Matthieu, nous cherchons comment faire des brèches dans les citadelles, construire des ponts et pas des murs, bâtir avec le « camp d'en face » des compromis qui ne soient pas des trahisons ou des lâchetés. Nous cherchons comment faire passer le temps de la négociation avant le temps de la guerre. ●



SIMON DEGIOVANNI

Tour Eiffel

ils voulaient une antenne radio,
il ne voulait pas casser sa tour



Merci tout particulièrement à Serge Bloch, directeur artistique à Bayard, illustrateur de nombreux livres, concepteur et dessinateur en particulier pour le quotidien *La Croix*, pour son dessin original réalisé amicalement pour la couverture de ce numéro de *Responsables*.
Merci aussi à Simon Degiovanni - consultant stagiaire le jour, gribouilleur amateur la nuit - pour les quatre illustrations en pages intérieures qu'il a réalisées tout aussi amicalement.

Les ruptures professionnelles choisies et subies

Prochain n° 418
Mars 2013