

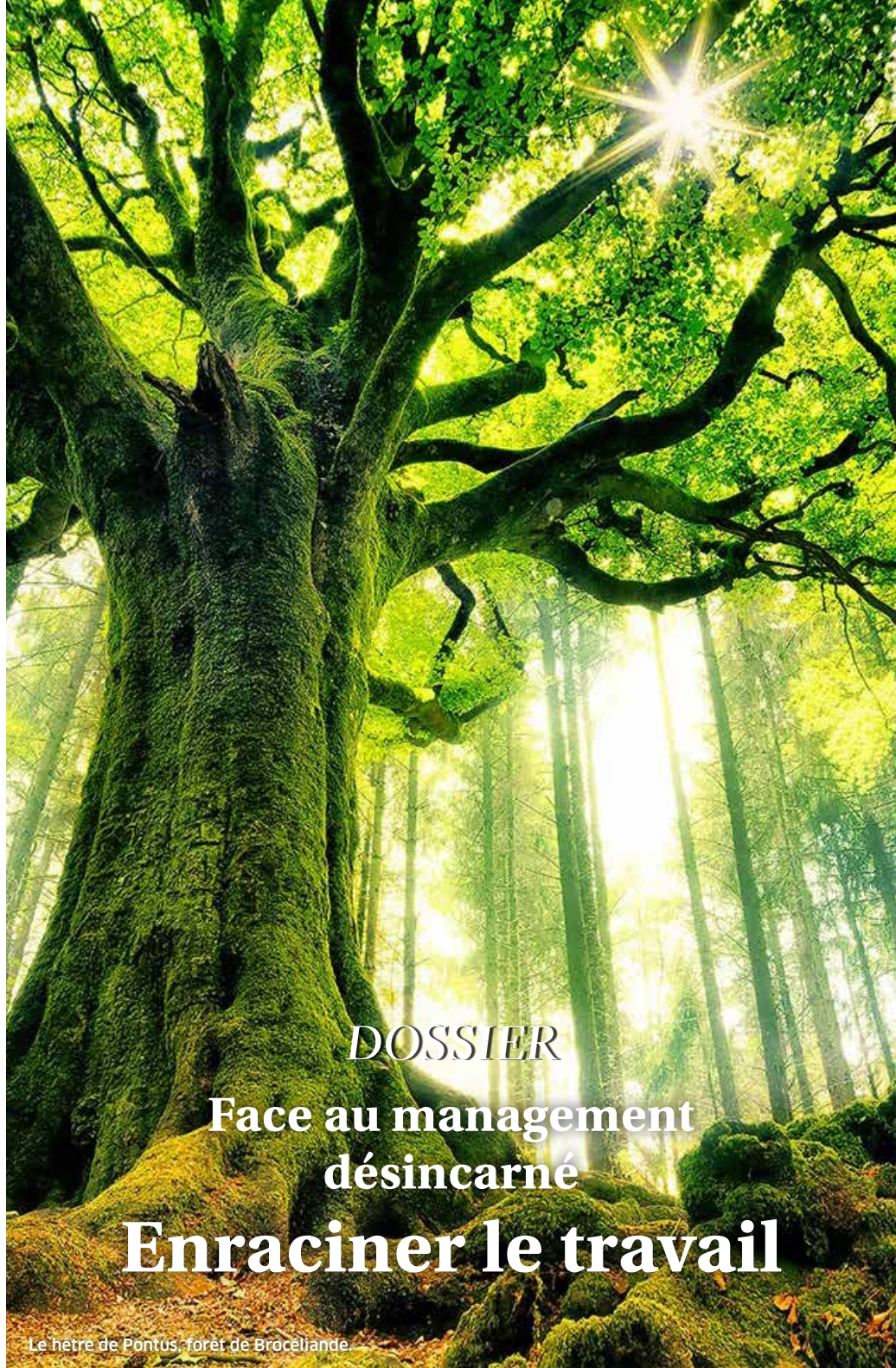


RESP

464 - Été 2024 - 7,50€

NSABLES

Mouvement chrétien des cadres et dirigeants



DOSSIER
**Face au management
désincarné
Enraciner le travail**

Le hêtre de Pontus, forêt de Brocéliande.

L'INVITÉ

**Bernard Senelle,
le credo européen
d'un aumônier
au Parlement**

BIEN COMMUN

**La dignité
dans le travail :
les nouveautés
de Laudato si'**

LE MCC EN PRATIQUE

**Le nouveau
Bureau national**



Pour nous écrire ou pour réagir :
journal.responsables@mcc.asso.fr

4

*en régions
en réseaux*

6

jp connection

Penboc'h 2024 et... 2025



7

l'invité

Bernard Senelle, le credo
européen d'un aumônier
au Parlement



10 DOSSIER



**Face au management désincarné
Enraciner le travail**

26

vie d'équipe

29

coups de cœur

28

ressources

"Chaque matin, le travailleur
consent au travail pour ce
jour-là et pour la vie entière"

30

international

L'Icam, 40 ans
de développement
international



CLAIRE ET JEAN-BAPTISTE SALLES,
RESPONSABLES NATIONAUX DU MCC

Un nouveau rapport au travail

Vers une unification de la vie

Depuis la pandémie, le développement du télétravail a renforcé le désir de liberté et a clairement posé la question du sens. Les salariés sont de plus en plus attentifs à l'impact social et environnemental de leur entreprise, ainsi qu'à l'alignement de leur travail avec leurs valeurs personnelles. À défaut, ils n'hésitent pas à quitter leur emploi, à changer d'entreprise, voire à se mettre à leur compte.

Comment les entreprises s'adaptent-elles à ces évolutions sociétales majeures, au risque de voir leurs talents les quitter et leurs managers devenir "hors-sol", déconnectés des réalités du terrain et des attentes de leurs équipes ?

Comment notre Mouvement peut-il accompagner ses membres dans leur discernement et leur quête de sens au travail ?

Une nouvelle étape pour *Responsables*

Approfondir la thématique des nouveaux rapports au travail sera l'une des priorités du nouveau comité de rédaction.

Ce numéro 464 est la dernière version papier de la revue *Responsables*. Le Conseil national du 25 mai 2024 a décidé que la revue sera désormais principalement en ligne. Vous serez associé à la co-construction de ce nouveau média. Pour en savoir plus, lisez l'encart dédié, page 36 !

Merci à tous ceux qui ont contribué à la précédente formule pendant 7 ans : auteurs bénévoles, comité de rédaction, responsables éditoriales et fidèles lecteurs.

Bonne lecture !

Selon l'Apec, 45 % des hommes et des femmes qui ont le statut cadre n'ont pas de responsabilité hiérarchique directe ! Ils maintiennent les technostructures que sont devenues nos grandes organisations privées ou publiques. Ils planifient le travail, le chiffrent et l'optimisent à travers des dispositifs standardisés qui permettent de le vendre sur des marchés de plus en plus mondialisés.

Que peut faire le MCC face à un phénomène d'une telle ampleur ? Comment humaniser ce 'management désincarné' (Marie-Anne Dujarier, 2017) ? Simone Weil avait perçu ce phénomène dès les années 1930. Elle propose d'"*enraciner le travail*" en usine dont elle a été ouvrière et victime.

Tous les auteurs de ce numéro explorent cette intuition. Bertrand Ballarin, chez Michelin, une JP dans une grande entreprise du bâtiment, Louise Roblin, dans le virage que le pape François fait faire à la doctrine sociale sur le travail.

Très bonne lecture pouvant nourrir le discernement de vos équipes, à la recherche de marges de manœuvres.

32

bien commun

La dignité dans le travail :
les nouveautés de Laudato si'

35

le MCC en pratique



Une journée au Campus de la Transition

C'est sur le thème "Comment faire de la transition une aventure porteuse de sens ?" que le MCC Paris Saint-Denis a organisé le samedi 25 mai 2024 une journée sur le Campus de la Transition. Témoignage d'un participant.



J'avais entendu parler du Campus de la Transition au pré-Congrès MCC en 2021. Et je l'ai découvert avec enthousiasme le 25 mai dernier. Nous avons été accueillis chaleureusement par l'équipe d'organisation MCC Paris Saint-Denis (Marie, Gabriel, Jérôme, Bénédicte) et des résidents. Adrien Burdy nous a fait visiter cet éco-lieu unique, créé en 2018 par Cécile Renouard et un collectif d'enseignants-chercheurs, d'entrepreneurs et d'étudiants.

Un lieu d'expérimentation

L'équipe du Campus anime des formations, notamment pour inspirer les établissements d'enseignement supérieur, par une pédagogie innovante. Un ouvrage de référence a été écrit

par 70 enseignants-chercheurs : le *Manuel de la grande transition*. J'ai réalisé que, sur cette base, le Campus est un lieu d'expérimentations : empreinte carbone, mobilités douces, recyclage des déchets, énergies renouvelables, rénovation thermique. Il est un lieu laïc et ouvert à tous. Un oratoire est disponible pour la pratique de la foi chrétienne. Une bibliothèque agréable propose des ouvrages sur de nombreux thèmes. Des plannings physiques facilitent la répartition des tâches parmi la vingtaine de résidents.

Le dérèglement climatique

Après un pique-nique convivial, l'après-midi a été dédié à l'écoute de deux témoins : Marie-Christine Huau, directrice Stratégie Eau et Climat de Veolia Eau France, et Arthur de Lassus, centralien devenu maraîcher et conférencier. La fin d'après-midi a permis des échanges stimulants en petits groupes. Un grand enjeu écologique m'a beaucoup interpellé : le dérèglement climatique. Quand je pense à la nature abîmée que nous risquons de laisser à nos enfants, cela m'attriste. Toutefois, la journée au Campus a montré qu'il est possible de se mobiliser, par un mode de vie plus éco-responsable, par un changement à l'intérieur des entreprises, par un nouveau regard sur la maîtrise des risques climatiques.

ALEXIS CHARTON

MEMBRE DE L'ÉQUIPE MCC-TIERCE

en réseaux

Formation au discernement

"Reconnaître et choisir sa raison d'être professionnelle" et "Discerner un choix professionnel" sont les deux séminaires de formation aux outils de discernement ignatien organisés par le Cowork Magis auxquels le MCC est associé depuis 2023.

Le Cowork Magis est une pépinière jésuite pour des jeunes entrepreneurs de 20 à 35 ans. Plus qu'un simple coworking, il propose des ateliers et des rencontres pour accélérer le développement

des projets des coworkers, et leur faire vivre une expérience humainement riche. Les deux séminaires sont destinés à des jeunes qui s'interrogent sur le lien entre les désirs profonds, les be-

soins du monde et leur projet professionnel, ou qui ont une décision professionnelle à éclairer et désirent renforcer leur capacité à choisir et décider, en intégrant des outils de discernement ignatien. Ils se déroulent sur quatre semaines successives au rythme d'un atelier de 2h30 par semaine, alliant apports théoriques, méditations,

échanges en binôme et en plénière, mises en pratique des outils.

Pour le séminaire "Reconnaître et choisir sa raison d'être professionnelle", les participants vont progressivement aller à la découverte de leur vocation par la relecture interactive de leurs choix passés et de leurs projets, et

sur le vif

Retour en images sur l'Équipe Nationale du 6-7 avril 2024



Petits groupes de travail pour extraire les points-clés des avancées.



La séance de travail continue aussi pendant le déjeuner.



Marie-Odile Lampert présente les actions-jalons du groupe de travail sur la spiritualité.



Matthieu Daum présente la synthèse.

Week-end spi du MCC Auvergne

À l'écoute du Christ pour porter du fruit

C'est à l'abbaye bénédictine de Pradines (Loire), les 16 et 17 mars 2024, que nous nous sommes retrouvés.



Nous avons approfondi, avec le père Jean-Louis Vincent, les textes du jour (Jn 12, 20-33). Les participants ont ensuite exprimé le souhait que le MCC reste un *"mouvement unifié, multigénérationnel tout en prenant mieux en compte les spécificités des groupes jeunes professionnels, professionnels confirmés, retraités actifs."* Y ont aussi été évoqués des souhaits de formation, d'entraide et d'ouverture. Notre réseau est déjà présent sur ces sujets ! Nous proposons :

- des parcours thématiques, comme sur "l'écoute" ;
- disposant de temps et d'expérience, d'être un

relais entre le MCC et des associations partenaires, ou un acteur direct, à titre individuel ou en équipe ;

- d'aider les membres en activité sur des aspects logistiques, de rédaction, d'informatique et aussi d'accompagnement...

À nous de jouer !

CHRISTINE LOURDELET, pour le Réseau des retraités actifs,
RESPONSABLES.RETRAITESACTIFS@MCC.ASSO.FR



par la méditation de textes de grands auteurs chrétiens sur la vocation.

Pour le séminaire "Discerner un choix professionnel", les participants sont invités à arriver avec un choix professionnel à discerner. Au fil des séances, ils vont revoir la formulation de leur question, retrouver davantage de libre

arbitre et expérimenter le discernement selon les esprits et selon la raison. Entre les ateliers, des travaux personnels sont à mener et des lectures à méditer. Deux séances d'accompagnement individuel sont également proposées au cours du cheminement. Un programme dense qui demande un engagement important pour

en tirer les fruits ! Ces séminaires **sont ouverts à tous et notamment aux Jeunes Professionnels du MCC**. Ils sont coanimés par une religieuse ignatienne et un membre du MCC, chacun apportant sa pratique de la spiritualité ignatienne et son expérience de la vie professionnelle. Ils contribuent à la mise en

œuvre de plusieurs résolutions votées par le Conseil national du MCC de janvier 2024 et sont l'opportunité de parler du mouvement à des jeunes non-membres.

Françoise Séville
CO-ANIMATRICE DES FORMATIONS
MEMBRE DE L'ÉQUIPE MCC-GALAXIE

ÇA S'EST PASSÉ



Penboc'h 2024 et... 2025

En 2020, un groupe de jeunes de différents mouvements ignatiens décide de créer une session à destination de jeunes pros, avec un nom génial "Repenser mon boulot les pieds dans l'eau". Auraient-ils imaginé que cet événement allait fêter sa 5^e édition ? C'est ce qui s'est passé cet été à Penboc'h !

"J'ai découvert cette session en 2022 grâce à une amie. Puis, une accompagnatrice m'a proposé de faire partie de l'équipe organisatrice en 2023..."

Ayant dépassé l'âge des jeunes pros, je me suis portée volontaire pour continuer une année supplémentaire. En trois ans, j'ai tellement

appris !" Il y a chaque année des nouveautés. L'équipe organisatrice opère des changements et se cale notamment sur l'actualité. "Par exemple, le thème de l'édition 2024 "Rebondir après la tempête" nous est apparu comme une évidence !" Cette année, grand tournant : Anne et Bertrand, les accompagnateurs spi de la session, passent le flambeau. Un grand merci pour tout ce que vous nous avez apporté !

Et si jamais, chers lecteurs, vous cherchez un nouvel engagement pour la rentrée, pourquoi ne pas faire partie de l'équipe d'orga de la session 2025 ?

Vous pouvez prendre contact par mail : sessionjppenboch@mcc.asso.fr

CARLOTTA A.

ÇA S'EST PASSÉ

Un week-end en Chevreuse

Il faisait certes pluvieux en cette fin de semaine de juin 2024, mais l'air était à la joie en cette verdoyante clairière de Saint-Lambert-des-Bois, domaine assomptionniste sérieusement géré. Tous les membres de l'équipe CJP (pour "Cidre - jus de pomme", rien de moins



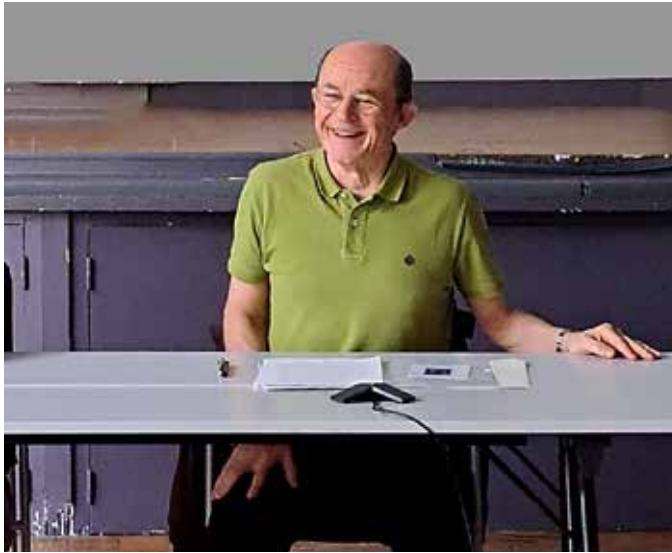
prosaïque...) avaient heureusement pu se libérer pour la mi-juin, où tombait d'ailleurs la fête des 26 ans d'une des membres. Cela fut aussi l'occasion de revoir l'expert en selfies ci-contre, qui nous avait quittés

depuis 2023 pour se former dans l'ordre précité. La relecture de l'année fut donc riche... et les émotions furent au rendez-vous.

À travers transports, promenades, temps de réflexion - seul à seul ou à plusieurs -, services un peu limités par le temps, ménage, cuisine, jeux de société, discussions variées et animées et bien sûr belle messe "prenant son temps" du dimanche matin, éclairée par quelques belles paraboles potagères, nous avons pu, grâce aux paroles toujours apaisantes et éclairantes de Bertrand, qui hélas, nous quittera à la rentrée, démontrer une fois de plus qu'intégrer une équipe du MCC, encore jeunes professionnels, fut un bon choix. Saint Ignace n'est pas si âgé.

GUILLAUME BAYONA

Bernard Senelle, LE CREDO EUROPÉEN D'UN AUMÔNIER AU PARLEMENT EUROPÉEN



Lors du Conseil national du MCC des 25 et 26 mai 2024 et peu de temps avant les élections européennes, Bernard Senelle, dominicain, aumônier au Parlement européen depuis 2004, est venu nous rappeler les valeurs fondatrices de l'Union européenne. Il souligne surtout notre responsabilité pour une Europe protagoniste dans le monde.

En 2015, parlant à la communauté Vie chrétienne, le pape François disait: *"Faire de la politique est important, la petite comme la grande! On peut devenir un saint en faisant de la politique. C'est même un devoir. Un catholique ne peut se contenter de regarder du balcon."* Il s'inscrit ainsi dans la lignée des papes modernes qui ont choisi de s'adresser *"aux hommes et aux femmes de bonne volonté"* et non plus seulement au clergé et aux

fidèles de l'Église catholique. Cette tradition, inaugurée par Jean XXIII avec *Pacem in terris* le 11 avril 1963, a été inscrite dans la constitution pastorale *Gaudium et Spes*. François, dans ses discours européens particulièrement, en appelle à la conscience de chacun pour honorer la dignité humaine, à la communion et à la justice, à la suite de Paul VI qui, en 1965, s'était écrié: *"Plus jamais la guerre!"*

La guerre est en effet aux portes de l'Europe. Le chrétien

européen a-t-il un rôle à jouer dans ce contexte?

L'Union européenne à ses débuts et en 2004 a tracé un chemin: sortir de la guerre et de déchirements séculaires. Les pères fondateurs - Konrad Adenauer, Alcide de Gasperi, Robert Schuman et Jean Monnet - ont inventé cette nouvelle voie pour le continent. Toutefois, depuis la crise sanitaire, l'Union européenne s'est transformée. Avec la guerre russe en Ukraine, ces changements se sont accélérés, au point que le visage qu'elle présente désormais a peu à voir





Bernard Senelle,
Juriste de formation

1983

Frère dominicain

1983 - 2008

Aumônier d'étudiants
à Dijon, Lille et Strasbourg
(ENA et médecine)

1998

Chargé de la formation
des frères dominicains
à Lille

2004

Aumônier au Parlement
européen et équipe MCC.
Rentre dans l'association Démocratie,
construction européenne
et religions (DECERE)

2007

Prieur du couvent
de Strasbourg et conseiller
spirituel régional Alsace des EDC

2017

Représentant de l'OIEC
au Conseil de l'Europe

2018

Prieur du couvent
Saint-Jacques à Paris

2019

Aumônier MCC JP à Paris
et conseil spirituel
régional EDC
(IDF Ouest)

avec ce qu'il était il y a cinq ans encore.

La déclaration de Robert Schuman du 9 mai 1950 était un appel **au pardon mutuel**. Ce que nous pouvons apporter comme chrétien au devenir de l'UE, c'est travailler paisiblement à une compréhension mutuelle d'une histoire à la fois conflictuelle et pourtant commune. L'agression contre l'Ukraine est non seulement une attaque brutale et injustifiée à l'encontre d'un pays, mais aussi une attaque à l'encontre des valeurs cardinales de l'Europe que sont la liberté, la démocratie et les droits de l'Homme. Notre expérience spirituelle de croyants peut fonder notre engagement de citoyens européens consciencieux. Mais elle ne peut le faire seule car la religion n'est qu'un élément de la cohésion.

L'Europe est une vie, une manière de concevoir l'homme à partir de sa dignité avant d'être un ensemble de règles à observer. Le défi de la paix est à relever dans et en dehors de l'Europe. Nous le vivons tragiquement depuis plus de deux ans.

Les migrations constituent un autre défi. N'y-a-t-il pas une tentation pour le chrétien d'ériger sa religion comme seule source d'identité?

Lampedusa a été ces dernières années le symbole de la crise et



Bernard Senelle et Jean-Baptiste Salles
lors de l'Équipe Nationale du 6-7 avril 2024.

de la solidarité européennes et aussi de l'espérance que l'Europe de la paix a représentée pour de nombreuses personnes écrasées par la faim et la guerre. Ceux qui fuient des conditions de vie difficiles et sans avenir nous bousculent mais ils contribuent aussi à aider et à dynamiser l'Europe¹. Le pape François nous invite à **retrouver l'intuition des fondateurs** qui ont souhaité *"un avenir fondé sur la capacité de travailler ensemble afin de dépasser les divisions, et favoriser la paix et la communion entre tous les peuples du continent."*² **Les religions ont leur partition à jouer dans l'instauration de ce vivre ensemble** en relevant le défi de l'interculturel - de la dimension religieuse du dialogue interculturel. Nous sommes attendus sur ce terrain. Le dialogue implique la nécessité de sortir de sa sphère, de ne pas rester entre soi. Il y a là un message pour le monde politique dans son ensemble. François a développé au Conseil de l'Europe le défi de la transversalité:

1 *Les larmes de sel*, Pietro Bartolo (médecin à Lampedusa devenu député européen).

2 Discours du pape François au Parlement européen, nov. 2014, p. 1. 2.



“Le dialogue des consciences et des libertés forge l’unité et fabrique la cohésion.”

“Dans le monde politique actuel de l’Europe, le dialogue uniquement interne aux organismes (politiques, religieux, culturels) de sa propre appartenance se révèle stérile. (...) Une Europe qui dialogue seulement entre ses groupes d’appartenance fermés reste à mi-chemin; on a besoin de l’esprit de jeunesse qui accepte le défi de la transversalité.”³

On peut être tenté de réduire une religion comme le christianisme à un pourvoyeur d’identité nationale, de valeurs morales ou de sens au sein d’une nation ou d’une Europe dépressive. Le christianisme n’est pas la seule source d’identité et il se conjugue avec la culture, la science et toutes les valeurs humaines.

Comment agir face au retour des nationalismes ?

La charge qui pèse sur l’Europe, disait le pape François à

Marseille, c’est le mal qu’elle éprouve à aller vers l’autre, à se laisser toucher de l’intérieur, à se laisser préserver contre l’indifférence. L’engagement européen doit être imprégné de **confiance**. À longue échéance, aucune idée, aucune institution ne peut survivre sans confiance. Le but est de construire “l’amitié sociale”⁴, la culture de la rencontre, la solidarité.

La seule action possible pour les chrétiens dans le monde politique, c’est **l’engagement personnel**. Selon la pensée sociale chrétienne, ils peuvent s’engager et agir selon deux principes : celui du respect de la dignité humaine et celui de la recherche du bien commun. C’est l’engagement d’un Schuman, d’un Jacques Delors...⁵ Ce sont des engagements authentiquement chrétiens dans le sens où la politique est aussi un lieu où l’on peut faire avancer le Royaume de Dieu et faire progresser la justice. Ils sont difficiles car soumis au compromis constant entre les exigences intérieures et les

réalités propres à la cité terrestre. **Le dialogue des consciences et des libertés forge l’unité et fabrique la cohésion. C’est la responsabilité des élus chrétiens que d’être crédibles et cohérents.** François souligne le lien entre les droits de l’homme et le bien commun et invite à aller au-delà d’une conception individualiste des droits de l’homme. L’homme est un être en relation dans un voisinage, une ville, au sein de la sensibilité d’un peuple. Le pape dénonce *“l’individualisme qui rend humainement pauvre et stérile”⁶*, il stigmatise les *“styles de vie égoïstes et caractérisés par une opulence désordonnée insoutenable et souvent indifférente aux plus pauvres.”⁷*

Ce qui est au centre de la pensée sociale chrétienne en Europe et ailleurs, c’est **la personne humaine**. ●

**PROPOS RECUEILLIS
PAR SYLVIE DE ROUMEFORT,
RESPONSABLE ÉDITORIALE**

³ Discours du pape François au Conseil de l’Europe, nov. 2014, p. 36 (<https://www.vatican.va/>).

⁴ Encyclique *Fratelli Tutti* sur la fraternité et l’amitié sociale, oct. 2020.

⁵ “Le projet des Pères fondateurs était de reconstruire l’Europe dans un esprit de service mutuel, qui aujourd’hui encore, dans un monde plus enclin à revendiquer qu’à servir, doit constituer la clef de voûte de la mission du Conseil de l’Europe, en faveur de la paix, de la liberté et de la dignité humaine.” Discours du pape François au Conseil de l’Europe, p. 26.

⁶ Discours du pape François au Conseil de l’Europe, p. 36.

⁷ Discours du pape François au Parlement européen, p. 10.

Face au management désincarné

Enraciner le travail



Selon l'Apec, 45 % des hommes et des femmes qui ont le statut cadre n'ont pas de responsabilité hiérarchique directe ! Ils maintiennent les technostuctures que sont devenues nos grandes organisations privées ou publiques. Ils planifient le travail, le chiffrent et l'optimisent à travers des dispositifs standardisés qui permettent de le vendre sur des marchés de plus en plus mondialisés.

Que peut faire le MCC face à un phénomène d'une telle ampleur? Comment humaniser ce 'management désincarné' (Marie-Anne Dujarier, 2017)? Simone Weil avait perçu ce phénomène dès les années 1930. Elle propose d'“*enraciner le travail*” en usine dont elle a été ouvrière et victime. Tous les auteurs de ce numéro explorent cette intuition. Bertrand Ballarin, chez Michelin, une JP dans une grande entreprise du bâtiment, Louise Roblin, dans le virage que le pape François fait faire à la doctrine sociale sur le travail.

Très bonne lecture pouvant nourrir le discernement de vos équipes, à la recherche de marges de manœuvres.

regards croisés

Redonner le pouvoir d'agir

12

analyse

Responsabiliser
tous les échelons de Michelin

14

reportage

À l'École de production de Sénart :
des maîtres-professionnels
pour une deuxième chance

17

témoignage

Transformation écologique
dans le bâtiment : une jeune
professionnelle à l'œuvre...

20

infographie

22

regard spirituel

L'ambition est-elle
un péché ?

23

vie d'équipe

Manager ou professionnel,
quelles sont mes marges
de manœuvre ?

26

ressources

“Chaque matin, le travailleur
consent au travail pour ce jour-là
et pour la vie entière”

28

Redonner le p

“ *Le rôle des consultants n'est que... d'être consultés!* ”



F. M.
Consultant

2011
Sciences-Po

Depuis 2014
Travaille dans un cabinet
de consultants

2020
IAE Paris

Trop présents, trop chers, trop peu visibles... S'il y a bien une catégorie d'intervenants dans les organisations à qui leur trop grand pouvoir est reproché, il s'agit des consultants. Et pourtant, s'ils sont toujours là, peut-être est-ce parce qu'ils apportent quelque chose d'utile aux organisations dans lesquelles ils interviennent.

Rappelons avant tout que, comme leur nom l'indique, le rôle des consultants n'est que... d'être consultés! À l'appui de pratiques observées chez leurs clients et des méthodologies qu'eux-mêmes bâtissent et adaptent, ils sont **censés apporter un éclairage complémentaire aux managers et dirigeants** pour les aider dans leur prise de décision. En aucun cas, ils ne décident eux-mêmes. Toute décision prise à l'appui de recommandations de consultants est de la **responsabilité des dirigeants de l'organisation** - charge aux consultants de formuler des recommandations pertinentes, qui appuieront leur crédibilité sur le marché.

Notons que comme tout métier, le rôle des consultants évolue. De plus en plus d'entreprises ont recours à leurs services **pour déployer opérationnellement des projets d'ores et déjà décidés**. N'étant pas membres de l'organisation, les consultants peuvent aller plus vite, forcer les prises de décision (sans les prendre eux-mêmes), lever les blocages. Certains interviennent ainsi sur des durées très longues au sein d'une même entreprise, parfois plusieurs années. Ils en arrivent à faire oublier (voire à oublier eux-mêmes!) qu'ils sont externes à l'organisation. Ce biais - car c'en est un - est lié pour partie au *business model* des cabinets de conseil, qui vendent du temps, et pour partie aux organisations clientes, qui préfèrent recourir à leurs services plutôt que de créer des postes.

Dans tous les cas, les consultants restent des parties prenantes parmi d'autres, qui apportent un éclairage extérieur, et dont le pouvoir ne dépend finalement que de ce que les organisations clientes veulent bien leur donner! ●

ouvoir d'agir

“ *Responsabiliser les managers de terrain d'une coopérative* ”



Noémie Brunner

Directrice Ressources Humaines d'Innoval

2006

Master de psychologie technique

2006-2014

Responsable RH Accenture

2015

Certification aux thérapies cognitives et comportementales

2021

Certification Ennéagramme

Chaque jour, 1 500 techniciens et conseillers apportent des services dans les élevages. Ils sont les visages les plus familiers des éleveurs qu'ils accompagnent dans la conduite de la reproduction, la génétique ou la santé. Au-delà des objectifs de performances, nos équipes veulent participer à améliorer la qualité de vie et la reconnaissance sociétale des éleveurs.

Or, en la matière, les meilleures décisions se prennent au plus près des fermes, avec le soutien des collègues de l'agence locale. Les publications sont nombreuses sur le management participatif. Chez Innoval¹, nous avons fait le choix de traiter la question en interne. L'enracinement d'un management d'une telle nature et sa croissance harmonieuse et solide appelle un travail patient. Une première tentative manquée du passé nous aura vaccinés contre tout déploiement mécanique.

Subsidiarité, solidarité, bien commun... Nous avons nos trois principes clés. Il nous restait à les travailler et à nous les approprier. C'est ainsi que nous avons invité une vingtaine de managers divers en termes de responsabilités, personnalités, bagages et parcours pour travailler sur ces principes et se les approprier. La démarche a surpris : *"Je n'ai pas entendu parler de philo depuis le lycée !"* Depuis ce premier rendez-vous, et jusqu'à aujourd'hui, une vingtaine d'équipes se sont portées volontaires pour adopter un fonctionnement responsabilisé. De nouvelles candidatent.

Progressivement, le modèle s'enracine et s'enrichit des retours d'expérience des équipes. Nous veillons à ne pas laisser place à ce fameux écart entre "le réel" et "le prescrit". Ce pragmatisme nous permet de garder à l'esprit que la démarche est d'abord orientée vers le bien commun – notion pas si facile à cerner. ●

¹ Coopérative de référence de service en élevage, 2000 salariés dans 28 départements, 30 000 adhérents.



Responsabiliser tous les échelons de Michelin



Bertrand Ballarin

La gouvernance par les nombres (A. Supiot, 2015) comme le management par les dispositifs (M.-A. Dujarier, 2016) sont en train de s'imposer à l'échelle mondiale. Voici une analyse des conséquences qu'en donne Bertrand Ballarin chargé, il y a quelques années, de piloter une démarche de responsabilisation des équipes de fabrication après l'adoption du *Lean management* par toutes les usines du groupe Michelin.

La rédaction: Plus les chaînes de commandement se durcissent et plus les gens se désresponsabilisent. Les membres du MCC se demandent où est leur marge de manœuvre. Avant d'évoquer cette question, pourriez-vous parler de votre expérience, notamment chez Michelin ?

Bertrand Ballarin : Après des études littéraires et de sciences humaines, j'ai eu deux carrières. Une première de 30 ans en tant qu'officier dans l'armée de terre puis une seconde pendant 15 ans chez Michelin. J'ai connu mes premières responsabilités de commandement à un moment "post 68" où l'armée de terre avait été traversée par un fort courant de contestation dans les rangs des appelés du contingent. Le chef d'état-major de l'époque s'était attaché avec une grande intelligence à remédier à la crise du commandement. J'ai eu la chance de pouvoir contribuer à la mise en œuvre de solutions qui devaient susciter la motivation à travers la participation. Toute ma vie, j'ai continué à passer mes expériences successives au crible de cette première expérience. Chez Michelin, j'ai dirigé deux usines, la première qui devait fermer - une grande fierté de ma vie est qu'elle existe toujours -, la seconde en Chine, avec un problème de performance industrielle. Michelin m'a ensuite demandé de travailler sur une démarche de responsabilisation des équipes de fabrication du groupe en soutien de l'excellence opérationnelle. Au même moment, on m'a confié la responsabilité des relations sociales du groupe. Je souligne volontiers le lien fort qui existe entre ces deux responsabilités: travailler sur la responsabilisation, c'est travailler sur le climat social. Je suis parti à la retraite en 2018. J'ai toujours évité la posture du consultant, mais je m'implique volontiers dans des groupes de réflexion pour un travail pour qui n'abîme pas l'homme; c'est ce qui m'a animé toute ma vie.

C'est la question du MCC depuis 120 ans! Comment Michelin est passé de cette standardisation par Lean management à de nouvelles méthodes de management ?

L'approche responsabilisante n'était pas une

nouveauté chez Michelin. Il y avait eu une première tentative mais mise en sommeil en 2004-2005. Entre 2005 et 2011, le système de production *Michelin Manufacturing Way* mis en place dans les usines du groupe a permis de devenir plus efficace. Mais on en a vu les effets pervers en termes psychologiques. Et notamment sur deux populations: les ouvriers et le management de premier rang.

En 2011, les dirigeants de l'époque ont compris, grâce aux visites d'usines qu'ils effectuaient tous les mois, qu'il fallait arriver à enrichir le système de production en donnant des marges de manœuvre aux ouvriers "qui en savaient plus" que la direction sur les problèmes de leurs pratiques, comme le disait Édouard Michelin entre les deux guerres.

L'automatisme laisse peu de place aux initiatives des gens eux-mêmes. Peut-on l'humaniser ?

Sans briser le machinisme, ce qui serait peine perdue, l'objectif était de restituer à l'homme, quel que soit son métier, une certaine possibilité de créativité et de responsabilité, donc de restauration de sa dignité pleine et entière de "roseau pensant".

L'idée toute simple a été de permettre aux ouvriers de s'occuper par eux-mêmes d'un maximum de prises de décision et de résolutions de problèmes. Ce que nous avons cherché à organiser, c'est un transfert de responsabilité, dans ces deux domaines, de ce qu'on appelait la structure usine (management et techniciens) vers les équipes de fabrication elles-mêmes.

Comment accueillez-vous ces jeunes formés et formatés par les grandes écoles françaises ?

Ce qui m'a frappé chez Michelin, c'est la procédure de recrutement. Il existe une sorte de rituel: quel qu'il soit, le "recruteur" raconte sa vie. J'en ai moi-même fait l'expérience lors de 10 entretiens! Le jeune ingénieur se retrouve, à travers ces récits, face à un lent apprentissage et découvre que l'essentiel a été appris "en marchant" par tous ces gens diplômés en situation de réussite. C'est pour lui une leçon d'humilité. →

Le recruté devait ensuite effectuer un “stage ouvrier” de 3 semaines. On se retrouve donc ouvrier en 3x8. Je l’ai fait alors que j’étais un colonel de 50 ans... Les ouvriers jouent le jeu. Cette expérience permet de casser la croûte de certitudes, d’assurance que l’on peut avoir lorsque l’on sort de formation ou qu’on croit avoir tout appris sur tout.

Des consultants sont-ils nécessaires ? À quoi peuvent-ils servir selon vous ?

Je pense qu’il y a des situations dans lesquelles il est utile et nécessaire de faire appel à des spécialistes. Mais je ne veux pas que l’on réfléchisse à ma place. L’entreprise a pris l’habitude de sous-traiter à des sociétés de conseil des réflexions fondamentales sur son identité, sa culture, son système de management. C’est là que je vois un problème. Le risque de ne pas penser ces choses par soi-même, c’est d’engager des transformations sans avoir acquis une compréhension initiale suffisante des notions en cause, alors même qu’elles peuvent avoir des conséquences fortes sur le plan humain et social. C’est aussi d’adopter des formules toutes faites sur des questions identitaires majeures, alors même qu’on ne cesse de nous parler de “l’ADN” de l’entreprise.



Nous voyons le retour du taylorisme et à l’échelle mondiale.

Oui, à l’échelle mondiale et susceptible d’atteindre toute personne, quel que soit son niveau d’instruction et de responsabilité. Le seul moyen d’y résister est la réflexion. Le temps de la réflexion va devenir difficile à prendre à cause de l’accélération des processus, certes, mais tout le monde sait qu’on trouve toujours le temps pour ce qui nous importe. “L’accélération du monde” m’a toujours paru un prétexte commode pour ne pas se livrer à cette exigeante et austère pratique de la réflexion.

Ceci est un point important pour le MCC. Notre Congrès de 2016 s’appelait “Accélérer, jusqu’où ?”

Dans mon discours de départ, en 2018, j’ai résumé ce que j’ai essayé d’apporter à Michelin : la capacité d’être une entreprise qui travaille plus vite avec des salariés qui travaillent plus lentement. Plusieurs sont venus me voir, un peu choqués : “*Mais il faut que tout le monde accélère, autrement nous serons déclassés !*”. Pour réfléchir, il faut ralentir, mais réfléchir, c’est travailler. C’est une idée que l’on a de plus en plus de mal à faire passer. C’est le triomphe de l’acte réflexe sur la réflexion, et c’est vrai aux niveaux les plus élevés. Traiter isolément un problème, c’est facile mais ce n’est pas efficace. Tout problème s’intègre dans une combinaison de problèmes qui ramène à une combinaison de questions dont on ne sort que par la réflexion. Tout le monde est capable de réfléchir. L’ouvrier qui est en face d’un aléa de fabrication peut réfléchir. La production s’en portera mieux si on lui en laisse le temps et lui en donne l’autorisation.

**PROPOS RECUEILLIS ET SYNTHÉTISÉS PAR
BERTRAND HÉRIARD
ET SYLVIE DE ROUMFORT**

À l'École de production de Sénart : des maîtres-professionnels pour une deuxième chance

Les “maîtres professionnels” de l'École de production Grand Paris Sud, à Sénart, en Seine-et-Marne, sont des professionnels qui ont quitté leur entreprise pour encadrer une équipe de jeunes afin de les former à un métier en tension. Quelques-uns nous ont raconté ce véritable challenge.

Des jeunes, âgés de 15 à 18 ans, à 90 % des garçons, en décrochage scolaire, ayant quitté l'école ou arrivant de l'étranger, sont orientés par les éducateurs vers l'École de production pour apprendre un métier. Abrisée par l'Institut catholique des arts

et métiers (Icam, <https://www.icam.fr>) qui s'appuie sur la Compagnie de Jésus, elle est en fait une “école-entreprise”. Les jeunes passent 2/3 de leur temps dans l'atelier afin d'honorer des commandes d'entreprises de la région. “On aime dire qu'elle est une troisième voie entre le lycée pro où



Vue d'ensemble de l'atelier.

il y a encore pas mal de théorie et le Centre de Formation d'Apprentis où il y a un lien avec le patron de l'entreprise pour lequel ils ne sont pas encore mûrs. Ici, il y a unicité de lieu", nous précise son directeur et membre de l'équipe de direction de l'Icam, Benjamin Chavroux.

"L'objectif est de faire émerger la vocation de chacun."

Transmettre

Après une dizaine d'années d'expérience - condition *sine qua non* pour être embauchés - des managers ont souhaité changer de carrière. Envie de donner une deuxième chance à ces jeunes, de les accompagner, les écouter.

Lui-même en décrochage scolaire à 15 ans, Vincent s'est retrouvé par hasard dans un lycée professionnel où il a obtenu un CAP, un BEP puis un Bac pro et enfin un BTS. *"Une dizaine d'années dans une petite entreprise de mécanique de précision de sous-traitance m'a permis d'apprendre un métier. Puis j'ai évolué dans la qualité. Enfin, j'ai été appelé par Benjamin. Le projet m'a plu car l'humain est au centre. Cela nous fait plaisir de voir les jeunes se responsabiliser, s'insérer dans la société, dans une entreprise, alors qu'ils étaient mal partis. Je me retrouve dans ces jeunes."*

C'est aussi le souhait de transmettre qui anime les maîtres professionnels. *"J'avais très mal vécu mon BTS, à cause d'un prof qui, à mon sens, ne savait pas enseigner. Je me disais que si un jour j'étais prof, jamais je n'enseignerai comme cela"*. Après 10 ans comme chef de chantier électricien dans le bâtiment, il réalise qu'il aime transmettre aux stagiaires apprentis. Déçu de l'évolution de ses responsabilités, il quitte son chantier pour l'École de production, attiré par sa manière de faire très pratique... *"Je croyais qu'il s'agissait d'enseignement alors qu'on est dans le monde du*



Un élève s'entraînant sur un panneau d'électricité.

Mise en place d'un management horizontal

La direction de l'Icam expérimente le management horizontal, c'est-à-dire l'autonomie des maîtres de production tout en travaillant en équipe avec leurs pairs.

Étienne précise : *"J'ai compris qu'avec cette méthode, nous avons plus d'autonomie sur la pédagogie et Benjamin peut se concentrer sur d'autres projets. On discute en équipe d'un problème, il nous laisse la liberté de le gérer et n'intervient qu'en dernier recours. Pour moi, après un temps d'adaptation, cela se passe bien grâce à mon passé de chef de chantier. Pour d'autres, c'est plus difficile, ils sont peut-être moins investis, ils ont plus de réticences et ont sans doute besoin de plus de cadres et d'autorité."*



Un maître professionnel et deux élèves en électricité.

© Photos Xavier Granet

travail". Certains élèves ont des difficultés avec la théorie mais sont très doués pour la pratique. *"C'est motivant de développer leurs qualités. C'est plus difficile de diriger des jeunes en apprentissage, parfois révoltés, que des adultes qui sont compétents. Je suis un peu un grand frère et aussi une figure d'autorité : une relation faite de proximité et de limites."*

En s'inspirant de la pédagogie ignatienne

L'École de production fonctionne comme une entreprise. L'objectif est d'accompagner le jeune, non pour qu'il obtienne une bonne note, mais pour que sa production soit reconnue et vendue. Si le client est satisfait, le jeune se sent valorisé ; il reprend alors confiance en lui.

Les maîtres professionnels appliquent la pédagogie ignatienne à laquelle ils sont formés, mettant l'accent sur six valeurs : l'audace, la confiance, la liberté, la responsabilité, la solidarité et la réussite collective. Attention, bienveillance, exigence et relecture sont le socle de cette méthode. L'objectif est de faire émerger la vocation de chacun. Vincent explique que *"quand on arrive, il faut s'adapter à cette méthode qu'on ne connaît pas forcément. Ces jeunes ont été malmenés, ils n'ont plus confiance dans les adultes. Lorsqu'on s'intéresse à eux, ils reprennent de l'assurance. Certains sont étonnés, habitués à ce que personne ne se soit jamais intéressé à eux"*.



Un maître professionnel explique les bases de l'électricité à un élève.

C'est un défi d'être à la fois managers et professeurs. Pour Vincent, *"il suffit de respecter le jeune, de chercher qui il est, d'où il vient. Une fois qu'on sait cela, on essaie de l'encadrer, tout en lui demandant de sortir des pièces"*. Il faut trouver le juste équilibre entre accompagnement et autorité. *"On se tourne autour jusqu'à ce qu'on trouve où est le curseur. Il n'est pas question de les casser, mais de les prendre comme ils sont. Dès qu'ils comprennent pourquoi ils sont là, qui ils sont, les choses vont mieux"*.

Étienne rappelle le sens de l'action des maîtres : *"Si les jeunes obtiennent leur diplôme, c'est valorisant. Le but premier est qu'ils soient de bons électriciens et arrivent à s'adapter au monde du travail"*. Il conclut : *"Pour moi, la pédagogie ignatienne, c'est un peu comme la méthode Montessori. Dans les deux cas, on développe l'autonomie et l'épanouissement."* ●

**SOLANGE DE COUSSEMAKER
ET SYLVIE DE ROUMEFORT,**
COMITÉ DE RÉDACTION

Transformation écologique dans le bâtiment : une jeune professionnelle à l'œuvre...

Comment souhaitez-vous intégrer la sobriété dans votre modèle d'affaires ? C'est la question que j'ai posée au directeur général de mon entité lors de mon premier entretien et qui m'a valu d'être embauchée. Cela dérange forcément de se poser vraiment cette question quand on est dirigeant, et plus encore d'essayer d'y répondre avec sincérité.

C'est ainsi que je suis arrivée¹, il y a trois ans, dans un grand groupe du bâtiment pour y piloter la transformation écologique de la branche opérationnelle en charge des logements franciliens. De formation en management de la transformation, femme et jeune, très engagée dans ma conversion écologique personnelle et dans plusieurs associations de lobby écolo, je détonnais dans un environnement plutôt masculin et ingénieur.

Ce fut le fruit de deux rencontres avec le directeur général et le directeur technique. Rien ne nous destinait à nous croiser professionnellement, et encore moins à nous retrouver autant sur la vision de cette transformation que nous avons déployée. L'atypisme de leurs profils a été central dans notre alignement, que cela soit par leur origine sociale ou leur conviction écologique. Il a permis une ouverture d'esprit précieuse pour aborder l'incertitude et l'inconfort que génère une transformation d'organisation.

Le passage par le modèle d'affaires

Cette transformation devait être systémique : une transition écologique ambitieuse ne passe que par une reconfiguration des sources de revenus, du niveau de marge visé et des façons

“J'avais à cœur d'agir dans une logique de subsidiarité.”

de commercialiser les produits vendus. Passer à côté de cette question, c'est passer à côté d'une réelle ambition de transition. C'est d'ailleurs un filtre anti-greenwashing très efficace : si la majorité des actions RSE² mises en place ne sont que des “optimisations” de l'existant, c'est que le niveau de maturité des dirigeants est relativement faible sur l'environnement. Dans le cas du bâtiment par exemple, cela serait une incitation à utiliser plus de béton bas carbone mais ne pas

Méthode

Pour structurer la vision, j'ai réalisé de nombreux entretiens semi-directifs, dans une approche sociologique, pour identifier les points clés des discours tenus par des personnes ou groupes clés. J'ai confronté ces perceptions à mon interprétation de la stratégie business à développer dans une vision de soutenabilité forte pour en faire une synthèse réaliste dans sa réalisation et l'adhésion qu'elle allait générer au sein du comité de direction.



questionner l'utilité de construire des grandes plateformes logistiques sur des terres agricoles. Ce qui se cache derrière cette approche est en fait le questionnement de l'utilité et donc de la légitimité d'opérer économiquement. Cette question nous invite à considérer ce qui est essentiel, porteur de justice et de bien-être dans notre société, et à tenter d'y répondre par des moyens justes et respectueux de la dignité de chacun et chacune.

Une prise de conscience des managers intermédiaires

Après avoir travaillé sur la vision, l'opérationnalisation s'est déclinée en deux aspects principaux³ : les processus et outils d'un côté, la culture et les pratiques collectives de l'autre, ces deux aspects interagissant ensemble.

Essentiels pour incarner le changement souhaité par métier, les groupes de travail d'établissement de **processus** ont permis de faire se rencontrer et travailler ensemble des métiers qui ne se connaissaient pas. Ont été proposées des pistes d'investissement pour opérationnaliser la décarbonation de l'activité en lien avec la direction financière. J'avais à cœur d'agir dans une logique de subsidiarité pour que les métiers concernés soient également ceux qui choisissent comment opérationnaliser le changement. Ce sont ceux et celles qui font qui savent, et la prière me l'a rappelé plus d'une fois lorsque j'anticipais un peu trop vite leurs besoins !

Cette approche en co-construction a beaucoup participé à une prise de conscience progressive des impacts environnementaux et a créé un espace de questionnement très utile pour construire et transmettre le sens de la démarche, notamment pour les managers intermédiaires. En effet, ceux-ci ont une place particulière dans une transformation : ils ne décident pas de grandes orientations, mais doivent pourtant les transmettre et les appliquer alors qu'elles sont bien souvent des injonctions paradoxales. C'est ainsi que des "récits" de la transformation se créent et se partagent.

Une partie de la gestion de cette transformation nous échappe. L'Esprit saint agit profondément pour transformer les cœurs, avec nos lots de péchés, d'égo, de limites... *"Il en est du règne de Dieu comme d'un homme qui jette en terre la semence : nuit et jour, qu'il dorme ou qu'il se lève, la semence germe et grandit, il ne sait comment"* (Mc, 4, 27). ●

M.

1 M. travaille dans une entreprise de construction de logements et est engagée depuis dix ans au service d'une économie plus juste et plus respectueuse de l'environnement par le biais de plusieurs associations de lobby. Elle est proche des communautés de spiritualité ignatienne dont la Fraternité Politique du chemin Neuf et la Maison Magis.

2 Responsabilité sociétale et environnementale.

3 Sur le modèle de transformation de Saint-Gallen, voir J. Rueegg-Stuerm, 2005.

LES ATTENTES À L'ÉGARD DU TRAVAIL

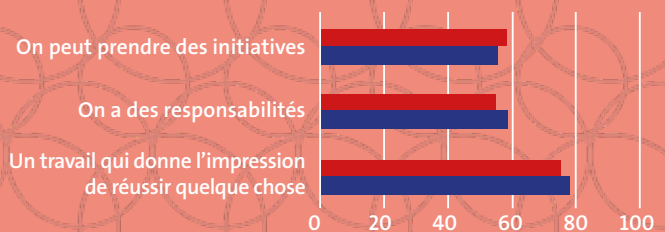
Extrait de l'article de Pierre Bréchon, professeur émérite de science politique à Sciences Po Grenoble, chercheur au laboratoire Pacte/CNRS, paru dans la revue *Projet* n° 399, avril-mai 2024, page 27 et suivantes.

56 % des enquêtés montrent une forte mixité des attentes : on veut à la fois, un travail bien payé et épanouissant.

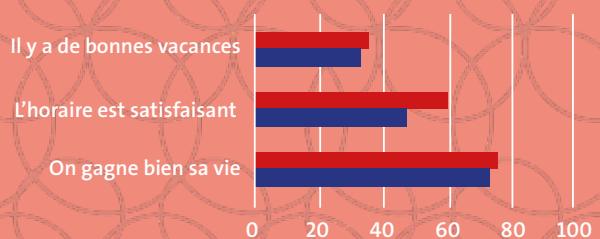
Les dimensions qualitatives sont davantage mentionnées, le plus important étant d'avoir un travail où l'individu réussit quelque chose. Du côté des attentes matérielles, c'est surtout le niveau de salaire qui apparaît prépondérant pour beaucoup, avec un score presque identique à celui de réussir quelque chose. 56 % des enquêtés soutiennent à la fois les deux propositions, montrant une forte mixité des attentes : on veut à la fois un travail bien payé et épanouissant. Comme sur les autres questions, il y a peu d'écart entre les Français et les Européens de l'Ouest.

■ France ■ Europe de l'Ouest

Attentes qualitatives du travail, en France et en Europe de l'Ouest en 2017-2020



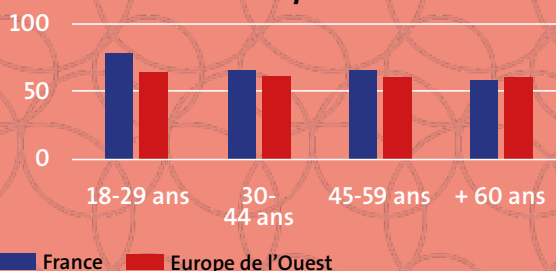
Attentes matérielles à l'égard du travail, en France et en Europe de l'Ouest en 2017-2020



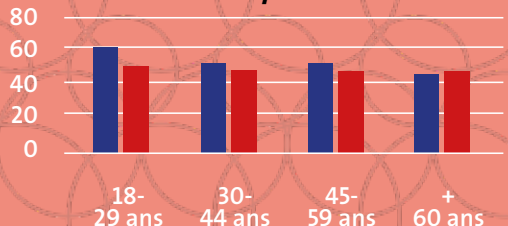
Les Européens de l'Ouest ont presque autant d'attentes matérielles que qualitatives, alors qu'en France, le qualitatif domine davantage.

Les trois propositions de chaque bloc d'attentes étant liées entre elles, on peut calculer un indice synthétique pour chaque ensemble. Les Européens de l'Ouest ont presque autant d'attentes matérielles que qualitatives, alors qu'en France le qualitatif domine davantage. Par âge, les attentes des jeunes sont plus nombreuses, aussi bien au niveau qualitatif que matériel.

Indices d'attentes qualitatives selon l'âge, en France et en Europe de l'Ouest en 2017-2020



Indices d'attentes matérielles selon l'âge, en France et en Europe de l'Ouest en 2017-2020



■ France ■ Europe de l'Ouest



Fresque de la villa Livie à Rome, I^{er} siècle ap. JC.

L'ambition est-elle un péché ?



**Père Benoît
de Maintenant**

S. J.,
Aumônier
à Sciences-Po

Lors d'un café-théo organisé par des membres du MCC Paris Saint-Denis, le père Benoît de Maintenant, jésuite et aumônier à Sciences-Po, a apporté des réponses à cette question que tout un chacun se pose à un moment ou à un autre de sa vie professionnelle.

Surprise: le terme “ambition” n’est pas présent dans les dictionnaires chrétiens. Mais on y trouve la “sainteté”. L’ambition souvent perçue comme opposée à la simplicité, la justesse, l’humilité ou le service, devient la sainteté! Pour parler simplement, le

christianisme est un “idéalisme pragmatique”. Jésus, à la fois Dieu et Homme, révèle la tension entre un horizon idéal (le ciel) et une réalité complexe et mélangée (la terre). Le chrétien navigue donc entre ce qu’il aspire à être de plus haut (la sainteté) et ce qu’il est (limité et pécheur). Dans ce cadre, l’ambition est cette →

prétention révélée et intériorisée: "Je" peux atteindre une vie parfaite à l'image de Jésus. Quelle grandeur! Le chrétien croit dans la victoire du saint: celui qui invente une réponse heureuse à l'appel du bien commun¹.

Le désir juste comme moteur de l'ambition

Le désir, profond et juste, pousse vers la sainteté. Ce désir est presque impossible à définir, mais il se ressent, se vit. Mais tout désir ne vise pas la sainteté comme l'ambition plus terre à terre, associée à la carrière et au succès personnel. Ce n'est jamais facile à repérer dans un monde complexe où les injonctions à assurer des sécurités matérielles ou identitaires, dominent. Il est important de se formuler ces fausses ambitions. Elles sont là, c'est bien normal, si elles prennent le pouvoir, c'est bien dommage. La tâche du chrétien: revenir à son désir profond, à sa quête de sainteté: quelle place je désire prendre pour servir et être heureux?

Repérer le péché: l'art de bien se situer

Le concept de péché est génial pour piloter sa vie. Admettons pour faire simple, que le péché est une déviation de notre trajectoire vers l'objectif divin. Déterminer le point d'arrivée, c'est (relativement) facile, il suffit de viser haut. Déterminer la trajectoire est un calcul élaboré, mais les capacités d'un GPS embarqué suffisent. Pour identifier le point de départ,



Moïse et le buisson ardent (Bible d'Utrecht de Jacob van Maerlant, XIII^e s., La Hague.)

c'est beaucoup plus compliqué: un GPS a besoin de trois satellites pour trianguler un point sur terre, soit une quantité de technologie et d'énergie immense pour prendre du recul. De la même manière, le chrétien a besoin de références pour identifier sa position spirituelle: une habitude (la messe, la prière, un rendez-vous avec un ami), une norme (aimer son prochain, ne pas mentir), une capacité de jugement (raconter sa journée, évaluer son mois...). Le péché est cet écart repéré. Sans se condamner, il offre la chance de se rapprocher de son désir profond et juste.

Accepter l'erreur

L'erreur et les imperfections sont normales, là est le pragmatisme chrétien. Mais, il y a de fortes exigences à ne pas les laisser passer. D'abord, reconnaître la réalité de cette situation,

¹ Le bien commun est cet "ensemble de conditions de la vie sociale qui permettent aux groupes sociaux et à leurs membres individuels un accès relativement complet et aisé à leur propre épanouissement" (Gaudium et Spes, § 26).



***Le désir, profond et juste,
pousse vers la sainteté.
Ce désir est presque impossible
à définir, mais il se ressent,
se vit.***

avoir le courage de la nommer: agressivité, tension, incapacité à tout raconter, distraction, fuite devant les sujets chauds... Avec une ambition trop humaine, un tout petit décalage se cache derrière ses émotions: un "servir" qui devient "se servir". L'avis d'un proche, le bon ami, le ou la conjointe aide à repérer la sortie de route. Ce rôle d'accompagnateur n'est jamais agréable à jouer, mais si important: aimer, écouter et dire à celui qui prend des risques quand il franchit une ligne rouge et ne se ressemble plus. Que l'ambitieux parte toujours avec quelqu'un dans un projet! Le sacrement de réconciliation et la prière sont des moyens de vivre un recul aimant sur soi, une ouverture à un autre gratuit.

Une fois repérés ces glissements de cap, il convient d'agir et de rectifier le tir. Ce peut être par une réforme d'attitude ou plus drastiquement en changeant de lieu. Cultivons cette liberté de mouvement! Soyons tendres avec nos sorties de route, ce sont nos meilleures rambardes de sécurité, celles qui nous remettent sur le chemin.

Piloter sa vie dans un monde complexe

Dans le "vrai" monde, nous sommes appelés dans des projets, des métiers ou des domaines qui sollicitent notre ambition (ou notre absence d'ambition). Mais difficile de savoir si accepter tel poste, c'est aller vers la sainteté. L'ambition doit donc être accompagnée d'indices qui confirme sa justesse comme l'audace, la liberté, l'humilité (voir encadré). Mais il y en a beaucoup d'autres. ●

PÈRE BENOÎT DE MAINTENANT, S. J.

Pour une ambition juste

L'audace est un dépassement de soi, un appel à un davantage (Magis) qui met en risque devant des résistances souvent objectives. Elle est juste quand elle est liée au service d'autres.

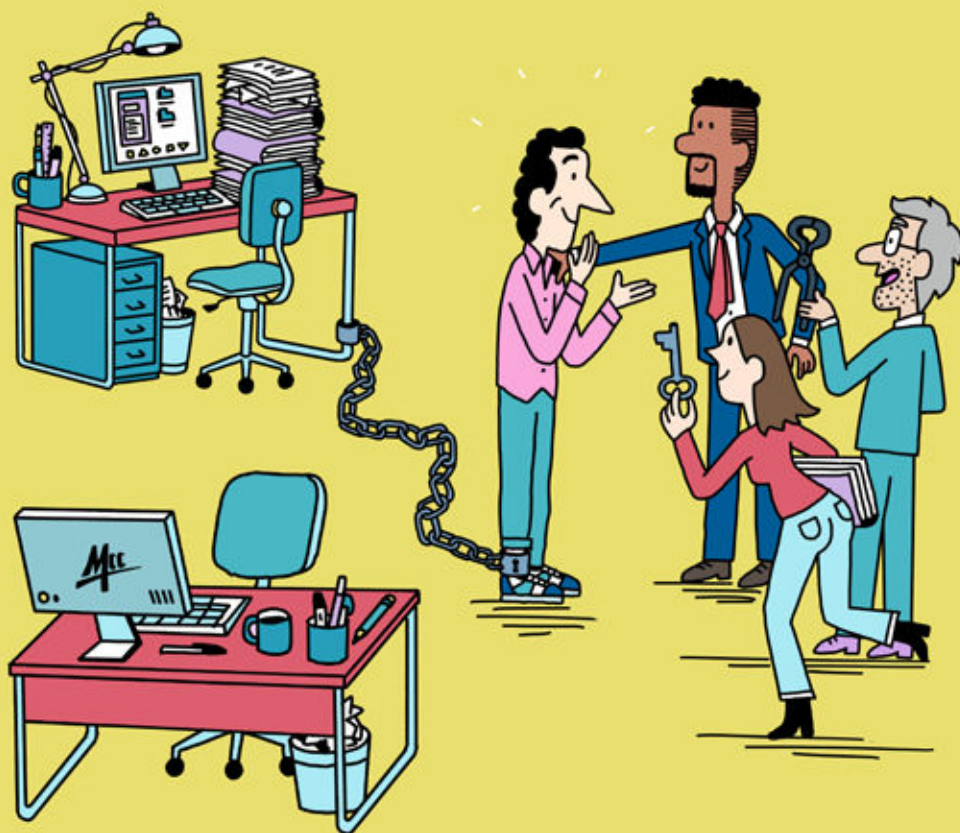
La liberté: explorer le "oui" ET le "non". Chacun à une préférence, mais pouvoir répondre indifféremment "oui" ET "non" cultive la disposition à chercher le plus grand service. Soyons lucide, répondre "non" à une sollicitation prestigieuse qui ne nous correspond pas, est difficile. Mais savoir dire "non" engendre la confiance autour de soi. Parallèlement, n'ayons pas peur de répondre "oui", d'être responsable de notre capacité de servir et d'agir comme chrétien, pour servir le bien commun avec cœur.

L'humilité: tout limité que je sois, "me voici" avec mes qualités. L'humilité est une juste conscience de soi. Le reconnaître nous rappelle la quête constante d'équilibre entre ambition (le projet de Dieu) et humilité (la réalité de ma réponse). Être limité et vulnérable n'est pas un défaut, c'est un fait qui n'empêche pas la victoire.



Manager ou professionnel, quelles sont mes marges de manœuvre ?

Quel regard je porte sur mon travail, par rapport à la liberté dont j'estime disposer, et donc à ma responsabilité propre sur les décisions que je prends pour moi-même et pour les gens avec lesquels je travaille ?



Cette question se pose dans des contextes très divers, chacun se situant quelque part entre :

- des situations de travail fortement contraintes, liées notamment à des dispositifs normatifs et des procédures étroites de contrôle, laissant peu de place à l'initiative et encadrant étroitement la responsabilité ;
- des situations qui demandent, voire exigent, l'initiative personnelle, la force de proposition, la prise de risque.

1 / Échanger mes expériences

- Comment je décris et analyse mon environnement professionnel, les pratiques et les comportements habituels que j'y observe, et plus précisément les marges de liberté qu'il m'autorise dans mon travail, versus les contraintes qu'il m'impose ?
- Quels sont les éléments satisfaisants à mes yeux ?
- Quels sont ceux que je déplore, supporte mal... ?



2 / Lire et méditer

Extrait de *Gaudium et Spes*, III, 67, 3, sur la question du travail, toujours pertinent malgré les changements depuis l'époque de Vatican II.

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



3 / Envisager des points possibles d'amélioration

Même si certaines situations sont très contraintes, j'identifie quelques points précis où je pense pouvoir progresser dans mon autonomie et ma responsabilité :

- faire remonter une difficulté et suggérer une solution pour la limiter ;
- modifier mon organisation de travail pour gagner en efficacité et/ou réduire la pression subie ;
- susciter la discussion sur des idées d'améliorations, notamment pour l'organisation du travail de personnes sous ma responsabilité ou avec lesquelles j'interagis régulièrement ;
- si mes marges de manœuvre sont déjà grandes, saisir une opportunité pour être force de proposition au-delà de mon champ habituel d'action.

CHRISTIAN SAURET, ACCOMPAGNATEUR SPIRITUEL,
MEMBRE DU COMITÉ DE RÉDACTION

“Chaque matin, le travailleur consent au travail pour ce jour-là et pour la vie entière”

Le travail fait violence à la nature humaine. Tantôt il y a surabondance de forces juvéniles qui veulent se dépenser et n'y trouvent pas leur emploi; tantôt il y a épuisement, et la volonté doit sans cesse suppléer, au prix d'une tension très douloureuse, à l'insuffisance de l'énergie physique; il y a mille préoccupations, soucis, angoisses, mille désirs, mille curiosités qui entraînent la pensée ailleurs; la monotonie cause du dégoût; et le temps pèse d'un poids presque intolérable.

La pensée humaine domine le temps et parcourt sans cesse rapidement le passé et l'avenir en franchissant n'importe quel intervalle; mais celui qui travaille est soumis au temps à la manière de la matière inerte qui franchit un instant après l'autre.

C'est par là surtout que le travail fait violence à la nature humaine. C'est pourquoi les travailleurs expriment la souffrance du travail par l'expression “trouver le temps long”.

Le consentement à la mort, quand la mort est présente et vue dans sa nudité, est un arrachement suprême, instantané, à ce que chacun

appelle moi. Le consentement au travail est moins violent. Mais là où il est complet, il se renouvelle chaque matin tout au long d'une existence humaine, jour après jour, et chaque jour il dure jusqu'au soir, et cela recommence le lendemain, et cela se prolonge souvent jusqu'à la mort.

Chaque matin, le travailleur consent au travail pour ce jour-là et pour la vie entière. Il y consent qu'il soit triste ou gai, soucieux ou avide d'amusement, fatigué ou débordant d'énergie.

Immédiatement après le consentement à la mort, le consentement à la loi qui rend le travail indispensable à la conservation de la vie est l'acte le plus parfait d'obéissance qu'il soit donné à l'homme d'accomplir.

Dès lors les autres activités humaines, commandement des hommes, élaboration de plans techniques, art, science, philosophie, et ainsi de suite, sont toutes inférieures au travail physique en signification spirituelle.

SIMONE WEIL, L'ENRACINEMENT, PP. 194-195

Pour aller plus loin

- ✓ Simone Weil, *L'enracinement*. Prélude d'une déclaration des devoirs envers l'être humain, Gallimard, 1949
- ✓ Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres* (Cours au collège de France 2012-2014), 2015, Fayard, Poids et mesures du monde
- ✓ Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné*. Enquête sur les nouveaux cadres du travail, éd. La Découverte, 2016



www.mcc.asso.fr



@mcc.france



@mcc_france

Dans le prochain numéro
de *Responsables* en ligne

Dossier:
Réduire
les inégalités
au travail

À LIRE



Un nouveau concile qui ne dit pas son nom ?

CHRISTOPH THEOBALD,
ÉD. SALVATOR, COLL. FORUM, 2023, 218 P.,
18,90 €

Lors du synode européen de 1999, le cardinal Martini avait dit publiquement qu'il espérait "vivre pour le siècle qui

s'ouvre une expérience de confrontation universelle entre les évêques." Il espérait sans le nommer un nouveau concile qui reprenne les questions non résolues par le Concile Vatican II : place des laïcs, en particulier des femmes, sexualité, œcuménisme... En lançant une dynamique synodale, le pape François ne propose-t-il pas, à sa manière, une sorte de concile élargi à tout le peuple de Dieu ? Par une lecture théologique précise de l'ensemble de la démarche, Christoph Theobald en souligne les enjeux. Il ne s'agit pas seulement de résoudre les questions internes, mais de poursuivre le travail d'aggiornamento commencé à Vatican II pour que tous les chrétiens apprennent à écouter ce que l'Esprit leur suggère aujourd'hui.

BERTRAND HÉRIARD, AUMÔNIER NATIONAL



Le management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail

MARIE-ANNE DUJARIER
ÉD. LA DÉCOUVERTE, 2017, 259 P., 18,50 €

Que font les 41 % de personnes ayant un statut cadre, mais sans aucune responsabilité managériale ? Pourquoi cette inflation de spécialistes en méthode, contrôle de gestion, stratégie, marketing, finance, conduite du changement ? Que font tous ces nouveaux professionnels et comment vivent-ils leurs nouvelles tâches ?

À partir d'une enquête de terrain, Marie-Anne Dujarier questionne leur utilité au service de la performance des organisations. Nouvelle forme de taylorisme, ils standardisent le travail mis en compétition par les grandes entreprises et exportent leur savoir-faire dans les services publics. Un véritable marché mondial s'est développé, avec sa hiérarchie, ses modes, ses règles parfois dépourvues de sens. Les hommes et les femmes qui le font vivre entrent dans un jeu passionnant, mais sans limite et sans finalité. En renversant les fins et les moyens, ce capitalisme 'ludique' renforce la souffrance au travail des opérateurs considérés comme des pions, et finalement des consultants qui les manipulent.

B. H.

À VOIR

L'affaire Vinča Curie

Film serbe de Dragan Bjelogrić, 2023.
Avec Radivoje Bukvic, Alexis Manenti,
Jérémie Laheurte, Lionel Abelanski...
D'après le roman de Goran Milasinovic.



Le 17 octobre 1958, en pleine guerre froide, des chercheurs yougoslaves gravement irradiés sont discrètement rapatriés à Paris, à l'Hôpital Curie, dans le service du docteur Jammet. Le professeur Mathé, célèbre chercheur en immunologie et cancérologie, appelé à la rescousse, accepte finalement de les soigner, pourtant opposé à l'arme atomique qu'il les soupçonne d'élaborer. C'est une course contre la montre qui s'engage. Les transfusions sanguines restées sans effet, il tente pour la première fois une greffe de moelle osseuse. Inspiré d'une histoire vraie et méconnue en France, mené comme un thriller, ce huis-clos aborde sur fond de recherche médicale la complexité des relations entre des peuples que l'histoire oppose. Il surprend et émeut par les liens qui se créent entre médecins, malades, personnel de l'hôpital, et donneurs qui risquaient à l'époque leur vie... Fraternité et même rédemption en sont le fil conducteur.

Nota : Le programme de recherche nucléaire yougoslave a été interrompu en 1968 ; les deux réacteurs de recherche ont été arrêtés en 1984. Le site de Vinča serait le plus grand entrepôt de déchets radioactifs d'Europe.

SYLVIE DE ROUMEFORT
Durée : 2 h, VOSTF



Désiré Rigobert Ayina est un **jésuite Camerounais en thèse à Panthéon-Assas**

Université de Paris. Désireux de comprendre la corrélation entre management et spiritualité, ses travaux de recherche actuels interrogent les déterminants du leadership des cadres et dirigeants chrétiens auprès du MCC, des

Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC) et de l'Icam dont les membres se réclament une proximité avec la doctrine sociale, portée par la foi chrétienne catholique.

Or, la foi est celle d'un individu et relève de son for intérieur voire du strictement privé ; elle peut, cependant, influencer sur les variables objectives de gestion. Alors qu'en entreprise, l'individu est toujours et déjà en relation (domaine public) avec ses semblables dans leurs

activités. Quand cet individu a le statut de cadre ou dirigeant, il a pour charge et pour responsabilité non seulement de diriger mais aussi de prendre des décisions pour le bon fonctionnement de l'entreprise et la cohésion de tous au travail.

Que peuvent valoir les décisions influencées par la foi ?

Comment garder la cohérence entre la foi reçue et la pratique professionnelle ? ●

L'Icam, 40 ans de développement in

Fondé en 1898, l'Institut catholique d'arts et métiers (Icam), initiative de laïcs catholiques s'appuyant sur la Compagnie de Jésus, a pour objectif de former de futurs ingénieurs. L'internationalisation de l'Icam est le lieu d'affirmation de la singularité du projet Icam et chemin vers la maturation de l'identité personnelle et culturelle de tous ses élèves ingénieurs.

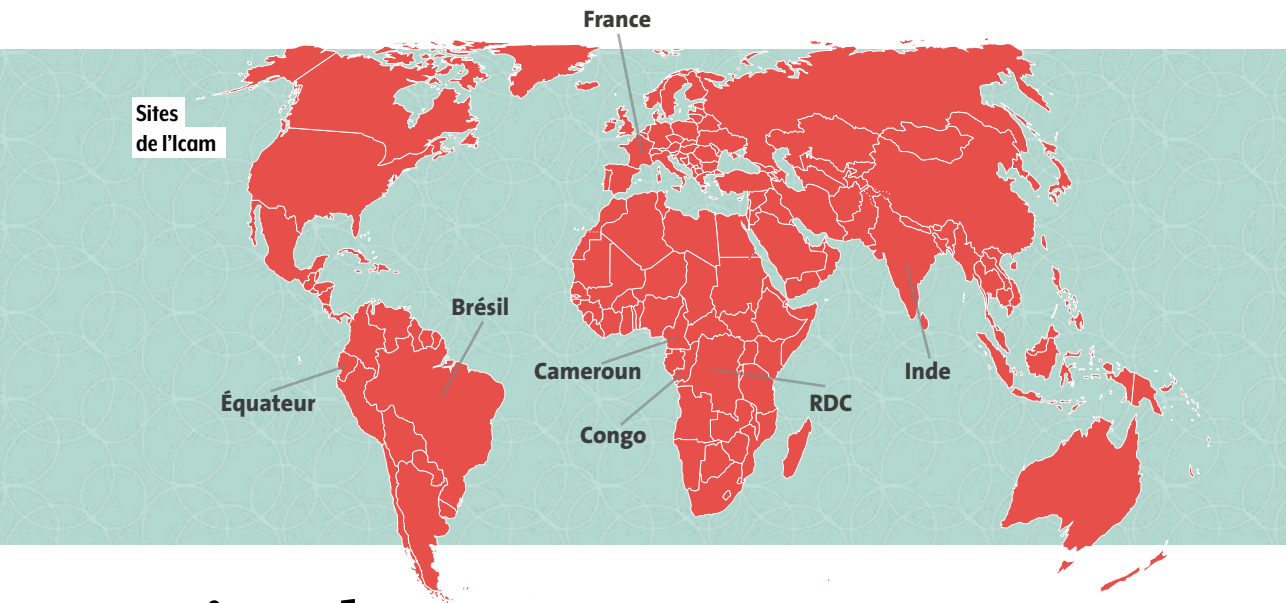
Le déploiement international de l'Icam

L'Icam a entamé son processus d'ouverture au monde dans les années quatre-vingt par des partenariats avec diverses universités. Mais son internationalisation a véritablement commencé après la période de grand déploiement en France entre 1988 et 2001. L'Icam s'ouvre au monde à partir de l'Afrique centrale où elle signe en 2004 un partenariat avec l'Université catholique d'Afrique centrale (UCAC), à Yaoundé. Dans cette région, les pères jésuites ont écouté les appels toujours croissant des entreprises pour la formation de leurs cadres et ils y ont fondé un Institut supérieur de technologie d'Afrique centrale (ISTAC). Ainsi en 2002 au Congo, en 2004 au Cameroun.

Les sites se multipliant, est créé en 2007 le Groupe Icam. Cela signifie une identité des sites et une application par tous des valeurs fondatrices, "la mixité sociale et culturelle", et surtout le souci de former des ingénieurs libres et conscients. De nouvelles implantations vont suivre, en Inde en 2012, au Brésil et en RDC en 2019, en Équateur en 2022, aux Philippines en 2023.

Une formation humaine et professionnalisante

L'ouverture au monde de l'Icam se traduit par la singularité de ses formations qui intègrent des pédagogies de la décision (élèves ingénieurs acteurs de leur vie ainsi que de leurs études) et par projet (mise en situation autonome pour



ternational

vivre un projet à dimension sociale), mais aussi par la compréhension du milieu culturel et sociétal (immersion sur le terrain). Concrètement, les cours peuvent conduire à une période internationale et à des missions d'expertises, voire des stages ou même la construction d'un projet professionnel international. Ces programmes favorisent l'intégration et l'ouverture à travers les échanges et des rencontres qui traversent les frontières du lieu d'implantation des sites qui hébergent les Icam. Chemin faisant, l'Icam s'offre par ces différents canaux de connexion internationale un visage multiculturel.

L'Icam forme ainsi les jeunes ingénieurs pour qu'ils soient adaptables et agiles, exigeants (apprendre et progresser durant toute sa carrière), à l'initiative d'évolutions techniques, humaines, éthiques et managériales, et qu'ils construisent un réseau global.

Et cela grâce à une pédagogie unique et distinctive, marque de son identité depuis plus d'un siècle: la professionnalisation et la formation humaine.



L'Icam de Pointe Noire, Congo.

C'est cela qui rend véritablement unique l'ingénieur généraliste sorti de l'Icam.

Dans cet optique, l'enjeu crucial de l'Icam est de mieux faire comprendre sa singularité et son projet. La dimension de l'interculturalité constitue un paradigme important à travailler sur tous ses sites. ●

DÉSIRÉ AYINA, S. J.

La dignité dans le travail : le

Louise Geisler-Roblin vient de soutenir en Sorbonne une thèse sur la transition écologique, la réinvention de la doctrine sociale de l'Église, l'action portée par le CERAS et clôturée par un colloque intitulé "La transition écologique solidaire?". Le MCC en était partenaire.

"Le travail est un bien de l'homme - il est un bien de son humanité - car, par le travail, non seulement l'homme transforme la nature en l'adaptant à ses propres besoins, mais encore il se réalise lui-même comme homme et même, en un certain sens, "il devient plus homme". (LE 9)

"Le premier fondement de la valeur du travail est l'homme lui-même, son sujet. Ici vient tout de suite une conclusion très importante de nature éthique : bien qu'il soit vrai que l'homme est destiné et est appelé au travail, le travail est avant tout "pour l'homme" et non l'homme "pour le travail". (LE 6)

Depuis sa création avec l'encyclique *Rerum novarum* (1891), la doctrine sociale de l'Église donne une place centrale au travail, parce qu'il *humanise* le travailleur.

En sous-jacent de cette vision très positive du travail humain se trouve la raison d'être de la doctrine sociale de l'Église : une critique forte d'un modèle socio-économique permettant un travail qui abîme et aliène les travailleurs, c'est-à-dire un travail qui n'humanise pas. C'est ainsi sur ce que Jean-Paul II appelle la part "*subjective*" du travail que le Saint-Siège se concentre, pour que ce travail respecte la dignité intrinsèque à la personne humaine.

L'attention aux conditions de travail

La défense doctrinale de justes conditions de travail, d'un salaire digne, du droit au repos, etc. depuis la fin du XIX^e siècle est donc sous-tendue par une valorisation du travail (quel qu'il soit), si tant est qu'il est au service de la dignité du travailleur. C'est la façon dont le travail est vécu, principalement, qui permet une activité émancipée. Les normes de l'Organisation Internationale du Travail, et plus généralement la philosophie du travail de Hannah Arendt ou Karl Marx par exemple, ne disent pas autre chose : si le travail humain est aliéné, c'est qu'il est entièrement converti en une production technique et instrumentale. Le travailleur, réduit à l'homme efficace, ne ressent plus que les exigences de l'efficacité ; la personne humaine n'est plus regardée que comme une matière capable d'être transformée, ou un outil dont on se sert. Dans la même veine, le travail dans l'encyclique de Jean-Paul II *Laborem exercens* (1981), parce qu'il est centré sur son aspect subjectif, est une gouvernance

Les nouveautés de Laudato si'

Thèse de philosophie politique intitulée "Le travail dans la tradition catholique". Cette thèse s'appuie sur une recherche internationale à l'Unesco intitulée : "Quel travail pour une civilisation durable".

matérielle, physique, une modification du "créé" dans laquelle le créé n'importe pas par lui-même. Certes, les ressources naturelles sont comprises comme étant limitées, mais cela n'implique qu'une limitation à la toute-puissance humaine, et non pas une remise en question du travail comme domination.

L'attention à la finalité

Avec le pape François, le travail n'est plus considéré comme un appel de Dieu à l'Homme à maîtriser le monde pour son propre bien, mais comme un appel à arrêter la maîtrise et travailler à ce que la Création rende gloire à Son Créateur - et qu'elle se prépare à sa venue. Il ne s'agit plus d'un travail d'abord transformateur, par lequel nous permettons au monde d'être accueillant et bon pour l'humain, mais d'un travail qui est d'abord une *contemplation* de la beauté et de la gratuité du monde.

Le pape n'oppose donc pas action et contemplation, bien au contraire : il n'est pas nécessaire de chercher la contemplation - qu'elle soit esthétique, philosophique ou religieuse - en dehors du faire. Le pape François, dans l'encyclique *Laudato si'*, appelle ainsi à la fois à davantage de *contemplation*, de gratuité, et insiste sur l'importance du travail.

Dans les écrits du pape François, la crise écologique et les réflexions qu'elle impose entrent en contradiction avec la valorisation d'un travail-transformation de la matière, un travail dont la valeur subjective masque son effet objectif sur le monde matériel. L'impact environnemental des activités humaines

"Quand la capacité de contempler et de respecter est détériorée chez l'être humain, les conditions sont créées pour que le sens du travail soit défiguré. [...] Le travail devrait être le lieu de ce développement personnel multiple où plusieurs dimensions de la vie sont en jeu : la créativité, la projection vers l'avenir, le développement des capacités, la mise en pratique de valeurs, la communication avec les autres, une attitude d'adoration." (LS 127)

"L'être humain tend à réduire le repos contemplatif au domaine de l'improductif ou de l'inutile, en oubliant qu'ainsi il retire à l'œuvre qu'il réalise le plus important : son sens. Nous sommes appelés à inclure dans notre agir une dimension réceptive et gratuite, qui est différente d'une simple inactivité". (LS 237)

“Dieu a placé l'être humain dans le jardin à peine créé (Gn 2, 15) non seulement pour préserver ce qui existe (protéger) mais aussi pour le travailler de manière à ce qu'il porte du fruit (labourer). [...] En réalité, l'intervention humaine qui vise le développement prudent du créé est la forme la plus adéquate d'en prendre soin, parce qu'elle implique de se considérer comme instrument de Dieu pour aider à faire apparaître les potentialités qu'il a lui-même mises dans les choses : “Le Seigneur a créé les plantes médicinales, l'homme avisé ne les méprise pas” (Si 38, 4).” (LS 124)

conduit à rediriger les critères de la dignité vers le contenu du travail, c'est-à-dire sa finalité, plutôt que ses seules conditions. Cela revient à établir un lien entre la personne et la matière, car ce que l'on fait objectivement entre en lien direct avec la façon subjective de le vivre.

Dès lors, **la dignité du travail dépend de la possibilité d'un prendre-soin dans le travail**. Écouter la “clameur de la terre” et la “clameur des pauvres” (LS 49), c'est en effet ne pas considérer les activités humaines (dont le travail) comme des actions techniques devant réparer des erreurs, mais plutôt entrer en relation avec ceux qui souffrent. Il est alors possible de définir l'utilité du travail en tenant compte de son impact sur le monde (son aspect objectif) mais sans se limiter à son résultat produit. C'est le processus de double transformation (de l'objet et du sujet ensemble) qui devient central, plutôt que le résultat du travail. Plus encore : une *collaboration* à la créativité divine, un mouvement de service.

Il y a, au sein de l'activité de travail quelque chose qui tient de la relation à un milieu (humain et non-humain). Cette relation personnelle est un dialogue opératif : nos questions sont nos actes, et la réponse de la nature son propre développement en retour. Le soin implique un travail qui maintient, perpétue et répare notre monde, c'est-à-dire un travail au service d'une réalité qui a besoin d'être aidée pour atteindre sa fin propre.

LOUISE GEISLER-ROBLIN,
DOCTEURE EN PHILOSOPHIE POLITIQUE

Le nouveau bureau du MCC

Élu lors du Conseil National du 25-26 mai 2024.

Claire et Jean-Baptiste Salles, nouveaux Responsables nationaux.

Mariés (1987), trois enfants JP, ils ont passé 20 ans à l'étranger. Jean-Baptiste est cadre dirigeant dans un Groupe international français. Claire est conseil en communication écrite. Le MCC est leur fil rouge fraternel et spirituel depuis 30 ans (anciens responsables d'équipe, de secteur, puis de région, créations d'équipes MCC à l'étranger et un passage au BN (2011-2013).



Spirituel, accompagnement et animation : Charles Hervieux, aumônier national à partir de septembre 2024.

Il remplace Bertrand Hériard-Dubreuil qui a accompagné le MCC durant ces 7 dernières années. Il travaillera avec une équipe d'accompagnement et d'animation pastorale.



Contenus et publications : Isabelle B.

Nouveau mandat.
Économiste – Fonction publique (Paris).
Comité de rédaction.

Accueil et formation : Emmanuel Blanchet

Nouveau mandat.
Expert-comptable indépendant (Toulouse).



Animation des territoires et appartenance :

Véronique Hervieu

Nouveau mandat.
Ambassadrice.
Fresque du climat (Paris et Normandie).



Soutiens BN :

Anne L.
Nouveau mandat.
Fonction publique (Paris).

Henri-Luc Julienne
Mandat en cours.
(Nantes).



Secrétaire général administration, gouvernance et méthodologie : Olivier Collet

Mandat en cours.
Consultant Stratégie, Transformations / Digital ALTHEA (Paris et Valenciennes).



Finance et ressources : Frédéric Turbat
Mandat en cours.
Trésorier.

Formateur et conférencier, expert-comptable et commissaire aux comptes à Paris.



Partenariat et relations avec le monde et l'Église :

Marianne Viala
Nouveau mandat.
Responsable Ressources Humaines

Stellantis Services Financiers Europe Paris (Région parisienne).



Odile Vérie
Mandat en cours jusqu'en 2025. Médecin (Valenciennes)



Promotion et réseaux sociaux :
Nomination en cours.

“Une civilisation constituée par une spiritualité du travail serait le plus haut degré d'enracinement de l'homme dans l'univers, par suite l'opposé de l'état où nous sommes, qui consiste en un déracinement presque total. Elle est ainsi par nature l'aspiration qui correspond à notre souffrance.”

SIMONE WEIL, *L'ENRACINEMENT*, GALLIMARD, 1949, P. 70

Notre magazine Responsables effectue une transition majeure en 2024 en passant d'un format papier à un format bimédia.

Ce numéro 464 est le dernier numéro imprimé du journal !

Responsables devient un Webmagazine proposant des contenus multimédias (articles, vidéos, podcasts) qui seront publiés en ligne régulièrement. Ce contenu sera pour partie en accès libre et pour partie réservé aux abonnés.

Un numéro papier *Collector* annuel sera publié pour les abonnés, reprenant les meilleurs articles de l'année.

La ligne éditoriale reste centrée sur la question : *Comment Dieu s'intéresse-t-il à notre travail ?*, avec des articles de fond, des expertises et des témoignages.

Cette transition vise à s'adapter aux nouvelles tendances de l'édition numérique, offrant plus de flexibilité dans le traitement des sujets et les formats de contenu, tout en préservant la qualité et la profondeur des réflexions proposées par la revue.

Vous êtes invités à tester la nouvelle formule en ligne et à partager vos retours (journal.responsables@mcc.asso.fr) pour coconstruire notre nouveau Webmagazine !

NSABLES

Engagés pour vivre et travailler autrement



RESP

464 - Été 2024 - 7,50€

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

Éditeur: U.S.I.C. - 18 rue de Varenne - 75007 Paris - Tél. 01 4222 18 56 - journal.responsables@mcc.asso.fr

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

- Directeur de la publication: Patrick Degiovanni - Responsable éditoriale: Sylvie de Roumefort
- Comité de rédaction: Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Solange de Coussemaker, Bertrand Hériard-Dubreuil s.j., Henri-Luc Julienne, Robert Miglioni a.a., Christian Sauret, Dominique Semont, Mireille Viora, Odile Bordon (relecture).
- A collaboré à ce numéro: Mathieu de Muizon (illustrations en pages 25-26)
- Conception / réalisation, édition déléguée: Bayard Service - Europarc BV4 - 23 rue Performance 59650 Villeneuve d'Ascq - 03 20 13 36 60 - www.bayard-service.com • Journaliste: Marc Daunay
- Mise en page: Jean-Marc Volant • Création graphique: Émilie Caro • Responsable de fabrication: Mélanie Letourneau.
- Impression: Groupe IGR - Espace Neodev, Rue Sainte-Elisabeth, 71 300 Montceau-les-Mines • Dépôt légal: à parution. N° support 01089.

