

DOSSIER

## Covid, confinement, télétravail, etc. **Les nouveaux défis du manager**



### L'INVITÉ

**Pierre-Yves Loaëc,**  
fondateur  
des *Bureaux du cœur*

### BIEN COMMUN

**Vaccin Covid :**  
le Vatican pour  
un monde plus juste

### LE MCC EN PRATIQUE

**Toussaint 2021 :**  
rassemblement de la  
famille ignatienne



Pour nous écrire ou pour réagir:  
[journal.responsables@mcc.asso.fr](mailto:journal.responsables@mcc.asso.fr)

4

en régions  
en réseaux

6

jp connection  
À la rencontre  
d'Ignace de Loyola



7

l'invité  
Pierre-Yves Loaëc  
De l'engagement du dirigeant  
à l'entreprise engagée



10

DOSSIER

Covid, confinement, télétravail, etc.

Les nouveaux défis  
du manager



Depuis plus d'un an, la crise du Covid bouleverse en profondeur l'organisation traditionnelle de l'entreprise et de ses collectifs. Elle accélère les changements déjà favorisés par la digitalisation de l'économie : déploiement massif du télétravail, expérimentation du management à distance, dans le souci de la continuité de l'activité et dans l'attention aux vulnérabilités individuelles révélées par la crise. Face à ce contexte insolite, les managers, en particulier les cadres de proximité, ont joué les équilibristes, abandonnant la supervision directe, improvisant d'autres façons d'animer leurs équipes et d'être ensemble. Leur rôle a évolué et s'est complexifié. Quels défis doivent-ils surmonter ? Comment, à distance, accompagnent-ils les collaborateurs confrontés à un nouvel espace-temps de l'univers du travail ? Quelles dynamiques managériales émergent-elles ? Ce dossier explore des pistes pour y répondre.

29

coups de cœur

30

bien commun

Vaccin contre le Covid-19  
Le Vatican se prononce pour un  
monde plus juste et plus sain



32

international

Quel horizon pour le travail  
à la lumière de *Laudato si'* ?

34

le MCC en pratique



© Studio Ever

Sylvie Makarenko,  
comité de rédaction

## Et si le télétravail était une chance pour changer la donne managériale ?

Au sortir d'une pandémie mondiale qui a ralenti la marche du monde pendant plus d'un an, ce nouveau numéro de *Responsables* invite à jeter un regard d'espérance, généreux et ouvert, sur ce que nous avons appris de l'expérience singulière du télétravail de longue durée. Sans préparation, ni anticipation, les managers ont paré au plus pressé car "les priorités ont changé du jour au lendemain". Au-delà de la dimension matérielle, des questions majeures se sont alors imposées à eux : comment garder le lien avec les équipes ? Comment être solidaire auprès des équipes, de ceux qui éprouvent un sentiment d'isolement, voire de solitude ? Comment piloter les équipes de loin ? etc. Du point de vue des managers eux-mêmes, des barrières sont tombées, pour laisser apparaître une nouvelle figure, celle du manager coach ou "jardinier", davantage attentif aux conditions de développement de ses collaborateurs. Exigence d'autant plus élevée pour ceux intervenant dans le secteur des métiers d'aide à la personne. Bien souvent, c'est la force des qualités humaines qui a ouvert des portes et mis en évidence la réalité et la solidité des relations entre collègues, la cohérence d'ensemble des organisations humaines. En cette année jubilaire dédiée à saint Joseph, patron des travailleurs, rappelons-nous les leçons données par Jésus et saint Paul, leaders-nés qui ont été capables d'en entraîner d'autres par "la grande confiance qu'ils ont placée dans ceux qu'ils avaient choisis, formés et auxquels ils ont donné toute autorité".



## Retraite spirituelle pour l'équipe thème

Les 19 et 20 juin, les membres de l'équipe thème se sont réunis à l'accueil Saint-Paul d'Issy-les-Moulineaux (92) pour vivre un temps de retraite partagé. Après une année intense consacrée à mettre en place, par écran interposé, un parcours Congrès sur deux ans et en trois lieux (Paris, Marseille puis Nantes), l'objectif de la session tenait en quatre mots : convivialité, intériorité, empouvoirement et simplicité. Pour chacun, il s'agissait de se retrouver "en vrai", de se ressourcer, de s'approprier la spiritualité propre au "passage" et de devenir porteur du thème : être passeurs d'avenir dans le fracas actuel, qu'est-ce que cela signifie ? Au programme de la journée du samedi, topo et prière autour de figures de passeurs bibliques, tels Jérémie, Marie ou encore Élisabeth, avec un temps de rencontre en face-à-face à la lumière de la Visitation et une veillée festive pour choisir un "saint passeur" et le dimanche, outre la messe des temps de partage et de relecture. Le format de la retraite est aisément duplicable en région. Les supports d'animation seront bientôt disponibles sur Passeurs d'avenir.

MATHILDE HALLOT-CHARMASSON,  
ÉQUIPE CONGRÈS



## En Paca, les équipiers fourmillent d'idées

L'équipe régionale Paca a engagé en 2020 un riche processus, "La Ruche", visant à assurer "une transition en mouvement" : la réflexion porte sur l'évolution du modèle de gouvernance, historiquement pyramidal, vers un modèle matriciel. Des groupes de travail ont émergé dont l'un sur l'encyclique *Laudato si'*. Une dizaine d'équipiers de la région se réunit une fois par mois en visio. Depuis ont été abordés une lecture de l'encyclique, la présentation du CCFD-TS, le label Église Verte, des études d'impact, les questions du sens et des valeurs, l'articulation entre connaissances théoriques, engagements collectifs et individuels. Comment vivre, là où nous sommes, l'écologie intégrale promue par le pape ?

Au cœur des questions : comment rendre aux autres équipiers les fruits des réflexions, sous quelle forme ? Est-ce une préfiguration d'un autre mode de fonctionnement du MCC entre équipiers à distance sur des projets et en réunion d'équipe locale en face-à-face ? Il est encore bien trop tôt pour se prononcer...

EMMANUEL FONT POUR LE GROUPE DE TRAVAIL *LAUDATO SI'*



Jean-Baptiste Tarneaud (au centre)  
et François Fontaine (à droite),  
membres de l'ancien Bureau national,  
avec Marie-Joëlle Thénos, de l'équipe Congrès,  
lors du Conseil national des 8 et 9 mai.



Cécile et Martin Lesage,  
nouveaux responsables nationaux  
lors du Conseil national,  
rue de Varenne à Paris

sur le vif

## Une rencontre MCC/EDC pour discerner

Une dizaine de personnes des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC) et du MCC se sont retrouvées le 29 mai à Haguenau en Alsace, pour une journée œcuménique sur le discernement animée par le MCC. Une première ! En quête d'une méthodologie, curieux d'Ignace de Loyola connu comme un des grands contributeurs en la matière, éclairé par des livres de Bernard Bougon et Laurent Falque, chacun a pu trouver ce qu'il cherchait. Notre quotidien est plein de décisions : comment choisir et discerner, quelle finalité, quelle liberté, quelle place pour les émotions, quel crédit à l'intuition, quels pièges éviter, comment procéder ? Ce sont autant de questions que nous avons explorées et ordonnées afin que nos choix soient éclairés et aient du sens. Une démarche de "chemin d'Emmaüs", ce bel outil du MCC, a été expérimentée sur un discernement concret d'un des participants. Tous nous avons pu percevoir combien la Parole de Dieu se fait lumière de façon très personnelle pour chacun. Nous sommes repartis plein de joie, chacun avec ses propres points d'attention, tous ouverts sur de nouvelles perspectives.

MARIE-ODILE LAMPERT, ACCOMPAGNATRICE SPIRITUELLE ALSACE,  
ET CLAIRE DEGUEIL, FONDATRICE DE SYN'OCO, ANIMATRICES



## en réseaux

### Les 60 ans de solidarité du CCFD-TS

Créé en 1961, comme une réponse conjointe de mouvements et services d'Eglise et de la conférence épiscopale française à l'appel de l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) repris par le pape Jean XXIII pour éradiquer la faim à travers le monde, le

Comité catholique contre la faim et pour le développement Terre solidaire (CCFD-TS) est aujourd'hui la première ONG française de développement. Depuis le début, le MCC est membre de sa collégialité qui est porteuse des sensibilités de différentes générations et univers sociaux, ainsi que d'un réseau de militants implanté dans toute la France.

Dans un contexte mondial de crises (sanitaire, climatique, économique, inégalités,...), son action s'enracine plus que jamais dans l'Évangile et la Doctrine sociale de l'Église, spécialement les deux dernières encycliques, *Laudato si'* et *Fratelli tutti*. L'écologie intégrale et la lutte contre les inégalités chères au pape François s'inscrivent

au premier plan, entraînant une approche de la solidarité internationale respectueuse du monde de demain.

En priorisant quatre champs d'action : construire la souveraineté alimentaire, promouvoir un modèle de développement fondé sur la justice économique, mettre en œuvre une stratégie globale

concernant les migrations internationales, promouvoir une culture de paix.

Concrètement cela revient à s'interroger sur le type de développement souhaitable et la réglementation internationale qui doit l'accompagner, sur nos modes de consommation (alimentation, voyages,

épargne...) car la solidarité internationale commence dans nos comportements, ainsi que sur nos propres actes de solidarité (épargne solidaire, dons, engagements associatifs, migrants...).

"Passeurs d'avenir" s'inscrit totalement dans cette logique et le dialogue entre MCC et CCFD doit per-

mettre à leurs membres de trouver les sources de leur engagement à titre personnel, dans l'entreprise et en termes de solidarité. L'ONG essaie de prendre en compte l'ensemble de ces impératifs dans ses actions, notamment en soutenant les projets de ses partenaires dans les pays où il intervient, dans le fonctionnement au jour le

jour de l'association, dans les actions de sensibilisation et de collecte de fonds.

PATRICE LELOUP, ÉQUIPIER EN BRETAGNE,  
NOUVEAU REPRÉSENTANT DU MCC  
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CCFD-TS  
À LA SUITE DE LUDOVIC SALVO

<https://ccfd-terresolidaire.org/>



ÇA VA SE PASSER

## À la rencontre d'Ignace de Loyola



Quelques membres de l'équipe JP France réunis à Marseille les 12 et 13 juin : Dona, Éléonore, Aurélie, Thibault et Simon.

Les JP sont attendus avec joie au rassemblement "Au large, avec Ignace ! Tous saints - Marseille 2021" qui se tiendra du 30 octobre au 1<sup>er</sup> novembre 2021. Ce sera l'occasion, pour la famille ignatienne, de fêter les 500 ans de la conversion d'Ignace à la suite d'un combat où un boulet de canon le blesse et fait voler en éclats ses projets d'avenir. Sa longue convalescence le conduira à découvrir une intériorité, à écouter Dieu lui parler, à décrypter les événements et les situations, à se risquer dans la rencontre de l'autre.

La rencontre se déroulera à Marseille, ville cosmopolite aux présences musulmane, juive, arménienne, comorienne, chaldéenne... Ville de contrastes aux disparités économiques

importantes, souvent décrite comme "porte de l'Orient", devenue aujourd'hui "porte de l'Occident" pour les migrants, selon les mots de Mgr Aveline, archevêque de Marseille. Une déambulation spéciale JP est prévue le samedi après-midi. On vous attend nombreux pour cet événement qui est aussi la 2<sup>e</sup> étape du Congrès MCC!

Programme et inscription : <https://urlz.fr/fSKh>

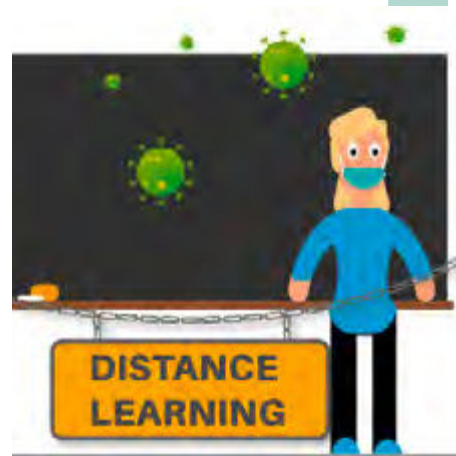
L'ÉQUIPE JP FRANCE

## Céline, une jeune enseignante à l'épreuve du Covid

La crise du Covid a remis en cause le cœur de l'enseignement : la richesse des relations "en présentiel" avec les élèves. Le premier enjeu a été de combler la fracture numérique pour que tous les élèves soient en mesure de suivre l'enseignement à distance. Au-delà des moyens techniques, le défi demeure de mobiliser les élèves dans la durée. Il faut donc être créatif et expérimenter de nouveaux outils numériques, interactifs et collaboratifs, pour maintenir une vraie dynamique de travail. Cette année, les cours en demi-groupes ont

facilité le maintien du lien et favorisé l'accompagnement individualisé des élèves, mais jongler entre le présentiel et le distanciel est complexe ! Pour l'enseignant, le distanciel ouvre aussi de nouvelles possibilités de formation, plus flexibles. Au lycée, nous nous sommes davantage concertés pour mutualiser les bonnes pratiques. L'enjeu est maintenant de conserver le meilleur de ces nouvelles démarches dans un cadre présentiel heureusement retrouvé !

CÉLINE TRESCASES,  
RESPONSABLE DU SECTEUR JP PARIS



ÇA S'EST PASSÉ

# Pierre-Yves Loaëc

## DE L'ENGAGEMENT DU DIRIGEANT À L'ENTREPRISE ENGAGÉE



Pierre-Yves Loaëc,  
fondateur de l'association  
Les Bureaux du Cœur

**Pierre-Yves Loaëc, entrepreneur nantais, fondateur de l'agence de communication Nobilito, a eu l'idée de transformer ses mètres carrés vacants de bureau en accueillant, la nuit, des personnes en grande précarité. Un projet solidaire d'entreprise qui s'est concrétisé dans l'association Les bureaux du cœur, créée avec des membres du Centre des jeunes dirigeants (CJD). Il se confie à Responsables.**

**1976**

Naissance à Brest

**1999**

Diplômé d'Audencia Sciences Com'

**1999**Consultant en marketing et relation  
chez Ideactor  
puis chez Business & Decision**2007**

Fonde Nobilito

**2019**Crée Les bureaux du cœur :  
<https://www.bureauxducœur.org/>**2021**Accueille son 5<sup>e</sup> invité

### COMMENT SONT NÉS LES BUREAUX DU CŒUR ?

Il se trouve qu'au retour d'un dîner, mon épouse m'a proposé d'accueillir un migrant à la maison comme le faisait les amis qui nous avaient reçus. Je n'étais pas prêt à franchir ce pas ! Pourtant, chaque jour en allant et en rentrant du bureau, je croisais une vieille dame qui dormait sur une bouche d'aération du parking, cela a été le déclic. Avec une dizaine de

dirigeants du CJD, "action tank" d'entrepreneurs engagés et humanistes, nous nous sommes réunis pour imaginer et concevoir ce qui allait devenir *Les bureaux du cœur*. Avec le soutien de l'association Saint-Benoît Labre, nous avons accueilli notre première invitée en 2019 pendant un mois puis Buba chez Nobilito pendant sept mois en 2020. Actuellement cinq invités bénéficient de cet hébergement.

## Questionnaire de Proust

### Votre livre de chevet ?

Premier de cordée de Frison-Roche. Je l'ai relu 5 ou 6 fois depuis mon adolescence. D'ailleurs je ne l'ai pas lu depuis longtemps... ça me donne une idée !

### Votre film préféré ?

Cinema Paradiso de Giuseppe Tornatore. Je retiens la transmission, l'aventure, l'amour, la nostalgie, et la musique inoubliable d'Ennio Morricone.

### Si vous pouviez changer une chose dans le monde ?

Avoir l'audience de Miss France pour pouvoir changer une chose dans le monde comme la fin de la guerre, du racisme, de l'antisémitisme, et faire advenir la révolution verte, la politesse, l'égalité homme femme, l'égalité des chances...

### Une passion inavouable ?

France Gall

### Le lieu que vous préférez ?

Le glacier du Pisailas à Val d'Isère.

### Le lieu que vous rêvez de découvrir ?

La vue depuis le Mont-Blanc.

### La qualité que vous appréciez le plus chez les autres ?

L'écoute.

## POUVEZ-VOUS

### NOUS LES PRÉSENTER ?

Un migrant gambien, une femme dormant dans sa voiture, un homme vivant dans la rue... en marge de la société mais tous très proches de la réintégration



Pierre-Yves Loaëc avec Souleymane Diarra, jusqu'ici sans-abri.

Pierre-Yves Loaëc avec Claude Chiron, dirigeant du cabinet ACM Ingénierie et premier chef d'entreprise ayant reçu un invité : une jeune femme qui vivait dans une voiture dans l'attente d'un logement décent.

dans une vie plus régulière. L'association partenaire leur propose cette expérience, les accompagne, veille au bon déroulement et au respect des règles, suivi social, pas d'animaux, pas d'alcool... dans les bureaux et intervient en cas de difficulté entre l'invité et l'entreprise.

### COMMENT AVEZ-VOUS

#### EMBARQUÉ VOS

#### COLLABORATEURS DANS CETTE AVENTURE PEU COMMUNE ?

Très maladroitement pour un communicant (rire). Lors d'une réunion de présentation de nos nouveaux locaux par l'architecte, j'ai débarqué et proposé le principe d'une cloison mobile afin de délimiter un espace pour accueillir une personne en précarité. Je suis ressorti laissant ainsi l'architecte et les collaborateurs seuls à réfléchir au pavé que je venais de lancer dans la mare. Ils sont habitués à mes idées perturbatrices et

quelquefois iconoclastes, ils ont joué le jeu et nous avons créé notre espace d'accueil. Avec le premier invité de Nobilito, Buba, réfugié gambien, il y a eu une véritable adhésion des collaborateurs avec des gestes de solidarité naturelle. Les voir le matin prendre un café ensemble, avant que Buba ne parte au travail, évoquer son parcours de l'Afrique à l'Europe ou sa famille sont des moments forts presque exceptionnels parce que rien ne paraît, les uns et les autres, à se rencontrer dans l'entreprise. Cette merveilleuse aventure humaine, pour les collaborateurs de Nobilito et des autres entreprises accueillantes, nous a fait tous grandir. Elle nous propose un autre regard sur les femmes et les hommes qui ont fui leur "chez eux", qui vivent dans la rue ou qui viennent de "tomber". Cela nous reconnecte avec une réalité qui est à notre porte et que nous ne voyons pas ou plus.

### CELA MODIFIE-T-IL LE REGARD DE VOS SALARIÉS ?

Oui, cela contribue à développer la fierté d'appartenance. Ils parlent de "notre invité" et ce vocabulaire est important, il ou elle fait partie de notre communauté. Il y a des gestes naturels de solidarité, un sac de sport qui est donné pour remplacer le sac poubelle pour porter les affaires, un smartphone qui est offert pour appeler sa famille ou le café du matin pris tous ensemble. Récemment, notre invité a été suspecté d'avoir contracté le Covid. Le temps de lui trouver un lieu pour s'isoler et se reposer, nous nous sommes abstenus de venir au bureau tout en lui laissant toute la nourriture nécessaire pour qu'il ne soit pas contraint de sortir faire les courses. Cette solidarité envers notre invité a aussi déclenché un cercle vertueux à l'intérieur de l'entreprise entre les collaborateurs

eux-mêmes. J'observe qu'ils sont plus soudés parce que l'"humain" revient au centre de l'entreprise. La performance est également impactée, même s'il est difficile de le quantifier.

### ET POUR L'ENTREPRISE ?

Pour moi, cette expérimentation de la solidarité fortifie les principes qui m'ont guidé lors de la création de Nobilito. Nous assumons pleinement le terme "humaniste" et parlons maintenant de "management humaniste" lors des recrutements... Les bureaux du cœur ne sont pas pour nous, une caution de "social washing" (ou blanchiment social), ni une opération de communication, mais un projet profondément sincère pour chacune des parties prenantes, le reflet d'une politique d'entreprise, d'une ligne de conduite et même, de management. Nous ne nous considérons pas, pour

l'instant, comme une entreprise à mission, mais nous sommes indéniablement une entreprise engagée.

### OÙ PUISEZ-VOUS VOTRE INSPIRATION ?

Mon engagement se nourrit de l'éducation reçue de mes parents et des rencontres que je fais au Centre des jeunes dirigeants (CJD). Mes parents étaient des catholiques très impliqués dans la vie de l'école, de la paroisse et des associations. Ils m'ont transmis le goût d'entreprendre en prenant soin des autres, en apportant de la joie aux autres, en s'occupant de la fragilité de chacun. C'est la raison d'être de Nobilito et c'est la graine que mes parents ont déposée pour moi, en moi. Cette graine avait besoin d'un terreau que j'ai trouvé au CJD, et c'est ce collectif, ces dirigeants animés des mêmes valeurs pour "mettre l'économie au service de l'Homme", qui m'ont donné la force et l'énergie de m'engager et de créer *Les bureaux du cœur* puis de les faire vivre quotidiennement. ●

PROPOS RECUEILLIS  
PAR HENRI-LUC JULIENNE



Le témoignage vidéo de Pierre-Yves Loaëc pour Passeurs d'avenir : <https://urlz.fr/fSBX>

**Covid, confinement, télétravail, etc.**

# Les nouveaux défis du manager

Depuis plus d'un an, la crise du Covid bouleverse en profondeur l'organisation traditionnelle de l'entreprise et de ses collectifs. Elle accélère les changements déjà favorisés par la digitalisation de l'économie : déploiement massif du télétravail, expérimentation du management à distance, dans le souci de la continuité de l'activité et dans l'attention aux vulnérabilités individuelles révélées par la crise. Face à ce contexte insolite, les managers, en particulier les cadres de proximité, ont joué les équilibristes, abandonnant la supervision directe, improvisant d'autres façons d'animer leurs équipes et d'être ensemble. Leur rôle a évolué et s'est complexifié. Quels défis doivent-ils surmonter ? Comment, à distance, accompagnent-ils les collaborateurs confrontés à un nouvel espace-temps de l'univers du travail ? Quelles dynamiques managériales émergent-elles ? Ce dossier explore des pistes pour y répondre.

*regards croisés* **12**

"À l'heure du télétravail généralisé, comment maintenir le collectif ?"

*analyse* **14**

Un "jardinier" attentif aux conditions de développement de ses collaborateurs

*reportage* **16**

Pendant les confinements, les salariés d'Âge et perspectives ont maintenu le lien

*témoignage* **20**

"En manageant des télétravailleurs, j'ai dû développer mon empathie plus vite"

*regard spirituel* **22**

À l'école de Jésus et de Paul, managers

*témoignage* **26**

Comment je reste présent à l'Autre malgré la distance ?

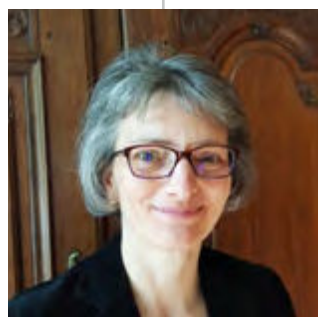
*ressources* **28**

Prière de l'artisan



# “À l’heure du télétravail généralisé, comment maintenir le collectif?”

“*Pas de recette miracle, accompagner, valoriser l’esprit de solidarité*”



**Emmanuelle Flament-Guelfucci,**  
conservateur du patrimoine,  
spécialité archives

**1991**

école des Chartes

**1992**

ministère de la Culture

**1994**

en équipe MCC

**1996**

présidence de la République

**2005 à 2008**

membre du Bureau national du MCC  
avec son mari Pierre

**2008**

Conseil d'État

**Depuis 2018**

Établissement de communication et de  
production audiovisuelle de la défense (ECPAD)

**L**e pôle de 70 personnes dont je suis responsable est chargé de conserver, décrire et faire connaître le patrimoine photographique et cinématographique des armées, soit plus de 13 millions d'images.

Auparavant inexistant, le télétravail s'est généralisé en une année. La présence sur site est devenue rare et irrégulière, à l'exception de certains postes techniques. Cette évolution s'est heurtée à l'absence initiale d'équipement adapté au télétravail et a isolé le personnel, à domicile comme dans nos six bâtiments aux couloirs trop calmes. Certains souhaiteraient être davantage présents dans l'établissement, d'autres considèrent au contraire que venir sur site leur fait prendre des risques...

Pour maintenir le lien entre les personnes et soutenir le sens de leur activité, j'ai lancé une lettre d'information hebdomadaire sur les activités de l'établissement et des différents départements. **Nous avons aussi tiré collectivement des enseignements de l'organisation du premier confinement** et renouvelé les temps forts communs à l'ensemble du pôle: envoi mutuel de cartes de vœux à partir de nos collections, présentées en mur d'images lors de notre visioconférence générale de janvier, mise en place d'ateliers thématiques mensuels...

Insuffler, accompagner, valoriser le côté positif des mesures de protection, l'esprit de solidarité, **aider les cadres à exercer leurs responsabilités dans cette situation nouvelle...** Il n'y a pas de recette miracle, mais un questionnement et une attention permanente, tant que dure cette crise sanitaire et que nous est interdit l'essentiel: les précieuses discussions autour de la machine à café! ●

“*Au-delà de petits rituels, s'appuyer sur l'histoire et la culture de l'entreprise*”



**Françoise Deydier,**  
consultante en  
transformation digitale

**1985**

diplôme de l'ISC Paris Master gestion  
entreprenariat

**1994-2005**

direction des éditions régionales du  
Figaro

**1998-2005**

professeur vacataire Université Lyon 2

**2006-2019**

co-fondatrice mars Média, société  
éditrice du site lyonresto.com

**Depuis février 2020**

Agence Essentielle

**E**n mars 2020, 41 % des salariés durent dans l'urgence adopter la pratique du télétravail. Les entreprises s'adaptèrent avec l'utilisation de moyens digitaux, visioconférences et outils collaboratifs en ligne, avec ou sans formation de leurs équipes.

Si le maintien de la productivité était une des craintes des managers, très vite l'implication des salariés a montré de bons résultats. **Le danger était ailleurs, il était celui de leur isolement.** Deux chiffres du baromètre Malakoff Humanis 2021 illustrent ce propos. Quelque 26 % des télétravailleurs estiment que ce mode de travail a eu un impact sur leur santé psychique. Dans le même temps, 43 % des managers avouent avoir eu de la difficulté à gérer la fragilité de leurs salariés depuis le début de la crise sanitaire.

**Des entreprises inquiètes du mal être de leurs collaborateurs** ont créé des moments plus chaleureux avec musique mixée en début de réunion, café ou apéro-visio, des échanges en rupture avec l'activité propre de l'entreprise. Mais au-delà de petits rituels, ce qui lie les salariés c'est l'histoire et la culture commune de l'entreprise.

Entretenir une culture d'entreprise implique l'évolution du management: il doit accompagner l'autonomie des salariés, les relations devant se construire dans la confiance. Cela passe par une fluidité de l'information dans l'entreprise, la formation aux outils de collaboration et à la mise en place d'espaces d'échanges constructifs entre salariés et managers, afin de maintenir l'appartenance au collectif, définissant le sens et les valeurs mêmes de l'entreprise. **L'humilité doit trouver sa place aux côtés d'une culture de la performance de l'entreprise** pour favoriser l'empathie et la compréhension entre tous. ●

# Un “jardinier” attentif aux conditions de développement de ses collaborateurs

**Pour la sociologue Florence Osty, la crise du Covid fournit l'opportunité de déconstruire les représentations managériales au profit d'un questionnement qui revient à la source de ce qui fait sens et à l'échelle humaine, avec ses limites mais aussi ses potentialités. Explications.**



## Florence Osty

est sociologue-intervenante. Co-fondatrice de l'association de sociologues pour la formation, l'intervention et la recherche (SAFIR), elle est l'auteure, en 2019, de *Enquêter dans les organisations - Comprendre pour agir*, PUR, avec A.-C. Hinault et L. Servel.

**E**n ces temps d'incertitudes radicales, le rôle du manager s'avère tout à la fois crucial et critique. Le manager est investi comme le nouveau “héros” des temps modernes aux qualités surhumaines. Il porte les changements à déployer, doit reporter dans une base d'indicateurs foisonnants une représentation de la réalité de plus en plus biaisée, est sommé de développer des capacités de leadership pour “embarquer” les collaborateurs, mais est invité aussi à soutenir ses équipes, tel un “jardinier” attentif aux conditions de leur développement, avec toujours moins de moyens et des objectifs toujours plus ambitieux à atteindre...

### LA FIGURE DU MANAGEUR “HÉROS”

Tel est le quotidien de bon nombre de managers, attendus sur une performance accrue et combinant l'art de la régulation, de la médiation, de l'enrôlement et de la débrouille face aux aléas. Le vécu de ces managers oscille entre plusieurs états : le sur-engagement pour tenir ensemble les injonctions paradoxales dont il est le dépositaire et donner du sens à ce qui confine à l'absurde dans bon nombre d'organisations, la résignation douloureuse et le repli sur les attendus formels du rôle, l'épuisement et la consommation dans le flux d'une accélération du rythme qui les emporte, mais aussi dans

certain cas, la construction d'une identité professionnelle suffisamment robuste pour se traduire en ancrage identitaire et en pouvoir d'agir ajusté et responsable.

### UN RAPPORT AU TEMPS, L'ESPACE ET L'ACTION QUI SE DÉROBE

La crise Covid n'est en rien une situation nouvelle pour le management, mais a modifié les conditions de déploiement de leur activité. Lorsque l'espace-temps devient poreux et s'invite dans les foyers avec la pratique encouragée du télétravail, que l'activité du travail devient elle-même un mystère au-delà du traitement d'informations et de réunions en visio, comment se transforment le rôle et l'activité du manager ? Fortement sollicité pour organiser les modalités pratiques de la poursuite des activités à distance, prendre des nouvelles des collaborateurs sans être intrusif, s'assurer de la bonne “marche” du service, rassurer et donner des perspectives alors même qu'il découvre le plus souvent en situation les éléments de contexte pour réaliser son activité, le manager entrevoit avec vertige sa faible maîtrise du cours des événements, loin de la “programmation” à laquelle il a été assigné. Il peut s'enfermer dans une interprétation gestionnaire de son rôle, confondant réalité idéale, celle des tableaux de bord, des prescriptions, des planifications, avec le réel, lequel se compose d'aléas, de fortuits, d'une résistance à la conformité avec le prévu et l'attendu. S'il se hasarde du côté de ce réel multiforme, déstabilisant car mouvant et incertain, le manager retrouve l'intuition que travailler c'est faire face à ce niveau de réalité pour lequel son expérience et ses compétences sont mobilisées dans la quête d'une issue favorable. Il se reconnecte à ses doutes, ses errements, mais aussi aux prouesses du quotidien pour faire advenir une logique au magma d'informations et de relations à transformer. Ce faisant, il est confronté aux mêmes difficultés et leviers que les équipes dont il a la responsabilité ; travailler c'est composer avec cette matière première vivante qui échappe à toute forme de rationalisation.

### LA FIGURE DE L'INTER-MÉDIATION

La crise Covid offre l'opportunité de (re)découvrir les vertus du collectif comme ressource majeure de coopération, dont le manager est le chef d'orchestre et le

garant. La dimension relationnelle du management émerge à nouveau comme vertu, dépassant la figure normative du “chef” ou du “leader” à partir duquel “s'alignent” les “troupes”. “Prêter attention à autrui” suppose plutôt de conjuguer des éléments de cadrage pour produire des repères nécessaires à l'action, avec l'ouverture aux capacités et au potentiel des collaborateurs. Il s'agit de favoriser les conditions d'une appartenance commune, faisant office de réassurance, de réservoir de sens et de circulations des compétences, mais aussi d'organiser les conditions d'expression et d'instruction des désaccords comme source de vitalité d'un collectif.

Cette alchimie subtile, qui se révèle très puissante dans les situations marquées par la complexité et l'incertitude, relève de la responsabilité managériale pour advenir et se pérenniser. Miser sur l'autonomie à tous les niveaux et la confiance comme facteurs clés de relations de coopération et d'une régulation managériale fluide s'avère un pari audacieux mais dont les effets de mobilisation et d'efficacité sont indéniables. En ce sens le manager “inter-médiaire” relie, crée des ponts, prend le risque d'entendre une pluralité de voix et d'enjeux pour faire émerger des dynamiques nouvelles. C'est dans cette forme d'exercice de l'art que le manager est invité à se réinventer et contribuer à soutenir une expérience du travail productrice de lien social et d'identité. ●

FLORENCE OSTY



## Pendant les confinements, les salariés d'Âge et perspectives ont maintenu le lien

**Parmi les salariés restés sur le terrain en contact avec le public et exposés à l'épidémie de Covid-19, figurent, après le personnel soignant, ceux du secteur de l'aide à la personne. Plongée dans un univers composé de travailleurs essentiels de la "deuxième ligne", au sein de l'une des quatre agences d'Âge et perspectives, entreprise d'aide et de maintien à domicile, à Paris.**

En dépit d'une matinée au calme apparent, Paul de La Presle, la cinquantaine dynamique, reste sur le qui-vive pour évoquer son métier en agence de service aux personnes, prompt à répondre en cas d'appel ou de visite. Les interlocuteurs sont nombreux. Peut-être l'une des 150 auxiliaires de vie qui quadrillent la capitale découpée en quatre secteurs? Un prescripteur, un responsable de secteur, une requête de l'un des 450 bénéficiaires ou bien un nouveau client à qui il faut trouver une auxiliaire de vie dans les 48h parce qu'un hôpital souhaite libérer un lit... ? Depuis qu'il s'est mis au service des personnes fragiles et dépendantes en 2014, après un parcours dans l'informatique et l'automobile, sa vie a changé. La pression n'est plus la même qu'avant; il est passé dans le domaine du care, laissant de côté les préoccupations constantes d'optimisation de la

productivité pour rejoindre un ami lyonnais créateur huit ans plus tôt, d'Âge et perspectives. À Paris, il est chargé d'implanter et de développer les agences de la société, afin d'être au plus près des bénéficiaires et des salariés en mission.



L'agence d'Âge et perspectives, spécialiste du maintien et de l'aide à domicile, dans le 17<sup>e</sup> arrondissement de Paris. "Chez nous, vous êtes bien chez vous" précise son slogan.



Aider une personne à retrouver confiance pour pouvoir se déplacer, c'est une partie du travail de Wahida, auxiliaire de vie sociale, ici dans un contexte de fin de confinement.



De ce choix atypique pour le domaine du care, qui exige en permanence de lui disponibilité et flexibilité, Paul de La Presle retient le stress compensé par de grandes gratifications humaines.

**Les appels se multiplient.** Au bout du fil, des personnes dépendantes, souvent âgées, malades ou handicapées. Les prestations sont adaptées à leur degré de handicap ou de dépendance, faible, moyen ou lourd: toilettes, transfert, lecture, courses, repas, promenade; il arrive aussi que les aides à domicile accompagnent la fin de vie dans le cadre d'équipes de soins palliatifs à domicile. "Nous travaillons en réseau avec tous les intervenants de la dépendance, les associations, les caisses de retraite, les communes, les départements, le gouvernement, et leur panoplie de subventions, de prises en charge, de déductions fiscales", développe Paul de La Presle. Âge et perspectives est une entreprise de droit privé, dans un secteur où règne une multiplicité de statuts: association, particulier employeur avec CESU, mandataire, etc.

**Par leur humanité et leur sens du service,** avec, quelquefois, des situations personnelles compliquées exacerbées par la pandémie, les auxiliaires de vie sociale (AVS) d'Âge et perspectives représentent une "belle palette humaine". La vie n'est pas toujours simple pour ces personnes, des femmes très majoritairement, parfois seules avec de jeunes enfants, qui doivent se déplacer chaque jour avec des horaires atypiques, morcelés, un week-end sur deux, de nuit ou de jour, potentiellement variables d'une semaine à l'autre en fonction de la santé des bénéficiaires. Ces métiers "économiquement tendus" ne sont pas valorisés.

Dans ce contexte où le soutien financier des pouvoirs publics pour favoriser le maintien à domicile n'a pas évolué depuis sept ans, l'enjeu du manager est d'optimiser les déplacements et les amplitudes horaires des AVS en les sectorisant de plus en plus. "Nous veillons aussi à les soutenir morale-ment grâce à des groupes de parole animés →

*“Comme il est difficile de recruter des gens formés, nous privilégions le savoir-être.”*

par une psychologue et des formations assurées par des auxiliaires de vie référents”, détaille le dirigeant. Les situations des bénéficiaires changeant tout le temps (décès, transfert en Ehpad, hospitalisation...), il leur est demandé une grande adaptabilité. Pour les recrutements, une alternante réalise une présélection des candidats sur la base d'un test et de la prise de références. Elle les oriente ensuite vers l'une des quatre agences parisiennes pour un entretien d'embauche. *“Comme il est difficile de recruter des gens formés, nous privilégions le savoir-être.”*



Pour Massoun, ici en accompagnement du quotidien, *“le premier confinement a été particulièrement difficile et triste car beaucoup de personnes hospitalisées à domicile sont décédées.”* En parallèle, elle a aussi dû s'occuper de ses enfants à la maison.

*Charge à nous de leur apprendre le savoir-faire et les gestes techniques quand ce n'est pas déjà maîtrisé”, explique Paul.*

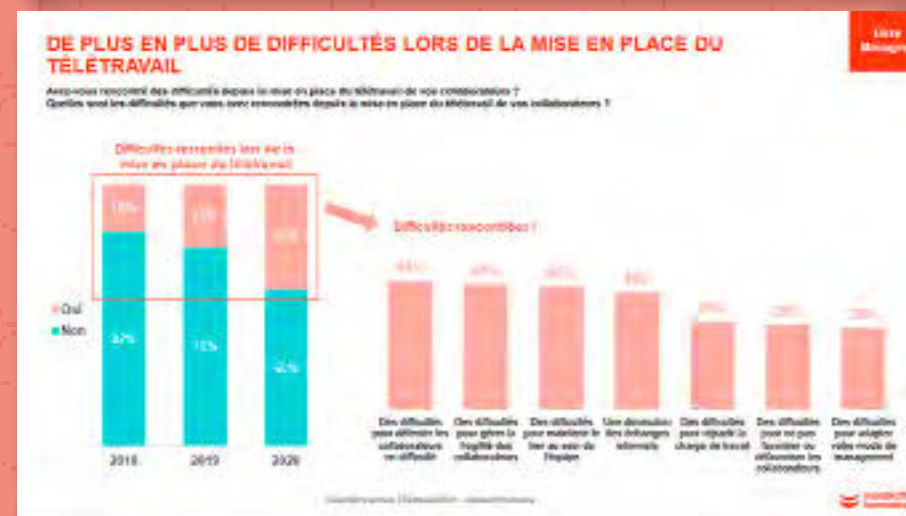
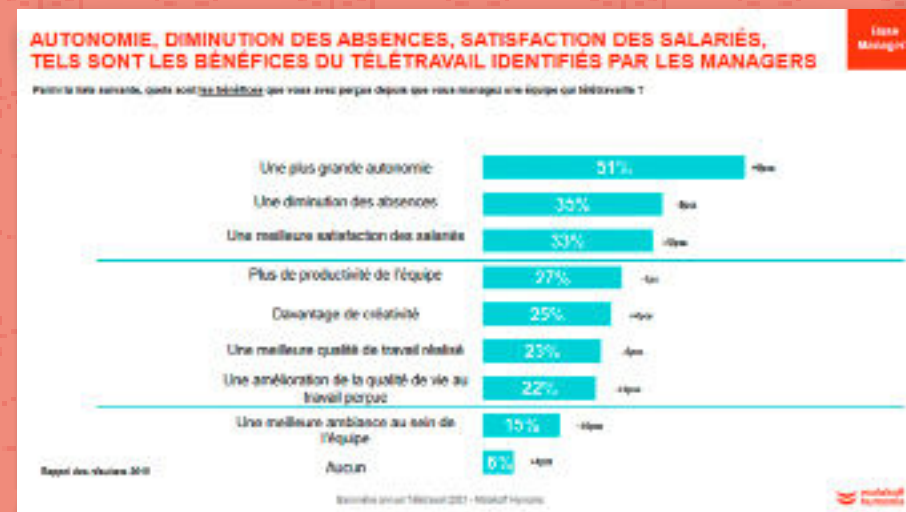
**Le confinement de 2020 a succédé à la crise des “gilets jaunes” de l'hiver 2018-2019** et à la grève des transports entre décembre 2019 et février 2020. Depuis près de trois ans, les salariés, ébranlés, n'ont cessé de se déplacer dans un Paris tourmenté puis confiné. Myrtho, l'un des AVS, confirme les difficultés éprouvées : *“J'ai vécu ce confinement comme un sacrifice car je me suis astreint à réduire au maximum ma vie sociale pour ne pas prendre le risque de contaminer mes bénéficiaires tous âgés et fragiles. Les contrôles permanents pour aller chez les bénéficiaires ou même en sortie avec eux ont constitué une épreuve. Nous n'avons pas le droit de nous asseoir sur des bancs sans être incités à reprendre notre route!”* Les pertes de mission, bouleversements de planning, gardes d'enfants ont profondément perturbé leur vie. Les équipes ont eu du mal à communiquer, à se réunir, et la recherche de masques et d'équipements de protection au début de la pandémie a pris des aspects “lunaires”...

**Au printemps 2020, les aides à domicile ont représenté l'un des rares liens des personnes âgées** avec le monde extérieur. *“Durant le confinement, nous étions les seules visites pour nos bénéficiaires car leurs proches ne voulaient pas prendre le risque de venir les voir”,* atteste Rudy - auxiliaire de vie référent - qui a dû se déplacer à vélo pour éviter les transports en commun. Comme Myrtho, il reconnaît les bienfaits d'une certaine médiatisation qui a *“donné un coup de projecteur sur une profession peu mise en valeur habituellement”*. *“Aujourd'hui, je constate une usure des équipes qui se tendent et des bénéficiaires plus nerveux qu'avant. Il est temps de déconfiner tout le monde!”* relève Paul. Son rêve, désormais : *“Revenir au monde d'avant, avec des contacts, du présentiel et une meilleure et plus substantielle prise en compte par l'État des besoins de ces métiers qui ont permis à nombre de nos aînés de résister à la crise sanitaire”*. ●

SOLANGE DE COUSSEMAKER

## l'infographie

### Bénéfices et difficultés du télétravail perçus par les managers pendant la crise sanitaire



Baromètre annuel Télétravail Malakoff Humanis 2021, février 2021. Étude réalisée en décembre 2020 auprès d'échantillons représentatifs de la population active salariée du secteur privé en France dans les entreprises d'au moins 10 salariés : 1 603 salariés et 450 dirigeants. Avec l'aimable autorisation de reproduction de Malakoff-Humanis (baromètre complet : <https://urlz.fr/fNIN>)



# “En manageant des télétravailleurs, j’ai dû développer mon empathie plus vite”



© DR

**Paul-Marie Geffrier****1986**

naissance en région parisienne

**2010**

diplômé de l'École polytechnique

**2013**

mariage (3 enfants à ce jour)

**de 2010 à 2019**expériences en start-up  
comme développeur informatique  
puis directeur technique**Depuis 2019**directeur digital dans une entreprise  
du secteur textile

**Les confinements imposés lors de la crise sanitaire ont engendré une longue période d'inactivité pour le secteur du textile-habillement considéré comme non essentiel, partiellement compensée par la vente en ligne. À la tête d'une équipe de trente collaborateurs dédiée à la stratégie digitale au sein d'une entreprise française acteur mondial sur son créneau, Paul-Marie Geffrier a dû réinventer sa pratique managériale. Il se confie à Responsables.**

**L**es priorités ont changé du jour au lendemain. Durant les premiers jours du confinement, l'urgence n'était plus de faire terminer les projets en cours, mais de faire le point sur la situation personnelle de chaque collaborateur : enfants à garder, proches malades, conditions de travail sur leur lieu de confinement, etc.

## IMPROVISATION DANS L'URGENCE

Tous nos magasins ayant été fermés, notre groupe a eu recours à l'activité partielle. L'enjeu a alors été de communiquer très régulièrement auprès des collaborateurs sur la reprise ou non du travail selon le secteur d'activité des uns ou des autres. Notre entreprise s'est engagée très tôt dans la production et la vente de masques, et mon équipe a été impliquée sur ce projet. En raison de l'activité partielle, peu de ressources étaient disponibles en interne, et les quelques personnes sollicitées ont dû s'improviser commercial, chargé de marketing, ou développeur de site e-commerce.

## ATTENTIF À CE QUE CHACUN VIT

Pour beaucoup de nos collaborateurs, le confinement a été la première expérience de télétravail de longue durée. Ayant travaillé longtemps en start-up, je connaissais bien cette problématique, et j'ai rédigé un texte à destination de mes collaborateurs où je listais quelques conseils pour vivre au mieux cette période.

Pour des équipes habituées au travail en présentiel, le plus compliqué a été de garder une cohésion forte. Nous avons mis en place des rituels pour s'assurer que l'on ne laissait personne sur le bord du chemin : apéros virtuels, séances de sport en visio, points réguliers avec l'ensemble de l'équipe où les sujets personnels avaient autant leur place que les sujets professionnels.

Le secteur textile ayant été durablement touché, l'entreprise a mis en place une politique d'activité partielle de longue durée pour l'ensemble des collaborateurs. Au sein de mon équipe, les réactions face à la situation ont été très diverses. Certains vivaient la situation de manière très philosophe. D'autres trépignaient de ne pas pouvoir travailler davantage. Il a fallu que je fasse preuve de beaucoup d'attention pour bien comprendre ce que chacun vivait et quels pouvaient être leurs leviers de motivation.

## DES BARRIÈRES SONT TOMBÉES

Les relations au bureau sont souvent superficielles. Chacun affiche la meilleure face de lui-même et dresse une barrière plus ou moins grande avec son univers personnel.

*De manager expert, j'ai dû m'improviser manager coach et développer mon empathie plus vite que je ne l'aurais fait dans des conditions différentes.*

Or, lorsque vous voyez votre collègue dans son salon, lorsque vous entendez son chien aboyer, ou lorsque vous voyez son enfant danser frénétiquement dans le champ de la caméra (vécu!), cette barrière tombe forcément. Il en résulte des relations professionnelles plus authentiques.

Jusqu'ici, j'estimais que ma légitimité de manager venait en grande partie de mon expertise technique : l'épanouissement au travail des développeurs est fortement lié à la capacité de l'encadrant à les nourrir intellectuellement. Mais du jour au lendemain, les problématiques du monde extérieur ont envahi notre sphère professionnelle et ma posture devait évoluer.

De manager expert, j'ai dû m'improviser manager coach et développer mon empathie plus vite que je ne l'aurais fait dans des conditions différentes. En tant que manager, je ressors grandi de cette expérience, même si elle a été éprouvante. ●

**PAUL-MARIE GEFFRIER**





## À l'école de Jésus et de Paul, managers

**Que peut nous dire la vie d'un jeune leader juif galiléen d'il y a deux mille ans sur nos pratiques managériales contemporaines ? Au-delà des impermanences (types de travail, systèmes politiques et financiers...) et permanences (existence de grands propriétaires et d'ouvriers, de marchands et de banquiers, de l'inflation et du commerce extérieur...), il y a la question des hommes, de leurs relations et de leurs fidélités. Pour éclairer la réflexion, Marc Rastoin s'appuie sur deux moments significatifs : la façon dont Jésus a structuré son mouvement et celle dont Paul l'a étendu, malgré les adversités, dans l'Empire romain.**



© DR

**Marc Rastoin,**

jésuite, est docteur en théologie biblique, spécialiste de saint Paul. Il a publié récemment *Simon Pierre dans le Nouveau Testament* (Salvator, 2019).

Jésus a clairement été un homme charismatique à tous points de vue, combinant des dons de thaumaturge avec des qualités d'enseignant et de débateur. Or, ce qui frappe, c'est qu'il n'a pas voulu être seul. Il a très vite choisi d'associer des compagnons à sa mission. On retient souvent, à juste titre, qu'ils étaient douze afin de bien signifier que Jésus s'adressait à tout le peuple d'Israël dans l'unité de ses douze tribus. Et c'est vrai. On observe moins qu'il n'a pas choisi des gens de son milieu, de sa famille ou de son enfance, des gens de la campagne de Nazareth. Il a choisi des patrons pêcheurs des bords du lac, un collecteur d'impôts ou un ancien rebelle. Des hommes qui, sans

appartenir à l'élite très restreinte du temps, faisaient partie des entrepreneurs, des hommes ayant une éducation et connaissant le prix du risque. Il les a choisis, les formant longuement à l'écart, leur demandant leur avis et nouant avec eux une relation très étroite. Alors même qu'ils semblent souvent ne pas être en mesure de le comprendre et, a fortiori, de le suivre.

### JÉSUS, UN FORMATEUR PLEIN D'ATTENTION

Lorsqu'il les envoie en mission, et peu d'exégètes mettent en doute que ce soit une réalité historique, il leur demande de faire exactement comme lui. Il les habilite, les autorise et les encourage à faire comme lui. *"Qui vous accueille m'accueille; et qui m'accueille accueille Celui qui m'a envoyé"* (Mt 10,40). Nous

***"Jésus a choyé ses compagnons de mission, les formant longuement à l'écart, leur demandant leur avis et nouant avec eux une relation très étroite"***

n'avons pas trace d'une telle délégation d'autorité chez les disciples de Jean. Le fait même qu'une fraternité vécue pendant deux ou trois ans ait pu durer aussi fermement par la suite témoigne de l'intensité de la relation de confiance bâtie par Jésus. La chose est d'autant plus remarquable que Jésus est clairement le maître, le leader doté d'une autorité incontestable et demandant une loyauté absolue. Jésus sait néanmoins la radicalité du challenge qu'il propose et il est

→

capable d'une grande délicatesse lorsqu'il perçoit l'incompréhension dans le noyau de ses plus proches. C'est ainsi, alors qu'il saisit bien leur réticence devant sa décision de monter à Jérusalem, risquant de fait sa vie, qu'il décide de les associer à ce mouvement : *"Jésus prit à part les Douze disciples et, en chemin, il leur dit: 'Voici que nous montons à Jérusalem'"* en mettant en valeur un 'nous' qui cache bien mal un 'je' mais qui le cache par tendresse envers eux. À la veille de sa mort, il pose un geste destiné à assurer la transmission fidèle de sa mémoire : *"Faites ceci en mémoire de moi"* (Lc 22,19). La conscience unique qu'il avait de son rapport au Père ne l'empêchait pas de souhaiter que tous entrent dans cette relation et il a tout fait pour que son mouvement perdure grâce à des rituels et des paroles fidèlement transmises.

***"Dans son ministère d'apôtre, Paul a été un homme de réseau, d'amitié et de communion. Pas d'évangélisation sans collaborations et sans amitiés"***

**PAUL, UN LEADER ANIMATEUR DE RÉSEAUX**

On imagine souvent Paul comme un intellectuel alors qu'il fut avant tout un pasteur, un fondateur de communautés et surtout l'animateur d'un formidable réseau missionnaire. Et cela fut rendu possible par un fort sens de l'amitié. Paul était

au centre d'un réseau de plusieurs centaines de personnes dont nous connaissons environ quatre-vingts noms, ce qui est exceptionnel pour l'époque. Dans les communautés pauliniennes, tout le monde a sa place et sa mission. Il y a des 'apôtres' et des 'docteurs' certes, mais tous participent à l'animation de la mission, couples mariés et célibataires, riches et pauvres, hommes et femmes, ignorants ou éduqués, citoyens romains ou non. Le christianisme paulinien est un mouvement qui unit forte ferveur religieuse et ouverture, exigence morale et souplesse, appel à la conversion et emploi des meilleurs moyens de la culture de son temps pour s'organiser (rhétorique, lettres, maisonnières, collectes d'argent, réseaux de communication, etc.).

Dans son ministère d'apôtre, Paul a été un homme de réseau mais aussi d'amitié et de communion. Pas d'évangélisation sans collaborations et sans amitiés. Ses équipes apostoliques ont beaucoup compté pour lui. Cet homme absorbé en Dieu n'était jamais seul et a suscité des amitiés extraordinaires qui ont résisté au temps, avec des amis - collaborateurs - fils spirituels, qui ont tenu à prolonger son œuvre et à conserver vive sa mémoire. Paul a aussi valorisé la collaboration de ses 'fils dans l'apostolat' : *"C'est pour cela que je vous ai envoyé Timothée, qui est mon enfant bien-aimé et fidèle dans le Seigneur; il vous rappellera les voies que je trace dans le Christ Jésus"* (1 Co 4,17). Il s'est adjoint des jeunes, des hommes de la seconde génération, et il les a envoyés à son

tour. Non pas comme de simples exécutants de ses décisions mais comme des apôtres de plein droit. Il a eu une extraordinaire capacité de ce que les Anglophones appellent l'empowerment, mot sans réel équivalent français. Il a exalté leurs qualités et leurs capacités. Il les a dynamisés. Il a fait leur éloge avec feu : *"grâce soit rendue à Dieu qui a mis au cœur de Tite le même zèle pour vous [que moi]. [...] Tite, c'est mon compagnon et mon collaborateur auprès de vous; nos frères, ce sont les délégués des Églises, la gloire du Christ"* (2 Co 8,16-18.23-24). Être en mission est un travail d'équipe, un passage incessant de relais. Comme Jésus, Paul avait cette qualité rare de faire confiance à ses collaborateurs, de faire leur éloge publiquement et de leur déléguer des responsabilités importantes. Il avait ce don de l'"empowerment", ce don de faire grandir et de valoriser ceux avec qui il travaillait.

Ainsi, Jésus comme Paul ont été des hommes capables d'en entraîner d'autres, par le rayonnement de leur charisme personnel certes, mais surtout par la grande confiance qu'ils ont placée dans les collaborateurs

**Paul recrute des collaborateurs pour sa mission (1 Co 16,15-18)**

*"Frères, voici encore une exhortation : vous savez que Stéphanas et les gens de sa maison ont été dans votre province les premiers à croire, et se sont engagés au service des fidèles; à votre tour, soyez soumis à de tels hommes et à tous ceux qui collaborent et peinent avec eux. Je suis heureux de la présence de Stéphanas, de Fortunatus et d'Akhaïcos, eux qui ont suppléé à votre absence; en effet, ils ont tranquillisé mon esprit et le vôtre. Sachez donc apprécier de tels hommes".*

qu'ils avait choisis, formés et auxquels ils ont donné toute autorité. Le verbe 'to empower' trouve en eux le modèle parfait. Il montre la force de la confiance. Transformer ses collaborateurs en frères et en fils sans se payer de mots. Jésus comme Paul ne se sont pas contentés de déléguer largement pouvoir et responsabilités. Ils ont publiquement, et de façon répétée, fait l'éloge de leurs collaborateurs. *"Amen, amen, je vous le dis : celui qui croit en moi fera les œuvres que je fais. Il en fera même de plus grandes"* (Jn 14,12). ●

MARC RASTOIN



## Comment je reste présent à l'Autre malgré la distance ?



© Mathieu de Muizon

Il ne s'agit pas ici de vanter les bénéfices - silencieux - du télétravail face à l'*open space*, ou bien les parents de jeunes enfants confinés - bruyants - ne manqueraient pas les réfuter, mais plutôt de regarder ensemble ce que le management, majoritairement à distance depuis plus d'un an, a rendu difficile ou possible en matière de parole en vérité, d'authenticité.

### L'écran, barrière ou miroir ?

Que je sois manager et/ou managé, je repense aux situations managériales à distance dans lesquelles j'ai été à l'aise ou mal à l'aise, nourri ou desséché.

Qu'ai-je gardé pour moi que j'aurais pu dire plus facilement en présentiel ?

Qu'ai-je écrit plutôt que partagé à l'oral ? Quels ont alors été les impacts pour moi ? Pour mes collègues ?

Qu'ai-je reçu comme message, écrit ou oral, qu'il m'aurait été difficile de recevoir en face à face et qui m'ont fait grandir ?

### La distance, terrain vague ou terreau fertile ?

Je repense aussi à la créativité dont nous avons fait preuve pour sortir des échanges convenus des visioconférences.

Qu'avons-nous inventé pour gagner en partage, en proximité ? *Coworking* chez des collègues lorsque les bureaux étaient fermés, e-café aléatoire au hasard de la distribution de Zoom, jeux-apéro en ligne avec mes collègues et les enfants...

Qu'est-ce qui a germé de cette plus grande découverte de nos vies personnelles ? Mon engagement chrétien a-t-il trouvé un espace où se dire, où se montrer, où se laisser questionner ?

### Silence... on tourne !

Mt 6, 6 : *"Quand tu pries, retire-toi dans ta pièce la plus retirée, ferme la porte et prie ton Père qui est présent dans le secret ; ton Père qui voit dans le secret te le rendra."*

Finalement, quand je reviens à cet espace intérieur, que puis-je dire de mon exposition au monde ? Suis-je plus à l'aise dans les relations à l'écrit qu'à l'oral ? Ai-je l'impression d'avoir été plus superficiel dans mes partages car bloqué par l'écran ou plus en profondeur car me sentant soit dévoilé soit protégé par l'écran ?

Ai-je trouvé un nouveau chemin, un nouveau style, pour être davantage en vérité ? Comment le poursuivre ?

CLAIRE DEGUEIL, ÉQUIPIÈRE À PARIS



## Prière de l'artisan

*"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 cœur 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!"*

Attribuée à Giuseppe Lanza del Vasto, poète, fondateur de l'Arche (1901-1981), issue de quatre auteurs différents (Jean Guittou, Marie-Noëlle, Khalil Gibran et Lanza del Vasto) et composée par Philippe Ferrand. Avec l'aimable autorisation de l'association des Amis de Lanza del Vasto (<https://www.lanzadelvasto.com/fr/>)

### Pour aller plus loin

- **Manager le télétravail et le travail à distance**, Daniel Ollivier, Gereso, 272 p., 2021
- **Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après**, Organisation internationale du Travail, 2020
- **Les répercussions durables de la crise sur le management**, S. Frimousse, JM. Peretti, in *Question(s) de management* n° 28, pages 159 à 243, 2020
- **Le Télétravail pour les Nuls**, Jeanine Roncati, Nelly Magre, First, 288 p., 2020

➤ [www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr) [@mcc.france](https://www.facebook.com/mcc.france) [@mcc\\_france](https://www.instagram.com/mcc_france)

### Dans le prochain numéro de Responsables

#### Dossier

**Vivre ensemble:  
espérer,  
c'est dialoguer**

#### À LIRE



#### Et si les saints nous coachaient sur nos émotions?

EDWIGE BILLOT, PIERRE TÉQUI ÉDITEUR,  
87 PAGES, 2021, 9,90 €

Nous sommes en permanence traversés par des émotions. Pour les accueillir et les dompter, Edwige Billot cherche dans la tradition chrétienne des ressources

spirituelles. Car les saints en ont fait le lieu même du combat spirituel et donc du chemin vers Dieu.

Ainsi, pour la tristesse, l'auteure va chercher les conseils précis de saint Thomas d'Aquin dans la Somme théologique. Pour la colère, elle convoque saint François de Sales, montagnard au tempérament sanguin mais connu pour sa douceur. Pour décoder les messages de la bonne et mauvaise surprise, elle présente l'art du discernement que transmet saint Ignace dans les Exercices spirituels. Pour nous protéger du mépris, elle reprend les conseils de saint Vincent de Paul et de saint Silouane. Quant à la joie, rien ne vaut l'expérience de saint François d'Assise et de sainte Thérèse d'Avila: "Dieu ne change pas, la patience obtient tout".

Ce livre est très plaisant. Les exercices qu'il propose peuvent donner lieu à de bons partages d'équipe.

BERTRAND HÉRIARD, AUMÔNIER NATIONAL

#### À LIRE



#### Ce monde que nous avons perdu, une histoire du vivre-ensemble,

JEAN-FRANÇOIS SIRINELLI, TALLANDIER ESSAIS,  
400 P., 2021, 21,90 €

Transition, rupture, passage, le mouvement MCC en chemin vers son congrès tente de

qualifier le moment que nous traversons. L'essai de l'historien Jean-François Sirinelli s'inscrit dans cette revue de détail, d'hier à demain. Le professeur à Sciences Po déploie le vécu des six ou sept générations de Français qui ont vécu en régime républicain (reposant sur la démocratie libérale, la laïcité, la langue, l'école, un sentiment profond d'appartenir à une large communauté). De 1870 à nos jours, cet écosystème - longtemps basé sur un socle ruralo-chrétien - a bénéficié de plusieurs relances. Un vivre-ensemble à nul autre pareil assure l'essayiste dont le lecteur perçoit un regard parfois nostalgique au vu des incertitudes actuelles. Très stimulant, ce constat d'un changement d'ère et d'air ne néglige pas le volet de la pratique religieuse.

ROBERT MIGLIORINI, COMITÉ DE RÉDACTION

#### À VOIR

#### Les deux Alfred

DE BRUNO PODALYDÈS, AVEC DENIS ET BRUNO PODALYDÈS, SANDRINE KIBERLAIN.  
DURÉE: 1H32. ACTUELLEMENT EN SALLES.  
EN DVD-VOD À L'AUTOMNE.



Cadre quinquagénaire au chômage et un brin largué, Alexandre (Denis Podalydès) espère rebondir en intégrant "The box", une start-up dont il ne possède ni les codes ni le langage. Autre handicap: il est père de deux enfants en bas âge, un statut qu'il se garde bien de communiquer à son nouvel employeur... Fera-t-il longtemps illusion? Sans jamais verser dans la démonstration ou le cynisme, cette comédie truffée de scènes cocasses et de fantaisie pointée avec un malin plaisir, l'air de rien, l'air du temps - le Covid est passé par là - et les enjeux de nos sociétés post-industrielles: porosité entre vies personnelle et professionnelle, emprise de la technologie, précarisation du salariat, difficultés d'accès à l'emploi des jeunes et des seniors, ubérisation... Une réflexion jubilatoire et salutaire.

PIERRE-OLIVIER BOITON,  
COMITÉ DE RÉDACTION

# Vaccin contre le Covid-19

## Le Vatican se prononce pour un monde plus juste et plus sain

Sous la responsabilité du cardinal Peter Turkson, préfet du Dicastère pour le service du développement humain intégral.

*“Quand je rédigeais cette lettre, a soudainement éclaté la pandémie de Covid-19 qui a mis à nu nos fausses certitudes. Au-delà des diverses réponses qu'ont apportées les différents pays, l'incapacité d'agir ensemble a été dévoilée... Je forme le vœu qu'en cette époque que nous traversons, en reconnaissant la dignité de chaque personne humaine, nous puissions tous ensemble faire renaître un désir universel d'humanité”, écrit le pape dans Fratelli tutti (7-8).*

Message papal de Noël Urbi et orbi du 25/12/2020.

Pour une revue approfondie de ces principes, le lecteur peut se reporter au Livret “Chrétiens en actes, la Doctrine sociale de l'Église expérimentée avec le MCC”.

**La Commission vaticane pour le Covid-19, instituée par le pape François, a publié vingt repères sur les enjeux éthiques posés par le vaccin, en décembre 2020. Sélection de points essentiels.**

“Le Covid-19 exacerbe une triple menace de crises sanitaires, économiques et socio-écologiques simultanées et interconnectées qui ont un impact disproportionné sur les pauvres et les vulnérables (...). Prendre des mesures immédiates pour répondre à la pandémie, en gardant à l'esprit ses effets à long terme, est essentiel (...) mais sans réexamen des causes des difficultés actuelles qui peuvent nous disposer à une véritable conversion, nous n'aurons jamais ces transformations sociétales et planétaires dont nous avons si urgemment besoin.

### UN VACCIN ACCESSIBLE À TOUS...

À plusieurs reprises, le pape François a affirmé la nécessité de rendre les vaccins Covid-19, désormais imminents, disponibles et accessibles à tous, en évitant la “marginalité pharmaceutique” : “S'il existe la possibilité de traiter une maladie avec un médicament, celui-ci doit être accessible à tous, sinon on crée une injustice”. Ces principes de justice, de solidarité et d'inclusion doivent être à la base de toute intervention spécifique et concrète en réponse à la pandémie (...). Nous avons là un horizon large qui évoque les principes de la Doctrine sociale de l'Église, tels que la dignité humaine et l'option préférentielle pour les pauvres, la solidarité et la subsidiarité (...). La question de la production des vaccins est également liée à celle des brevets sur les vaccins (...). Il convient de considérer le vaccin comme un bien auquel chacun doit avoir accès, sans discrimination, selon le principe de la destination universelle des biens. “Nous ne pouvons

Le 5 mai 2021, le président américain Joe Biden s'est officiellement déclaré favorable à une levée des brevets des vaccins anti-Covid-19. L'Union européenne s'est montrée prête à en discuter. Qu'implique une levée des brevets de ces vaccins ? Comment la mettre en œuvre ?

Idem, message de Noël Urbi et orbi 2020.

Propos du directeur de l'Organisation mondiale de la Santé le 13 août 2020.

Idem, directeur de l'Organisation mondiale de la Santé.

Dans une note décembre 2020 sur la moralité de l'utilisation de certains vaccins, elle invite à “Faire en sorte que les vaccins, efficaces et sûrs du point de vue sanitaire, ainsi qu'éthiquement acceptables, soient également accessibles aux pays les plus pauvres et sans frais pour eux”.

pas laisser le virus de l'individualisme radical prendre le dessus sur nous et nous rendre indifférents à la souffrance des autres frères et sœurs (...) en laissant la loi du marché et des brevets prendre le pas sur la loi de l'amour et de la santé de l'humanité.”

Le seul but de l'exploitation commerciale n'est pas éthiquement acceptable dans le domaine de la médecine et des soins de santé. Les investissements dans le domaine médical doivent trouver leur sens le plus profond dans la solidarité humaine (...). Il est donc indispensable de dépasser la logique du “nationalisme vaccinal”, comprise comme une tentative de plusieurs États de s'approprier le vaccin dans des délais plus rapides (...). garanti par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) L'ordre d'administration, au niveau international, implique que “la priorité doit être donnée à la vaccination (...) de certaines personnes dans tous les pays, plutôt que de toutes les personnes dans certains pays” (...). La congrégation pour la doctrine de la foi rappelle l'existence d'un impératif moral pour l'industrie pharmaceutique, pour les gouvernements et les organisations internationales, de garantir que des vaccins efficaces, sûrs et éthiquement acceptables soient mis à la disposition des pays les plus pauvres. Ceci confirme la nécessité d'un organisme international ayant la mission, l'autorité morale et la capacité opérationnelle de coordonner les différentes étapes du processus vaccinal. À l'heure actuelle, l'OMS reste un point de référence important - à renforcer et à améliorer - en ce qui concerne les nouvelles questions problématiques (...).

TEXTE TRADUIT ET ANNOTÉ PAR ÉLISABETH CLÉMENT,  
ÉQUIPIÈRE À PARIS

Note intégrale : <https://urlz.fr/fMJf>



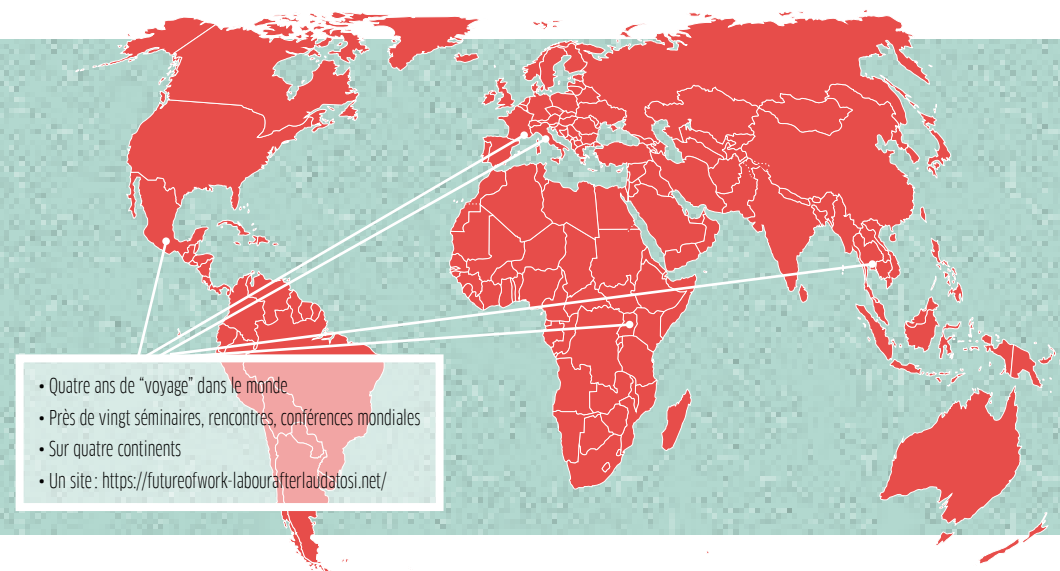
## Une réflexion mondiale sur l'avenir du travail

C'est en 2016 qu'est initié le projet "L'avenir du travail - Le travail après *Laudato si'*" face au changement climatique, à la montée des inégalités et aux enjeux liés à la mobilité humaine associée au travail. En collaboration avec l'Organisation internationale du Travail, qui invite à un travail commun autour de valeurs partagées, des organisations d'inspiration catholique, en association avec d'autres organisations confessionnelles et

en dialogue avec les organisations patronales et syndicales, s'engagent à contribuer à la mise en œuvre de l'encyclique du pape François *Laudato si'* dans le domaine du travail. Celle-ci leur fournit une grille de lecture pour prendre soin de la maison commune et de la famille humaine, renouvelée par l'encyclique *Fratelli tutti*. Sept pistes de recherches sont menées, notamment "travail, écologie et crise environnementale" sous la conduite du

Centre de recherche et d'action sociales (Ceras) et avec la participation du MCC au travers d'un colloque à l'Unesco sur le thème "Quel travail pour une transition écologique solidaire?" en mai 2019 (cf. *Responsables* n° 445, 2019). Le rapport "Le soin est un travail, le travail est un soin" présente les résultats issus de l'ensemble de la recherche entreprise.

ÉLISABETH CLÉMENT



## Quel horizon pour le travail à la lumière de *Laudato si'* ?



Le rapport "Le soin est un travail, le travail est un soin" est disponible sur le site <https://futureofwork-labourafterlaudatosi.net/> (onglet Documents)

**Y aura-t-il du travail pour chacun ? Les emplois seront-ils décents et respectueux de la dignité humaine ? Quelles conséquences auront sur eux et sur l'économie les défis en matière d'environnement et de santé ? Serons-nous forcés de nous accommoder d'un nombre sans cesse croissant d'emplois de plus en plus précaires ? Telles étaient les interrogations à l'origine du rapport "Le soin est un travail, le travail est un soin". Présentation.**

Porté par la conviction que l'avenir du travail n'est pas prédéterminé ni écrit d'avance mais qu'il sera ce que nous, en tant qu'humanité, voudrons et pourrons construire ensemble, le rapport décrit les implications d'une vision reliant le soin et le travail. Il dessine un chemin vers le changement et la transformation tout en accordant une importance fondamentale à la réflexion sur la signification et le but du travail.

Parmi les divers chapitres, l'un porte sur le diagnostic initial de la situation du monde du travail et des principaux défis que celui-ci doit relever. La crise actuelle ne peut pas être traitée par des ajustements progressifs de la façon dont l'économie fonctionne. Elle exige, au contraire, une transformation radicale. Pour la réaliser, il faut disposer d'approches alternatives et de communautés transformationnelles globales capables de les mettre en œuvre.

Un chapitre suivant traite des fondements spirituels et théologiques de l'effort demandé. Il approfondit le lien "travail-soin" et plaide pour l'adoption d'un discernement social comme processus de prise de décision approprié pour la transformation. Un autre chapitre esquisse une première réponse en formulant des propositions d'action immédiate et à long terme pour le changement.

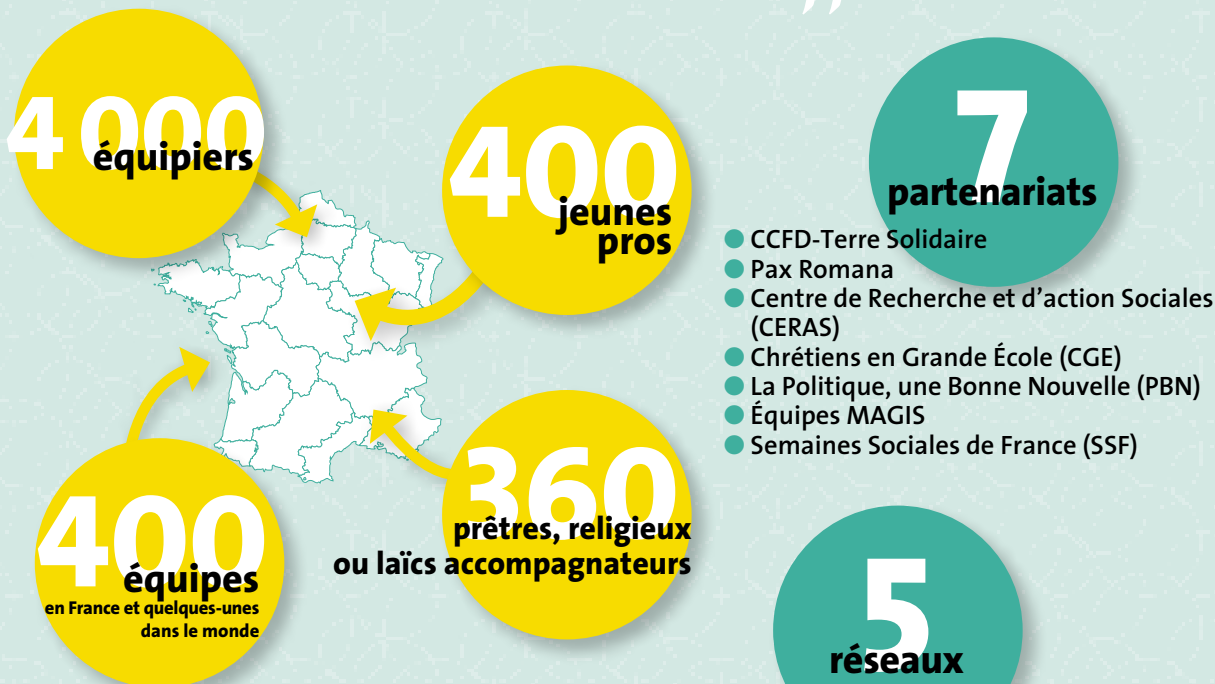
Disponible en français, en espagnol et en anglais, le rapport est jalonné de propositions, parmi lesquelles "aspirer à la paix par la justice sociale et environnementale dans un monde globalisé", "du progrès au développement humain intégral", "chercher un Dieu qui prend soin et coopérer avec Lui", "prendre soin du monde du travail", "un monde du travail capable de prendre soin", "prendre soin du bien commun" ou encore "le monde du travail au centre de la transformation".

Les auteurs du rapport souhaitent désormais que leur approche fournisse un outil utile pour faire émerger, dans les lieux de transformation au plus près du terrain, de nouvelles pratiques respectueuses de la dignité et du bien commun. ●

ÉLISABETH CLÉMENT,  
MEMBRE DU GROUPE DE TRAVAIL MCC  
SUR LA DOCTRINE SOCIALE



# le MCC en chiffres



- CCFD-Terre Solidaire
- Pax Romana
- Centre de Recherche et d'action Sociales (CERAS)
- Chrétiens en Grande École (CGE)
- La Politique, une Bonne Nouvelle (PBN)
- Équipes MAGIS
- Semaines Sociales de France (SSF)

- Jeunes professionnels (JP)
- International
- Rencontres MCC
- Retraités actifs
- Groupe Recherche Emploi (GRE)

Le MCC ce sont aussi des Mouvements frères à Madagascar, au Gabon, en Côte d'Ivoire, au Cameroun réunissant 350 membres. Il est membre des mouvements d'action catholique de la Conférence des évêques de France (CEF).

## OFFREZ-VOUS VITE UN ABONNEMENT À RESPONSABLES !

Pour rester en lien avec le mouvement, alimenter la réunion d'équipe mensuelle, décrypter le réel dans ses contradictions, tensions et espérances, approfondir les questions au croisement de la foi et du travail.

### Je m'abonne à la revue Responsables, 4 numéros/an

- ☐ **Abonnement simple :** pour un an, 4 numéros à 30 € (frais de port compris)
- ☐ **Abonnement de soutien :** pour un an, 4 numéros à 50 € ou plus (frais de port compris)
  - ☐ **Par Internet :** sur le site [www.mcc.asso.fr/revue-responsables/](http://www.mcc.asso.fr/revue-responsables/)
  - ☐ **Par courrier :** merci de renvoyer le coupon en complétant vos coordonnées ci-dessous dans une enveloppe affranchie au Mouvement chrétien des cadres et dirigeants 18 rue de Varenne - 75007 PARIS (chèque à l'ordre de l'USIC)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
 Adresse : \_\_\_\_\_  
 Ville : \_\_\_\_\_ Code postal : \_\_\_\_\_  
 E-mail : \_\_\_\_\_



# le MCC en pratique



## À NOTER

### GRAND RASSEMBLEMENT DE LA FAMILLE IGNATIENTE À MARSEILLE À LA TOUSSAINT

Ignace est tenace ! Pour commémorer les 500 ans écoulés depuis la conversion du saint espagnol et la fondation de l'ordre des jésuites, la famille ignatienne de France, de Belgique et du Luxembourg se retrouvera du samedi 30 octobre à 14h au lundi 1<sup>er</sup> novembre 2021 à 12h30, à Marseille. Huit mille adultes et jeunes sont attendus. Vous aussi !

Les signaux qui vont permettre un grand rassemblement en vrai passent au vert les uns après les autres : quelle joie !

### “ALLER AU LARGE” AVEC LA FAMILLE IGNATIENTE, NOTRE FAMILLE - ESPÉRER POUR DEMAIN

Même si c'est encore difficile à imaginer, ce devrait être possible à la Toussaint 2021. Recul de la pandémie, accélération des vaccinations, mise en place du passeport sanitaire. Toutes ces améliorations se renforcent l'une l'autre pour nous libérer des contraintes qui pèsent depuis des mois sur nos rencontres physiques. Bientôt libres de se toucher, de se prendre dans les bras. Le seul fait de pouvoir se réunir en si grand nombre à la Toussaint sera un signe concret et fort que nous entrons, ensemble, dans le temps de l'Espérance. La famille ignatienne a choisi de fêter sa longue histoire non pas comme un mémorial tourné vers le passé, centrée sur elle-même, mais en se déplaçant vers le large, vers ce monde de Marseille si cosmopolite, qui bouge, qui change, où les différences sont source de richesses. Celles-ci sont à découvrir en sortant de nos maisons mais aussi de nous-mêmes et de certaines de nos certitudes qui viennent d'être ébranlées. En confiance, dans l'Espérance. Pour inaugurer cet élan d'Espérance qui nous régénérera, nous vivrons un temps plus intime, entre équipiers MCC, le dimanche 31 octobre.

### RENCONTRER, MARCHER ENSEMBLE, FAIRE LA FÊTE

Allez sur le site Passeur d'avenir pour vous inscrire dès à présent. Et attirez-y votre équipe. Certains ont déjà organisé un voyage en bus qui réunira depuis chez eux des membres du MCC mais aussi de CVX, du chemin Neuf... Un moment pour se découvrir et vivre encore mieux cette fête et ses rencontres. Vous aussi, sollicitez vos responsables de secteur pour faire de même. On vous attend, vous, personnellement. Vous avez juste à dire : “On y va !” et à vous lancer.

ODILE ET FRANÇOIS VIVANT, DÉLÉGUÉS DU MCC AU COMITÉ DE COORDINATION DU RASSEMBLEMENT IGNATIEU DE MARSEILLE

➤ Demandez le programme ! Allez voir sur : [passeursdavenir.fr](http://passeursdavenir.fr) et cliquez sur le bandeau bleu clair. Allez voir aussi sur : [ignace2021.org](http://ignace2021.org), et vous saurez tout.

➤ Au large ! “Ayez le désir de construire un monde meilleur (...), je vous le demande : soyez les acteurs du changement, de l'avenir. Ne restez pas au balcon de la vie, vivez-la (...) Jésus n'a pas regardé la vie depuis un balcon, il l'a vécue ; faites comme lui”, pape François.

➤ Temps fort sur le Vieux Port en mémoire des migrants ayant essayé de traverser la Méditerranée. Huit mille chrétiens formant un cercle face à la mer, parmi les Marseillais et les touristes. Une Église autrement.

➤ Famille ignatienne. MCC, CVX, MEJ, Magis, Chemin neuf, xavières, jésuites et autres congrégations religieuses, établissements d'enseignement et leurs élèves.

**“L’espérance** nous invite à reconnaître  
qu’il y a **toujours une voie de sortie,**  
que nous pouvons toujours repréciser  
le cap, que nous pouvons toujours  
**faire quelque chose** pour résoudre  
les problèmes”

PAPE FRANÇOIS, ENCYCLIQUE LAUDATO SI', n°61 (2015)

**Responsables, la revue trimestrielle du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants**

Éditeur: USIC - 18 rue de Varenne - 75007 Paris - Tél. 01 42 22 18 56 - [journal.responsables@mcc.asso.fr](mailto:journal.responsables@mcc.asso.fr)

Commission paritaire n° 0426 G 81 875 - ISSN: 0223-5617

Directeur de la publication: Marc Mortureux - Rédactrice en chef: Marie-Hélène Massuelle

Comité de rédaction: Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Catherine Coulomb, Solange de Coussemaker, Bertrand Hériard-Dubreuil s.j., Catherine Le Gall, Sylvie Makarenko, Robert Migliorini a.a., Christian Sauret, Dominique Semont, Jean-Baptiste Tarneaud, Mireille Viora

Ont collaboré à ce numéro: Marie-Elisabeth Clément, Henri-Luc Julienne, Mathieu de Muizon

Réalisation: Bayard Service Ouest et Centre - BP 97 257, 35772 Vern-sur-Seiche Cedex - Tél. 02 99 77 36 36

Création graphique: Émilie Caro • Journaliste: Marc Daunay • Maquettiste-graphiste: Vanessa Fleury • Relecture: Odile Bordon

Photo de couverture: Andrey Popov - Adobe Stock • Impression: Chevillon, Sens (89). Dépôt légal: Juillet 2021