

N°401

FÉVRIER 2010

<http://www.mcc.asso.fr>  
6 € - ISSN 0223 5617

# Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants

DOSSIER

# La vie professionnelle ... et après ?



ÉDITORIAL p. 3 • RENCONTRE Anne-Catherine Delbarre. **Une femme chez les moines** p. 4 •  
DOSSIER **La vie professionnelle... et après ?** sommaire détaillé p. 6 • LA DÉLÉGATION CATHOLIQUE  
POUR LA COOPÉRATION **Interview François Fayol. Témoignages de volontaires** p. 24 • LIVRES p. 26 •  
LA LETTRE INTERNATIONALE N° 127 p. 28 • VISAGE Étienne Thouvenot **Des cordes à son arc...** p. 30 •

➤ **Samedi 20 mars 2010 (9h30-20h)**  
**La doctrine sociale de l'Église :  
des ressources pour notre  
monde**



Une journée pour Jeunes Professionnels (25-40 ans)  
Collège des Bernardins, 20 rue de Poissy, 75005 Paris

- Renseignements : [www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr)
- Organisée par les Jeunes Professionnels MCC  
du secteur Paris en partenariat avec :



➤ **Débat Varenne**

**Sommes-nous satisfait de notre  
management ?**



Après la première date du vendredi 8  
janvier : **Retour d'expérience** autour de  
Dominique Decèze et de Christophe Dejours,  
deux autres rendez-vous :

**Lundi 22 mars 2010 : Des élites inquiètes ?** avec  
François Dupuy auteur de *La fatigue des élites* et Xavier  
Neuschwander, directeur des Travaux Publics de Vinci  
Construction, secrétaire général de Ponts Alliance.

**Mardi 11 mai 2010 : Capitaine par gros temps** avec  
Jean-Paul Bailly, président du groupe La Poste.



➤ **Du 15 au 20 août,  
Université d'été MCC 2010**

La Baume Les Aix

**Acteurs de la solidarité internationale :**

Pourquoi ? Comment ? La crise financière et économique  
touche durement les populations pauvres des « Pays  
du Sud » et appelle à l'urgence de la solidarité des habitants  
des « Pays du Nord ».

**À quelle fraternité sommes-nous appelés ?**

**À quelles ruptures dans nos modes de vie ?**

**Quels choix responsables dans notre vie professionnelle  
ou en tant que citoyen ?**

Lors de cette Université d'été, tout en nous appuyant  
sur l'enseignement social de l'Église, nous travaillerons  
sur ces questions avec la perspective du Congrès  
de janvier 2011 à Lyon.

**Comment agir en tant qu'acteur économique et citoyen ?**

L'épargne solidaire et la microfinance, le commerce  
équitable, la lutte contre la corruption et les paradis fiscaux  
se sont des thèmes explorés avec l'aide de personnes  
engagées dans ces domaines.

Brigitte de Metz-Noblat  
Coordnatrice de l'Université d'été



➤ **6-7 février 2010 :**  
**rencontre nationale CGE**  
(Chrétiens en Grande École)

Toulouse sur le thème : **Le Corps est le temple de l'Esprit.**

➤ **13-14 février 2010 : le week-end des Jeunes  
Professionnels du MCC** aura lieu au CPCV

de Saint-Prix (95).

Thème : **Construire le lien social autour de soi.**

Ce week-end est destiné :

- aux jeunes professionnels désirant découvrir le MCC  
et entrer en équipe ;
- aux jeunes professionnels de toute la France déjà en  
équipe et qui souhaitent vivre un moment de réflexion  
et de partage autour du thème, mais aussi accueillir  
et échanger avec les nouveaux venus...

Contact : Franck Duvergent ([franck.duvergent@hotmail.fr](mailto:franck.duvergent@hotmail.fr))

Audrey Ferrare ([audreyferrare@yahoo.fr](mailto:audreyferrare@yahoo.fr))

➤ **du 8 (17h) au 11 mars 2010 (12h)**

**Session nationale aumôniers et accompagnateurs  
spirituels** Chevilly Larue (94).

**Nouvelles communications - nouvelles relations,  
Enjeux humains et spirituels de l'Internet.**

➤ **20 mars 2010 : La doctrine sociale de l'Église**  
(voir encadré)

➤ **21 mars 2010 : Collecte de carême CCFD-Terre-  
solidaire** (voir p. 29)

➤ **22 mars 2010 : Débat Varenne** (voir encadré)

➤ **27-28 mars 2010 Correspondants JP - Paris**  
Thème : **Oser s'investir, entreprendre dans son secteur**

## 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-Catherine 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, Jean-Luc Ménager, Antoine de Montety, Christian Sauret,  
Dominique Semont.

**Graphiste :** Véronique Vaude 06 16 99 88 05

**Couverture :** Véronique Vaude, Fotolia - monregard

**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 Villedeieu-sur-Indre

**Dépôt légal :** 1<sup>er</sup> trimestre 2010 - 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>



**Christian Sauret,**  
ancien responsable  
national, membre du  
comité de rédaction

## Se décentrer de soi-même

Au moment où je suis sur le point de quitter la vie professionnelle, survient le thème de ce numéro : « ... et après ? ». De quoi réfléchir à la signification de cette période. Il s'agit d'une réelle césure entre deux états de vie que je perçois comme une phase de transition maîtrisée, parce que j'ai la chance de pouvoir la vivre ainsi. Mais combien d'autres personnes sont loin de la ressentir comme cela. Il y a ceux qui vivent une vraie rupture au moment de leur retraite – a fortiori quand elle leur est imposée prématurément –, ceux qui voient arriver avec anxiété la diminution de leurs modestes ressources et qui tous les jours entendent dire que cela ne va pas aller en s'améliorant, ceux encore qui se disent qu'ils vont devoir travailler plus longtemps, dans des conditions parfois précaires...

Ce qui n'est pas forcément une transition fluide pour chacun ne l'est pas davantage au niveau de la société entière. Les points d'appui de notre fonctionnement social collectif bougent, se modifient, et les évolutions de nos systèmes de retraite sont probablement un marqueur fort d'un changement plus global qui s'opère sous nos yeux, avec des conséquences importantes sur la solidarité entre les générations. Devra-t-on admettre que la vision hédoniste d'une retraite confortable après les années de dur labeur est une parenthèse de l'histoire sociale en train de se refemmer ? Sans aller jusque là, il nous faudra sans doute inventer des attitudes nouvelles pour soulager les épaules de nos enfants d'une partie de la charge financière de l'entretien de la génération née avec le baby-boom. Pour eux la notion même de retraite n'aura pas le même sens ni le même contenu. Il nous appartient de contribuer à préparer l'avenir d'une société qui a su jusqu'à une période récente faire grandir et répartir en son sein un niveau de vie remarquable, mais qui n'a plus les moyens et encore moins le « logiciel » pour continuer à le faire selon les mêmes principes.

Ces quelques réflexions m'évoquent Abraham partant pour un pays inconnu à l'appel de Yahvé, ou encore l'Exode du peuple invité à quitter l'Égypte. Dieu ne nous appelle-t-il pas à quitter nos habitudes pour une vie décentrée de nous-mêmes où le vivre-ensemble puisse retrouver une priorité ? Il peut paraître paradoxal d'évoquer ces figures d'un « partir ailleurs » au moment où il s'agit plutôt de réunifier sa vie, de se retrouver avec soi-même, sa famille et ses amis. Il me semble pourtant que la transition de la vie professionnelle à la retraite est un moment privilégié pour se ressourcer, écouter avec une attention neuve le bruit du monde en transformation, discerner parmi les multiples invitations celles qui pourront correspondre le mieux à son talent propre pour participer à la mise en œuvre des solidarités dont notre société a tant besoin.

*La retraite est un moment privilégié (...) pour la mise en œuvre des solidarités dont notre société a besoin.*

AVEC ANNE-CATHERINE DELBARRE,  
LIBRAIRE DU MONT-DES-CATS

# Une femme chez les moines

👉 **Ancienne enseignante, Anne-Catherine Delbarre travaille depuis dix ans à la librairie du Monts-des-Cats et aux éditions de Bellefontaine qui ont publié *Les écrits des moines de Tibhirine*. Elle a bien voulu raconter son parcours à *Responsables*.**

*Propos recueillis par Solange de Coussemaker*

**Responsables** : *Femme chez les moines, que faites-vous dans une abbaye trappiste ?*

**Anne-Catherine Delbarre** : Beaucoup de choses, dans des domaines variés. Depuis dix ans, j'ai la charge du magasin et de la librairie de l'abbaye du Mont-des-Cats<sup>1</sup>. Je gère 150 à 200 nouveautés par mois, essentiellement des livres religieux et quelques titres profanes. Environ 1000 articles sont en rotation constante, cela veut dire qu'une fois tous les deux mois, les invendus repartent. Nous sommes dans une situation stratégique, à la fois en pleine campagne, contre la frontière belge, et en même temps sur l'axe Dunkerque-Lille, à proximité du Pas-de-Calais. Nos concurrents se trouvent à Lille, Dunkerque ou Boulogne. Nous recevons peu de visiteurs belges car nous n'offrons pas de titres flamands. La librairie est indépendante, membre du syndicat des libraires de littérature religieuse dont je suis la trésorière. On est aussi en marge de la communauté trappiste tout en étant sa vitrine et en lui rendant des comptes moraux et financiers. Les trois personnes qui travaillent à plein temps (plus une qui s'occupe de la comptabilité à mi-temps), participent à l'action pastorale et culturelle de l'abbaye. Nous organisons aussi des conférences, invitant des auteurs qui présentent leur livre. Je travaille aussi avec Dom Guillaume, le père abbé, qui vient de quitter sa charge, pour la réalisation de ses ouvrages.

Depuis deux ans, notre père abbé a repris, avec cinq autres monastères, les éditions de Bellefontaine<sup>2</sup> fondées il y a quarante ans en Maine-et-Loire, alors à bout de souffle. Nous avons depuis la charge d'un patrimoine religieux de 140 titres et en sortons 2 à 3 par trimestre. Les livres sont fabriqués à Évry. J'ai la charge (cinq à six heures de travail par semaine) de la relecture des manuscrits et de la politique commerciale (relation avec les libraires, services de presse...).

**Responsables** : *Comment êtes-vous arrivée là ?*

**A.-C. D.** : J'ai fait mes études de lettres à Lille et ai obtenu une maîtrise avec un mémoire sur la vie monastique dans l'œuvre de Georges Sand. La « dame de Nohant » présente des facettes diverses et peu de gens savent qu'elle a écrit deux romans sur ce thème romantique, *Lelia* et *Spiridon*. Je venais donc travailler ici et, un jour, on m'a demandé d'aider à la librairie le week-end, puis pendant les vacances. Je suis devenue professeur de lettres pendant cinq ans au lycée Saint-Jacques à Hazebrouck jusqu'au jour où le père abbé, en 1999, m'a proposé un poste à plein temps pour développer la librairie. Je me suis formée sur le tas, épaulée par la présidente du syndicat des libraires à Roubaix. J'ai acquis progressivement le savoir-faire d'une libraire qui concilie culture générale et réactivité. J'ai appris à faire travailler



*« J'ai appris  
à faire travailler  
ensemble  
des gens  
de cultures  
et de sensibilités  
différentes... »*

ensemble des gens de cultures et de sensibilités différentes : évêques, libraires et éditeurs et je me suis « taillé » un job passionnant qui me permet de participer à la pastorale du diocèse. Aujourd'hui, dix ans après, je me rends compte que, si j'ai les compétences dans les domaines de la culture et de la communication, mon absence de formation commerciale et de gestion me contraint à me faire épauler par le monastère.

**Responsables** : *Dernièrement, les éditions de Bellefontaine ont été projetées au cœur de l'actualité...*

**A.-C. D.** : En effet, habituellement j'effectue le travail de relecture dont je vous ai parlé précédemment, mais en juillet nous avons dû faire face à un imprévu. Nous nous concentrons sur un patrimoine de littérature religieuse spécialisé dans l'Orient chrétien et les Pères du désert ; dans cette ligne, nous avons édité cette année les écrits des moines de Tibhirine<sup>3</sup>. Le lancement a eu lieu par hasard au moment où l'affaire revenait sous les feux des médias. J'étais en train d'organiser la séance de présentation de l'ouvrage à la maison parisienne des évêques à ce moment-là. Nous nous sommes retrouvés brutalement en plein boom, soumis à une pression énorme, devant concilier de manière improvisée, pour nos documents de communication, les exigences diplomatiques et celles de la maison des évêques. Je suis encore

étonnée d'avoir pu opposer une fin de non-recevoir aux questions des journalistes qui ne nous concernaient pas, je crois vraiment que j'ai été inspirée par le Saint-Esprit.

**Responsables** : *D'où vous proviennent ce dynamisme et cet enthousiasme ?*

**A.-C. D.** : Je suis une catholique convaincue et pratiquante depuis toujours. Mes parents ayant travaillé dans l'enseignement catholique, mon père comme chef d'établissement, nous habitons sur place ; je suis tombée dans la marmite toute petite et j'ai toujours vécu dans le sillage d'un cloître. Travaillant dans un monastère, on vit au rythme de la cloche qui appelle les frères à la prière. Leurs joies comme leurs peines nous touchent et nous concernent ; l'un d'entre eux travaille régulièrement avec nous. La librairie est la vitrine de la communauté ; lieu de rencontre dans cette région rurale au cœur des monts de Flandres, elle accueille des gens simples, des écrivains, des personnalités très diverses, des habitués, des gens de passage. Mon ressourcement, je le trouve ailleurs, dans ma maison, en écoutant de la musique, en chantant dans une chorale. J'ai la chance de passer ma vie dans un lieu de très belle nature et j'en profite pour m'échapper de temps en temps ; une petite marche permet la contemplation qui rejoint la prière et me permet d'évacuer le stress et de prendre du recul. ●

<sup>3</sup> 2 juin 2009 : Lancement officiel de la collection des écrits des moines de Tibhirine à la Maison de la Conférence des Évêques de France. 25 juin 2009 : témoignage de l'ex-général François Buchwalter devant le juge Trévidic mettant en cause « l'armée algérienne » dans l'assassinat des moines. Voir également *La Croix* du 22 décembre 2009.

<sup>1</sup> [www.abbaye-montdescats.fr](http://www.abbaye-montdescats.fr)

<sup>2</sup> [www.editionsdebellfontaine.com](http://www.editionsdebellfontaine.com)

# La vie

<b>Douleurs et nécessité</b>	8
Jean-Jacques Hourton expose quelques éléments de réflexion sur les aspects socio-économiques des systèmes de retraites.	
<b>La réalité en face</b>	12
Philippe Coste alerte sur les problématiques soulevées par les systèmes de retraite actuels.	
<b>Papy-boom</b>	14
Nicole Raoult soulève et analyse la question de l'allongement des carrières.	
<b>« La vie, en s'intériorisant, gagne en intensité »</b>	17
Extraits du livre de Jacques Gauthier, <i>Les défis de la soixantaine</i> .	
<b>Nouveaux enjeux... nouveau métier</b>	18
Françoise Bussy présente le management de transition, une opportunité pour les seniors.	
<b>Vous avez dit retraite...</b>	20
Interviews de trois cadres d'âge et de milieu différents sur leur vision de la retraite.	
<b>Quelle identité après le travail ?</b>	22
Regard du sociologue Dominique Thierry sur l'après-vie professionnelle. Par Bernard Bougon.	
<b>Retraite : passage, récréation ou re-création ?</b>	23
Vie d'équipe par Patrice Méheux.	

# professionnelle... et après ?

La retraite... On l'attend, on l'espère, on la redoute... Elle est à la fois synonyme du temps retrouvé, de liberté mais aussi de vieillesse et pour beaucoup de pauvreté pécuniaire et affective.

Elle a été une grande conquête sociale du siècle dernier. Son système de financement vacille aujourd'hui sous l'influence conjointe de l'allongement de la durée de la vie, de l'affaïssement du taux de natalité et de l'accroissement du chômage.

En bref : moins d'actifs et plus de retraités, moins de cotisants et plus de dépenses. Un équilibre rompu qu'il convient d'analyser pour proposer des solutions pérennes.

Voilà donc l'objet de ce dossier de *Responsables* qui propose un rappel de la situation actuelle à travers les articles de Jean-Jacques Hourton et de Philippe Coste, des amorces de solutions avec la question de l'allongement des carrières de Nicole Raoult et la présentation d'un nouveau métier par Nicole Bussy, et enfin la problématique plus personnelle du « savoir vieillir » avec la publication d'extraits du livre *Les défis de la soixantaine* de Jacques Gauthier et l'analyse du sociologue Dominique Thierry présentée par Bernard Bougon sur l'identité après le travail. Sans oublier le regard de trois cadres d'âges et de milieux différents sur leur propre retraite.

De quoi alimenter une réflexion construite sur la question de sa vie après le travail qui concerne tout un chacun à plus ou moins brève échéance. Ce que nous espérons, ce que nous pouvons, ce que nous construisons...

*Marie-Caroline Durier*

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR LES ASPECTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DES

# Douleurs et nécessité

**Jean-Jacques Hourton, ancien président de caisse de retraite Agirc, dresse un état des lieux des systèmes de retraite en France et suscite ainsi une réflexion approfondie sur la pérennité d'une telle organisation et de ses valeurs...**

Les retraites peuvent être organisées selon deux systèmes principaux : la capitalisation et la répartition.

La capitalisation consiste à réunir pendant la durée de la vie professionnelle une épargne (individuelle ou collective) dont le produit sera libéré au moment de la retraite, soit sous forme d'un capital, soit sous forme d'une rente viagère. C'est le système pratiqué par les assurances ; ce fût historiquement le premier mode de constitution de retraites. La répartition consiste à prélever chaque année, sur les revenus de la population active, les sommes nécessaires pour financer le service des retraites versées, la même année, aux retraités.

Les contributions des actifs prennent généralement la forme de cotisations retenues sur les salaires et abondées par l'employeur ; ces cotisations servent en outre à fixer la mesure des droits acquis par les salariés actifs (quelle que soit la forme de ces droits : annuités ou trimestrialités, points...). Le simple énoncé de ces définitions induit deux réflexions. D'une part, la capitalisation n'est crédible qu'à condition de s'adosser à des actifs dont la valeur est stable : l'inflation autrefois, les

aléas de l'économie aujourd'hui, rendent cet objectif difficile à tenir. C'est d'ailleurs la faillite des systèmes d'assurance classiques qui, après la seconde guerre mondiale, a obligé les pays européens à mettre en place des systèmes de retraite par répartition. D'autre part, il est extrêmement difficile, lorsque l'on a adopté un régime de répartition, de revenir à la capitalisation : il faudrait que la génération de la transition supporte à la fois la charge du service des retraites en répartition de la génération précédente et la constitution des avoirs nécessaires pour se constituer un système en capitalisation.

## Répartition : un système dominant

En France, la répartition est largement dominante que ce soit dans le secteur privé – la retraite de base de la Sécurité Sociale et la quasi-totalité des retraites complémentaires relèvent de la répartition – ou dans le secteur public où les pensions des fonctionnaires de l'État et celles des agents des collectivités locales en relèvent également, mais selon des modalités particulières. Il est d'ailleurs à noter que le service des retraites





futures des fonctionnaires constitue une dette publique latente, dont l'importance, considérable, est considérée comme un élément négatif dans la notation de la capacité financière de l'État français. La capitalisation ne concerne que les retraites des non-salariés (en majorité) et certaines retraites supplémentaires de salariés privés. Il existe également un régime de capitalisation ouvert aux fonctionnaires : Préfon.

En ce qui concerne le calcul des droits à retraite, le régime général du secteur privé et les régimes publics ont été construits selon le principe de la validation de durées d'activité (annuités ou trimestres) et d'une assiette calculée sur les salaires ayant servi de base aux cotisations pendant une période de référence, voire sur le dernier salaire (cas de la fonction publique et de la plupart des régimes spéciaux (EDF, SNCF, etc.)). Seuls les régimes complémentaires des salariés privés ont adopté le système par points : les points de retraite sont accordés en proportion des cotisations versées ; la régulation s'effectue par la fixation d'un prix d'acquisition du point (salaire de référence) et d'une valeur du point pour le calcul de la retraite.

Si l'on regarde la situation à l'étranger, la tendance bien établie aujourd'hui, tout au moins dans les pays développés, est celle de la coexistence entre un régime de base, public, en répartition, avec des régimes complémentaires, dont les formules sont beaucoup plus variées selon les pays : répartition ou capitalisation, selon les cas. C'est ainsi qu'aux États-Unis, pays pourtant réputé pour sa préférence pour la capitalisation, le régime public en répartition couvre environ 9/10<sup>e</sup> des ménages, et représente plus de 50 % de leurs ressources pour 60 % d'entre eux. Ce socle constitue un atout essentiel dans la situation de crise actuelle des marchés financiers, qui affecte les régimes fonctionnant en capitalisation.



**Jean-Jacques Hourton,** de 1981 à 2007 : successivement administrateur, puis président de caisse de retraite Agirc, administrateur de l'Agirc, vice-président du groupe de protection sociale Parunion.

*Quand Bismarck créa le système allemand des retraites, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il fixa l'âge de la retraite à 65 ans, parce que c'était alors l'espérance moyenne de vie.*

### Un contrat entre les générations

Le système de la répartition suppose un contrat entre les générations : les retraités d'aujourd'hui, qui ont financé par leurs cotisations les retraites de la génération précédente, perçoivent des retraites financées, non par leurs propres cotisations, mais par celles de la génération des actifs du moment, et ainsi de suite. Ce contrat ne peut fonctionner que si un certain nombre de conditions sont réunies.

Tout d'abord, les retraites versées doivent être contributives, c'est-à-dire correspondre à l'effort financier effectivement consenti par les retraités lorsqu'ils étaient actifs. Toute prestation non contributive (retraites minimales, bonifications pour enfants, validation gratuite de périodes non cotisées, suppléments garantis, par exemple par référence à un salaire d'activité) doit être financée dans le cadre de la solidarité professionnelle (généralement à charge des employeurs) ou nationale (c'est-à-dire par l'impôt).

Cela ne signifie nullement qu'il faut remettre en cause ces avantages non contributifs, dont l'intérêt est souvent très grand sur le plan social ; cela signifie simplement que leur financement doit relever d'une solidarité extérieure au régime de retraite.

Ensuite, le transfert effectué des actifs aux retraités doit représenter un pourcentage raisonnable des revenus des actifs, ce qui suppose un rapport acceptable entre population active cotisante et population retraitée. Or l'évolution économique et démographique compromet la pérennité de ces conditions, et risque de ce fait de remettre en cause le contrat entre générations.

Pour finir, ces évolutions posent avec acuité le problème de l'âge de la retraite : quand Bismarck créa le système allemand des retraites, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il fixa l'âge de la retraite à 65 ans, parce que c'était alors

l'espérance moyenne de vie. Cette retraite était en réalité une assurance contre la vie longue.

### ● Une récente prise de conscience

Au cours des dernières décennies, on a assisté à deux phénomènes divergents : une tendance à l'abaissement de l'âge de la retraite, considéré comme une conquête sociale, et un allongement continu de l'espérance de vie. La durée moyenne de service des retraites s'allonge. En outre, les jeunes générations sont moins nombreuses. Le rapport actifs cotisants/retraités ne cesse de se détériorer.

Les revenus soumis à cotisations, et par conséquent les ressources des régimes de retraites, sont compromis par la dégradation de la croissance économique, la hausse du chômage et le freinage de l'évolution des salaires. Les deux effets se conjuguent : on est ainsi amené à servir, à charge d'actifs moins nombreux et moins bien rémunérés, des retraites calculées sur des droits acquis en période de prospérité économique par la population nombreuse du baby-boom. En France, cette dégradation prévisible a été soulignée pour la première fois par le *Livre blanc* sur les retraites du Gouvernement Rocard en 1991. La prise de conscience a été longue, tant au niveau de la classe politique que de l'opinion publique, et même des partenaires sociaux. Ce qui semble aujourd'hui acquis – et qui a en partie été mis en œuvre – c'est la nécessité de décaler l'âge de liquidation des droits à retraite et/ou d'accroître la durée d'activité exigée pour la liquidation des droits à la retraite et d'harmoniser les régimes : en période de restrictions, certains écarts deviennent inacceptables. C'est pour cette raison qu'il a été décidé d'intégrer les régimes spéciaux à un régime national : le choix effectué en faveur du régime des fonctionnaires va obliger à faire évoluer celui-ci à son tour.

La modération de l'évolution des retraites est aussi indispensable et inéluctable, même si c'est un sujet difficile. Ces mesures – non négligeables – n'ont pas empêché la dégradation du système de se poursuivre ; l'aggra-



*Il est extrêmement difficile, lorsque l'on a adopté un régime de répartition, de revenir à la capitalisation : il faudrait que la génération de la transition supporte à la fois la charge du service des retraites en répartition de la génération précédente et la constitution des avoirs nécessaires pour se constituer un système en capitalisation.*

vation du chômage et la récente crise économique rendent plus urgente encore la poursuite des réformes.

Deux problèmes majeurs vont se poser. La durée de la période active : quelle sera-t-elle ? Que faire entre 50 et 65, voire 70 ans en attendant la liquidation de la retraite ? Avec quels revenus ? L'évolution de la situation économique globale : que se passera-t-il si la croissance n'est plus assurée ou si elle ne génère plus le même niveau de revenus disponibles ? Les nouveaux schémas de développement durable peuvent avoir un impact non négligeable sur les retraites. ●

*Jean-Jacques Hourton*

# Loi 2009 relative à l'emploi des seniors

par Dominique Semont

**Cette loi vise deux objectifs : le maintien dans l'emploi pour les seniors de plus de 55 ans et le retour à l'emploi pour les seniors de plus de 50 ans.**

## Le plan d'action senior

Pour atteindre ces objectifs, les entreprises concernées par cette loi (+ de 50 salariés) devront avoir mis en place un plan d'action senior leur permettant de chiffrer les résultats obtenus. À défaut de plan mis en place, ou si le plan d'action senior n'est pas conforme, les entreprises devront s'acquitter d'une amende de 1% de la masse salariale.

Au delà de ces objectifs et de l'éventuelle sanction qui les accompagne, le texte fixe six domaines d'actions sur lesquels devront porter partie des plans d'action seniors mis en place :

- Le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
- L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles,
- L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité
- Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation
- L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
- La transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat

Chaque entreprise devra intégrer à son plan d'action senior au moins trois de ces six domaines d'action afin de pouvoir répondre aux deux objectifs de maintien et de retour à l'emploi des seniors. Chacun de ces domaines d'actions intégrés au plan d'action senior de l'entreprise doit être assorti d'objectifs chiffrés mesurés par des indicateurs de suivi laissés au libre choix des entreprises.

## Les modalités d'application

Cette législation s'applique à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010 et la pénalité sera infligée pour chaque mois entier non couvert par un plan d'action senior à partir de cette date.

La loi différencie deux types d'entreprises :

- Les entreprises entre 50 et 300 salariés : si un accord de branche a été convenu, elles n'ont pas à s'acquitter de la pénalité s'il est respecté par l'entreprise en question.
- Les entreprises de 300 salariés et plus : il faut être couvert, ou par un accord signé par les partenaires sociaux, ou, si cet accord n'a pas été conclu, par un plan d'action senior présenté par l'employeur.

Le plan d'action senior doit être adressé à la préfecture. Celle-ci peut demander dans un délai d'un mois des informations complémentaires sur le plan d'action senior, et dispose de trois mois pour donner une réponse négative à ce plan. S'il n'y a pas de réponse dans les trois mois, le plan d'action senior est considéré comme valide. La préfecture envoie alors un courrier à l'entreprise pour signifier la conformité du plan d'action senior et en adresse une copie à l'organisme chargé du recouvrement des cotisations d'assurance vieillesse.

Une communication annuelle auprès du comité d'entreprise ou des délégués du personnel doit également être mise en place par l'entreprise. Il est également important de préciser que le plan a une durée maximale de 3 ans.

# La loi 2009 du code de la Sécurité Sociale relative à l'emploi des seniors

**Quand ?** Applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010

## Pour qui ?

1. Entreprise de moins de 50 salariés : non applicable
2. Entreprise entre 50 et 300 salariés : accord de branche ou plan d'action senior si pas d'accord de branche
3. Entreprise de plus de 300 salariés : accord avec les partenaires sociaux ou plan d'action senior à défaut

## Quoi ?

Le plan d'action doit contenir :

1. Un audit quantitatif et qualitatif et des projections de la typologie de l'entreprise sur 3 ans ;
2. Des objectifs chiffrés de maintien et de retour dans l'emploi des seniors et des dispositions favorables à ces objectifs portant sur au minimum trois domaines d'action choisis dans la liste des six ;
3. Des indicateurs de suivi et les modalités de l'accompagnement et de l'encadrement du plan d'action senior.

## Comment ?

Mise en place du plan d'action senior et validation du plan d'action senior auprès de la préfecture de domiciliation de l'entreprise

## Sinon ?

Amende de 1% de la masse salariale par mois entier non couvert par un accord ou un plan d'action senior à payer aux organismes de recouvrement des cotisations de l'assurance vieillesse.



Entre 2005 et 2015,  
le nombre  
de personnes âgées  
de plus de 85 ans  
va passer  
de 1 à 2 millions...

Quelle que soit la sincérité de ces affirmations – et il est permis d'en douter parfois – il faut absolument se pénétrer de l'idée que le sujet des retraites, comme tout sujet à caractère financier, est encadré par une première règle d'airain : on ne peut durablement dépenser plus que ce que l'on gagne. Tous ceux qui tentent de faire croire que ce n'est pas vrai, qu'on se fera une santé demain ou que c'est « l'autre » qui peut payer, doivent être considérés pour ce qu'ils sont : des charlatans. La deuxième contrainte à laquelle sont soumises les retraites, c'est celle de la démographie. Cette science est de nos jours assez exacte et permet des projections à plusieurs décennies assez fiables, le cas échéant sous forme de scénarios.

La démographie se caractérise également par son inertie, il faut 20 ans pour voir l'impact d'un changement de natalité sur la population active par exemple. Il en résulte qu'un certain nombre de tendances lourdes sont déjà inscrites dans le futur, et parfois depuis de nombreuses années. Malheureusement, la pusillanimité des politiques et des partenaires sociaux ne favorise pas l'éducation de l'opinion publique et l'acceptation des difficiles mesures de redressement nécessaires.

● **Des chiffres et des lettres**

**Déficit :** un régime de retraite est en déficit lorsque les pensions versées sont supérieures aux cotisations collectées. La différence est financée par un emprunt qui a vocation à être remboursé.

Le régime général de la sécurité sociale est en déficit croissant (1,9Md d'euros en 2006, 8,2Md en 2009, environ 11Md en 2010). Les régimes complémentaires commencent à entrer en déficit structurel. Les mesures qui permettront de stabiliser puis résorber ces déficits n'ont pas encore été prises.

**Démographie :** dans les années 50 il y avait 7 actifs pour un retraité (durée de vie moyenne à 65 ans < 10 ans), 2,2 en 2005 et, sans réforme, 1,4 en 2050 avec une durée de vie moyenne qui passe à environ 25 ans à l'âge de 60 ans (à raison d'un gain d'un trimestre par an). Cela implique une ponction croissante sur les revenus des actifs pour financer ces retraites.

LES PROBLÉMATIQUES SOULEVÉES  
PAR LES SYSTÈMES ACTUELS

# La réalité en face

**Le débat sur les retraites, tel que les médias nous le présentent, est souvent obscurci par ce que l'on peut appeler « les aspects revendicatifs » du sujet et les réponses qu'ils suscitent : je souhaite obtenir plus ; je veux partir plus tôt ; je ne veux pas payer pour les autres ; il ne faut pas augmenter les prélèvements obligatoires ; les impôts n'augmenteront pas ! Essayons d'y voir clair...**

**Emploi des seniors :** la France est en queue du peloton sur ce sujet. En 2005 le taux d'emploi des 55-64 ans y était de 37%, à comparer à 70% pour la Suède, 60% pour les Etats Unis ou encore 45% pour l'Allemagne.

**Retraite et dépendance :** la retraite moyenne en France s'élève à environ 1 200 € par mois. Entre 2005 et 2015, le nombre de personnes âgées de plus de 85 ans va doubler, passant de 1 à 2 millions de personnes dont la moitié sera dépendante. Le coût d'une personne dépendante s'élève à environ 2 000 €/mois.

**Natalité ou immigration :** il est connu que la France se distingue en Europe par son fort taux de natalité. Il en résulte que l'accroissement de la population est majoritairement assuré par les naissances et non l'immigration, à la différence de l'Allemagne ou de l'Espagne. Cette forte natalité combinée à une (relativement) faible immigration ne l'empêche cependant pas de voir son ratio retraités/personnes en âge de travailler baisser inexorablement. La situation est bien pire dans le reste de l'Europe où la natalité est si faible que des décroissances de population sont déjà prévisibles. Pour maintenir en 2050 ce ratio à 35 retraités pour 100 actifs comme actuellement, l'Europe devrait accueillir 13 millions d'immigrants par an.



#### **Travailler plus pour gagner moins...**

Une piste pour réduire le déficit des régimes de retraite est d'augmenter la durée du travail (c'est le fameux thème de l'emploi des seniors). Mais si notre économie n'est pas plus créatrice d'emplois, l'obligation de conserver les seniors pénalisera l'embauche des jeunes. Le traitement du chômage de masse, via une économie plus riche en emplois, est étroitement lié au problème des retraites.

Derrière cette problématique des retraites (et du chômage), se cachent des choix implicites ou explicites de solidarité et d'équité sociale. Comment faire accepter socialement de faire passer l'âge de la retraite des salariés du secteur privé de 60 à 65 ans voire à 70 ans comme dans certains pays du nord de l'Europe, si certains peuvent continuer à prendre en toute légalité leur retraite à 55 ou même à 50 ans ?

L'impuissance des hommes politiques à régler

*La  
pusillanimité  
des politiques  
et des  
partenaires  
sociaux  
ne favorise  
pas l'éducation  
de l'opinion  
publique  
et l'acceptation  
des difficiles  
mesures de  
redressement  
nécessaires.*

la question du déficit croissant des régimes de retraite entraîne une perte de confiance dans la pérennité de ces régimes. On peut déjà noter, ici ou là, la tentation de se tourner vers des produits de capitalisation personnels complémentaires, dans lesquels toute forme de solidarité sociale a disparu.

La crispation de l'opinion sur l'âge légal du départ en retraite (60 ans), pousse à contourner l'obstacle en changeant les règles de calcul sans toucher à cet « acquis social ». C'est ainsi que l'on commence à entendre parler d'un calcul « par points » qui viendrait se substituer au calcul par trimestres cotisés. Il n'y aura pas de miracle, mais pour avoir une retraite correcte, de nombreux candidats à la retraite seront poussés à accumuler des points en travaillant au-delà de l'âge légal de départ en retraite qui restera inchangé.



#### **Adapter les postes**

Une difficulté à traiter la question du déficit des régimes de retraite et à faire évoluer les esprits dans notre pays, tient à la rigidité des statuts qui conditionnent la situation de nombreux salariés (par exemple, un pompier de 50 ans doit-il toujours grimper à la grande échelle ? Ne pourrait-il être celui qui conduit le camion ou répond au téléphone au lieu de partir en retraite ?). De nombreux exemples dans bien d'autres métiers peuvent être trouvés. De même, cadres et dirigeants doivent-ils terminer leur carrière au top des responsabilités et du stress ? Des activités de conseil, de chef de projet, de mentor, etc. peuvent tirer profit de leur compétence et de leur expérience, et être exercées avec une pression moindre que celle de la direction des opérations. Ces deux exemples posent en fait le problème de l'adaptation des postes en fin de carrière professionnelle afin de pouvoir la prolonger.

Lorsque certains vantent le faible niveau d'impôt et de charges sociales de certain pays (l'Irlande par exemple), ils passent généralement sous silence que cela implique que le salarié du pays concerné devra encore prélever sur son salaire net pour cotiser à une couverture maladie et une retraite correctes. ●

*Philippe Coste*



**Nicole Raoult**, sociologue et ergonomiste de formation. Plus de 20 ans d'expérience et de conseil, de formations et de responsabilité d'équipes et d'organisations. A créé Maturescence<sup>1</sup> pour promouvoir les idées de gestion préventive des âges. Pilote de projets Equal ([www.equallite.com](http://www.equallite.com)) avec l'ANACT, l'AFPA, et des organismes publics comme l'UCANSS (organismes de Sécurité Sociale). Conseille et forme des organisations et entreprises dans le domaine de la diversité des âges, de la prévention de l'usure professionnelle. Intervient également dans le domaine de la gestion des ressources humaines en particulier dans la gestion prévisionnelle et des emplois et des compétences, en incluant les aspects de sécurité, de pénibilité et d'ergonomie. Livre publié aux Editions Liaisons Sociales en 2005 : *La diversité des âges, regards croisés d'experts.*

LES SENIORS, UN NOUVEAU PARADIGME : ALLONGER LES VIES ACTIVES MAIS À QUEL PRIX ?

## Papy-boom !

Depuis le début des années 2000 la question de l'allongement des carrières et du maintien au travail des salariés dits « seniors » est devenue récurrente dans les débats sur l'emploi. (...) Partant du principe que les entreprises doivent investir cet enjeu de manière positive, (...) la mise en œuvre de ces actions passe par une transformation du travail et peut constituer une occasion de repenser certaines pratiques RH, dont les bénéficiaires se feront sentir pour l'ensemble de la force de travail et pour la compétitivité des organisations<sup>2</sup>.

La génération du baby-boom va-t-elle relever le défi du papy-boom ? Dans une société qu'elle a vouée au « jeunisme » pourra-t-elle valoriser le vieillissement ? Saura-t-elle inventer une vie après la retraite ? Robert Rochefort<sup>3</sup> le pense et explique pourquoi une société à forte proportion de seniors n'est pas à craindre. Au contraire, il y discerne les remèdes à bien des maux contemporains. Une société où tout s'accélère n'a-t-elle pas, plus que jamais, besoin de l'expérience de ceux qui ont eu un long vécu ? La cohésion familiale ne sort-elle pas renforcée sur quatre générations ? La solidarité transgénérationnelle n'est-elle pas garantie par les transferts de revenus des plus âgés aux plus jeunes et de services des plus jeunes aux plus âgés ? Si la vieillesse garde son mystère métaphysique, elle est en train de perdre sa malédiction sociale et culturelle. Sereins et disponibles, les seniors retrouvent leur curiosité d'enfants, ils s'activent, ils s'engagent...

### À quel âge devient-on vieux ?

Les enquêtes d'opinion apportent une réponse claire, mais trompeuse à cette question : c'est à 75 ans, disent les Français, que l'on entre en vieillesse. Mais ce chiffre est immédiatement pondéré par des remarques plus qualitatives : « la vieillesse n'est pas une ques-

tion d'âge, c'est affaire d'esprit » ; « on a l'âge de son cœur, non de ses artères », etc. Les statistiques échouent à saisir ces nuances que révéleront, par contre, nos euphémismes : plutôt « senior » que vieux ! Plutôt « quatrième âge » que vieillard ! Être vieux est donc très relatif.

(...)

Même l'idée d'un vieillissement de la population est à prendre avec précaution : ce n'est pas parce que l'espérance de vie augmente et que la natalité baisse qu'une population forcément vieillit ou perd son dynamisme. Si l'on adopte, comme le propose Patrick Bourdelais, un autre critère que celui de l'âge - est vieux celui à qui il reste 10 ans d'espérance de vie - le regard sur la vieillesse changera du tout au tout. De ce point de vue, la part des vieux dans la société française ne s'est pas accrue. Pour définir la vieillesse, il faut donc renoncer à l'objectivité des chiffres pour se plonger dans la trame des existences individuelles. Comment la saisir dans le fil plus ou moins continu de la « maturescence » ? (...)

Le parcours classique de la vie en trois périodes (la jeunesse correspondant à la formation/éducation, l'âge adulte correspondant au travail et la vieillesse à la période de la retraite) est désormais fortement modifié. À cette distribution verticale, chronologique, des activités d'une personne tout au long de sa vie, se substitue de plus en plus une répartition en



Sereins et disponibles,  
les seniors retrouvent  
leur curiosité d'enfant,  
ils s'activent,  
ils s'engagent...

PHOTO - FORUM.COM

*La représentation de la vieillesse liée à une approche démographique reste encore très prégnante notamment chez les chefs d'entreprise et les DRH.*

quelque sorte plus horizontale, ou plus intégrée, des activités : formation, travail et vie sociale se répartissent désormais tout au long de la vie. Les frontières entre les périodes traditionnelles sont devenues floues et varient d'un individu à l'autre. Des principes se sont répandus tels que la formation tout au long de la vie qui est prônée en particulier pour faire face aux évolutions du travail qui induisent des adaptations régulières de compétences. Des interruptions de carrière en raison du chômage ou d'une nouvelle orientation liée à une mobilité professionnelle plus grande ne sont plus rares (TNS/SOFRES, COE 2009). Les retraités sont plus actifs dans le bénévolat ou la famille. C'est donc le cycle de vie dans son entier qui change.

Dans ce contexte, la notion de vieillesse associée à la retraite, c'est-à-dire la fin du travail, s'estompe progressivement. La représentation de la vieillesse liée à une approche démographique reste cependant encore très prégnante, notamment dans les perceptions des chefs d'entreprise et des DRH. Différents sondages réalisés auprès de ces chefs d'entreprise confirment qu'ils considèrent leurs salariés comme âgés dès les cinq à dix dernières années de leur vie professionnelle, soit bien avant l'âge de la retraite. Le seuil du vieillissement est franchi entre 50 et 55 ans. Pour la majorité (65 %) des établissements interrogés lors de l'enquête ESSA/DARES (2002), les salariés sont âgés à partir de 50 ans.

#### ● **Vieillir actif**

Les cohortes nombreuses de l'après-guerre atteignent l'âge de la retraite depuis 2005, la majeure partie d'entre elles auront entre 45 et 65 ans en 2010 : elles contribuent au vieillissement de la population active alors que les générations suivantes sont numériquement moins nombreuses. Les projections démographiques réalisées au début de la décennie montraient qu'entre 1990 et 2010, la part des 45 ans et plus dans la population active devait passer de 29 à 37 % pour les hommes et de 27 à 38 % pour les femmes et posait, de toute manière, la question de l'adaptation des conditions de travail à une population en moyenne plus âgée que par le passé. En 2000, les 50 ans et plus représentaient 18 % des salariés du secteur privé - soit 3,25 millions de personnes. En 2008 les 50 ans et plus représentent 24,3 % de l'ensemble de la population occupée. (...)

On peut dater l'émergence de la problématique du maintien en emploi des seniors dans un contexte de vieillissement démographique à la définition de la stratégie européenne pour l'emploi qui fixe comme objectif de promouvoir le « vieillissement actif », d'augmenter la participation des 55/64 ans à l'emploi, et de relever l'âge moyen de sortie d'activité. La Commission européenne (2002) définit le vieillissement actif comme une stratégie cohé-

<sup>1</sup> Maturescence  
01 40 95 18 03  
06 82 68 63 69  
[www.maturescence.com](http://www.maturescence.com)

<sup>2</sup> *Les seniors dans l'entreprise : manager ou négociateur ?* Nicole Raoult Guillaume Huyez-Levrat ; comprendre pour agir LIAISONS 2009

<sup>3</sup> *Vive le papa-bébé*, Robert Rochefort, Odile Jacob 2000



Le maintien des seniors en activité s'obtient par une démarche délibérée des différents acteurs de l'entreprise.

rente visant à « bien vieillir », qui se traduit par « l'éducation et la formation tout au long de la vie, le prolongement de la vie active, un départ en retraite plus tardif et plus progressif » (...). Les Conseils européens de Lisbonne, de Stockholm et de Barcelone ont, entre 2000 et 2002, fixé le cap de ces politiques et identifié les principaux leviers d'actions : en particulier la formation et la lutte contre les stéréotypes âgistes. Le parti pris était celui du plein emploi.

(...) De nombreuses pratiques d'entreprises se sont répandues mais restent méconnues. Les pratiques de 40 entreprises, PME et grandes entreprises, actives en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors, sont largement analysées dans une étude qui met en évidence une diversité des pratiques. Les entreprises visent à préserver la santé des salariés, à développer et valoriser leurs compétences, à mobiliser leur engagement au travail. Les auteurs constatent que les entreprises combinent ces trois registres d'action. Le maintien des seniors en activité s'obtient par une démarche délibérée des différents acteurs de l'entreprise. Cette démarche est plus ou moins volontariste selon les politiques sociales des entreprises et obtient des résultats plus ou moins tangibles si elle est accompagnée par une équipe RH professionnelle et animée par des valeurs de respect humain et d'équité. (...)

Dans la confrontation actuelle des logiques d'action des DRH, et avec la question de l'employabilité et de la gestion de carrières plus

longues se pose la problématique de la responsabilité de l'employeur. Jusqu'à maintenant l'emploi était souvent considéré à vie. Le salarié avait à s'adapter aux mutations de l'entreprise que l'organisation devait favoriser. Il semblerait que le salarié/collaborateur soit devenu seul acteur de sa trajectoire ou encore de son employabilité. Cela supposerait que chacun pourrait devenir « acteur de son développement ». Désormais la notion de formation tout au long de la vie a fait son chemin, elle comporte des éléments de réponse à ces questions de dynamisation de la qualification au travers de la formation. Des mesures telles que bilan, entretien, DIF, VAE peuvent concourir à l'avenir à déplacer nos points de repère globaux. Ils restent en émergence dans les pratiques ressources humaines des entreprises, faute de recul. (...)

### ● Forger une identité positive

L'identité en fin de carrière est liée à la qualité et à la dynamique du parcours professionnel de la première partie de carrière. « Le maintien au travail des plus de 50 ans passe par la reconstitution d'une identité au travail, au sein de laquelle la reconnaissance de l'utilité sociale du travail accompli et la transmission intergénérationnelle des compétences devront prendre une place essentielle. »

Il convient à cette fin de favoriser un déplacement des points de vue, vis-à-vis du vieillissement, mais aussi vis-à-vis de la notion même d'efficacité des systèmes de production. Car l'efficacité ne se mesure pas seulement en termes d'adaptation aux exigences de normes, de flexibilité, de responsabilité..., mais aussi en termes de régulation sociale du système. Une transformation de l'identité professionnelle des seniors – salariés ou entrepreneurs – peut ainsi également faciliter la transmission des connaissances et des expériences.

L'émergence de la préoccupation du vieillissement au travail pour des populations ayant acquis une plus ou moins longue expérience est très progressive, interrogeant d'une façon holistique les composantes de l'ensemble de la société et de l'entreprise tant du point de vue des modes d'organisation de la vie que des contributions actives des personnes. ●



EXTRAIT DE *LES DÉFIS DE LA SOIXANTAINE* DE JACQUES GAUTHIER

# « La vie, en s'intériorisant, gagne en intensité »

**La vie humaine est un chemin en perpétuelle transformation, avec ses lignes droites et ses tournants, ses montées et ses descentes. Nous marchons plus ou moins seuls dans ce voyage unique... rien n'est tracé d'avance.**

“ ... Le grand défi de la soixantaine est surtout de suivre la voie de l'intériorité afin de détecter les attentes et les besoins des autres pour mieux y répondre. Cette écoute permet d'être fidèle à ses priorités.

Ce ne sont pas les normes qui intéressent le sexagénaire, mais la croissance de la personne... Si le pouvoir attaché à une fonction ou à un travail est moindre, cela ne veut pas dire que l'influence du sexagénaire s'estompe. Au contraire, il fonde son action sur plus de gratuité et plus de sollicitude. S'il aide les autres, il le fait en fonction du respect de l'autonomie de chacun, sans rien attendre en retour et sans vouloir dominer. C'est le pouvoir de l'amour qui l'intéresse de plus en plus et non l'amour du pouvoir.

Le sexagénaire qui a traversé la crise de la quarantaine sans la fuir gère son temps en fonction de sa propre dignité et de celle des autres. Il va vers ce qui lui semble prioritaire... selon son talent...

... Que l'on soit dans la soixantaine ou non, la vie ne se laisse pas enchaîner par les étapes et les années qui passent. Qui pense la connaître se trompe. On est toujours prisonnier de ce que l'on possède. Comment conquérir la vie puisque nous sommes ses héritiers ? Nous ne pouvons que l'accueillir. Elle se moque de nos préparations... Elle ne demande qu'à jaillir librement, à la mesure de notre soif inextinguible, la seule boisson qui peut nous conduire à la source cachée du cœur.

La vie nous précède sans cesse sur le chemin du désir sans remède, qui devient plus profond et intense selon les manques... Elle se loge dans les demeures inconnues de notre être, éclaire l'ombre de notre visage intérieur. Nous n'avons pas besoin d'autre lumière lorsque nous avons accès à ce que nous sommes. Vivre, c'est rayonner et déborder à tout âge... Fragile comme la vie, la joie puise son eau en nous, lorsque nous nous recueillons, immobiles et attentifs au rythme de l'Esprit. » ●



**Jacques Gauthier**, universitaire et poète québécois, chroniqueur à *Prier*, collaborateur au *Priens en Église* canadien, il a publié de nombreux ouvrages dont *La crise de la quarantaine*, (Sarmant/Fayard) et *Les défis de la soixantaine* (Presses de La Renaissance). Ce père de famille, universitaire et poète, propose, avec tout le recul nécessaire, un art de vivre au bon sens imparable, nourri d'espérance.



**Les défis de la soixantaine**, Jacques Gauthier, Presses de la Renaissance, 2009, 240 pages, 17 €.

LE MANAGEMENT DE TRANSITION

# Nouveaux enjeux... nouveau métier

L'entreprise est confrontée à un environnement de plus en plus mouvant et exigeant qui s'est accentué depuis le début de la crise. Le management de transition est un métier relativement récent en France qui permet à toute entreprise, quelle que soit sa taille, de s'attacher une compétence stratégique immédiatement opérationnelle pour une durée définie. Une opportunité pour les seniors. Explications...

À la différence de l'intérim, le management de transition est toujours lié à une mission et à des objectifs précis. Ce métier répond à des besoins nouveaux dans les entreprises, petites ou moyennes, ou dans les grands groupes. Il permet de garantir la continuité opérationnelle. Quelle que soit la situation, la performance de l'entreprise n'est plus menacée. Il apporte également une expertise pour que chacun des problèmes de l'entreprise puisse trouver une solution en interne à court terme. Enfin il permet de gérer des projets ou des programmes dont la réussite dépend de la qualité de la gestion.

Ce métier s'adresse à des managers comme à des dirigeants. Le manager de transition intervient sur des missions opérationnelles précises et limitées dans le temps, il prend des décisions impactant le court et le moyen terme de l'organisation.

Le dirigeant de transition intervient sur des missions stratégiques précises et limitées dans le temps, il prend des décisions impactant le long terme de l'organisation et il peut être l'interlocuteur direct des actionnaires.

## Des missions variées

Les managers ou les dirigeants de transition interviennent souvent pour des raisons structurelles, la gestion de crise, la gestion de l'urgence ou la gestion de risques.

Ils peuvent également intervenir pour des raisons conjoncturelles liées à l'activité de l'en-



**Françoise Bussy**, diplômée de l'École de Management de Lyon (EM-Lyon), spécialité marketing international, licenciée en anglais/allemand, praticienne PNL (programmation neuro-linguistique), diplômée d'analyse transactionnelle, 20 années de DRH en France et à l'international au sein de groupes tels que Federal express, Avon, Delsey, Valeo, Rhodia, Delphi, Bel. Depuis 2006, DRH de transition, missions réalisées chez Bombardier, TTE, Rohm and Haas, Areva, Bouwfonds Marnon Immobilier ou Amadeus.

t reprise. Ces raisons peuvent être multiples : mise en œuvre de projets et de programmes, modification dans l'organisation ou la structure, relais d'un manager absent ou en cours de recrutement, fusion/acquisition de filiale, rachat d'entreprise, accompagnement d'un projet, d'un dirigeant ou d'une équipe.

Les managers de transition peuvent intervenir sur toutes les fonctions de l'entreprise, des fonctions d'un comité de direction : DG, DRH, DAF, DSI, direction marketing/ventes aux fonctions expert : qualité, logistique, juridique... en passant par toutes les fonctions cadre.

Ils disposent d'expériences multiples de secteurs économiques différents, en France et à l'international, au sein de groupes et de PME.

## Un métier encadré

La charte de déontologie : une garantie pour l'entreprise cliente. Les dirigeants ou les managers de transition s'engagent à accompagner le changement, à garantir la continuité opérationnelle du projet, à apporter une expertise reconnue, à partager de bonnes pratiques, à intégrer une équipe existante, à maîtriser le management matriciel, à garantir la qualité de service et à fiabiliser la réalisation des opérations.

Ils s'engagent ainsi à respecter la charte de déontologie du métier vis-à-vis du client ce qui constitue pour lui une véritable garantie. Cette charte se décline en 9 critères : confi-

dentialité, rigueur, loyauté, solidarité, implication, confiance, focalisation sur les objectifs et les résultats attendus, respect de la culture de l'entreprise, respect des hommes, de leurs besoins, de leurs différences.

Ce métier nécessite à la fois la validation des expertises acquises et l'acquisition de nouveaux savoirs, notamment dans le domaine du savoir-être. Il ne s'improvise pas...

Il s'adresse tout particulièrement à des cadres ou à des dirigeants qui ont, non seulement une expertise reconnue, mais également une expérience diversifiée.

En effet, le critère d'urgence lié aux missions de transition impose au manager d'être non seulement opérationnel en quelques jours, mais encore capable de poser un diagnostic par rapport à la problématique dès son arrivée dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il doit avoir déjà vécu la situation professionnelle à laquelle il est confronté, en maîtriser tous les aspects, tant techniques que relationnels. Il est en conséquence toujours surdimensionné par rapport à la mission confiée ; cela implique dès lors qu'il ait conscience de ce surdimensionnement et qu'il en accepte les conséquences.

À la différence du consultant, il propose, réalise, et fait partie intégrante des équipes. Le manager ou dirigeant de transition ne se définit pas par un statut juridique précis, puisqu'il peut intervenir en tant qu'indépendant, au travers de sa propre structure juridique, d'un CDD, ou encore en portage salarial.

### ● Une opportunité pour le senior

Ce nouveau métier est une opportunité pour les cadres et dirigeants « seniors » de l'entreprise notamment dans le cadre du Plan d'Action Senior qui entre en vigueur au 1<sup>er</sup>

janvier 2010 et de la loi sur la formation professionnelle adoptée au parlement le 27 novembre 2009. (voir page 11).

Les nouvelles obligations des entreprises sont l'occasion pour les seniors de faire le point sur la seconde partie de leur carrière et de préparer leur propre projet professionnel. Le management de transition est une réponse adaptée à leurs besoins, qui, en fonction de leur expérience, leur permet de gérer leur employabilité sans les contraintes de l'âge et d'avoir une certaine maîtrise de leur emploi du temps. Néanmoins, ce nouveau métier génère ses propres contraintes : positionnement spécifique dans l'organisation (mais aussi en-dehors : nouveau statut social), diversité des missions, intermittence professionnelle.

Pour minimiser le poids de ces contraintes et permettre à chaque candidat à ce nouveau métier de réussir une seconde partie de carrière, l'Institut de la transition<sup>1</sup> propose deux programmes spécifiques : l'un destiné aux managers, l'autre aux dirigeants.

La formation est organisée autour de quatre modules : les outils-clés ; les fondamentaux : gestion de projet, audit des organisations, analyse des processus ; le développement personnel ; la certification.

Un cinquième module, le leadership, est spécifique à la formation de Dirigeant de Transition. La certification est une démarche exigeante qui assure la qualité des enseignements et valide l'acquisition par le stagiaire des connaissances et compétences transmises lors de la formation. Fondé par deux dirigeants de transition et une spécialiste de la pédagogie de la certification, l'Institut de la transition est le premier organisme français de certification aux métiers de la transition. ●

Françoise Bussy

*Le management de transition s'adresse tout particulièrement à des cadres ou à des dirigeants qui ont non seulement une expertise reconnue mais également une expérience diversifiée.*

<sup>1</sup> [www.institutdelatransition.com](http://www.institutdelatransition.com)  
contact@institutdelatransition.com  
Tél. : 01 75 43 81 25

MINI-INTERVIEWS

# Vous avez dit retraite...

Deux cadres et un dirigeant, de génération et de profession variées ont bien voulu répondre à trois questions de *Responsables* sur leur retraite future. Trois visions différentes qui dénotent plus qu'une différence de sensibilité... Tandis que l'une s'interroge sur la question du bien vieillir au travail, d'autres prévoient leur vie sans travail. Question de générations ?



**Béatrice Baudo**,  
37 ans, préventeur  
(spécialiste de la santé  
au travail et de la prévention  
des risques professionnels).

**Responsables** : Comment imaginez-vous votre vie une fois à la retraite ?

**Béatrice Baudo** : J'ai du mal à penser ce que sera ma vie dans 30 ans... Certainement, une partie en retraite, et une autre en activité professionnelle à temps partiel, différente de ce que je fais actuellement, pour « arrondir les fin de mois », car je n'imagine pas que le système pourra encore fonctionner comme ces dernières années.

**Responsables** : Actuellement, comment la préparez-vous ? Est-ce un sujet de préoccupation ?

**Béatrice Baudo** : Que ce soit sur un plan humain ou financier, je ne me place pas spontanément dans une perspective « retraite ». Bien sûr, je mets de l'argent de côté et j'ai fait l'acquisition d'un logement. Mais cela tient surtout à la particularité de mes origines familiales, où avoir un toit sur la tête, et avoir de quoi se retourner en cas de nécessité, fait partie de la sécurité matérielle.

Mon problème est plutôt de savoir comment je vais « bien vieillir », notamment au travail. J'ai conscience que celui-ci est usant, que j'ai des limites, etc. Je suis vigilante à la question de ma « longévité », y compris sur un plan psychique et spirituel : faire du sport, voir des amis, aller à la messe participent aussi de mon bien-être, ma joie, ma vitalité. Je m'intéresse aussi à la manière dont le monde avance, à la façon de m'y adapter et de me remettre en question.

**Responsables** : Quel regard portez-vous sur l'avenir du système de financement des retraites ? Selon vous, quel choix de société cela implique-t-il ?

**Béatrice Baudo** : J'ai obtenu mon premier poste après cinq ans d'études et un an de chômage. À l'autre extrémité de l'échelle, des salariés partaient en pré-retraite à 50, 55 ans. L'avenir ? Il naît moins d'enfants, il y a plus de monde à soigner, et l'on vit plus longtemps. Je ne vois pas comment, raisonnablement, le système de financement pourrait perdurer ainsi. J'ai pris conscience du décalage entre ces deux générations. Je pense qu'il faudrait qu'on soit davantage dans la « sobriété heureuse » (pour reprendre l'expression du philosophe Patrick Viveret), pour un vrai partage des ressources, et que chacun accepte de travailler un peu plus longtemps.

Les entreprises doivent aujourd'hui donner à chacun sa place quel que soit son âge : arrêter de parler des seniors à partir de 40 ans, intégrer la question du bien-être dans le travail. À mon sens l'évolution est davantage un problème sociétal que politique. C'est l'affaire de tous et pas seulement de nos élus.

*Propos recueillis  
par Pierre-Olivier Boiton*

**Denis**, 45 ans, informaticien dans un grand groupe d'assurance.



**Responsables** : Comment imaginez-vous votre vie une fois à la retraite ?

**Denis** : Je suis originaire du Pays basque français et je suis très attaché à cette région, dont je maîtrise même partiellement la langue (si difficile)... C'est donc naturellement près de Bayonne, que j'ai l'intention de m'installer une grande partie de l'année, le moment de la retraite venu.

Mais je garderai volontiers un petit pied-à-terre en région parisienne pour pouvoir continuer à prendre le pouls de la capitale et à rendre visite à la famille et aux bons amis encore là-bas.

Par ailleurs, je voudrais avoir des engagements dans les milieux associatifs (culturels ou/et caritatifs). Je souhaite également pouvoir accueillir la famille en pleine saison estivale.

**Responsables** : Actuellement, comment la préparez-vous ?

**Est-ce un sujet de préoccupation ?**

**Denis** : Depuis quelques années, nous prospectons déjà dans la région basque pour choisir un futur pied-à-terre et le point de chute qui nous conviendra le mieux.

De plus, nous évoquons souvent le sujet en famille et nous imprégnons de la région, comme de sa culture, à travers nos séjours réguliers.

En outre, nous tentons à chaque séjour d'élargir notre cercle de connaissances et amis. Finalement, notre implantation là-bas est déjà amorcée. Les choses se mettent en place naturellement et progressivement. C'est toujours avec impatience que nous attendons de retourner sur cette terre.

**Responsables** : Comment

**vosre entourage influence-t-il votre projet post-professionnel ?**

**Denis** : Notre déménagement dans le Sud-Ouest est naturellement conditionné par la fin des études des enfants. Ce projet est pleinement réalisable grâce à l'adhésion totale de ma femme. Cette dernière, originaire de Bretagne, a pleinement intégré ce projet.

**Responsables** : Comment imaginez-vous votre vie une fois à la retraite ?

**Éric** : Pour moi, le mot « retraite » ne caractérise qu'un moment de la vie, où des trimestres de cotisations sont acquis. Cette période est pour moi destinée avant tout à une montée en puissance vers la vie éternelle.

J'imagine ma retraite comme une période très active au service de la famille, des enfants, de leur éducation ou de la France. Je pourrais par exemple monter une école ou prendre de nouveaux engagements en politique. Mon modèle est Jean-Paul II qui a travaillé durement jusqu'au dernier moment de sa vie.



**Éric**, 55 ans, ex-dirigeant d'un grand groupe financier, entrepreneur.

**Responsables** : Actuellement, comment la préparez-vous ?

**Est-ce un sujet de préoccupation ?**

**Éric** : J'ai pris la décision avec ma femme de m'installer en Bretagne il y a 3 ans. Ce choix n'a pas de relation directe avec la retraite en tant que telle. Cependant, nous avons choisi un endroit où vivre dans la durée. Je prépare ma retraite en vivant dès aujourd'hui, et ici, chaque instant qui m'est offert. D'un point de vue plus professionnel, je souhaite poursuivre mon activité dans le cinéma. L'objectif est plus d'évoluer dans ce domaine jusqu'à 90 ans que de m'arrêter à 62 ans lorsque les trimestres seront acquis. Je souhaite par ailleurs poursuivre mon engagement politique et défendre, avec passion, les idées dans lesquelles je crois.

**Responsables** : Comment

**vosre entourage influence-t-il votre projet post-professionnel ?**

**Éric** : Ma priorité est ma famille. C'est naturellement avec la pleine adhésion de ma femme que je souhaite mener tous ces projets. Tout ce qui m'éloignerait de ma famille serait une erreur. Le choix de la campagne a été en grande partie motivé pour offrir à mes enfants un cadre sain qui les aide dans leur cheminement. Les nouvelles technologies permettent de la communication à distance et je suis heureux de poursuivre mes différents engagements aux côtés des miens. En conclusion, je dois dire que la retraite ne sera pour moi qu'un temps semblable à celui que Dieu m'offre de vivre aujourd'hui.

*Propos recueillis par Antoine de Montéty*

REGARD D'UN SOCIOLOGUE SUR LA RETRAITE<sup>1</sup>

# Quelle identité après le travail ?

**Dominique Thierry, sociologue, vice-président de Développement et Emploi et de France Bénévolat a donné en 2005 une conférence à l'École de Paris du management. Le texte ci-dessous en est issu.**

Il n'est plus rare aujourd'hui que le temps passé à la retraite dure plus que celui donné à la vie professionnelle. C'est ainsi que Dominique Thierry, fondateur de Développement et Emploi, propose de distinguer trois périodes dans ce temps de retraite. Tout d'abord, celle qui suit la fin de l'activité professionnelle, alors que la personne se sent en pleine possession de ses moyens physiques et intellectuels. Ensuite vient une période de déprise, actuellement entre 75 et 80 ans, où la personne sent qu'il lui faut limiter son activité. Enfin le temps du grand âge qui pose des questions spécifiques qui ne sont pas abordées ici.

À chacune de ces étapes la personne doit reconstruire son identité, se sentir reconnue, utile, aimée, savoir quelle est sa place dans la société des hommes... Elle doit réaménager ses équilibres : avec son conjoint ou ses amis, dans ses activités sportives, culturelles, sociales... Toutes les dimensions de l'existence étant remises en cause, elle doit retrouver un sens à sa vie, gérer ce temps qui n'est plus donné au travail, ne serait-ce que pour faire des choix cohérents.

## ● Où vas-tu ?

Bien souvent, la première question que le conjoint pose à celui qui vient d'entrer en retraite lorsqu'il quitte leur domicile est : « Où vas-tu ? ». Question souvent vécue comme une agression. Elle ne se posait pas avant. Il ou elle allait à son travail ! Mais, maintenant ?

La réussite de son entrée en retraite dépend beaucoup des modalités qui ont entouré le départ. Ces modalités ayant des conséquences fortes sur la reconstruction de l'identité. On



J. HILBERTS - FOTOLIA.COM

*L'identité après le travail, qu'il faut réaménager, voire reconstruire, suppose de prendre en compte nombre de dimensions de la personne.*

peut ainsi distinguer trois situations.

Le départ choisi et voulu par ceux qui ont un projet où ils pensent pouvoir exprimer leurs goûts ou leurs talents.

Le départ par défaut. Celui du plus grand nombre peut-être : parce qu'ils s'éprouvent les des contraintes de la vie au travail ou usés ou devenus inutiles... Alors ils saisissent une opportunité de départ ou bien s'y sentent invités. Un départ souvent vécu comme une exclusion du travail et une non-reconnaissance de tout ce qui a été donné et réalisé. Le travail de reconstruction de l'identité à la retraite sera d'autant plus difficile que la non-reconnaissance aura paru forte. Cette reconnaissance, si précieuse pour la reconstruction de l'identité, passe par la fierté de ce qu'on laisse derrière soi : comme « une petite pierre dans le grand mur de l'humanité ». Elle sera plus aisée si l'on a pu transmettre un peu de son expertise ou former son successeur, par exemple.

Le choix par nécessité : raisons personnelles, problèmes de santé ou familiaux qui imposent en quelque sorte la décision, sans qu'on ait vraiment pu la préparer.

## ● Gérer sa liberté

Cette identité après le travail, qu'il faut réaménager voire reconstruire, suppose de prendre en compte nombre de dimensions de la personne. Le corps. Des médecins le disent : nous aurons à 80 ans la santé que nous avons à 50 ans. L'esprit. Au travail, les projets, l'évolution des techniques, des savoirs ou des exigences dans les compétences, etc., stimulaient. À la retraite comment trouver les stimulations nécessaires, où puiser la volonté de se

renouveler ? Le temps. Très souvent le travail imposait les horaires ; à la retraite il faut prendre en charge son emploi du temps, un apprentissage souvent difficile. L'espace. Quel lieu choisir ? Une occasion de retrouver des racines, de réaliser un vieux rêve ? La fonction occupée situait dans la hiérarchie sociale. À la retraite, tout va dépendre des engagements : « Je suis ce que je fais ». Serait-ce pour cela que l'on trouve dans les associations tant de présidents qui n'arrivent pas à décrocher ? Les relations profes-

sionnelles s'estompent, il faut en créer de nouvelles. L'argent. Le travail permettait de le gagner. À la retraite, il devient une pension limitée qu'il faut gérer.

C'est ainsi que toutes les dimensions psychosociales de la personne sont touchées par l'entrée en retraite. Ce passage sera plus aisé pour certains qui ont su s'y préparer ; plus difficile pour d'autres qui auront refusé jusqu'au dernier moment de l'envisager. ●

*Bernard Bougon s.j.*

<sup>1</sup> Texte rédigé à partir de la conférence de M. D. Thierry, vice-président de Développement et Emploi et de France Bénévolat, faite à l'École de Paris du management, le 17 février 2005.

## Vie d'équipe : La retraite, passage... récréation... ou « re-création » ?

Entre le 7 et le 11 décembre, dans le cadre de la Communauté des Servantes du Seigneur à Versailles, 11 personnes ont suivi la session « Quitter la vie professionnelle ». Elles ont pu grâce aux enseignements des animateurs (F. Chaigneau s.j. et Véronique Mulin) et aux échanges dans le groupe, se préparer à cette nouvelle vie qu'elles vont commencer ou qu'elles ont récemment commencée. Elles se sont interrogées sur les éléments qui motiveront leurs choix pour les temps qui viennent, elles ont ressenti l'importance d'une réflexion spirituelle sur leur projet. Elles ont pu réfléchir à leur présence dans le MCC, mouvement au sein duquel chaque génération peut avoir un apport spécifique à la réflexion et à l'animation.

Il apparaît que le passage à la retraite peut être un thème de réunion dans beaucoup d'équipes.

Après de nombreuses années pendant lesquelles nos équipes partagent événements heureux ou douloureux, arrive le passage à la retraite d'un ou plusieurs membres.

Au-delà de l'envie que la retraite peut susciter chez ceux qui sont encore dans la vie professionnelle, ce passage peut être l'occasion d'un partage en équipe à partir du témoignage d'un des membres concernés :

La retraite : un passage... une récréation... ou une « re-création » ?

Suite à ces échanges, l'équipe pourra être plus attentive à la vie choisie par le ou les retraités et écouter ses (leurs) joies et ses (leurs) difficultés.

### 1<sup>er</sup> temps Ce que je vis aujourd'hui et ce que je vais abandonner...

- au niveau du temps,
- au point de vue de l'argent (ce que je gagne, mes priorités),
- mes lieux de vie : travail, maison, extérieur,
- mes principaux lieux de partage, d'échange, de rencontre,
- mon moi : mon corps, ma vie intérieure.

Un regard sur ce qu'a été ma vie durant ces années de labeur, sur le plan professionnel, de la famille, de la citoyenneté...

Qu'est-ce qu'elles m'ont apporté ?  
Qu'est-ce qui m'a manqué pendant ces années ?

### 2<sup>ème</sup> temps Méditation :

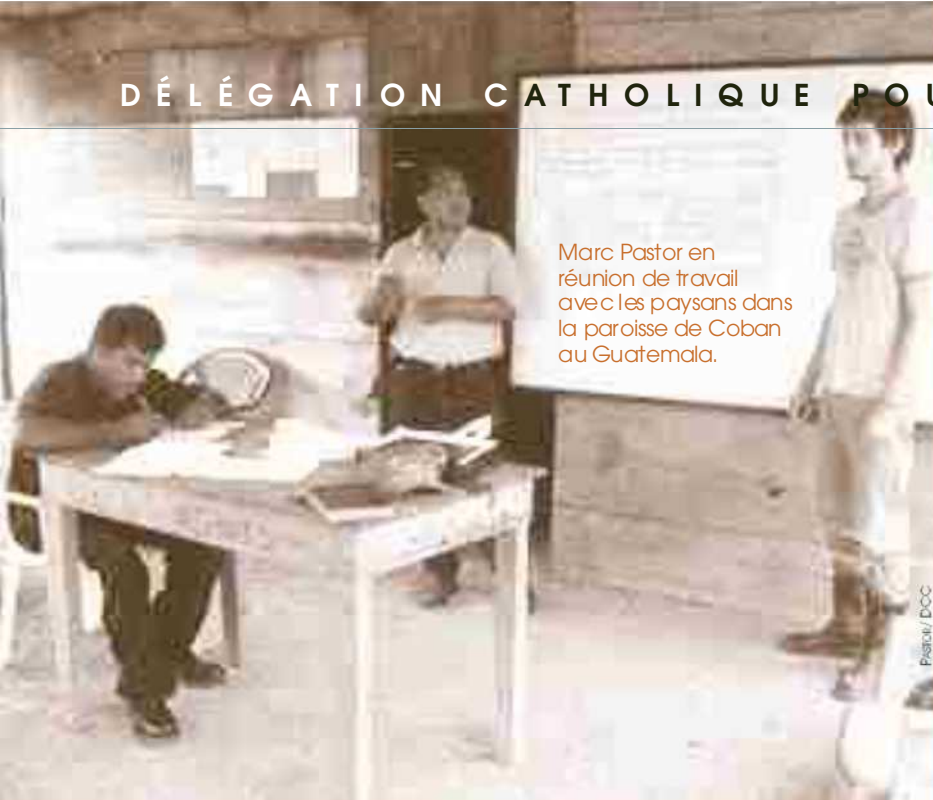
- L'expérience des Hébreux lors de la traversée de la mer Rouge.
- Dans le cadre de la préparation on pourra aussi lire l'épisode de la Tour de Babel

### 3<sup>ème</sup> temps En dialogue

#### avec les membres de l'équipe :

- 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,
- reformuler ma présence au sein du MCC,
- me donner un peu de temps pour définir mon projet et définir les aides : démarche spirituelle, échange d'expérience avec d'autres...

*Patrice Meheux*



Marc Pastor en réunion de travail avec les paysans dans la paroisse de Coban au Guatemala.

Pastor / DCC

INTERVIEW DE FRANÇOIS FAYOL  
PRÉSIDENT DE LA DCC

# Construire ensemble

👉 **Haut fonctionnaire, ancien secrétaire général de la CFDT cadres, François Fayol est depuis mars 2009, le nouveau président de la DCC pour « pérenniser le volontariat chrétien en ces temps de réformes et d'incertitudes, mais aussi élargir nos horizons, nos façons de faire... ». Interview...**



Marie et Pascal Guégan au milieu des villageois de Lubumbashi. Un volontariat inséré.



François Fayol : « Pour être volontaire, il faut être capable de quitter ses rivages confortables, ses certitudes. »

Fayol / DCC

**Responsables** : *Pouvez-vous nous retracer brièvement l'histoire de la DCC, son objet, ses objectifs et son fonctionnement ?*

**François Fayol** : Depuis plus de 40 ans, la DCC envoie des volontaires en coopération auprès de plus de 400 partenaires locaux du Sud, le plus souvent Églises locales ou congrégations. Association loi 1901, elle est la première ONG française pour l'envoi de Volontaires de Solidarité Internationale (VSI) avec en 2009 plus de 500 volontaires en poste, dans 56 pays, et près de 200 nouveaux départs. Dans le même temps, service de la Conférence des évêques de France, elle marque la communion de l'Église de France envers les populations et les Églises des pays du Sud. S'appuyant sur le statut de VSI, les missions proposées permettent un engagement dans la durée, de un an à deux ans. Mais pour répondre à de nouvelles demandes des jeunes, la DCC expérimente une nouvelle forme de volontariat, plus court, les missions solidaires de 3 à 6 mois, alliant contenu professionnel et insertion locale réelle.

L'une des forces de la DCC est l'accompagnement de chaque futur volontaire dans la construction de son projet personnel, mais aussi dans la préparation et la réalisation de la mission, et son retour en France.

Cela ne serait pas possible sans l'investissement de l'équipe des permanents salariés et des 200 bénévoles de l'association, de la « famille DCC où il y a toujours quelqu'un pour t'appeler par ton prénom ».

**Responsables** : *Quels sont les besoins de la DCC et quels sont les différents profils des personnes que vous envoyez en mission ?*

**F. F.** : À l'origine d'une mission DCC, il y a toujours un besoin et une demande d'un partenaire local du Sud, d'une Église locale ou d'une congrégation, d'une ONG locale. Ce poste est d'abord un projet qui se co-construit entre le partenaire et le chargé de mission DCC, un projet à habiter ensuite par le volontaire DCC avec le partenaire et les acteurs locaux. En brousse ou en ville, dans une école démunie ou dans un hôpital de la capitale, au soleil ou sous la clim...

Afin de répondre efficacement à nos partenaires, une grande diversité de profils profes-



sionnels est nécessaire : techniciens confirmés des métiers du bâtiment, de la mécanique, de l'agriculture ; travailleurs sociaux, de santé, enseignants, gestionnaires, ingénieurs...

Mais nous avons plus de mal à répondre à des besoins pressants de comptables ou de professionnels de santé (pour eux la proposition du volontariat DCC est en concurrence avec celle, différente, de l'humanitaire).

Au-delà de ses capacités professionnelles, il est essentiel qu'un volontaire DCC ait une grande capacité d'écoute et d'adaptation, qu'il soit capable de se mettre en position de collaborateur, de faire avec... de prendre le temps de regarder avant d'agir.

Et cela n'est pas le privilège des jeunes, un volontaire sur dix a plus de 50 ans. Chacun en fonction de ses compétences et de ses désirs doit pouvoir partir avec la DCC.

**Responsables** : *Que vont-ils y chercher ? Leur mission constitue-t-elle une étape dans leur parcours professionnel ou une parenthèse sans lien direct ?*

**F. F.** : Aujourd'hui, plus de 60 % des volontaires exercent une activité professionnelle avant de partir et plus de 20 % sont en recherche d'emploi. Pour certains, le volontariat est une parenthèse, pour d'autres une étape... mais au retour c'est toujours une étape dans une vie professionnelle, une expérience qui prend sens notamment dans la manière d'envisager son travail, les rapports aux autres.

Participant au développement des pays du Sud par des actions concrètes de terrain, les volontaires de la DCC vivent ainsi une expérience humaine riche de découvertes, d'interactions et de service, mais aussi une expérience personnelle et collective en Église. Cette démarche est respectueuse de chacun, de sa manière singulière de vivre sa foi. Elle est souvent une occasion de confirmer des engagements préalables en Église ou dans la société.

Mais c'est aussi un témoignage de la différence, un chemin vers les autres qui permet de poser un regard différent, un chemin de conversion comme celui de François d'Assise rencontrant les lépreux « Et le Seigneur lui même me conduisit parmi eux et je leur fis miséricorde. » (Testament, 2). ●

## « Il est facile de s'intégrer quand on est européen »

Avant de partir au Guatemala avec la DCC pendant 2 ans, je n'avais comme bagage commercial que ma formation d'agroéconomie internationale, acquise à l'ISTOM, l'École d'ingénieurs d'agro-développement international. J'avais au sein de la pastoral sociale Caritas, ma structure d'accueil au Guatemala, un poste d'ingénieur commercial ayant un fort côté humanitaire. Il s'agissait de permettre à de petits agriculteurs venant de villages indiens de l'Alta Verapaz d'accéder aux marchés nationaux voire internationaux, et non plus uniquement villageois. Bien sûr, rien dans une formation supérieure ou une expérience professionnelle occidentale ne permet de se préparer aux réalités de l'Amérique Centrale. Dans cette culture et sûrement d'autres d'Amérique Latine, les employés s'appellent fréquemment par leur titre obtenu lors des études comme « ingénieur » ou « licencié » à la place du nom. Il est beaucoup plus facile de s'intégrer et de gérer une équipe quand on est européen, étant considéré comme cultivé, instruit et riche, triste automatisme vestige de la colonisation passée. Il est difficile de changer la mentalité de paysans issus d'un système agricole traditionnel d'autosubsistance quand on fait de l'animation rurale pour la commercialisation de café et de cacao. Les obligations envers les entreprises acheteuses sont mal acceptées. La manière maya d'interpréter le monde y joue un rôle important. Une forte insécurité ambiante liée au trafic de drogue et à une guerre civile antérieure décourage vite les initiatives malgré le potentiel du pays. Cette expérience commerciale m'a permis d'intégrer à mon retour la PME française, FORCE-A, en tant qu'ingénieur commercial export pour développer les ventes de capteurs optiques qui sont des outils de diagnostic permettant le suivi de la santé des plantes. Je n'ai pas eu de difficulté à réintégrer l'univers des cadres à mon retour en France.

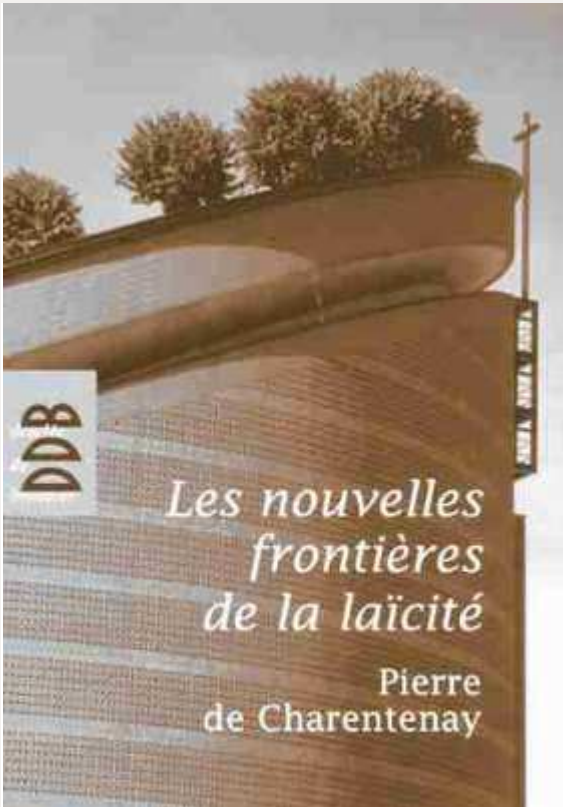
Marc Pastor

## « Ici ou là-bas, les hommes sont semblables »

Avant mon expatriation en RDC, j'avais travaillé 2 ans à l'Ademe en tant que chargé de mission, puis 2 ans dans un syndicat d'assainissement en charge du suivi de l'affermage et de la qualité. C'est donc sans expérience du management, et avec une certaine appréhension, que je suis parti à Lukotola<sup>1</sup> où m'attendait la charge de gérer le « silo » du village, centre de stockage de denrées – surtout du maïs – se matérialisant par une douzaine de containers et un dépôt. Mais, « le silo », c'est avant tout une équipe à diriger. Durant 2 années, j'ai ainsi travaillé avec 2 à 6 personnes au quotidien et ai vu passer une douzaine de personnes de tous âges et conditions. C'est là-bas que j'ai appris à « gérer » une équipe. Cette expérience fut si déterminante qu'à mon retour j'ai trouvé un poste d'encadrement : directeur d'une association en milieu rural employant 15 personnes. Aujourd'hui, j'ai encore peu de recul (un an et demi), mais je peux affirmer que, si le cadre, le contexte, la culture diffèrent sans conteste, il n'en demeure pas moins que les besoins et les envies de chaque personne sont, toutes proportions gardées, semblables. Professionnellement, j'ai donc retrouvé ici ce que j'avais découvert là-bas : la « classique » gestion de situations conflictuelles au sein de l'équipe, une conscience mise à rude épreuve lors de prises de décision impactant nécessairement la vie des personnes, des moments partagés sincères.

Pascal Guegan

<sup>1</sup> Lukotola est un village de la province du Katanga en République Démocratique du Congo, rayonnant sur une zone couvrant environ 6 000 habitants.



### Les nouvelles frontières de la laïcité.

Pierre de Charentenay.  
Éditions Desclée de Brouwer, 2009, 217 pages, 17 €.

## Organiser, réguler, transformer...

Les activités de service représentent plus de 75 % des emplois et nombre d'entre nous y travaillent.

C'est avec intérêt qu'ils pourront se plonger dans ce livre, qui reprend des réflexions d'une session de l'Institut du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEF).

Quels services développer pour créer les emplois de demain, comment organiser le travail, comment y réguler les relations sociales ? C'est l'objet de la première partie du livre.

Travail et compétences nécessaires font l'objet de la deuxième partie : de nouveaux métiers apparaissent avec une constante due aux types de relations avec les clients. Seule une analyse par le collectif de travail permettra alors de penser puis de transformer les actions. Enfin il conviendra de s'interroger sur la place du dialogue social afin de réguler l'ensemble de l'économie des services, avant de réfléchir sur l'intérêt des sessions de l'INTEF.

*Bernard Chatelain*

## Séparation et/ou coopération

En France, pendant des siècles, le politique et le religieux ont été étroitement liés, jusqu'à la loi de 1905 organisant le cadre de séparation entre Église et État. Depuis lors, la laïcité n'a cessé d'évoluer faisant aujourd'hui de la religion un des outils du « vivre ensemble ». La laïcité est organisée différemment selon les pays. Notre voisin direct allemand a un modèle distinct basé sur une grande coopération entre les États et les Églises. Vatican II a modernisé de façon frappante l'Église qui a reconnu de facto en France la séparation avec l'État. L'Église intervient désormais dans le dialogue avec le monde et la recommandation. Aujourd'hui, les différentes religions, toutes minoritaires en terme de

pratiquants, se réunissent dans des groupes de réflexion, et jouent parfaitement leur rôle dans le dialogue avec l'État dans un objectif de paix sociale. De nos jours, apparaît la nécessité d'une laïcité européenne qui doit être entièrement bâtie. Celle-ci doit réunir les sensibilités française et allemande basées respectivement, l'une sur la séparation et l'autre sur la coopération. Il faut donc mettre en place les canaux de dialogue entre les institutions européennes et les Églises. Le monde change, la laïcité doit, elle aussi, changer. C'est là le défi lancé à nos démocraties européennes pour que tous trouvent leur place dans la société moderne.

*Antoine de Montety*



### Services, défis et opportunités Réalités économiques et nouvelles approches du travail.

Sous la direction de Joël Bonamy, André Barcel, Daniel Xirau et Claire Boiteux, Chronique Sociale, 336 pages, 18 €

François CHARPENTIER

## Les retraites en France et dans le monde Nouvelles problématiques



### Les retraites en France et dans le monde, Nouvelles problématiques

François Charpentier, Éditions Économica,  
2009, 532 pages, 29 €

## Se préparer

Qu'est-ce qu'un beau livre se demandait le philosophe Jean Guittou dans *Le travail intellectuel* ? Et il répondait : « Celui dont la lecture de quelques pages est capable de produire en nous un mouvement favorable. » Assurément, au regard de cette définition, cet ouvrage au format modeste, du bénédictin allemand Anselm Grün, est un beau livre. À qui s'adresse-t-il, me suis-je demandé ? À partir de quel âge le recommander ? Si l'on attend de s'estimer être devenu vieux pour le lire, il est à craindre qu'il ne rende que peu de service. C'est un livre de spiritualité, d'une grande simplicité et habité par la sagesse. L'auteur s'y exprime avec liberté et sans tabou. Il ne donne pas de recettes, mais parle d'expérience spirituelle, d'intériorité et montre comment vivre sa foi d'une manière plus juste et plus profonde. L'offrir à quelqu'un qui prend sa retraite professionnelle ? Oui, certainement. Mais c'est déjà un peu tard, à mon sens. La médecine nous dit que, sauf accidents, nous aurons très probablement à 80 ans la santé que nous avons à 50 ans. Cela veut dire que pour atteindre cet âge dans de bonnes conditions, il faut s'y préparer longtemps à l'avance.

Voilà une première indication, car ce qui est vrai pour notre corps l'est également pour notre vie spirituelle. Plus largement, ce livre s'adresse à tous ceux qui ont à cœur de vivre en profondeur les grandes étapes de leur vie ou qui sont appelés à aider d'autres à les parcourir. Ils y trouveront des mots d'aujourd'hui, enracinés dans l'expérience et la lecture de la Parole de Dieu.

Bernard Bougon s.j.

**L'art de bien vieillir,**  
Anselm GRÜN,  
Albin Michel 2008,  
204 pages, 13 €



## La réalité en face

Dans cet ouvrage récent, (septembre 2009) et largement documenté (530 pages), François Charpentier présente de manière fort didactique et précise le maquis des différents régimes de retraite français (privés ou publics, obligatoires ou facultatifs, collectifs ou individuels, par répartition ou par capitalisation, via l'épargne salariale, ...).

À cette diversité française, correspond une encore plus grande variété de régimes dans le monde, qui permettent au lecteur de prendre conscience des variétés de situations qui en résultent sur les 5 continents,

ou plus modestement en Europe. La troisième partie de l'ouvrage axée sur les problématiques est sans doute la plus intéressante. Structurée par thèmes présentés par ordre alphabétique (de « a » comme âge de la retraite à « v » comme vieillissement), elle permet de comprendre, notamment à la lumière des effets de la crise financière, combien la situation est difficile, les perspectives plus sombres encore, et les solutions possibles impopulaires, dans un domaine où la pusillanimité des politiques n'a d'égal que celle des partenaires sociaux.

Philippe Coste

**Carême 2010.** Dimanche 21 mars, la collecte du Carême, confiée par les évêques de France au CCFD - Terre Solidaire clôturera une période de réflexion sur les thèmes de la richesse, de la pauvreté et de l'argent. Découvrez les dossiers et analyses du site Web du CCFD (ccfd.asso.fr), une vraie source d'idées pour votre vie d'équipe. Enfin, attention, la Lettre Internationale change d'adresse !

*Laure Deléry*

## TÉMOIGNAGE DE CATHERINE LEMAIRE

### **Mon expérience en Algérie, au CIARA<sup>1</sup>**

**L'**idée a germé au moment des vœux de fin d'année en 2009 : « - Et toi, Catherine, que ferais-tu si tu n'avais pas de contrainte ?

- Je partirais ! » Oui, partir... à l'étranger, quitter une certaine routine, me lancer un défi ! Découvrir un pays, aller à la rencontre d'autres cultures, d'autres religions..., si possible utiliser mes compétences, me sentir utile..., prendre ma place. Partir, avec des sentiments mêlés, mais beaucoup plus d'envie que d'inquiétude.

J'ai lu un article de Christel Koehler dans *Responsables* de mars 2009 : *Congé solidaire en Algérie*. Renseignements pris au secrétariat du MCC, on m'a communiqué le mail du père C. Ravanel.s.j. à Alger, qui m'a mise en relation avec le père Rivat, un autre jésuite, qui avait besoin fin mai 2009, d'une personne pour intervenir sur un module : « Connaissance de soi ». Vaste sujet que je ne maîtrisais pas. J'ai décliné l'offre. Sa réponse : « On vous attend, donnez-moi le jour et l'heure de votre arrivée », m'a interloquée ! Après avoir longuement hésité, j'ai tenté l'aventure !

#### **L'intuition de départ**

En Algérie, à la fin de la décennie 90, les « années noires », le père Rivat qui travaille à la bibliothèque universitaire d'Alger, constate que les jeunes diplômés ont essentiellement des acquis théoriques et que ceux qui ne sont pas en filière scien-

tifique suivent leur formation en arabe alors que le français est la langue de l'économie ! Créer une structure pour préparer les jeunes au marché de l'emploi devient donc pour lui une priorité.

#### **Le Ciara**

En 2002, J. Rivat a la possibilité d'investir un ancien hospice, au dessus du quartier de Bab el Oued. Les bâtiments sont délabrés, le quartier est « chaud », mais il a confiance et tient bon ! La première promotion met sur pied des formations en électronique et organise des stages, sur la « communication professionnelle ». Le français et l'informatique constituent le socle de cette formation. Celle-ci est complétée par la construction d'un projet professionnel, une introduction au monde de l'entreprise, des modules sur la dynamique de groupe, la connaissance de soi et les techniques de recherche d'un emploi. L'association est lancée et se développe rapidement.

#### **Le développement du Ciara.**

Chaque année : 3 promotions en communication, parallèlement : 3 promotions en électroniques ont lieu. Et pour la plupart, c'est embauche à la sortie !

En juillet 2009, s'est terminée la 22<sup>e</sup> session... 750 jeunes ont déjà suivi ce cursus. En 2007, une formation en soudure pour un public moins diplômé s'est ouverte. Elle attire des jeunes du Sahara. Pour eux aussi, l'insertion

professionnelle est au rendez vous. Prochainement, une formation qualifiante en plomberie devrait se structurer.

#### **Le Ciara fourmille de projets.**

« L'action de cette association consiste en un transfert de compétences entre les entreprises et les étudiants d'Algérie en vue d'un recrutement sur place. Les partenaires privilégiés du Ciara : les entreprises algériennes et étrangères, l'Église, les ambassades... » Autour de J. Rivat, il y a les jeunes salariés de l'association, des bénévoles franco-algériens, fidèles de la première heure et des intervenants français qui œuvrent tous avec ardeur et conviction à la réussite du projet. Admirative de l'intuition et du courage de J. Rivat, j'ai aussi été enthousiasmée par l'accueil chaleureux de tous, jeunes en formation si avides d'apprendre, salariés et les nombreux hôtes de passage croisés lors d'un repas ou plus... Grâce à leur disponibilité, leur ouverture, la simplicité des échanges, j'ai découvert un peu de la réalité de l'Algérie... et, mes deux interventions (mai et juillet), m'ont fait toucher du doigt quelque chose du « développement solidaire ».

*Catherine Lemaire*

<sup>1</sup> Collectif d'Initiation à des Activités de Recherche Appliquée -CIARA-. Date de création : 1990  
Président : Toudert Ahmed Zaid  
Tél : (213) 21.90.14.15 Email :  
Site web : ciara@ciaradz.org  
BP 32 cedex 01 Bouzaréah 16340 Alger

ZOOM

## Carême 2010

### Le CCFD-Terre Solidaire appelle au partage



La 49<sup>e</sup> campagne de Carême, animée par le Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD-Terre Solidaire) invitera les catholiques au partage avec les populations les plus démunies dans le monde. En ce temps où l'Église invite au jeûne, à la prière et au partage, le CCFD-Terre Solidaire propose une déclinaison d'outils pour inviter les catholiques à vivre le Carême (brochure, affiches, kakémonos<sup>1</sup>) ainsi que des rencontres pour s'ouvrir au monde. Cette campagne, organisée en lien étroit avec les 28 mouvements et services d'Église qui composent l'association, est portée par ses 15 000 bénévoles. Dans les paroisses de France, la collecte de Carême permettra de recueillir les fonds nécessaires au financement de nombreuses initiatives de développement sur les 5 continents.

#### La brochure *Vivre le Carême 2010*, éditée par le CCFD-Terre Solidaire

La brochure *Vivre le Carême 2010* propose une réflexion sur le thème de la richesse, de la pauvreté et de l'argent comme lieu d'une expérience spirituelle (textes de Mgr Rouet, archevêque de Poitiers, de Gaël Giraud, jésuite et économiste). Elle donne également des pistes d'animation pour les célébrations, en particulier pour une messe du 5<sup>e</sup> dimanche de Carême intergénérationnelle et internationale. Deux très beaux visuels d'Arcabas, maître en art sacré, *Le baiser de Judas* et *Les trente deniers* sont proposés comme supports pour animer une méditation sur le partage des richesses. La brochure *Vivre le Carême 2010* sera consultable dans les paroisses.

Le dimanche 21 mars, la collecte de Carême, confiée par les évêques de France au CCFD-Terre Solidaire se déroulera dans toutes les paroisses et communautés chrétiennes. Dans les paroisses, les dons sont recueillis à travers des enveloppes par les bénévoles de l'association.

Il est également possible de faire un don par chèque au CCFD-Terre Solidaire - 4, rue Jean Lantier 75001 Paris ou par Internet, sur le site : [ccfd-terresolidaire.org](http://ccfd-terresolidaire.org)

L'ÉGLISE ET LE MONDE

## Enquête : Le clergé digital

Dans le cadre de l'Année sacerdotale, le Saint-Siège lance une enquête mondiale auprès des 408 000 prêtres sur leur usage des nouvelles technologies ; mi-2010, on devrait avoir ainsi une idée plus précise du « clergé digital », de son équipement, de ses pratiques, des logiciels utilisés. (Une info *La Croix*).

<sup>1</sup> « Ce que l'on suspend » en japonais. Support de l'affichage. Bande plus ou moins large (mais étroite en règle générale) en papier, en toile ou en plastique, que l'on déroule et suspend par son extrémité supérieure..

### ACTUALITÉ

#### • Rapport sur le travail dans le monde en 2009 :

plus de 40 millions de personnes pourraient perdre leur emploi si les États arrêtaient trop tôt leurs mesures de relance de l'économie, prévient l'Organisation internationale du travail.

#### • 14 décembre 2009

Un comité consultatif composé d'experts indépendants convoqués par la FAO vient de publier des recommandations sur 6 propositions visant à limiter le commerce international d'un certain nombre d'espèces aquatiques commercialement exploitées (thon rouge de l'Atlantique et certaines espèces de requin et corail) et ce, aux termes de la Convention sur le commerce international des espèces menacées de la faune et de la flore sauvages (CITES).

#### • Copenhague : où en sont les entreprises ?

Le WWF et l'agence Vigeo ont publié une étude sur les émissions de gaz à effet de serre de 10 secteurs d'activités parmi les plus émetteurs. Des « avantages compétitifs » pour les entreprises qui agissent aux « menaces très sérieuses » qui pèsent sur les plus attentistes, l'étude révèle les pistes d'action possibles. Certaines restent aujourd'hui très théoriques. ([novethic.fr](http://novethic.fr))

• À l'occasion de la conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) fin novembre 2009, un nouveau rapport d'Oxfam International intitulé « Promesses non tenues : qu'est-il arrivé au "développement" dans le cycle de Doha de l'OMC ? » tire un bilan inquiétant des 8 années de négociations.

• FAO : profil sur le changement climatique (document accessible : [ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/i1323f/i1323f00.pdf](http://ftp.fao.org/docrep/fao/012/i1323f/i1323f00.pdf))

• Migration 2010 : visitez le nouveau site de la Conférence des églises européennes (<http://migration2010.eu>)

• La lettre du Service Jésuite International n° 15 (<http://www.jesuites.com>)

### AGENDA 2010

• 2 février 2010 : journée mondiale de la vie consacrée

• 8 mars 2010 : journée mondiale de la femme

ÉTIENNE THOUVENOT

## Des cordes à son arc...

➤ À 33 ans, ce jeune cadre international, équipier du MCC sur Lyon, pilote la commission « Animation et symbolique » au sein de l'équipe préparant le Congrès national de janvier 2011.

Étienne Thouvenot ne veut pas rater la cible « Lyon 2011 » : « Il s'agit de donner corps au congrès ».

On aurait su, avant de le contacter, de quoi sont faites les journées d'Étienne Thouvenot, on aurait hésité à décrocher son téléphone et risquer un rendez-vous. Trop pris, s'imagine-t-on. Pourtant, c'est l'inverse qui se produit : dans un agenda très chargé, ce jeune cadre auditeur international qui, une semaine sur deux, court le monde de la Chine aux États-Unis en passant par la Turquie, trouve encore le temps de répondre à une énième sollicitation de fin de semaine. Le long d'un trajet – moins exotique cette fois – qui le ramène en voiture de Franche-Comté jusqu'à son actuel port d'attache, la région lyonnaise...

Venu de Dijon et installé depuis 2 ans dans la capitale des Gaules, avec sa femme Agnès et leurs trois (bientôt quatre !) enfants, Étienne, 33 ans, fait partie de l'équipe de préparation au Congrès national du MCC, qui se tiendra à Lyon les 15 et 16 janvier 2011. Avec la charge de piloter, au sein de cette équipe, la commission « Animation et symbolique », « À travers celle-ci,

il s'agit de donner corps au congrès en attachant autant d'importance à la forme qu'au fond du message que nous voulons faire passer » insiste Étienne. Et ce cadre qui œuvre dans une grande société d'électroménager compte bien mettre à profit toutes ses compétences en matière d'animation, de création artistique et de management de projet, pour « faire du congrès un moment très convivial, joyeux, intergénérationnel, novateur, avec des espaces et des temps pour favoriser la rencontre ». « Notre volonté sera par exemple de donner leur place à toutes les formes d'arts sans exception : danse, photo, peinture arts plastique, au-delà des champs plus classiques du théâtre et de la musique », complète-t-il. Des cordes à son arc, Étienne Thouvenot n'en manque pas. Son investissement dans le scoutisme en fait foi (organisation de veillées, camps et grand rassemblement, formation...), auquel s'ajoutent de nombreuses expériences dans la musique et le théâtre : de l'animation de messes à travers le chant jusqu'aux séances

d'« impros » théâtrales dans le cadre d'événements de solidarité (CCFD, Téléthon, etc.), nul doute que sa palette artistique trouvera ici à s'exprimer et à donner de précieux conseils, car « le but n'est pas de tout faire mais de savoir faire faire ». À un an du congrès, Étienne s'avère confiant et se réjouit de l'alchimie qui a pris au sein de l'équipe de préparation, reflet, selon lui, de ce que devrait être le Congrès : « L'équipe a appelé de nombreux jeunes qui viennent apporter leurs idées mais nous comptons aussi sur l'expérience des « aînés » pour les mettre en pratique. J'aime être force de propositions et ouvrir des horizons ». Un enthousiasme qui le conduit à être intarissable sur diverses propositions, en matière d'impact social, écologique ou de coût du congrès même s'il sait que tout ne sera pas réalisable. Une chose est sûre : « J'aimerais que chaque congressiste reparte avec des moyens et des pistes concrètes pour changer sa vie ». Rendez-vous en janvier 2011... ●

*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 402 mars 2010**

**DOSSIER** **Gouvernance mondiale... nécessité et/ou utopie ?**

## 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 . jour al . 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 : \_\_\_\_\_

45 € (1 an)  60 € (étranger par avion 1 an)

50 € (UE 1 an)  100 € (abonnement de soutien 1 an)

Prix au numéro : 6 € (7 € étranger) - **Paiement par chèque à l'ordre de l'USIC**

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



mouvement chrétien des cadres et dirigeants

## P r i è r e

Levez bien haut vos yeux,  
Et voyez : qui a créé ces êtres ?  
Celui qui mobilise au complet leur armée  
Et qui les convoque tous par leur nom.  
Si amples sont ses forces, si ferme son énergie,  
que pas un n'est porté manquant !

Jacob pourquoi dis-tu, Israël pourquoi affirmes-tu :  
« Mon chemin est caché au Seigneur,  
mon droit échappe à mon Dieu. »

Ne sais-tu pas, n'as-tu pas entendu ?  
Le Seigneur est le Dieu de toujours,  
Il crée les extrémités de la terre.  
Il ne faiblit pas, il ne se fatigue pas ;  
Nul moyen de sonder son intelligence,  
Il donne de l'énergie au faible,  
Il amplifie l'endurance de qui est sans force.

Ils faiblissent, les jeunes, ils se fatiguent,  
Même les hommes d'élite trébuchent bel et bien !  
Mais ceux qui espèrent dans le Seigneur,  
retrempent leur énergie :  
Ils prennent de l'envergure comme des aigles,  
Ils s'élancent et ne se fatiguent pas,  
Ils avancent et ne faiblissent pas.

*Ésaïe 40, 26-31, TOB*