

N°398

NOVEMBRE 2009

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

# Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants

DOSSIER

## Carrière des jeunes quels rapports à l'entreprise ?

ÉDITORIAL **Un seul corps** p. 3 • RENCONTRE avec Jean Gault. **Un virage décapant à 55 ans** p. 4

• DOSSIER **Carrière des jeunes, quels rapports à l'entreprise ?** sommaire détaillé p. 6 •

VIE DU MOUVEMENT. Pères en mer **Embarquez !** p. 25 • LIVRES p. 26 • LA LETTRE INTERNATIONALE

N° 124 p. 28 • VISAGES Xavier Perleaux **Objectif confiance** p. 30 •

## ➤ 5 novembre 2009

Conférence publique dans les locaux de l'UNESCO à 18h30. *Éradiquer la misère, la dernière utopie ?*  
Avec Pierre Sané, directeur général adjoint de l'UNESCO et François Soulage, président du Secours catholique-Caritas France. Organisée par une plate-forme d'associations internationales et françaises (Pax Romana, Secours catholique-Caritas France, CCFD, Justice et Paix) et l'Institut catholique de Paris (Faculté de sciences économiques et sociales). Avec le soutien d'un collectif d'associations réunies autour de « Mémoire et actualité de Dom Helder Camara ». Contact : domhelder@wanadoo.fr  
asondag57@yahoo.fr

## ➤ Du 4 au 11 novembre 2009

Semaine de la finance solidaire. [www.finansol.org](http://www.finansol.org)

## ➤ Du 14 au 22 novembre 2009

Semaine de la solidarité internationale

## ➤ Du 20 au 22 novembre 2009, 84<sup>e</sup> Semaine Sociale de France

Nouvelles solidarités, nouvelle société Paris Nord Villepinte-Parc des expositions  
Vendredi 20 : Les nouvelles formes de solidarités, pourquoi ? Samedi 21 : Les nouvelles solidarités, comment ? Dimanche 22 : Les nouvelles solidarités, ferments d'une nouvelle société ? [www.ssf-fr.org](http://www.ssf-fr.org)



## ➤ Du 23 au 24 novembre 2009

Session aumôniers de région et secteur du MCC  
MCC - Paris

## ➤ 28 novembre 2009

Réunion nationale des trésoriers, MCC - Paris

## ➤ 5 décembre 2009

Réunion nationale des délégués CCFD, MCC - Paris

## ➤ 5 et 6 décembre 2009

Week-end de l'équipe JP France à Marseille.

## ➤ Appel des chrétiens pour la conférence de Copenhague du 7 au 15 décembre 2009 sur le changement climatique.

Le sommet de l'ONU sur le climat constitue un rendez-vous majeur où les pays de la planète vont décider ensemble des mesures à prendre face au réchauffement climatique. Cet enjeu nous concerne tous, comme citoyens et comme chrétiens. De nombreux mouvements dont le MCC ont déjà signé cet appel. Retrouvez le texte complet et signez en ligne sur : <http://pelerin.bayardcdn.com/appel-copenhague/>

## ➤ Du lundi 7 décembre 18h au vendredi 11 décembre 14h

Nouvelle session organisée par le réseau retraités du MCC : **Quitter la vie professionnelle, trouver un sens à la vie qui s'ouvre devant nous.**  
Sœurs Servantes du Sacré Cœur.

109 rue de Paris, Versailles. Session ouverte aux hommes et femmes jeunes retraités ou sur le point de l'être. 4 jours en présence de Dieu pour :

- regarder ma vie et le sens que je lui donne
- regarder mon avenir et accepter du neuf
- trouver ma place dans ce monde et m'y engager
- préparer un projet pour vivre pleinement cette nouvelle étape de mon existence

Topos et échanges d'expériences,

temps de réflexion ou de prière personnelle...

Accompagnants : Franck Chaigneau s.j., Véronique Mulin, accompagnatrice « Évangélisation des profondeurs », Christian Mazars, vicaire épiscopal, coordinateur de l'équipe formation du MCC.

Date limite d'inscriptions : 20 novembre au secrétariat MCC  
01 42 22 18 56 ou [contact@mcc.asso.fr](mailto:contact@mcc.asso.fr).

## ➤ Du 15 au 18 février 2009

**De la crise sortir changés.** Le CERAS organise comme chaque année une session de formation avec de nombreux partenaires : CCFD-Terre solidaire, Centre Sèvres, MCC, Scouts et Guides de France, Secrétariat de la Conférence des évêques de France, Secours catholique, Secrétariat général de l'enseignement catholique. [www.ceras-projet.com](http://www.ceras-projet.com)

## Responsables

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

Directeur de la publication : Alain Brunelle

Rédactrice en chef : Marie-Caroline Durier

Secrétariat : 01 42 22 59 57

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

Graphiste : Véronique Vaude 06 16 99 88 05

Couverture : Pétrouche/Andy Short-Fotolia.com

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

Impression : Color 36, 36 320 Villiedieu-sur-Indre

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2009 - mensuel

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



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

## Notre site internet

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

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



**Bernard Bougon, s.j.**  
Aumônier  
national du MCC

## Un seul corps

12 septembre 2008. Un an déjà. Dans la salle des colonnes des Bernardins, le pape s'adressait à 700 personnes du monde de la culture, des médias, du monde économique et politique. « Étonnante réunion qui a rassemblé bien du monde qui ne se parle pas, rappelle le P. Pierre de Charentenay sur son blog. Le pape nous a donné un discours universitaire de théologien. Revenant au temps des moines, il a montré la quête de Dieu à travers la prière et le travail, dans la lecture de l'Écriture, dans l'interprétation de ces Écritures. Suivant Saint Paul, il a repris l'adresse au Dieu inconnu, celui d'alors et d'aujourd'hui.<sup>1</sup> » Pour moi, c'est l'accueil chaleureux des jeunes sur les quais de la Seine et sur le parvis de Notre-Dame et la ferveur de l'eucharistie célébrée aux Invalides que je retiens. Était particulièrement présente une nouvelle génération, de 16 – 23 ans m'a-t-il semblé. Ce que j'ai reçu comme un signe qui nourrit mon espérance. Un an seulement. Mais les tempêtes médiatiques que l'on sait ont brouillé l'image de ce chaleureux accueil du Pape en France. Même si, depuis juin dernier, de nombreuses voix saluent très positivement la publication de l'encyclique *Caritas in veritate*. J'entends dire que beaucoup, parmi les catholiques, restent troublés par ces courants médiatiques qui ont alternativement soufflé le froid et le chaud. Comme si leur vie de foi y était suspendue ? Pourtant, si j'en crois le témoignage de saint Paul, ce n'est pas ainsi que depuis les origines nous sommes appelés à vivre l'Église. Dans ses lettres, en reprenant le terme grec qui désigne dans le premier testament les assemblées solennelles du peuple convoquées par Dieu, l'apôtre appelle Église de Dieu les communautés chrétiennes naissantes - celle de Corinthe, par exemple. Il nomme ainsi ces hommes et ces femmes qui, sanctifiés par leur baptême, sont unis dans une même foi au Christ mort et ressuscité. L'ensemble de ces Églises particulières formant une seule et même Église de Dieu. En affirmant que chacun dans ces Églises (1 Co 12), comme chacune de ces Églises de Dieu, forme dans le Christ un seul corps dont il est la tête (Col 1, 18 -28), Paul approfondit la signification spirituelle de notre appartenance à l'Église. Qu'entend dans cette confession de l'Église comme Corps du Christ ? Ne voudrait-elle pas dire que nous sommes, chacun pour notre part et tous, appelés à manifester le Christ dans l'aujourd'hui du monde ? La présence et l'action du Christ-Jésus durant les jours de sa vie dans la chair, son incarnation étant comme continuée dans et par l'Église. Aurons-nous à cœur de manifester cette présence du Christ au monde ? Le MCC est un des moyens mis à notre disposition par l'Église catholique, pour vivre pratiquement notre qualité de membre du Corps du Christ. L'équipe en est un des lieux. Faire vivre le MCC est une manière toute pratique de faire vivre l'Église. Non pas œuvrer pour une organisation, mais rendre présent, à la mesure de nos talents et de notre foi, le Christ dans le monde, s'engager sur un chemin de fidélité à l'appel reçu de Dieu notre Père.

<sup>1</sup> cf. [blogcharentenay.revue-etudes.com](http://blogcharentenay.revue-etudes.com)  
(extraits)

AVEC JEAN GAULT

# Un virage décapant à

👉 **Jean Gault, quinquagénaire dynamique et méridional, issu du Corps du Génie Rural, des Eaux et Forêts, grand amateur d'art et de culture, a décidé d'orienter sa « fin de carrière professionnelle » vers l'international sous sa dimension multilatérale. En février 2008, il a quitté Paris pour Rome, le ministère de l'agriculture pour la FAO<sup>1</sup>. Il fait le point pour *Responsables* sur ses quinze premiers mois d'activité.**

*Propos recueillis par Solange de Coussemaker.*

**Responsables :** *Comment avez-vous été nommé à la FAO et qu'y faites-vous, pour combien de temps ?*

**Jean Gault :** Après déjà plus de 30 ans de service public français, je souhaitais « faire autre chose », moins franco-français. Certes, j'avais déjà travaillé à l'étranger, au service de la France (Bonn puis Varsovie), mais il s'agissait de la promotion de nos propres politiques et intérêts agricoles et alimentaires. J'ai donc « regardé » vers des activités multilatérales, agricoles – c'est ma formation – et si possible, dans un bon cadre de vie : la FAO à Rome paraissait un bon compromis.

Cela n'a pas été simple, car comme tous les organismes des Nations-Unies, la FAO se doit d'accueillir de façon équitable des agents de tous les pays membres : il faut bien appeler cela un quota par pays... Or, nous Français, sommes « trop » nombreux, il est donc difficile d'être recruté. En revanche, si la France vous met à disposition (c'est à dire si votre salaire reste versé par Paris), vous ne pesez pas sur les effectifs budgétaires, et ça devient différent : c'est ce qui m'est arrivé, j'ai eu la chance d'être mis à disposition sur un programme franco-suisse de soutien au développement durable de l'agriculture et de l'espace rural des montagnes. Les montagnes sont souvent mal aimées des capitales, et pourtant elles sont fragiles d'un point de vue économique (éloignement, faible productivité, fragmentation), environnemental (hivers durs ou longs, sols parfois pauvres et/ou en pente, changement climatique très perceptible – le glacier du mont Killimandjaro aura bientôt totalement fondu) et... humain (migrations, éclatements des communautés selon les vallées...). Conformé-

ment aux missions de la FAO, ce programme vise à informer les États et à leur proposer des politiques, de nouvelles manières de travailler, ou à reconsidérer leur appareil administratif, pour qu'il réponde mieux aux besoins identifiés.

**Responsables :** *Cette nouvelle fonction ne nécessite-t-elle pas une conversion du regard en vue d'une vision plus globale, plus solidaire du monde, moins franco-centrée ?*

**J. G. :** J'avoue que la conversion a été plus forte que je n'attendais. Je suis « tombé de cheval » et après 18 mois, me relève tout juste...

Le quotidien, d'abord : on parle certes encore français à la FAO, mais l'anglais est majoritaire et sa maîtrise n'est pas aussi simple qu'on peut penser en refermant le *Financial Times*. Les collègues viennent du monde entier – j'entends encore ce vieux monsieur d'Afrique de l'Est m'avouer qu'enfant, en rentrant le bétail, il avait très peur des lions... Les procédures de travail sont très codifiées, sinon, c'est la porte ouverte à l'arbitraire et aux passe-droits. La FAO, c'est déjà un monde.

La mission globale est belle, je dirais exaltante, même si le mot est quelquefois galvaudé. Qui d'autre que la FAO peut parler avec liberté de l'achat des terres agricoles aux pays pauvres ? Qui d'autre, sans être soupçonné d'impérialisme économique, peut proposer un ensemble de lignes directrices pour parvenir à nourrir 9 milliards de personnes en 2050 (soit + 50 % par rapport aux niveaux actuels de production) ? Qui d'autre peut tenir un discours pour tous, du plus puissant



# 55 ans

**Jean Gault** Ingénieur du génie rural, des eaux et forêts, ancien fonctionnaire du ministère de l'agriculture, détaché à la FAO.

pays, jusqu'au plus faible ? J'irais plus loin... Qui d'autre a vocation à s'en soucier ?

Évidemment, la vision franco-française que j'avais, tout en m'en défendant, est bien remise en cause. Je me souviens de ces cartes géographiques accrochées dans mon enfance aux murs de mon école primaire : l'empire colonial français était en violet, celui des Anglais en rose. Nous avions gagné la guerre, nous étions la patrie des droits de l'homme... Bref, j'étais l'enfant d'un monde français... Et si la communication entre Français fonctionne encore (en partie) sur des présupposés acquis, à la FAO rien n'est présupposé, sauf la rigueur.

**Responsables** : *Parlez-nous de votre environnement professionnel. Pouvez-vous y vivre votre foi ou plus généralement vos valeurs ?*

**J. G.** : La FAO est une maison de 60 ans qui a sa propre culture, son histoire et c'est un monde en soi. Il faut d'une manière générale respecter la diversité, et cela se fait d'une manière minimaliste. Il convient de ne pas annoncer ses idées, moins encore d'afficher sa provenance ou ses intérêts !

Dans la mesure où il ne peut guère y avoir de « grandes valeurs implicites partagées », puisqu'elles varient selon la provenance, il reste un code de conduite : c'est ce que les Français observent en Amérique du Nord par exemple, où tout doit être dit et écrit, pour éviter les malentendus. Un contrat d'affaires nord-américain – c'est bien connu – est très long.

Une fois cela posé, on peut tout à fait vivre selon ses valeurs, car il y a un grand respect de l'Autre,

une grande tolérance. Et pour évoquer Tahar Ben Jelloun, s'il n'y a pas d'idéologie, il y a le respect des identités. Et à cet égard, l'identité française rencontre une certaine sympathie (parfois aussi de l'agacement). Pour faire court : tout le monde connaît et aime Paris.

**Responsables** : *Rome, capitale de l'Église catholique, institution internationale dans laquelle vous êtes engagé. Cela suscite-t-il chez vous des réflexions ?*

**J. G.** : Je pense précisément qu'une des forces de l'Église est son côté multinational. Jésus Christ ne saurait se restreindre à un seul véhicule culturel si brillant soit-il.

Historiquement : l'Église a hérité de l'empire romain non seulement une capacité d'organisation (voire de centralisation : Pontifex Maximus), mais aussi un sens du pluralisme. Son succès initial (comme le succès initial de l'Islam) a été d'intégrer et de faire fructifier des apports très divers. Au premier rang de ces apports : le juif, le grec, le romain.

Présentement : comme les Nations-Unies, l'Église est une des rares institutions de la planète à avoir le droit de parler au nom du bien commun de tous les passagers de la barque Terre.

Ce que je comprends ou devine aux Nations-Unies pourrait s'avérer bien utile à l'Église de l'avenir. J'espère en apprendre assez pour ensuite, le moment de la retraite venu, pouvoir offrir mes services à l'Église pour aider à concevoir de nouvelles façons de fonctionner à l'avenir sans tomber immédiatement dans la question du mariage des prêtres !!!! ●

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (connue sous les sigles ONUAA ou plus couramment FAO, soit en anglais Food and Agriculture Organization of the United Nations) est une organisation spécialisée du système des Nations unies, créée en 1945 à Québec. Son siège est à Rome depuis 1951. La FAO regroupe 190 membres (189 états plus l'Union européenne). Son objectif suprême affiché est « Aider à construire un monde libéré de la faim », sa devise, inscrite sur son logotype, est « Fiat panis » (expression latine signifiant « qu'il y ait du pain [pour tous] »).

# Carrière des

## Mobilité ou fidélité professionnelle ? 8

Tristan Lorneau, responsable des rémunérations au sein d'un groupe industriel international, propose d'orienter la réflexion vers le concept de loyauté...

## Une tension permanente 10

Danièle Blondel, professeur émérite d'économie à Dauphine, retrace la tension entre mobilité et fidélité à l'entreprise qui a toujours existé dans l'histoire économique depuis le XIXe siècle.

## Plus mobile que jamais 14

Témoignage d'une jeune consultante en Ressources Humaines sur son vécu professionnel et son positionnement vis-à-vis de ses employeurs.

## Trouver sa voie, ici ou là 16

Clément Schmitt, jeune géologue, explique son parcours et les raisons qui l'ont amené à s'expatrier.

## Vie professionnelle, profession de vie 19

Billet d'humeur de Gabrielle Bougon, jeune professionnelle en recherche d'emploi.

## Profession journaliste 20

Une jeune journaliste explique son parcours et son choix professionnel, envers et contre tous.

## Vie d'équipe 21

Comment construire son parcours professionnel ? Par Christian Sauret.

## Un paradoxe à gérer 22

Une lecture croisée du dossier par Christian Sauret, 62 ans et Antoine de M., 38 ans, animée par Pierre-Olivier Boiton.



# jeunes

## quels rapports à l'entreprise



Du « JP » fraîchement diplômé franchissant le seuil de sa première « boîte », jusqu'au même salarié qui, quelques cheveux blancs plus tard, organisera son pot de départ en retraite avant de tirer sa révérence... Entre ces deux dates, 40 ans (ou bientôt plus) passés en entreprise : une vie professionnelle dont la trajectoire, de plus en plus, se fait propre à chacun.

Dynamique singulière, parfois choisie et assumée, mais aussi bien souvent dictée par les circonstances économiques. Chômage de masse et précarisation de l'emploi, mondialisation et délocalisation, flexibilité et autonomie du salariat... La liste est longue des bouleversements qui, depuis plus de 30 ans, ont modifié en profondeur le rapport liant le salarié à son employeur. Le temps est loin, aussi, du XX<sup>e</sup> siècle où l'on grimpeait un à un les barreaux de l'échelle sociale au rythme d'une progression de carrière dans le même secteur d'activité, voire d'un CDI signé à vie dans la même entreprise...

Comment les nouvelles générations peuvent-elles ébaucher, dans ce nouveau contexte, les lignes d'une carrière qui n'est plus toute tracée et qui n'offre plus la même visibilité ?

Peuvent-elles encore compter sur l'entreprise pour construire leur parcours professionnel ?

Ou alors ne faut-il plus compter que sur soi ? Dans ce cas, l'éventail des comportements est large : doit-on s'inscrire dans une stratégie loyale, ou opportuniste, voire cynique ?

Ce dossier de *Responsables* donne la parole à des jeunes professionnels qui témoignent de leurs premiers pas dans le monde du travail, entre désillusion, réorientation, expatriation, capacité à rebondir et évoluer... Des spécialistes des ressources humaines, un professeur d'économie et d'anciens « JP » viennent aussi éclairer le débat autour des notions de fidélité et mobilité, comme clé (ou pas..) de la réussite professionnelle. Pointe déjà une intuition : dans ce monde d'incertitude qui condamnerait chacun à naviguer à vue pour construire son parcours professionnel, il reste notre boussole intérieure et cette question

dont on ne peut pas faire l'économie : « Au fond, qu'est-ce que je veux faire de ma vie » ?

*Pierre-Olivier Boiton*

« Pour réussir,  
il faut bouger  
tous les 3 ans  
et si possible en  
changeant  
de boîte ! »  
Qui n'a pas  
entendu  
ce genre  
d'affirmation ?  
Vient ensuite  
le cas de  
conscience :  
« Si je m'en vais,  
je serai infidèle  
à ceux qui m'ont  
tant appris,  
à cette équipe  
qui a tant besoin  
de moi ... »  
Telle qu'elle  
m'a été posée  
pour parler  
dans le cadre  
d'une soirée JP,  
la question, titre  
de cet article,  
renvoie  
implicitement  
à ces deux  
affirmations,  
aussi fausses  
l'une que l'autre.

DES CLÉS POUR RÉUSSIR EN ENTREPRISE

## Mobilité ou fidélité professionnelle ?

Pour répondre, j'analyserai les relations entre les trois mots clés, la fidélité, la mobilité et la réussite, et en me plaçant plutôt du point de vue d'une cadre dans la première moitié de sa vie professionnelle.

### ● La fidélité ne s'oppose pas à la mobilité.

La fidélité professionnelle est une notion séduisante mais dangereuse. Séduisante, car il peut y avoir pour une personne un véritable attachement à un environnement humain, technique ou managérial, voire une certaine « volupé de l'honneur » à se dire qu'on est fidèle à son entreprise. C'est aussi une notion dangereuse car la fidélité professionnelle ne peut pas être réciproque. Ce n'est pas critiquer l'entreprise que de constater qu'aujourd'hui elle ne peut avoir vis-à-vis de ses salariés qu'un engagement limité. Le salarié ne doit pas donner à son entreprise une fidélité que celle-ci ne peut lui apporter en retour. Le terme qui me vient à l'esprit pour qualifier l'attitude juste du salarié vis-à-vis de son entreprise est celui de loyauté.

La loyauté est une relation sincère, dans le cadre d'un contrat défini et limité, qui ne s'oppose pas à la mobilité si celle-ci respecte certaines règles. La conséquence est qu'à l'heure de décider d'une mobilité, il nous faut écarter tout type de scrupule lié à la notion de fidélité professionnelle. Si la question de la fidélité a un rapport avec la mobilité, c'est parce que nos fidélités personnelles doivent être un élément central de nos décisions.

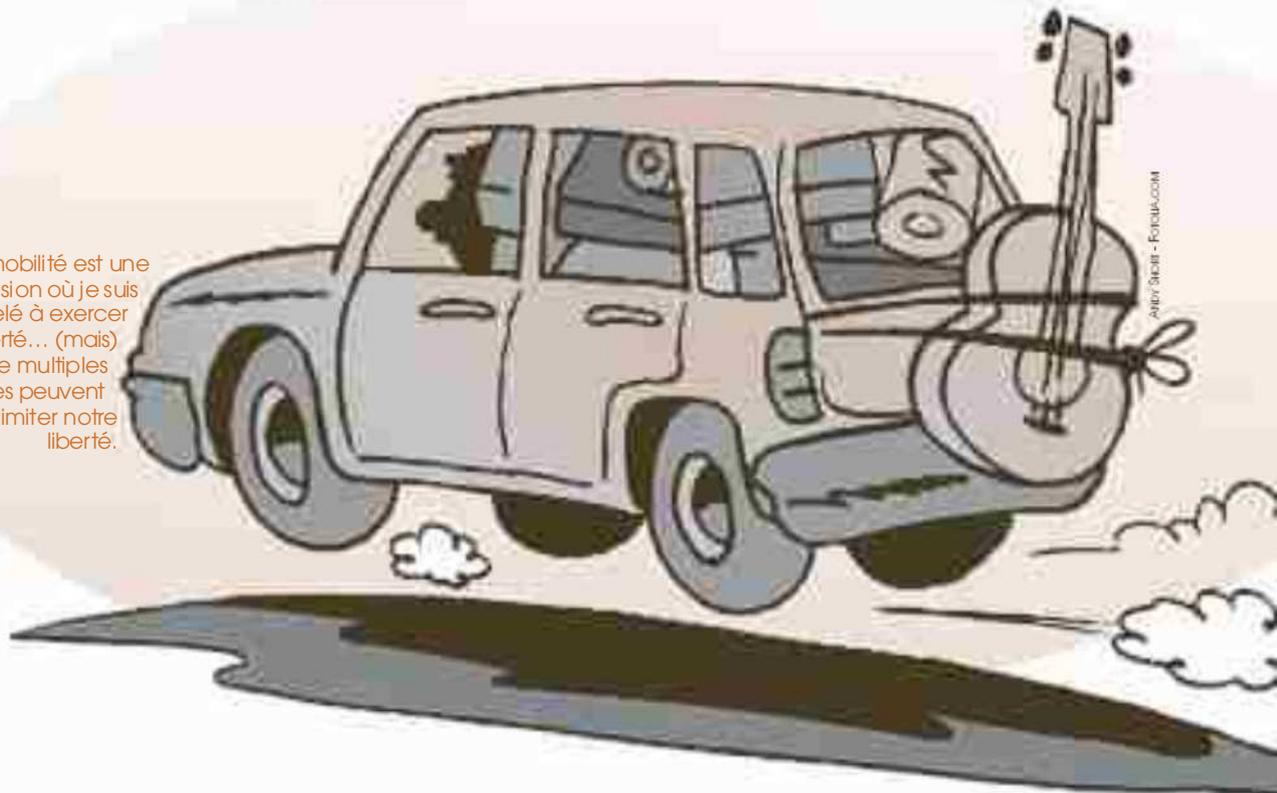
### ● Exercer sa liberté

La mobilité est une décision où je suis appelé à exercer ma liberté. De multiples contraintes peuvent venir limiter notre liberté en matière de mobilité. Des contraintes objectives telles une réorganisation, l'urgence d'un remplacement, ou encore la mobilité du conjoint. Des contraintes subjectives telles que les idées reçues sur le marché du travail, ou un sentiment de dette vis-à-vis de notre employeur actuel. L'existence de ces contraintes doit nous encourager à élargir notre espace de liberté à l'heure du choix.

Comment redonner de l'espace à notre liberté ? En premier lieu il faut se donner du temps en anticipant notre réflexion. Il n'est pas nécessaire d'être contraint par l'urgence ou la nécessité pour réfléchir à son projet professionnel. Plus on y aura réfléchi à froid, plus on sera prêt à se décider s'il faut réagir vite. Le second moyen est de se donner des espaces de parole : en parler avec ses proches, tout spécialement ceux pour lesquels la mobilité aura des conséquences ; en parler avec des personnes de confiance, plutôt hors de l'entreprise – en réunion d'équipe MCC par exemple. Il est enfin utile de se donner des repères objectifs en recherchant de l'information de qualité (*Courrier Cadres*, les annonces, les cabinets de recrutement).

Une mobilité aura des conséquences pour moi-même et mes proches : un impact financier immédiat et à moyen terme, avec une espérance de gain mais aussi une part de

La mobilité est une décision où je suis appelé à exercer ma liberté... (mais) de multiples contraintes peuvent venir limiter notre liberté.



**Tristan Lormeau,** directeur des politiques et systèmes de rémunération au sein d'un grand groupe industriel international, a exercé des responsabilités en ressources humaines en France, en Espagne et en Asie. Membre du MCC depuis plus de 15 ans.

risque. Ceci est-il compatible avec mes engagements financiers? La réalité concrète de mon travail sera modifiée : rythme quotidien, place dans l'organisation, champ de responsabilité et autonomie, moyens matériels.

La mobilité peut supposer un coût d'adaptation pour moi-même, et pour ma famille si ma disponibilité se réduit ou si nous devons déménager. Elle peut aussi apporter un gain en termes d'ouverture et de renouvellement.

#### ● **Trois critères de choix.**

Le plus important me semble la recherche d'un équilibre hiérarchisé entre vie familiale et vie professionnelle. Hiérarchisé signifie qu'en cas de conflit grave entre la sphère familiale et professionnelle, c'est clairement la première qui doit prévaloir.

Un autre critère est l'employabilité à long terme qui sera renforcée par la cohérence du parcours et la construction d'une compétence métier forte. Le troisième critère est la cohérence entre mon activité professionnelle et mon système de valeur. Finalement, dans la décision de mobilité, le fait de changer ou non d'entreprise est un facteur qui peut être important ou non selon les circonstances, mais qui ne s'impose pas en soi comme un élément clé.

#### ● **Une mobilité réussie**

La réussite en entreprise n'est pas un objectif mais une conséquence. Prenons un exemple de mobilité réussie : Abram.

*Le terme qui me vient à l'esprit pour qualifier l'attitude juste du salarié vis-à-vis de son entreprise est celui de loyauté.*

« Yahvé dit à Abram : « Quitte ton pays, ta patrie et la maison de ton père, pour le pays que je t'indiquerai. Je ferai de toi un grand peuple, je te bénirai, je magnifierai ton nom ; sois une bénédiction ! » (...) Abram partit comme le lui avait dit Yahvé » (Gen, 12 – 1). Qu'est ce qui motive Abram dans sa décision de partir? Un appel intérieur qui va l'amener à devenir lui-même, c'est-à-dire Abraham. Abraham se trouve dans la réponse à cet appel qu'il exprime par un choix libre. La réussite, c'est Dieu qui la lui donne.

Pour nous, ce qui est important c'est d'abord la fidélité à ce que nous sommes comme professionnels, la fidélité à nos engagements familiaux, à notre foi et à nos valeurs plus que le respect de règles que fixerait le marché du travail.

Cette fidélité est dynamique, c'est-à-dire qu'elle se traduit par des appels au changement et par une réponse libre. Répondre à un de ces appels peut signifier un changement d'entreprise, tout comme l'inverse.

C'est la paix, fruit de cette liberté et de cette fidélité qui constitue un des fondements d'une réussite professionnelle durable. ●

*Tristan Lormeau*

MOBILITÉ OU FIDÉLITÉ : CLÉ DE LA RÉUSSITE PROFESSIONNELLE

# Une tension permanente

N'est-il pas insolite de confronter la mobilité et la fidélité à propos du travail ? Ces concepts appartiennent en effet à deux registres différents. La fidélité est de l'ordre des sentiments et détermine une attitude volontaire des personnes, indépendamment de tout calcul économique, alors que la mobilité est un emprunt de l'économie au vocabulaire de la mécanique, appliqué aux « facteurs de production » pour l'analyse du marché autorégulateur. Sur le marché du travail, comme sur le marché des capitaux ou de tout autre « input », la mobilité est en effet sensée améliorer la rencontre efficace de l'offre et de la demande. Il y a donc incommensurabilité de ces deux attributs possibles des salariés.



Toutefois, l'histoire économique révèle une sorte d'antagonisme entre ces deux types de relations employeur/salarié. Certes la fidélité, attachement personnel à une entreprise, à un « patron » ou encore à un métier, à une équipe, à une région, n'est pas une relation contractuelle mais une relation affective le plus souvent asymétrique, de sorte que ce vocable est inconnu de l'économie et du droit du travail. On peut cependant en voir une transposition dans les thèmes de stabilité ou de fidélisation de la main d'œuvre, souvent employés par les gestionnaires de « ressources humaines ». Pour les entreprises, les avantages de cette attitude des salariés sont évidents : l'« affectio societatis » permet de partager les risques avec eux et la coproduction de compétences spécifiques confère un avantage concurrentiel. Pour les salariés, le gain se trouve dans la réduction de l'incertitude, la stabilité de l'environnement de travail et la capitalisation « in situ » des expériences techniques et relationnelles ; pourtant, en période de forte mutation, cette « fidélité » peut avoir un coût très lourd en termes de non-reconnaissance, sur le marché général du travail, des compétences acquises dans une seule entreprise.

La mobilité, géographique ou professionnelle, renvoie, quant à elle, à des caractéristiques souvent évoquées pour le travail, « flexibilité », adaptabilité et « employabilité » de la main d'œuvre et ces qualités se réfèrent clairement à l'idée d'allocation optimale du facteur travail, étudié comme tout autre facteur de production. Mais pour chaque salarié, le bilan des avantages et inconvénients de la mobilité dépend à la fois de son parcours, de ses capacités propres et de l'état du marché du travail sur lequel il se présente. En effet, au-delà de l'avantage d'employabilité de court terme que confère le fait d'être « mobile », la multiplicité des expériences ne peut être un élément positif pour le développement d'une carrière qu'à condition de pouvoir valoriser cette trajectoire. Cet avantage bénéficie donc surtout aux plus qualifiés qui ont une stratégie personnelle de construction de leur compétence. Il peut, à l'inverse se muer en un handicap stigmatisant la main d'œuvre

● **Danièle Blondel,**  
Professeur émérite  
(économie)- Université  
Paris-Dauphine.  
Membre de l'Académie  
des technologies

*À la fin  
du XIX<sup>e</sup> siècle,  
la fidélité  
réciproque  
et locale  
du système  
artisanal  
laisse place  
à la mobilité  
généralisée  
du salariat  
des grandes  
manufactures.*

peu qualifiée lorsqu'il devient synonyme d'instabilité pour les employeurs potentiels.

Il existe donc bien une tension permanente entre mobilité et fidélité qui reflète d'une part, du côté des entreprises, une contradiction latente entre le besoin de flexibilité quantitative et les objectifs d'une stratégie à long terme de construction de compétences spécifiques. Et d'autre part, du côté des salariés, une tension entre le risque de « lock-in » dans une entreprise fragile et les avantages de l'apprentissage sur le tas et de la stabilité des tâches et des relations professionnelles.

Cette double tension traverse l'histoire du travail mais les thèmes du dilemme se sont transformés deux fois, d'abord lors de la montée en régime des systèmes tayloriens-fordistes, puis lors du passage progressif de l'économie industrielle quantitative à l'économie immatérielle fondée sur la connaissance. Il en résulte aujourd'hui des situations différentes entre trois types de salariés.

● **Le système taylorien-fordiste.**

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la fidélité réciproque et locale du système artisanal laisse place à la mobilité généralisée du salariat des grandes manufactures ; le marché du travail s'élargit géographiquement, inclut de larges flux d'immigrants et devient l'espace normal de négociation des contrats de travail qui ne portent alors que sur les salaires, parfois pour des périodes très courtes. À partir des années 1930, cette flexibilité du travail entre en synergie avec l'organisation scientifique du travail fondée sur la parcellisation et la spécialisation des tâches ; dynamisée par la standardisation de la production permettant les économies d'échelle, la forte hausse de la productivité ainsi obtenue engendre des cercles vertueux d'emploi et de productivité qui sont à la source de la forte croissance des « Trente glorieuses ». La mobilité géographique (exode rural et immigration) s'avère alors très fructueuses en termes de niveau de vie moyen de sorte que la fidélité traditionnelle ne survit que dans quelques bastions de paternalisme tandis que de nouveaux types de fidélités (syndicales par exemple) apparaissent dans les grandes entreprises (Renault).

Au milieu de la décennie 1970, cet essor de la grande industrie de produits de consommation durable s'essouffle cependant et la standardisation taylorienne s'épuise avec la revendication de variété et de personnalisation des biens de consommation qui va de pair avec l'augmentation du revenu moyen ; simultanément, les pays européens doivent affronter la concurrence du Japon dont le modèle d'organisation du travail est très différent et promeut la fidélité (emploi à vie) comme atout de la productivité et de la qualité.

Apparaît alors sous la plume de Doeringer et Piore<sup>1</sup> la thèse du dualisme du marché du travail : en plus du marché du travail externe où transite la main-d'œuvre taylorienne standard, existerait une sorte de « marché interne » à l'entreprise, pour les plus qualifiés. Le dualisme de la main d'œuvre et du marché du travail refléterait donc un arbitrage opposé entre mobilité et fidélité de la part des employeurs.

#### ● **L'économie fondée sur la connaissance.**

À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, l'importance économique croissante des savoirs fait évoluer la nature du travail ; alors que dans le système taylorien, celui-ci est le plus souvent physique, se mesure en unités de temps séparables et interchangeable, ne fait pas intervenir la personne qui effectue les tâches et la considère uniquement comme un agent d'exécution d'un travail prescrit et standardisé, l'intervention de salariés dans une économie cognitive, de « projets », implique la mobilisation de leur intelligence et de leurs savoirs. Le travail ne peut plus être totalement prédéfini et prescrit et les salariés, en devenant des acteurs de l'innovation, ne sont plus totalement interchangeables ; en construisant des compétences particulières sur leur lieu de travail, ils acquièrent une sorte d'exclusivité et ne peuvent plus être remplacés sans délai par de nouveaux embauchés. Réciproquement, ils peuvent perdre ces acquis de l'expérience en changeant d'employeur. Au total, l'évolution vers des tâches de plus en plus spécifiques à l'entreprise et à sa stratégie donne de l'importance aux « marchés internes » et engendre une fragmentation crois-

sante du marché externe du travail selon les qualifications, les secteurs, les tranches d'âge etc. La mobilité généralisée n'est plus systématiquement avantageuse ni pour l'employeur ni pour le salarié.

#### ● **Le dilemme fidélité/mobilité aujourd'hui**

Aux États-Unis d'abord, puis en Europe et en Extrême-Orient, la dynamique de l'innovation porteuse de « destruction créatrice » a été activée et mondialisée par la diffusion des technologies de l'information et de la communication qui a favorisé les organisations en réseaux. Cette évolution a exacerbé la tension entre fidélité et mobilité dans la mesure où le besoin accru de flexibilité quantitative et qualitative a valorisé la mobilité, tandis que l'impératif d'innovation accroissait le besoin de compétences spécifiques accumulées au cours du temps.

Coexistent donc aujourd'hui trois formes d'engagement dans l'entreprise qui résultent d'un arbitrage différent entre la mobilité et une fidélité qui doit être comprise davantage comme un partenariat « win-win » que comme un sentiment.

Le travailleur « taylorien », caractérisé par la standardisation et la prescription des tâches, une basse qualification résultant d'une formation exogène à l'entreprise et une faible rémunération. Variable d'ajustement quantitative des entreprises dominées par une logique de coûts, ce salarié se porte sur un marché du travail fortement déséquilibré à son détriment d'où un risque de chômage de longue durée important.

Le travailleur « néo-taylorien », impliqué dans une logique de spécialisation-différenciation, détenteur d'un diplôme de spécialité, dont la subjectivité est très sollicitée et la rémunération personnalisée ; soumis à la pression du client, il doit faire preuve de flexibilité qualitative dans son travail et fait donc l'objet d'une tension permanente entre contrainte et autonomie. Le marché interne de l'entreprise est très sélectif, les contrats de travail sont souvent des CDD et la mobilité sur le marché externe très compartimenté, est involontaire.

Le travailleur « cognitif », mobilisé par une logique de mission, soumis à une forte charge mentale et à une interpénétration de la vie

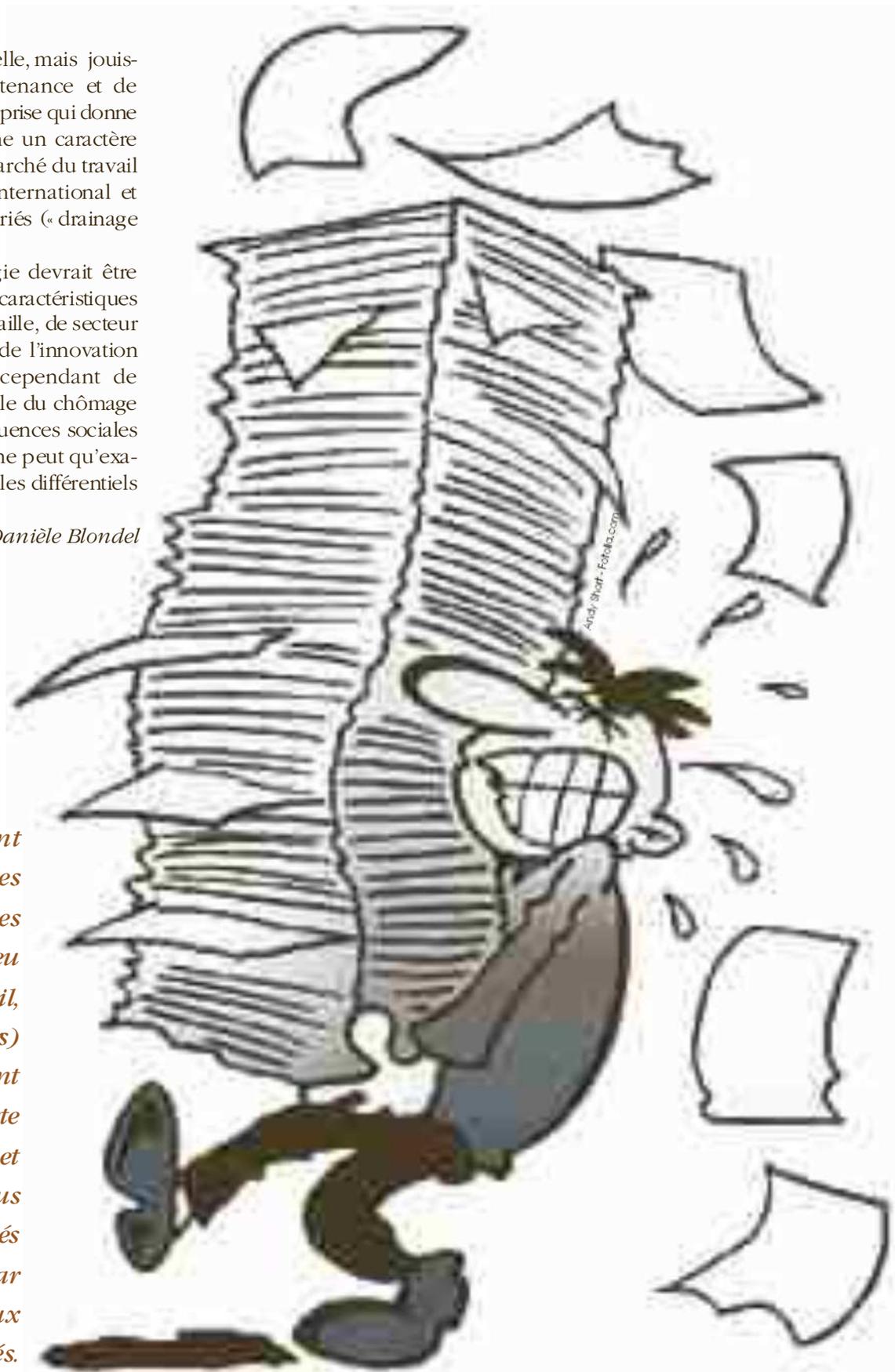
<sup>1</sup> P.B. Doeringer & M.J. Piore (1971) – *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* – D.D. Heath and Company Lexington, Massachusetts

privée et de la vie professionnelle, mais jouissant d'un sentiment d'appartenance et de responsabilité vis-à-vis de l'entreprise qui donne à la mobilité interne et externe un caractère volontariste, d'autant que le marché du travail pour ce type d'emplois est international et déséquilibré au profit des salariés (« drainage de cerveaux »).

Évidemment, cette typologie devrait être affinée pour tenir compte des caractéristiques des employeurs en termes de taille, de secteur et de comportement vis-à-vis de l'innovation et du risque. Elle permet cependant de comprendre la structure actuelle du chômage et d'anticiper certaines conséquences sociales graves de la crise actuelle qui ne peut qu'exacerber les tensions et accroître les différentiels de vulnérabilité des salariés. ●

*Danièle Blondel*

*En construisant des compétences particulières sur leur lieu de travail, (les travailleurs) acquièrent une sorte d'exclusivité et ne peuvent plus être remplacés sans délai par des nouveaux embauchés.*





Pélicouche - Fotolia.com

TÉMOIGNAGE D'UNE  
JEUNE CONSULTANTE

## Plus mobile que jamais

Face à une mobilité tous azimuts, tant inter-entreprise que géographique, une jeune consultante en Ressources Humaines de 27 ans témoigne pour *Responsables* de son vécu professionnel, de ses attentes et de son positionnement vis-à-vis de ses employeurs.

**D**iplômée d'un master RH en décembre 2005, j'ai débuté en mars 2009 mon... quatrième CDI. Ce dernier changement de poste a été l'occasion de rentrer à Paris après deux ans passés chez un des *Big four*<sup>1</sup> à Londres.

Ce qui m'a guidée dans mes changements professionnels ? Il y a bien sûr des circonstances extérieures qui se sont imposées : des opportunités, des contraintes personnelles, un contexte économique plus ou moins euphorique... Mais l'élément fondamental a été la volonté de construire un parcours professionnel qui réponde à mes ambitions, à mes goûts, et contribue ainsi à mon épanouissement personnel.

Comme pour ceux de ma génération, les études supérieures m'ont donné un certain nombre d'attentes : une progression rapide, de l'autonomie et des responsabilités, une rémunération généreuse (sans être pour autant usurpée !)...

### Des attentes à rude épreuve

Autant de souhaits qui sont mis à rude épreuve à peine franchi le seuil de l'entreprise.

<sup>1</sup> Sont appelés les *Big Four* ou *For Four* (littéralement les quatre gros), les quatre plus gros groupes d'audit au niveau mondial : Deloitte, anciennement Deloitte Touche Tohmatsu (DTT), Ernst & Young (E & Y), KPMG, PricewaterhouseCoopers (PwC).

Chez mon précédent employeur, je me suis rapidement heurtée à l'impossibilité d'évoluer autrement que verticalement : c'est le principe des échelons à gravir un par un, commun aux structures de conseil. Entrée en tant que Junior dans une certaine spécialité, il m'était impossible d'espérer travailler un jour dans un autre département, quoi qu'en disent les nombreuses communications des RH sur la mobilité interne. Le directeur du département était simplement jaloux de ses ressources, le message était donc assez clair : évoluez, oui, mais pas ici ! L'évolution verticale, quant à elle, est extrêmement lente : un grade par an si vous êtes dans la moyenne, soit 6 ans pour atteindre celui de manager... Les high performers, avec leurs évaluations brillantissimes, suivent une progression identique à celle des plus médiocres. On a vu plus motivant !

Dans ces conditions, c'est vers l'externe que je me suis tournée lorsque j'ai senti que je « stagnais » dans mon poste. Il s'agissait pour moi de trouver un lieu où mes compétences soient mieux valorisées, et où je puisse développer mes capacités techniques et humaines.

Puisqu'en parallèle, je souhaitais rentrer en France, j'ai tout de même contacté les bureaux parisiens de mon employeur. Après deux séries d'entretiens chez eux, j'ai décidé de ne pas donner suite, principalement parce que les personnalités rencontrées ne m'avaient pas favorablement impressionnée. Il aurait pourtant été plus simple et plus « confortable » pour moi de suivre cette voie : j'aurais pu faire valoir mon ancienneté dans le groupe, mettre en avant mes contacts avec les équipes londoniennes, obtenir un meilleur salaire...



#### **Partager des valeurs**

Cette confrontation a bien été la preuve que la question de personne est centrale dans la relation avec un employeur. Avoir un « patron » avec lequel je partageais un minimum de valeurs m'a semblé plus important que d'assurer une continuité sur mon curriculum vitae.

J'ai finalement été recrutée par un concurrent direct, dont la structure plus petite, et le

mode de management plus conforme à mes attentes, m'ont permis de m'adapter avec succès à un poste relativement exigeant. J'apprends énormément sur le plan technique, mes managers me font confiance, j'y trouve un challenge au quotidien.

Et pourtant, je pense déjà à mon prochain employeur... Principalement parce que ce poste exige des sacrifices personnels (horaires, stress, déplacements) que je refuse de faire à long terme. J'imagine que je resterai ici 2 ans, peut être 3... jusqu'à ce que j'aie acquis suffisamment d'expérience pour le faire valoir ailleurs.

Je suis consciente d'avoir eu beaucoup de chance dans ma recherche d'emploi, à une période où les marchés londoniens et parisiens tremblent encore sur leurs fondements. Autour de moi beaucoup ont perdu leur travail, et peinent encore pour retrouver un poste... Mon attitude peut donc sembler très cynique : c'est vrai que je ne me sens pas liée à un employeur de façon définitive, mais cela n'enlève rien au respect que j'ai pour les personnes pour et avec lesquelles je travaille. Jusqu'ici, j'ai toujours choisi d'associer mes managers à mes changements d'orientation, en leur faisant part de mes réflexions, quand cela était possible, bien en amont de ma décision finale. Au-delà de la simple courtoisie, c'est l'occasion aussi pour le manager d'entendre mes motivations, et d'anticiper un éventuel départ.



#### **Une mobilité de fait**

Les rythmes de vie, les cycles économiques se sont tellement accélérés ces dernières années... Quel employeur aujourd'hui anticipe l'évolution interne de ses collaborateurs au-delà de 3 ou 5 ans ? Je crois que l'entreprise est tout simplement devenue prête à s'adapter, à réagir. À coup de recrutements massifs ou de délestages sauvages. Les salariés se sont eux aussi adaptés face à ces pratiques et sont plus mobiles que jamais... Cette évolution peut être positive en soi, si l'on s'assure que le respect des personnes ne se perde pas en chemin ! ●

*Julie Poinçon*

● **Julie Poinçon,**  
27 ans, consultante  
en ressources  
humaines à Paris.

*L'élément  
fondamental  
de mes  
changements  
professionnels  
a été la volonté  
de construire  
un parcours  
professionnel  
qui réponde à  
mes ambitions,  
à mes goûts, et  
contribue ainsi  
à mon  
épanouissement  
personnel.*

Suivant l'exemple de mes parents et de mes frères et sœurs, j'ai (...) voulu vivre une expérience sur un projet de solidarité internationale dans un pays en « voie de développement ».



Clément Schmitt, géologue, ingénieur chargé d'études & projets.

TÉMOIGNAGE D'UN JEUNE GÉOLOGUE

## Trouver sa voie, ici ou là

Parler d'une expérience professionnelle en France aujourd'hui et des raisons de sa stabilité ou de sa mobilité est fortement lié à l'âge et au contexte éducatif et familial. Pour l'illustrer, un jeune géologue témoigne de son expérience professionnelle en France de 2005 à 2008 et des raisons qui l'ont décidé à prendre momentanément une autre voie à l'étranger.



de gestion privilégiant la qualité plutôt que la rentabilité financière.

Ce tableau positif peut être nuancé par quelques contraintes inhérentes au travail en bureau d'étude. En particulier, le fait de travailler sur de multiples projets en parallèle avec pour chacun d'eux des dates butoirs différentes induit une charge d'activité en dents-de-scie que j'ai trouvée parfois pesante. En outre, les délais généralement accordés par les clients ne me permettaient pas d'approfondir les études autant que je l'aurais souhaité. D'où, souvent, un travail certes d'une qualité acceptable mais trop standardisé.

Pendant, ce ne sont sans doute pas ces raisons qui m'ont fait démissionner après 3 ans d'activité. Cette décision de changement trouve probablement son origine dans deux raisons principales et un élément déclencheur.



#### Un héritage de 68

Il faut sans doute chercher la première raison dans le contexte sociologique et historique familial. De ce contexte remontent les origines de mon intérêt pour la justice sociale et la solidarité internationale. La génération de mes parents, bien plus politisée au même âge que la mienne, s'est largement engagée au début des années 1970 dans les mouvements tiers-mondistes et la coopération dans les anciennes colonies françaises comme l'Algérie. Années d'espoirs, qui pourtant portaient déjà en elles le germe de la mondialisation néolibérale et l'éclatement des inégalités un peu partout dans le monde. Ces jeunes "soixante-huitards" ont pris par la suite des orientations aussi diverses que l'on sait. J'ai probablement intégré cet héritage plus ou moins consciemment, comme beaucoup d'autres. Et comme beaucoup d'autres, j'expérimente maintenant les limites des différents modes d'action visant à faire évoluer nos sociétés vers plus de justice et de solidarité. Ce faisant, je me questionne sur la pertinence des politiques de coopération internationale. Suivant l'exemple de mes parents et de mes frères et sœurs, j'ai donc voulu vivre une expérience sur un projet de solidarité internationale dans un pays "en voie de développement". Une façon de me faire ma propre

*L'élément déclencheur qui m'a fait franchir le pas de la démission d'une situation pourtant confortable (CDI, salaire correct) et de quitter la région lilloise où j'avais une vie sociale riche, tient probablement dans le changement d'ambiance sur le lieu de travail.*

**G**éologue de formation, j'ai expérimenté mon premier travail en France pendant 3 ans dans un bureau d'étude en environnement de la région lilloise en temps qu'ingénieur chargé d'études/projets. Au programme : diagnostics de pollutions des sols et des eaux souterraines, évaluation des risques pour l'environnement et la santé liés à ces pollutions et maîtrise d'œuvre sur des travaux de dépollution. Avec une moyenne d'âge de l'équipe ne dépassant pas les 25-30 ans, l'ambiance de travail était décontractée et motivante au départ, aidée en cela par le caractère stimulant et compréhensif du responsable de service. Ma fonction m'a laissé une large autonomie et des possibilités d'initiatives fort appréciables. En outre, j'ai pu découvrir grâce à ce travail de nombreux pans de la région, tant sur les plans géologique, géographique et culturel que politique. Avant que cela n'évolue les derniers mois, j'ai également apprécié un mode



*J'adhère pleinement aux analyses qui montrent que la motivation et la productivité au travail sont d'autant plus importantes que l'on a du temps libre par ailleurs.*

idée sur le terrain d'un projet d'aide au développement qui paraît intéressant sur le papier. Une façon aussi d'être personnellement confronté aux difficultés d'intégration dans un pays où ni la langue ni la culture ne sont les miennes. Et ainsi d'appréhender (confortablement certes) quelques enjeux de l'immigration.

#### ● **L'attrait de l'ailleurs**

La seconde raison tient davantage du domaine affectif. Comme beaucoup de personnes entre 25 et 35 ans, je me suis retrouvé confronté à devoir vivre une relation sentimentale à distance ; situation malheureusement de plus en plus fréquente dans le contexte actuel du marché du travail. C'est ainsi que, pour beaucoup de couples travaillant à distance, l'un des deux finit par démissionner de son travail pour rejoindre l'autre. Mon exemple personnel n'est qu'une exacerbation de cette situation commune. En effet, trouver les moyens de résider au même endroit que la personne que l'on aime est déjà difficile entre deux personnes de même nationalité, mais c'est encore plus compliqué lorsque l'on vient de deux pays éloignés comme ce fut mon cas entre le Japon et la France. Cherchant à rejoindre mon amie diplomate au Laos, j'ai ainsi passé beaucoup de temps à y chercher du travail. Si finalement cela n'a pas abouti, cela m'a donné l'envie plus globale d'aller relever le défi de vivre une expérience à l'étranger.

#### ● **Une ambiance dégradée**

Outre ces deux raisons principales, l'élément déclencheur qui m'a fait franchir le pas de la démission d'une situation pourtant confortable (CDI, salaire correct) et de quitter la région lilloise où j'avais une vie sociale riche, tient probablement dans le changement d'ambiance sur le lieu de travail. L'arrivée d'un nouveau responsable de service lors des derniers mois de mon expérience lilloise a ainsi coïncidé avec une dégradation radicale de l'ambiance de travail pour l'ensemble du personnel. L'enjeu du leadership n'est certainement pas anodin dans n'importe quel environnement de travail. La motivation au travail et le sentiment d'appartenance ou d'ac-

tion collective peuvent ainsi changer radicalement selon le comportement du ou des gestionnaires d'équipe. Travaillant aujourd'hui au Malawi comme responsable de programme et devant par conséquent gérer une équipe d'une quinzaine de personnes, j'ai évidemment ce retour d'expérience constamment en tête. Pour autant, si je connais des erreurs à éviter, je ne saurais définir ce qu'est un "bon chef".

Au-delà de mon expérience professionnelle africaine actuelle, que j'ai souhaité être, si possible, proche de mes domaines de compétence, mon leitmotiv à titre professionnel est probablement d'exercer une activité stimulante intellectuellement tout en étant proche du "terrain". Il s'agit également de trouver un bon équilibre entre vie professionnelle, vie familiale, relations amicales, engagements associatifs et autres centres d'intérêts. J'adhère ainsi pleinement aux analyses qui montrent que la motivation et la productivité au travail sont d'autant plus importantes que l'on a du temps libre par ailleurs. Dans le travail même, investir du temps dans des activités non directement rentables est bien souvent un gage de qualité et de stabilité sur le long terme même si cette conception va à l'encontre de notre société du "toujours plus vite".

Le sujet de ce témoignage n'est pas de développer toutes mes expériences professionnelles françaises et outre-mer. Et savoir ce que je retiendrai ou ramènerai de chacune de ces expériences est un exercice difficile. Mais après avoir changé d'emploi tous les 2 ou 3 ans depuis le début de ma vie professionnelle, j'éprouve aujourd'hui le besoin de plus de stabilité. Si le voyage et la découverte de nouveaux horizons m'ont enchanté et m'enchantent toujours, le peu de contacts que j'entretiens avec certains amis et parents, témoigne de ce qu'il y a de vain à faire d'une vie un trop long chemin d'itinérance. Comme dit un de mes amis, « on n'efface pas la géographie et, à trop la multiplier, elle nous perd peut-être dans un passé tentaculaire ». Au bout d'un moment, ne faire que passer n'est plus satisfaisant personnellement comme professionnellement. La vie, elle, passe déjà assez vite pour qu'on n'ait pas besoin de l'accélérer sans cesse. ●

*Clément Schmitt*

# Vie professionnelle : profession de vie

**194 : nombres d'offres auxquelles vous avez déjà postulé. 189 réponses négatives, 5 réponses positives et 9 entretiens plus tard, je suis toujours en quête du poste de mes rêves. Vous avez gagné le droit de rejouer. Et hop, une petite candidature spontanée, je joins mon CV, « Madame, Monsieur, je vous prie d'agréer... »**

**S**top. Ça suffit. 8 heures par jour, à taper, surfer sur le net, être obligé de dévoiler au premier recruteur venu les abysses de sa personnalité. Vos qualités ? Vos défauts ? Ah bien, vous êtes motivé et rigoureux. Vous faites preuve d'adaptabilité, vous savez écouter. Ils me dissèquent, m'observent, m'analysent, m'épuisent. Où suis-je ? Qui suis-je ? Reprenons...

Tout a commencé, un beau matin d'été. Après un vol plané remarqué aux oraux de la distinguée agrégation de philosophie, je me suis aussitôt reconvertie. Les ressources humaines : quelle aubaine. De l'action, enfin ! Une première expérience édifiante fut un stage dans un cabinet de chasseur de tête qui me permit d'arriver à cette conclusion : la morale kantienne est inconnue au bataillon. L'homme est un moyen dont le fric est la fin. Que faire alors ? Renoncer ? S'enfuir ? Non, plutôt s'instruire. Un master à Sciences-po se chargea d'atténuer ce choc frontal, de réparer les dommages collatéraux. Économie, droit, sociologie des organisations... J'eus les outils nécessaires pour partir de nouveau affronter la vie active. Des DRH en tout genre racontaient leurs carrières, aventures dignes de ces contes nordiques absurdes et poétiques. Je découvrais l'usine, ses fumées, le travail posté, le combat syndical... Et dans le noir du travail ouvrier, la lumière fut. Les « relations sociales », voici mon kif, voici mon trip. Ça se chamaille, ça se bat, ça vit quoi. Et dans tout ça, il faut penser. Des neurones, de la patience, du dialogue, de l'empathie, de la philosophie... Tout est bon pour comprendre

*Une première  
expérience  
édifiante fut un  
stage dans un  
cabinet de  
chasseur de tête  
qui me permit  
d'arriver à cette  
conclusion :  
la morale  
kantienne est  
inconnue au  
bataillon.  
L'homme est un  
moyen dont le  
fric est la fin.*

l'adversaire, qui doit devenir partenaire. Enfin un défi à relever, car si le paysage syndical est en pleine mutation, nous sommes encore loin d'une vraie révolution.

## ● L'ordre du monde...

Forte de ces nouveaux idéaux, j'explorais un an durant, des fonctions RH pragmatiques : le recrutement, la mobilité, la gestion des carrières. Et je découvris l'inertie du réel, comment l'ouverture d'un poste, la validation d'une candidature, l'organisation d'un forum peut durer une éternité. Adieu vitesse lumière du concept, bonjour la vie. Bienvenue dans l'univers fini de l'action où l'insignifiance a sa place.

Et me voici maintenant, munie de ces nouveaux pouvoirs encore balbutiants, de ces « compétences opérationnelles » comme ils disent, sur le marché de l'emploi.

De nouveau l'imaginaire s'emballa. La raison frêle heureusement et articule mes désirs à l'ordre du monde. Ou plutôt au vaste bordel qu'est le monde en ce moment.

194 : nombres d'offres auxquelles vous avez déjà postulé. 189 réponses négatives, 5 réponses positives et 9 entretiens plus tard, je suis toujours en quête du poste de mes rêves. Vous avez gagné le droit de rejouer. Et hop, une petite candidature spontanée, je joins mon CV, « Madame, Monsieur, je vous prie d'agréer... »

Je vous prie d'agréer mes rêves car eux seuls sont réalité. ●

Gabrielle Bougon



TÉMOIGNAGE D'UNE (TRÈS) JEUNE PROFESSIONNELLE

# Profession journaliste

Une jeune femme a bien voulu témoigner de son choix professionnel envers et contre tous. Elle explique à *Responsables* ses motivations, ses doutes et ses premières analyses sur un métier aussi difficile que passionnant : journaliste.

*Je suis certainement moins payée que je ne l'aurais été si j'avais suivi une autre voie (...). Mais, au bout du compte, je suis à l'abri de ce que je crains le plus : la routine.*

« **D**epuis l'été dernier, je suis jeune pro. « Jeune », le mot n'est pas usurpé car j'ai signé mon premier contrat de travail à 21 ans. Dans mon groupe d'amis, je fais figure de cas particulier. Ils ont beau être plus âgés que moi (j'ai un an d'avance), ils préfèrent poursuivre leurs études.

Il n'en était pas question pour moi. J'avais envie de travailler dès l'obtention de mon diplôme pour être rapidement indépendante.

Cela m'a été d'autant plus facile, que j'ai su très tôt ce que je voulais faire. Dès le lycée, je me suis destinée à ce qui est ma toute nouvelle profession : le journalisme.

Après le bac, je suis rentrée à Sciences Po afin d'avoir une bonne formation généraliste. J'ai passé un an à Boston en échange universitaire. Puis j'ai intégré un master de journalisme qui dispense une formation très pratique.

## Un choix critiqué et assumé

Mon choix n'a pas toujours été bien compris. Les journalistes sont plus réputés pour leurs compromissions et leur voyeurisme que pour leur professionnalisme. Beaucoup de proches me disaient que j'aurais beaucoup de mal à me faire une place dans un métier en pleine crise économique. Leur question était simple : à quoi bon être une pigiste mal payée alors que j'aurais pu faire une rassurante carrière dans l'administration ?

Confrontée au scepticisme de ma famille et de mes amis, j'ai bien hésité à faire un autre master. Si j'échouais à devenir journaliste, j'aurais eu une formation suffisamment solide pour trouver n'importe quel emploi. Finalement, j'ai préféré aller droit au but et faire ce qui m'attirait le plus. D'abord, j'ai commencé à travailler une semaine après avoir fini mes cours alors que l'on me destinait à une période de chômage de longue durée. Je suis certainement moins payée que je ne l'aurais été si j'avais suivi une autre voie à Sciences Po. Mais je savais à quoi m'en tenir et l'essentiel pour moi n'était pas là. Je veux tout bêtement être contente de pousser la porte de mon bureau le matin. Or j'aime ce métier. Il me force à m'ouvrir, à aller sur le terrain, interroger, écouter, confronter les opinions et raconter. J'ai la satisfaction d'apprendre tous les jours de nouvelles choses et de rencontrer de nouvelles personnes. Au bout du compte, je suis à l'abri de ce que je crains le plus : la routine. C'est un avantage qui a aussi ses travers. Avec Internet, il est devenu impératif de réagir quasi-immédiatement à l'information, ce qui laisse peu de temps pour vérifier, approfondir et prendre du recul. D'autant que certaines rédactions sont en sous-effectifs. Le temps est si difficile à gérer que les « journalistes internet » se considèrent parfois comme des « OS » de l'information, des ouvriers spécialisés effectuant un travail à la chaîne.

Autre problème : les rédactions sont très parcimonieuses, lorsqu'il s'agit de financer un



voyage pour couvrir un événement, même s'il est d'importance. C'est très frustrant.



### Une mobilité interne réduite

Les places de correspondants sont aussi de plus en plus chères. Les journalistes ont finalement peu de chance d'évoluer. D'un côté, il est très difficile de travailler à l'étranger à moins d'être un pigiste chevronné et d'assumer tous les sacrifices que cela suppose. De l'autre, la mobilité en interne est assez réduite. On est

journaliste « de base », chef de service, ou rédacteur en chef.

Je regrette ce manque d'opportunités car j'aimerais changer souvent de position et de spécialisation. Comme beaucoup de jeunes professionnels, je souhaiterais travailler hors de France et, à plus long terme, prendre des responsabilités. Un certain nombre de collègues sont « frustrés » de ne pouvoir le faire et se reconvertissent. Si j'en ressens le besoin, un jour, je le ferai. Mais pour l'heure, il n'en n'est pas question. ●

Solemn Poullennec

*À quoi bon être une pigiste mal payée alors que j'aurais pu faire une rassurante carrière dans l'administration ?*

## ● Vie d'équipe : Comment construire son parcours professionnel ?

Compte-tenu de la complexité du sujet abordé ce mois-ci, on peut imaginer étaler cette vie d'équipe sur deux réunions, pour permettre à chacun de pouvoir s'exprimer « en profondeur ».

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

#### Échange autour de nos expériences de mobilité.

À tour de rôle, chacun témoigne et peut se laisser questionner par les autres.

- Quelles sont les mobilités que j'ai vécues à ce jour, de fonction, d'entreprise, géographiques ?
- Quels en ont été les facteurs déclenchants ?
- Quelle a été ma part de décision personnelle ?  
Ai-je dû subir certaines mobilités ?
- Ai-je refusé certaines mobilités ?  
Pour quelles raisons ?
- Si je n'ai pas changé d'entreprise jusqu'à présent, est-ce un choix délibéré ? Pourquoi ?
- Dans les décisions (de changement voulu, d'acceptation, de refus de changement proposé) que je considère comme les miennes, ai-je été tiraillé entre des enjeux opposés (professionnels, familiaux, ...) ?
  - Ai-je eu le sentiment d'être loyal, déloyal, vis-à-vis de mon

employeur ?

- En gardai-je le sentiment d'avoir été ou non fidèle à moi-même, à mes valeurs ?
- Quel bilan je tire de mon parcours actuel, professionnellement, familialement, personnellement ?

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

#### Quelles sont les lignes de force qui ressortent de l'échange ?

- Y a-t-il une dialectique entre le déroulement de nos parcours et la fidélité plus ou moins grande aux entreprises où nous travaillons ?
- Dans quelle mesure avons-nous été maîtres de nos choix vis-à-vis de l'entreprise ?
- Devons-nous quelque chose à nos entreprises ?  
Et réciproquement ?
- Y a-t-il, à la relecture de nos expériences, une (ou des) impressions prépondérantes qui émergent :
  - sur notre relation à l'entreprise en général

- sur le sentiment d'avoir pu respecter, plus ou moins, nos valeurs essentielles dans nos parcours
- sur les enseignements à en tirer pour construire la suite de notre vie professionnelle ?

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

#### Se laisser guider par l'Esprit Il n'y a probablement

*pas de conclusion commune à tirer de l'échange.*

*Chaque situation est spécifique et éminemment personnelle.*

*Le fruit de cette réunion d'équipe sera à dégager progressivement par chacun, au fil des semaines.*

*Maintenant, nous pouvons prier le Seigneur de nous éclairer dans les décisions que nous serons amenés à prendre dans la suite de notre vie professionnelle, pour que celle-ci se déroule en cohérence avec nos convictions et nos valeurs.*

Christian Sauret

Alors faut-il être  
« mobile »  
ou « fidèle » ?  
Ils se sont assis  
autour d'une  
table, non pas  
pour trancher la  
question, mais  
pour prolonger le  
débat : Antoine  
de M., 38 ans,  
qui travaille à  
l'export dans le  
secteur industriel,  
Christian Sauret,  
62 ans,  
responsable  
dans les  
ressources  
humaines. Deux  
générations de  
cadres qui ont  
relu, réagi et  
débattu des  
enjeux proposés  
par le dossier de  
ce numéro de  
*Responsables*,  
sous le regard  
de Pierre-Olivier  
Boiton,  
journaliste.  
Extraits.



MOBILITÉ OU FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE

## Un paradoxe à gérer

**Pierre-Olivier Boiton :**

*Christian Sauret, comment réagissez-vous à l'article de Clément Schmitt (p.16) sur son témoignage d'expatrié ?*

**Christian Sauret :**

Je l'ai lu sous l'angle du projet professionnel, qui se modifie sous l'influence d'une réflexion sur son système de valeurs qu'il ne retrouvait plus dans son ancienne entreprise. Qu'est-ce que je veux faire de ma vie ? Qu'est-ce qui me semble important ? Je trouve que c'est un point assez capital, et je rapproche volontiers cela des propos de Tristan Lormeau (lire p.8), qui évoque d'abord la fidélité... à soi-même.

**Pierre-Olivier Boiton :**

*Antoine de M., comment réagissez-vous à l'idée de fidélité en entreprise ?*

**Antoine de M. :**

À lire le texte de Tristan Lormeau (p. 8), j'ai pensé qu'il travaillait en milieu protégé, dans un univers très différent du mien. Sans vouloir être caricatural ou abrupt, je pense qu'aujourd'hui, en entreprise, la valeur « fidélité » n'existe pas.

**Christian Sauret :**

Il faut savoir ce qu'on entend par fidélité. Est-ce simplement celle du salarié vis-à-vis de son entreprise ? Ou est-ce aussi une réalité que l'entreprise cherche à entretenir ? Parce qu'une certaine fidélisation du salarié est de toute façon un paramètre indispensable à la gestion des ressources humaines. Comment entretenir un capital de compétences si on n'arrête pas de faire bouger les gens, de les laisser partir sans précautions ?

**Pierre-Olivier Boiton :**

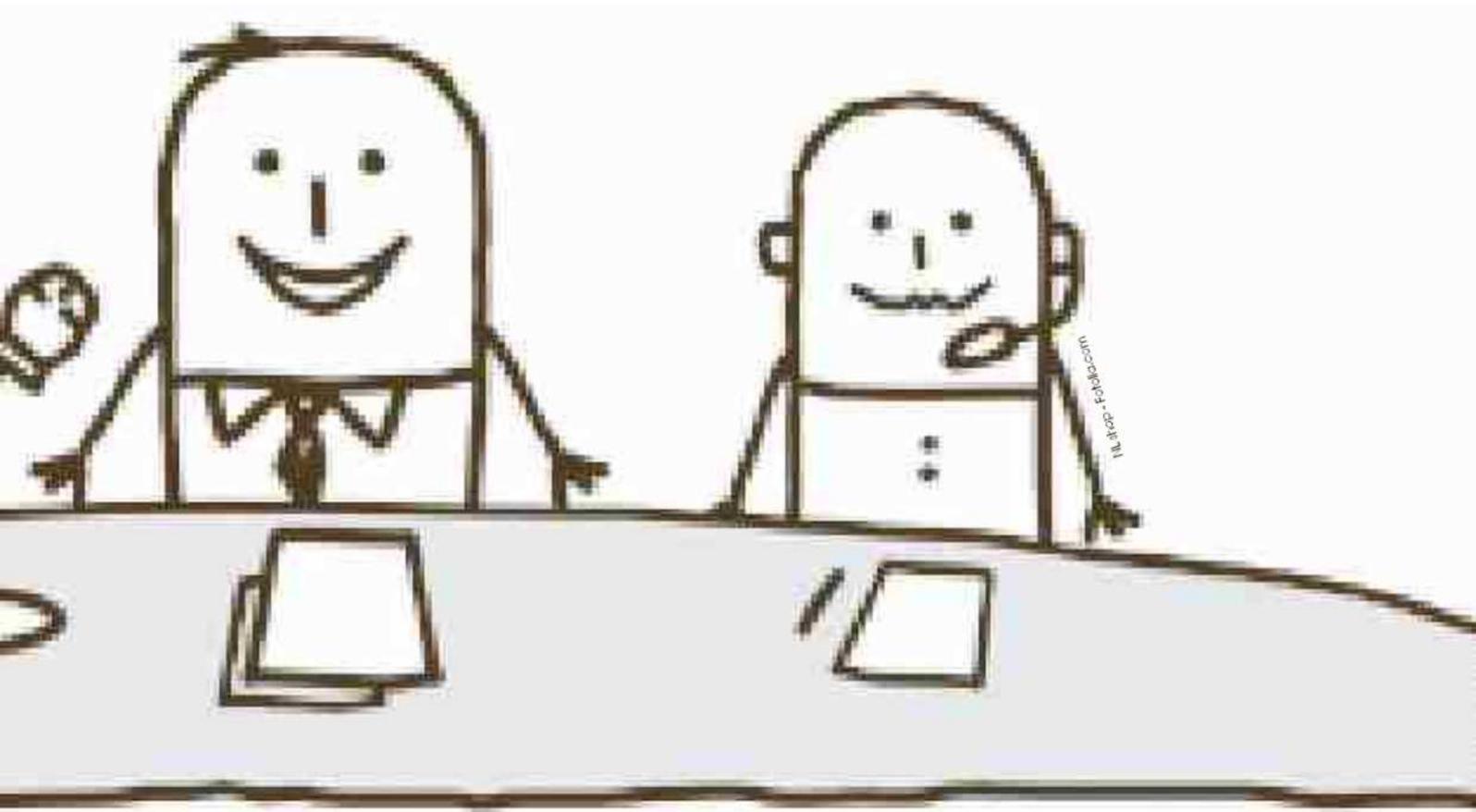
*Au fond, vu sous cet angle, la fidélité apparaît d'abord comme la rentabilisation d'un investissement...*

**Antoine de M. :**

Oui, je ne crois pas que ce soit une notion morale. C'est une notion de gestion.

**Christian Sauret :**

C'est effectivement davantage une nécessité, plus ou moins forte selon les époques et les modèles d'entreprises, et je rejoins sur ce point Danièle Blondel (p.10).



**Pierre-Olivier Boiton :**

*Comment la variable « âge » joue-t-elle dans notre débat fidélité/mobilité ? A t-elle évolué au fil du temps ?*

**Christian Sauret :**

Quand j'avais 30 ans, j'aspirais à être muté en province, à découvrir autre chose. L'activité de ma femme n'imposait pas de contraintes géographiques, nous étions dans une situation simple. Ces mobilités, nous les avons vécues comme des opportunités. À 50 ans, ce n'était plus pareil.

**Antoine de M. :**

Jeune diplômé, je n'aspirais qu'à une chose, vivre à l'étranger. Quand on arrive sur le marché du travail, on manque d'expérience, de crédibilité. Petit à petit, on s'enracine... et l'arrivée des enfants change la donne.

**Christian Sauret :**

La mobilité devient un problème de plus en plus complexe quand on avance en âge. En début de carrière, l'aspiration est forte, on trouve facilement les enjeux positifs de la mobilité. Ne nions pas toutefois les côtés négatifs : Clément Schmitt les évoque, notamment sur un plan affectif. En vieillissant, la balance a de plus en plus de mal à devenir positive, pour de multiples raisons, propres à chacun : « J'ai acheté une maison, certes cela se revend

mais bon... » La crainte de se remettre en question, les difficultés à recréer un réseau social, le statut du conjoint qui n'est pas demandeur de changement parce qu'il ou elle s'épanouit dans son travail, les enfants, le risque professionnel, le célibat géographique...

**Antoine de M. :**

Beaucoup de personnes n'aspirent pas à évoluer. Elles se plaisent dans une activité bien balisée, bien définie.

**Christian Sauret :**

Oui, mais si l'entreprise veut que ces gens ne deviennent pas obsolètes, ne « sèchent pas sur pied » professionnellement, au risque de devoir s'en séparer avec le drame humain que cela implique à 50 ans, on doit entretenir cette mobilité « intellectuelle ». Les entreprises sont obligées d'organiser la fidélité tout en s'assurant pour elles-mêmes le minimum de mobilité qui leur est nécessaire. Pas toujours sur un plan géographique, d'abord sur un plan professionnel : prendre d'autres fonctions, changer de service...

**Pierre-Olivier Boiton :**

*Les jeunes d'aujourd'hui (25-35 ans) raisonnent-ils comme vous le faisiez à vos époques respectives d'entrée dans la vie professionnelle ?*

*Sans vouloir être caricatural ou abrupt, je pense qu'aujourd'hui, en entreprise, la valeur « fidélité » n'existe pas.*

*A. M.*

**Christian Sauret :**

À 35 ans, je croyais encore à un monde économique dans lequel il y avait vraiment un jeu gagnant-gagnant entre l'entreprise qui se développe et le cadre qui comptait sur l'entreprise pour l'aider à faire carrière.

**Antoine de M. :**

Des gens de ma génération ne peuvent plus raisonner ainsi aujourd'hui. Je peux travailler jour et nuit, donner le meilleur de moi-même, avoir de bons résultats, sans qu'il y ait pour autant derrière la récompense attendue : l'augmentation, la promotion... Il n'y a plus ce retour sur investissement.

**Christian Sauret :**

On sent bien que vous êtes dans une stratégie de construction de votre parcours qui ne tient pas compte, ou très peu, de l'entreprise comme si vous lui deviez quelque chose... Pour le coup c'est une différence marquée avec ma génération...

**Antoine de M. :**

Je pense que l'entreprise me garde tant que je lui apporte des choses.

**Christian Sauret :**

Je pense qu'il faut positiver cette attitude-là. Elle traduit, si on est réaliste, que votre génération adopte vis-à-vis de l'employeur une attitude plus strictement contractuelle.

**Antoine de M. :**

Ce qui ne remet pas en cause la dimension d'investissement personnel.

**Christian Sauret :**

Ça veut dire aussi que vous avez une responsabilité sur le pilotage de votre parcours professionnel qui me semble nettement plus forte, plus exigeante... vous vous trouvez plus seul qu'auparavant...

**Pierre-Olivier Boiton :**

*La cohérence du parcours dépend beaucoup plus de soi que d'une entreprise.*

**Antoine de M. :**

Quand je vois des salariés de mon entreprise actuelle qui la quittent à 60 ans, qui y sont restés 40 ans, je les observe avec admiration, avec peut-être un peu de nostalgie... J'entends dire assez régulièrement que les 25-30 ans d'aujourd'hui ont un détachement vis-à-vis de l'entreprise encore plus prononcé.

**Pierre-Olivier Boiton :**

*N'est-ce pas à l'image de la société du zapping, du « je prends je jette » ?*

**Christian Sauret :**

C'est assez froid, réaliste et sans affect mais c'est bien cela : « Vous, entreprise, avez fait la preuve de la façon dont vous avez géré mes parents : ils ont beaucoup bossé, peut-être plus que je n'ai l'intention de le faire, sans être payés en retour, donc ça va ! » Ceux pour qui j'ai peur, dans cette optique, ce ne sont pas tant les jeunes du MCC qui ont plutôt la potentialité de naviguer dans le monde professionnel. Mais ceux, moins qualifiés, souvent moins armés pour nager seuls dans ce monde-là et qui espèrent trouver la maison qui va les protéger, les installer dans un CDI, et qui s'inquiètent de devoir passer d'une entreprise à l'autre, à un moment donné ...

**Antoine de M. :**

Il n'y a plus de fidélité en tant que valeur, cette notion ressort plutôt d'une nécessité de part et d'autre, salarié et entreprise.

**Christian Sauret :**

Mais la notion de loyauté, dont on n'a pas beaucoup parlé, est extrêmement intéressante parce qu'elle propose un autre regard sur la question, et renvoie au texte de Tristan Lomeau. « Vous devez être fidèle à vous-même ».

**Antoine de M. :**

Entre autres, « Qu'est-ce que j'ai envie de faire de ma vie ? »

**Christian Sauret :**

Et si je suis dans cette attitude-là, je dois plus facilement pouvoir me situer, vis-à-vis de mon entreprise, dans une attitude loyale : « Qu'est-ce que vous avez comme projet sur moi ? Et moi, voici ce que j'ai comme perspective professionnelle. »

**Antoine de M. :**

J'en reviens quand même aux contraintes inhérentes à l'entreprise. Celle-ci bien souvent n'a pas de visibilité à moyen ou long terme, pour savoir si elle va pouvoir vous garder ou pas.

**Christian Sauret :**

Il y a des moyens d'atténuer les effets de ce manque de visibilité. Dans une entreprise qui se soucie de ses salariés, on ne peut pas abandonner les gens à se laisser conduire par les événements.

*À 35 ans (au début des années 80), je croyais encore à un monde économique dans lequel il y avait vraiment un jeu gagnant-gagnant, entre l'entreprise qui se développe, et le cadre qui comptait pour une bonne part sur l'entreprise pour l'aider à faire carrière.*

C.S.



PÈRES EN MER... BORDÉE 2010

# Embarquez !

👉 **Poser son sac pour 5 jours sur un voilier... Vous n'y pensez pas ? Nouer et renouer un dialogue avec l'autre... cet inconnu... avec moi-même... autre inconnu ? Avec Dieu (...)? Vous n'y pensez pas ? Pas le temps... Pas le pied marin... Pas le courage... Pas envie... ?**

**E**t pourtant nous sommes tous là, Jean-Marie, Mathieu, Christian, Jean-Luc, Philippe... 21 pères en mer et nos deux aumôniers Pierre et Bernard... Acte volontaire pour certains... temps offert par nos épouses pour d'autres... invitation amicale... mais sûrement, pour tous, des questions et un appel à sortir de notre quotidien et de cette routine terrestre qui, sans que l'on se l'avoue vraiment, nous « bouffe » !

**Alors une suggestion... embarquez !** Embarquer... et faire confiance à nos skippers bien sûr mais aussi au regard des autres... Embarquer... pour quitter et pour mieux se retrouver soi-même, pour mieux retrouver ceux avec qui nous partagerons à notre retour vie familiale, responsabilités... et tracer en

rentrant une route peut être différente Embarquer... pour écouter le vent, mais aussi la Parole, nos témoignages de vie (pas d'inquiétude, une des règles de Pères en mer est : ce qui se dit sur le bateau, reste sur le bateau, et le vent emporte le reste...) Embarquer... pour apprendre à partager nos manœuvres, et nos avis si différents.

Embarquer... et tenir compte des événements forts et structurants de la vie à bord, pour prendre le temps de faire le point, de regarder, de comprendre. Une année pour vous décider à rejoindre la bordée Pères en mer 2010... !

Pour vous accompagner dans votre réflexion, les quelques mots de Gilbert Keith Chesterton en conclusion du livret édité par Pierre et Bernard et reçu par chacun à son arrivée à bord : Pour l'homme humble, et pour lui seul, le soleil est vraiment un soleil Pour l'homme humble, et pour lui seul, la mer est vraiment la mer .

**Allez... Embarquez !!!**

*Jean-Bernard Rampini  
(Antony)*

## Un peu d'histoire

Père en mer est né il y a plus de 20 ans sous l'impulsion de 3 hommes réunis en bateau : un père de famille, son fils et un père jésuite. En 1998, suite à des rencontres et à des échanges, un nouvel équipage se forme, composé de pères de famille et d'un jésuite, mélangeant générations et situations personnelles et professionnelles. Le vecteur principal de cet équipage est le goût pour un temps de prière, de partage et d'amitié sous le regard de Dieu dans un environnement naturel : un voilier sur la mer...

## Côté pratique

**Du lundi 10 mai 2010 au soir au dimanche 16 mai au matin.**

Départ de la Trinité ou de Lorient. Les équipages sont formés en fonction des aptitudes de chacun à la navigation : débutant, confirmé, équipier, co-skipper, skipper.

L'esprit général de la croisière est animé par 3 fondements :

Un a priori de bienveillance les uns pour les autres .

Une volonté d'expérimenter la vie en équipage chacun selon ses talents et ses souhaits.

Une liberté personnelle et intérieure pour prier et partager autour du thème de réflexion de chaque jour.

## Inscriptions dès aujourd'hui

**Cela permet de réserver les bateaux au meilleur prix lors du salon nautique de décembre.**

Date limite : 13 décembre 2009  
Budget : selon la répartition des frais (location du bateau, nourriture = transport) : environ 350 euros/ personne  
Renseignements : Jean-Michel André, 71 rue Cécile Dinant 92140 Clamart  
01 40 95 09 14 ou 06 25 94 62 48  
familleandrejm@sfr.fr

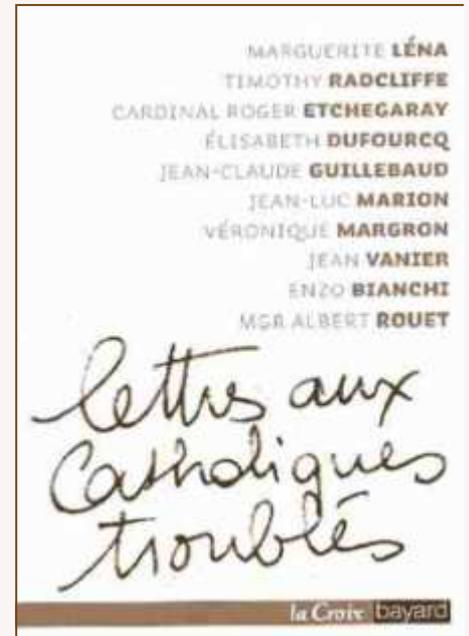
## Espérer malgré tout...

« **B**ienheureux les catholiques troublés car ils sont vivants » ... À la suite des trois événements qui les ont profondément bouleversés, le journal *La Croix* avait demandé à dix « sages de la foi » de dire leur espérance. Les passions se sont un peu apaisées et nous pouvons maintenant rechoisir l'Église pour l'aimer et agir pour la transformer. Méditons tel ou tel de ces écrits, pour approfondir notre attachement au Christ et à son Église, et renforcer l'envie de le faire partager. Retenons quelques réflexions. Consentir à être objet de dérision, à ne pas être compris, mais chercher à l'être parce que l'Église n'a d'autre mission que de faire partager au monde son trésor... Accepter d'être impliqué dans les échecs de l'Église, dans sa folie comme dans sa sagesse... Ayons confiance dans l'intelligence que nous avons reçue de Dieu, n'ayons pas peur du débat... Il n'y a de vraie

réforme (de l'Église) que dans l'amour. On ne renie pas plus son Église que sa mère... Espérer c'est s'investir et on ne pourra plus dédaigner l'investissement responsable de ceux qui resteront fidèles... À côté d'un christianisme de la puissance, il y a toujours eu un christianisme de la protestation... Et sans celui-ci le message se serait affadi ou même éteint... Les trois conseils évangéliques : chasteté volontaire, pauvreté volontaire et renoncement au pouvoir apparaissent inacceptables parce qu'irréalisables. À nous de montrer que leur approche est toutefois possible et faisons scandale comme le Christ le faisait : en aimant nos ennemis... Revenir aux fondations, s'y tenir non pour se crispier mais pour reprendre force et courage pour le Dieu que l'on aime et cherche... Ne pas désertier l'essentiel compagnonnage d'humanité... Essayer d'aider chacun à faire un petit pas pour devenir plus humain, plus paisible et plus heureux... J'aime

### Lettres aux catholiques troublés

10 chroniques  
d'auteurs différents  
Bayard, 2009, 78  
pages, 13,50



une Église où on entend la voix du plus petit. Apprenons à écouter et à dire ce que nous avons entendu de ceux-ci...

L'Église est là pour nous convertir...

*Bernard Chatelain*



## Ne pas perpétuer le système

**V**oici, une fois de plus, un réquisitoire convainquant contre l'évolution sur laquelle s'est engagé le capitalisme depuis les années 80. Dans un récit original, Hervé Kempf, journaliste au *Monde*, montre comment un modèle individualiste et égoïste nous a été imposé par quelques « oligarques » et spéculateurs pour qui la compétition est le seul moteur possible pour l'homme. Bien sûr, ils nous mènent au désastre écologique et humain, mais tentent

de nous faire croire que les nouvelles avancées technologiques résoudront toutes les difficultés, car il faut bien perpétuer le système et les énormes privilèges dont ils jouissent. Seuls la coopération et un nouvel agencement de nos relations sociales permettant de répondre aux défis de l'avenir. Vivre n'est pas consommer... Faisons tout notre possible pour faire reculer les inégalités... Retrouvons donc rapidement les exigences de la solidarité.

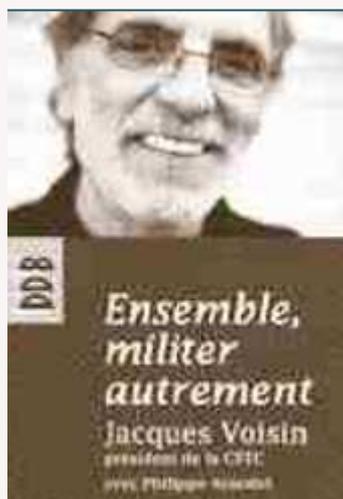
*B. C.*

**Pour sauver la planète, sortez du capitalisme,**  
*Hervé Kempf, Seuil, 2009, 156 pages, 14*

## Militant et utopiste ?

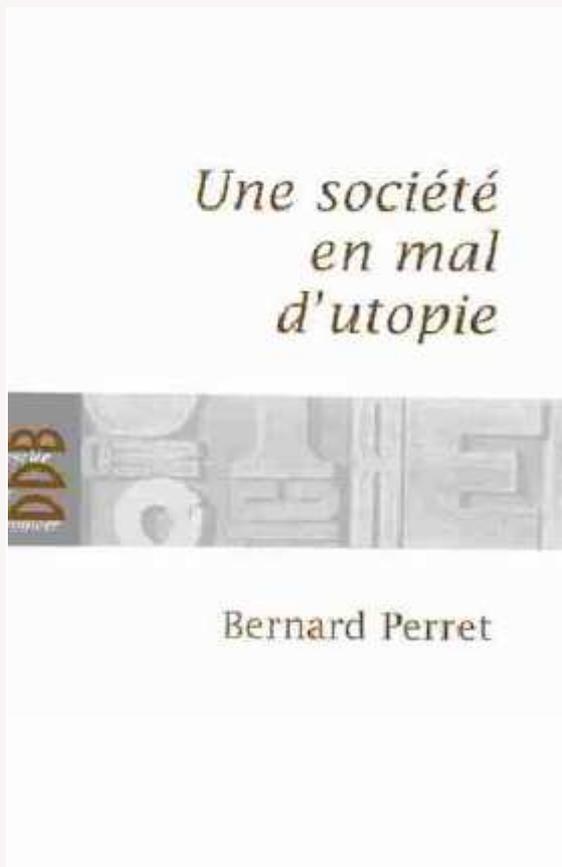
Jacques Voisin est né dans une famille du nord de la France. L'origine de son premier engagement syndical remonte aux années 1970. En effet, un conflit social éclate dans son entreprise. Plusieurs de ses collègues lui demandent de rencontrer la direction alors que les discussions s'enlisent dangereusement. Il apprécie le soutien de la CFTC où des personnes cherchent à l'aider sans parler à sa place. Aujourd'hui, Jacques Voisin nous parle de ses projets de société, parfois de ses rêves – rendre ou donner le pouvoir aux salariés et aux familles – faire des entreprises une communauté de personnes et non un lieu sans âme ni loi, dédié au « veau d'or » du profit – combattre pour le droit des pauvres à exister humainement, à connaître et à vivre le bonheur et la justice sociale – mettre en place une régulation sociale, supranationale, de qualité – transformer la monnaie en un vecteur au service des personnes – attribuer aux ouvriers le juste salaire qui permet, non pas de survivre, mais de vivre décemment. Enfin Jacques Voisin revient sur la nécessité du militantisme qui consiste à agir au quotidien, dans l'humilité et la rigueur, pour que les hommes et les femmes, et principalement les plus exposés aux aléas de la vie sociale, maîtrisent leur existence, deviennent les créateurs de leur existence. Il est l'un des acteurs de notre pays au service de la reconstruction de notre système économique et social.

*Antoine de Montety*



### **Ensemble, militer autrement.**

Jacques Voisin, président de la CFTC, avec Philippe Arondel. DDB, 2008, 157 pages, 15 €.



**Une société en mal d'utopie**  
Bernard Perret, DDB, 2009, 288 pages, 22 €.

## S'atteler aux changements

Bernard Perret est économiste, chargé de mission auprès du Ministère du développement durable. Dans ce livre, reprenant nombre de ses chroniques dans *La Croix*, il nous invite à quitter un comportement désabusé et à comprendre mieux pour nous atteler aux changements qui sont en cours, positifs ou un peu inquiétants. Le développement durable est devenu un des principes régulateurs d'action. Mais il y a de plus en plus d'achats obligés pour qui veut rester dans le coup. Des remises en cause fondamentales des régulations financières semblent devenues inévitables, l'entreprise transforme les structures hiérarchiques en contractualisation, une Commission nationale du débat public a été mise en place par la loi Barnier, pour veiller au respect de la participation du public aux projets d'aménagement d'intérêt national, mais l'exclusion participe d'une crise générale de liens sociaux. Nous avons à inventer de nouvelles formes de solidarité et de réciprocité entre générations, à éloigner les menaces que font peser l'argent roi et la dévalorisation des « amateurs » pour les équilibres de la vie sociale. Et puis, en prenant Mère Thérèse pour modèle : croire sans en avoir la preuve que l'amour vaut qu'on lui donne tout.

*B. C.*

ÉDITO

Nous, chrétiens du MCC et d'ailleurs, comment sommes-nous attentifs dans notre environnement proche aux questions des migrants ? Lisons attentivement quelques données chiffrées issues de l'Atlas mondial des migrations. Interrogeons-nous également sur le regard que nous portons aux collègues qui partent à l'expatriation ou quand nous voyons travailler sur nos chantiers des ouvriers polonais, égyptiens ou kurdes...

*Olivier Vasseur*

Z O O M

## Des subprimes pour le tiers-monde ?

Depuis le prix Nobel de la paix obtenu par Muhammad Yunus, le microcrédit est très médiatisé. En mai dernier, un reportage d' *Envoyé spécial* sur le microcrédit<sup>1</sup> au Bangladesh et en Inde semait le trouble dans beaucoup d'esprits. Malheureusement, ce reportage est resté sur une position uniquement critique, très loin de la complexité du sujet.

En France, la SIDI (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement), dont le MCC est actionnaire ainsi qu'un certain nombre de ses membres, défend une approche fondamentalement différente de celle qui a été épinglée.

Elle a toujours considéré que la microfinance (pas seulement le microcrédit) était « un morceau de réponse » à la pauvreté, parmi d'autres outils (travaux et services publics, santé, éducation, formation professionnelle, accès à la terre, défense des droits, protection des marchés etc.). La microfinance ne peut donc être efficace que dans un contexte de soutien d'initiatives et d'institutions de changement social.

Microfinance, parce que le crédit n'est pas le premier service financier

demandé par les plus pauvres qui mettent la microépargne en première ligne dans leur lutte pour diminuer leur vulnérabilité. Microfinance aussi parce que le microcrédit n'est pas une réponse suffisante à certaines demandes, en particulier du monde rural, qui nécessitent des financements sur un plus long terme.

**La microfinance ne peut être efficace que dans un contexte de soutien d'initiatives et de changement social.**

Institutions de changement social, parce qu'elles seront soucieuses de réduire la vulnérabilité des populations concernées. Cela implique une proximité avec ces populations en opposition complète avec la pratique de géants de la finance soucieux avant tout de placer un maximum de crédits.

Institutions de changement social en France aussi, par la création de cette chaîne de solidarité pour le financement dans laquelle des actionnaires et des épargnants solidaires renoncent à une partie de la rémunération qu'ils pourraient attendre, rendant ainsi possible une microfinance libérée des contraintes d'une rentabilité à court terme.

Cela conduit à une dimension complètement absente du reportage d' *Envoyé spécial*, celle de la solidarité. Si le microcrédit est conçu comme uniquement une démarche financière (voir le cynisme des dirigeants indiens et européens cités par le reportage), il ne s'agit pas de dérives, mais d'une astucieuse adaptation aux plus pauvres de techniques proches des *subprimes*. Si, au contraire, il est inclus dans une démarche globale de solidarité, incluant le renoncement de notre part à maximiser les profits, alors il portera du fruit.

Depuis 26 ans, la SIDI démontre que ces dérives ne sont pas fatales. Les centaines d'actionnaires qui sont allés sur le terrain comprendre comment se passaient les choses peuvent en témoigner. Les millions de bénéficiaires aussi ! Soyons porteurs d'espérance en témoignant qu'une finance solidaire est possible.

*Guy Dequeker*

*MCC Lille, Président de l'association des petits actionnaires de la SIDI*

<sup>1</sup> 2 parties téléchargeables sur [dailymotion.com](http://dailymotion.com) puis recherche : *envoyé+spécial+banquier*

## Quelques dates :

**Les 8 et 9 juin 2009** à Zagreb (Croatie) à l'initiative du CCEE (Conseil des Conférences Épiscopales d'Europe), les délégués des Conférences épiscopales se sont réunis pour réfléchir au rôle de l'Église en Europe face à la crise financière et sociale actuelle.

**Du 2 au 5 juillet 2009**, le Service européen des vocations, dépendant du CCEE, a réuni son Congrès annuel à Rome. Mme Rosanna Virgili, professeur (bibliste), a rappelé que toute vocation de l'homme est la conséquence de la vocation « primordiale » où Dieu lui-même intervient. [www.vatican.va/salastampa](http://www.vatican.va/salastampa)

**Le 19 juillet 2009**, la Conférence des Églises européennes (KEK) s'est réunie à Lyon pour son 50<sup>e</sup> anniversaire. [cec-kek.org](http://cec-kek.org)

*Thierry de Somer d'Assenoy*

### DES DONNÉES CHIFFRÉES QUI NOUS QUESTIONNENT

## Les migrations en forte croissance

La croissance des migrations est plus rapide que celle de la population mondiale tout en constituant à peine **5 %** de celle-ci.

**60 %** des migrants ne quittent pas l'hémisphère sud.

**75 %** de la main d'œuvre aux Émirats Arabes Unis est étrangère.

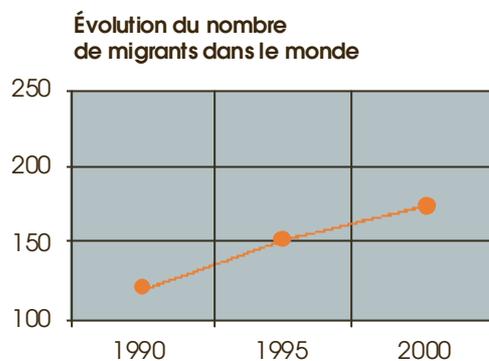
### Un réfugié sur trois dans le monde vit en Iran ou au Pakistan

En 2004, l'Iran a accueilli le plus grand nombre de demandeurs d'asile (4,5 millions essentiellement en provenance d'Afghanistan pour une population d'environ 70 millions d'habitants). Un réfugié sur trois dans le monde vit en Iran ou au Pakistan. En 2002, l'Union européenne a reçu 382 600 demandes d'asile. En 2004, sur 380 millions d'habitants, l'UE accueillait 15 millions de migrants non communautaires. Aux États-Unis, jusqu'en 1999, 33 % des docteurs en sciences étaient d'origine étrangère. En 2000, 10 % de la population était née à l'étranger contre 4,8 % en 1970. Entre 1986 et 2002, l'Italie a régularisé 1 455 000 personnes.

En mars 1999, 4 310 000 immigrants résidaient en France métropolitaine, soit 7,4 % de la population, proportion constante depuis

1975. Leurs origines géographiques sont de plus en plus diversifiées et lointaines. Le nombre des immigrants natifs de pays d'Europe diminue, celui des originaires du Maghreb augmente légèrement. Par rapport à 1990, la population immigrée a vieilli mais elle comprend plus de jeunes adultes que le reste de la population. Elle compte désormais autant de femmes que d'hommes. Les immigrants français par acquisition sont plus souvent des femmes et sont plus âgés que ceux restés étrangers. Plus d'un immigré sur trois est de nationalité française.

*Olivier Vasseur*



Sources : Atlas mondial des migrations, Éditions Autrement, janvier 2009 Insee

### ACTUALITÉS

- **Septembre :** démarrage de la 3<sup>e</sup> année du thème d'animation du CCFD sur « Le sens du développement » intitulée *Les richesses financières au service du développement*.
- **Rapport de l'OCDE sur le travail au noir :** « sur les 3 milliards de personnes ayant un emploi dans le monde, 1,8 milliard (60 %) ne bénéficie ni de contrat, ni de prestations sociales... »
- **30 juillet :** le FMI annule les intérêts dus par les pays pauvres jusqu'en 2011.
- **Bioéthique et droits humains :** Dans sa chronique, Amnesty International a publié 3 articles de débat
  - 1 : Vers un nouveau totalitarisme (mai)
  - 2 : Le bodybusiness (juin)
  - 3 : De l'éthique dans l'éprouvette (juillet)

### AGENDA

- **5 décembre 2009 :** réunion des délégués MCC au CCFD à Paris (siège MCC rue de Varenne).
- **1<sup>er</sup> janvier 2010 :** journée mondiale pour la paix.
- **17 janvier 2010 :** journée mondiale du migrant et du réfugié.
- **18-25 janvier :** semaine de prière pour l'unité des chrétiens.
- **24-28 janvier :** le Forum social mondial fêtera ses 10 ans à Porto Alegre au Brésil.
- **27-31 janvier :** Forum économique mondial, à Davos en Suisse.

XAVIER PERLEAUX, RESPONSABLE DU GRE

## Objectif confiance

➤ **Spécialiste des ressources humaines, ce cadre parisien met ses compétences et son énergie au service du Groupe Recherche Emploi, association d'aide au reclassement de cadres au chômage proche de la « galaxie MCC ».**



L'humilité avec laquelle il parle de son engagement n'a d'équivalent que l'ambition qu'il nourrit pour les autres. Xavier Perleaux rougira peut-être à la lecture du constat, mais la remarque est à l'image de son discret et tenace investissement auprès du Groupe Recherche Emploi. Sa rencontre avec le GRE, association de reclassement d'un genre un peu particulier et liée au MCC, remonte à 1995, alors qu'il épiluche les petites annonces du quotidien *Le Monde*. « J'étais en recherche d'emploi, et en même temps je souhaitais apporter ma contribution comme bénévole.

On m'a répondu que c'était d'abord moi qui avais besoin d'aide...

À l'époque, j'avais dû suivre le cycle 132 ou 135 », se remémore-t-il en souriant. Depuis, le virus ne l'a plus lâché : en septembre dernier, il a impulsé avec le GRE le cycle... 197. Non plus en qualité de stagiaire, d'observateur ou d'animateur, mais depuis 4 ans comme « animateur des animateurs ». Le compteur tourne vite, à raison de 6 cycles par an, « avec une moyenne de 10 stagiaires par cycle... et une liste d'attente conséquente ! ».

Le lien avec le MCC, me direz-vous ? Il est d'ordre historique et pratique. « Le GRE est né dans les années 1970, en pleine crise du pétrole, d'un constat qui perdure : aucune école, quel que soit son prestige, ne vous

enseigne les mécanismes de recherche d'emploi ». Parmi ses fondateurs, une poignée d'ingénieurs et commerciaux liés à la Conférence des Grandes Ecoles et au MCC. Parmi eux, Raymond Leroy, père de « l'outplacement » en France, auquel Xavier Perleaux ne manque pas de rendre un hommage appuyé, ainsi qu'à ses successeurs en particulier ceux qui l'ont accueilli au GRE, Paul Candès et Jacques Burgeat. « La camaraderie, l'amitié et le dévouement ont fait le reste.

*Xavier Perleaux et ses animateurs peuvent être fiers d'avancer un taux de reclassement de 8 stagiaires sur 10, tous âges et métiers confondus, dans un délai d'environ 6 mois.*

Sans doute avec des hauts et des bas dans la relation avec le MCC, mais l'essentiel est là : le GRE perdure sur ses principes fondateurs, solidarité et professionnalisme. » Le lien pratique, lui, vient de l'hébergement que le MCC offre gracieusement au GRE, au 18 rue de Varenne, siège parisien du Mouvement. Un point d'ancrage névralgique et précieux, car trouver des salles de réunion en plein cœur

de la capitale n'est pas chose aisée. Une mise à disposition à la hauteur des objectifs ambitieux mais nécessaires que le GRE assigne au cadre chômeur frappant à sa porte : « Sortir de son isolement, voire de sa détresse et se former aux outils qui vont transformer sa démarche d'une improbable quête au trésor en une recherche construite et probable à l'emploi. »

Pas de recette miracle pour se remettre en selle donc, mais d'abord une prise de conscience : « Nous exigeons de nos stagiaires qu'ils comprennent que la recherche d'emploi est un métier à plein temps » martèle Xavier Perleaux. Soit, dans le cadre du GRE, accepter de suivre 12 ateliers en soirée, étalés sur 6 semaines et entrecoupés de réunions en sous-groupes, auxquels s'ajoute le travail personnel. Le cahier des charges et le rythme peuvent en décourager plus d'un, mais ceux qui s'accrochent en voient les fruits. Xavier Perleaux et ses animateurs peuvent être fiers d'avancer un taux de reclassement de 8 stagiaires sur 10, tous âges et métiers confondus, dans un délai d'environ 6 mois. Avec à la clé, pas forcément un CDI, mais une activité conforme à leur projet professionnel. Et au-delà des chiffres, la satisfaction de lire sur les visages des « stagiaires » la confiance retrouvée. Celle qui semblait les fuir avant de découvrir auprès du GRE une oreille attentive et compétente.

*Pierre-Olivier Boiton*



RENCONTRE

DOSSIER

LIVRES & DVD

LETTRE INTERNATIONALE

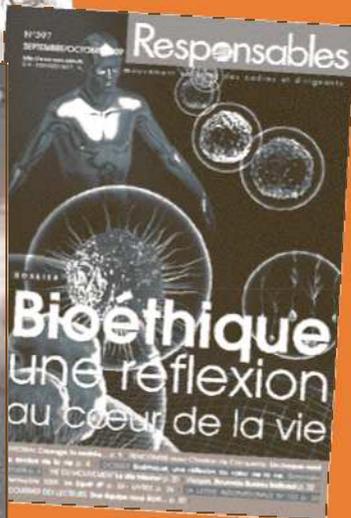
VIE DU MOUVEMENT

VIE D'ÉQUIPE

QUESTION D'ÉQUIPE

VISAGE

VIE SPIRITUELLE



## Responsables

Chaque mois c'est :

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

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

### Le prochain numéro 399 décembre 2009

**DOSSIER** Nouvelles solidarités, nouvelle société

## Responsables

### BULLETIN D'ABONNEMENT

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

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

**OUI, j'offre un abonnement à :**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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



mouvement chrétien des cadres et dirigeants

## P r i è r e

### **Vis le jour d'aujourd'hui**

*Prière trouvée sur une sœur tuée en Algérie*

Vis le jour d'aujourd'hui,

Dieu te le donne, il est à toi.

Vis-le en Lui.

Le jour de demain est à Dieu, il ne t'appartient pas.

Ne porte pas sur demain le souci d'aujourd'hui.

Demain est à Dieu : remets-le Lui.

Le moment présent est une frêle passerelle :

si tu le charges de regrets d'hier, de l'inquiétude de demain,  
la passerelle cède et tu perds pied.

Le passé ? Dieu le pardonne.

L'avenir ? Dieu le donne.

Vis le jour d'aujourd'hui en communion avec Lui.

Et s'il y a lieu de t'inquiéter pour un être bien aimé,  
regarde-le dans la lumière du Christ ressuscité.

*Anonyme*

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