

N°381

FÉVRIER 2008

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

Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants



DOSSIER

Mal-être au travail, en sortir !

sommaire

ÉDITORIAL **S'enrichir en vue de Dieu** p. 3 • RENCONTRE avec **Stephan et Emmanuel van Merris. Une tradition d'industriels** p. 4 • DOSSIER **Mal-être au travail, en sortir !** sommaire détaillé p. 6 • VIE DU MOUVEMENT **Comment partager les bonnes idées ?** p. 22 • LIEN AVEC LES AUTRES MOUVEMENTS p. 23 • QUESTION D'ÉQUIPE **En entreprise ou retraités, des actifs font équipe** p. 24 • LIVRES p. 26 • LA LETTRE INTERNATIONALE N° 106 p. 28 • DÉCRYPTAGE **La fin des sortilèges** p. 30 •

- **3 février 2008** Journée régionale Centre à Blois.
Thème : « La place de la parole de Dieu dans nos vies ».
- **9/10 février 2008** Week-end régional MCC Midi à En Calcat. Thème : « Le discernement dans nos choix ».
- **16/17 février 2008** Week-end JP. Région Bretagne/Pays-de-Loire.
- **23/24 février 2008** Week-end d'accueil Jeunes Professionnels. Région Île-de-France à Saint-Prix (95).
Thème : « À la recherche de la joie... une réalité ? un idéal ? ».
Ce week-end est destiné :
 - aux jeunes professionnels désirant découvrir le MCC et entrer en équipe ;
 - aux jeunes professionnels déjà en équipe en Île-de-France et hors Île-de-France qui souhaitent vivre un moment de réflexion et de partage autour du thème et accueillir les nouveaux venus. Contacts : hbruneliere@hotmail.com ou anne.normant@free.fr
- **11 mars 2008** Soirée CCFD, rue de Varenne, 19h30.
Présentation projet de solidarité internationale.
Contact : lauredelery@hotmail.com
- **11/13 mars 2008** Session nationale des aumôniers et accompagnateurs spirituels du MCC. À Chevilly-Larue.
Thème : « Nul ne peut servir deux maîtres »
Dieu, l'argent et nous.
- **28/30 mars 2008** Assises nationales des EDC (Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens) à Marseille.
Thème : Diriger et servir.
- **30 mars 2008** Journée régionale du MCC de Paris.
Thème : « Où demeures-tu ? Venez et vous verrez ».

➤ **Le chiffre : 65% des français souhaitent que les électeurs se déterminent** aux municipales en fonction des enjeux locaux et non en fonction de questions de politique nationale. *Sondage TNS Sofres réalisé pour Le Pèlerin (janvier 2008).*

➤ **Il l'a dit** « Il ne faut jamais céder à la facilité et toujours rester ancré dans ses convictions, on peut tromper les autres, mais on ne peut pas se tromper soi-même »
Ousmane Sow, sculpteur sénégalais. (La Croix)

➤ Dans un seul mouvement, je poste l'abonnement de *Responsables* qui est devenu un très joli journal, très bien présenté ; un souvenir à garder... **Fernand**

➤ Merci de votre envoi [...] j'en ai profité pour lire les articles et cela m'a paru remarquable. Bravo. Et longue vie à *Responsables*. **Guy**

Merci pour ces encouragements qui nous font chaud au cœur... Mais vous pouvez aussi envoyer vos critiques, vos analyses et vos idées. Elles nous intéressent pour mieux répondre à vos attentes. À vos stylos ou à vos mails !
La rédaction

- Retrouvez sur le site, les tables de *Responsables* 2007, le sommaire détaillé, l'éditorial de chaque numéro et des propositions pour des réunions d'équipes sur : <http://www.mcc.asso.fr>

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
Directeur de la publication : Alain Brunelle
Rédactrice en chef : Marie-Caroline Durier
Graphiste : Véronique Vaude
Photo de couverture : Fotolia.com
Secrétariat : 01 42 22 59 57
Comité de rédaction : Anne-Marie de Besombes, Françoise Brunelle, Bernard Chatelain, Claire Collignon, Geneviève-Isabelle Coulomb, Denis Garnier, François Lacroix, Christian Mazars, Jean-Luc Ménager, Solange de Coussemaker, Laurent Tertrais, Christian Sauret.
Aumônier national : Bernard Bougon
Impression : Color 36, 36320 Villedieu-sur-Indre
Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2008 - 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.



Bernard Bougon, s.j.
Aumônier national
du MCC

S'enrichir en vue de Dieu

À la fin de son intervention qui ouvrait les 82^e Semaines Sociales de France, Jean-Marc Jancovici, président d'X Environnement, lançait qu'en raison de la crise prévisible nous devrions : « Travailler plus, pour gagner moins ». J'ai entendu ce propos comme faisant écho au « Travailler plus, pour gagner plus » de la dernière campagne présidentielle.

Que ce soit dans la bouche d'un ingénieur, spécialiste des questions climatiques, ou dans celle du Président de la République, l'affirmation est-elle si différente ? Pour l'un comme pour l'autre il s'agit de travailler plus. Mais « Travailler plus pour gagner plus » peut sous-entendre que nous gagnerions moins si nous ne travaillions pas plus ? Ou, à tout le moins, que nous ne gagnerions pas plus si nous ne travaillions pas davantage ? Si nous donnons une suite à ces interrogations, notre réflexion peut emprunter différentes directions. Tout d'abord, pourquoi gagnerions-nous moins ? L'abbé Ferdinand Galiani dans ses *Dialogues sur le commerce des blés* (1758) nous invitait à comprendre qu'acheter moins cher ailleurs un bien qui nous est indispensable, mais que nous saurions produire nous-mêmes,

***Nous importons le niveau
de vie de ceux à qui nous
achetons moins cher...***

a un effet économique inattendu : avec ce bien, nous importons simultanément le niveau de vie de ceux à qui nous l'achetons... ! Effet inattendu, sans doute, pour ceux qui estiment que l'argent est seulement une valeur d'échange commode. Mais l'argent ne saurait être que cela. Dans le lien entre la monnaie et les valeurs de souveraineté nous percevons déjà que l'argent a d'autres significations. L'argent a probablement une source anthropologique, une sorte de substitut de la personne... C'est le rôle que Jésus lui fait jouer dans la parabole des talents (Matthieu 25, 14 et suivants). Les talents distribués par le maître maintiennent sa présence dans l'absence... Notre réflexion peut aussi emprunter une autre direction : gagner moins, gagner plus ? Nous pouvons gagner plus en chiffres et gagner moins en pouvoir d'achat. Tout dépend de ce sur quoi on fixe son regard ! Mais à se focaliser sur le gain (qu'il soit positif ou négatif) ne risquons-nous pas de faire fausse route ? L'Évangile, ici encore, nous propose quelques repères. Retenons, par exemple le « s'enrichir en vue de Dieu » de Saint Luc (12, 21). Il y est question de gain et d'enrichissement. Mais nous percevons bien que ce « en vue de Dieu » en change la nature, l'indispensable et le nécessaire à l'existence étant saufs.

Un tel gain, « en vue de Dieu » ne se replie pas sur la personne et son travail. Il appelle, entre autres, à une humanisation de notre travail et de notre présence au travail.

Ce peut être une manière d'aborder le dossier de ce numéro.

Les produits
SISA sont des
tuyaux et
des raccords
hydrauliques.



STEPHAN ET EMMANUEL VAN MERRIS,
CODIRECTEURS DE L'ENTREPRISE SISA À ZEDELGEM

Une tradition d'industriels

↳ Henry Ford a dit un jour : « Penser, c'est édifier et créer »¹. Un petit-fils de forgeron flamand incarne ces paroles : Aimé Claeys, qui a, en pleine époque fordiste, révolutionné le monde des « deux roues », faisant connaître le nom de Flandria au-delà des frontières de la Flandre belge. En ce début du XXI^e siècle, les performances économiques de cette région si proche de la France étonnent. Deux petits-fils du génial inventeur sont aujourd'hui à la tête de SISA, producteur de raccords hydraulique qui joue dans la cour des grands tout en gardant présente la tradition familiale inspirée du christianisme social. *Propos recueillis par Solange de Coussemaker*

Responsables : *Votre mère est la fille d'Aimé Claeys, le fondateur de Flandria, comment vous situez-vous dans cet héritage ?*

Stephan Van Merris : Nos parents étaient associés pour moitié avec un beau-frère, dans l'entreprise Flandria-aluminium, fabriquant des profilés d'aluminium, située à Warneton, à la frontière française. À la fin des années 80, ils ont repris leur part et ont décidé de racheter une autre affaire. En 1991, nous avons repris la société SISA, créée en 1960 par une famille brugeoise. En 1980, c'est le fils et la belle-fille qui avaient pris l'entreprise, un moment leader sur ce marché en Belgique, qui s'était retrouvée progressivement en perte de vitesse. Dix ans

● ¹ Cité dans R. Willaert, op. cit.

² On fabrique 15% de ce que l'on vend. Le reste est une activité d'assemblage.

³ KULeuven.

⁴ Ibidem.

⁵ New-Holland se trouve aussi à Zedelgem, c'est la descendante d'une des entreprises de Léon Claeys, rachetée par les Américains puis par les Italiens (FIAT) qui sont restés sur place.

⁶ R. Willaert, A. Claeys-Flandria, Assbroek, A. Van Damme-Beke, brochure 75^e anniversaire.

⁷ Le nom d'origine était : *De Westvlaamse Leeuw* (le lion de la Flandre occidentale), qui se transformera en Flandria.

plus tard, ils la cèdent à mes parents. Les produits SISA sont des tuyaux et raccords hydrauliques². J'ai tout de suite été associé avec mon père, ingénieur civil. Il m'a aidé à apprendre les règles du jeu, le marché, les personnes... J'étais chargé du management journalier, je partageais avec lui la supervision de la stratégie et des décisions importantes. Il s'est retiré progressivement, transférant le capital à mon frère Emmanuel, associé depuis 1997, et à moi-même. Depuis 2006 nous en sommes tous les deux maîtres à bord, associés à 50%.

Responsables : *Quels sont vos parcours ?*

S. Van M. : Je suis économiste, diplômé de Louvain³, âgé d'un peu moins de trente ans au



Stephan
van Merris,
économiste.



Emmanuel
van Merris,
ingénieur.

L'effectif
relativement
faible facilite
les relations de
proximité avec
le personnel.

PHOTOS : SOLANGE COUSSEVAER



moment de la reprise de SISA. Après mes études, j'ai passé un an chez Flandria à Warneton, pour y effectuer une étude sur la productivité de la production. En 1988-1990, j'ai travaillé chez Intercom, société du groupe Electrabel, à Liège et à Courtrai. Je m'y suis occupé d'informatique, de vente et de budget. J'ai été ensuite associé par mon père à la recherche de l'entreprise à reprendre. Fils d'une fille Claeys, nous avons baigné dès le plus jeune âge dans la culture d'entreprise industrielle humaniste très riche en Flandre.

Emmanuel Van Merris : Je suis ingénieur civil, également de Louvain⁴. Il s'agit d'une formation théorique et méthodologique en cinq ans. J'ai poursuivi, en 1993, mes études avec un MBA de management à l'EDHEC à Lille. Je ne pensais pas rentrer tout de suite dans l'entreprise familiale. Un marché de l'emploi difficile cette année-là m'a fait démarrer chez SISA, dont j'ai découvert les activités avant de rentrer pour trois ans chez IBM à la Hulpe puis à Bruxelles. Je me suis occupé de la maintenance des logiciels internes, puis, la troisième année, du projet de passage informatique de l'an 2000. En 1997, rentrant dans le giron familial, j'apportais l'expérience d'un autre environnement.

Responsables : *Votre activité depuis la reprise ?*

S. Van M. : SISA a connu une croissance continue pendant les dix premières années (5 à 10% par an), exponentielle depuis 2003 (de 20 à 30% ces deux dernières années). Notre chiffre d'affaire est passé de 2 à 9 millions d'euros entre 1991 et 2007. Nous avons adopté une stratégie qui a porté ses fruits, nous concentrant sur quatre axes : le premier est un rajeunissement du personnel qui est passé en 1991 de 25 personnes à 45 aujourd'hui (dont 4 en Pologne). Notre deuxième axe a été la création d'une force de vente performante (effectif multiplié par quatre en interne et en externe). En troisième lieu nous avons investi dans la qualité de nos produits, stimulés par notre voisin et gros client New Holland-CNH⁵, n° 2 du machinisme agricole, qui nous fixe la barre très haut. Notre clientèle intègre tous ceux qui utilisent des machines hydrauliques ; 30 à 40% dans le domaine agricole. Nous nous occupons de maintenance et de renouvellement des composants des machines. Notre quatrième axe est l'internationalisation. Avec notre niveau de qualité, nous

sommes capables de travailler avec de « grands joueurs ». Pour maintenir et accroître ce niveau, nous cultivons un esprit global, dans une position de veilleur, pour continuer à saisir les opportunités tout en cernant les dangers. Nous cherchons à traduire les choses complexes en objectifs simples. Le projet d'implantation d'une filiale en Pologne est né en 2004 et a abouti en 2006. Nos marchés, grâce à nos gros clients dont on fournit les sites et les sous-traitants, sont l'Allemagne, la France, le Brésil, les États-Unis, la Hongrie et les Pays-Bas. Nous travaillons aussi avec des fournisseurs indiens et prospectons en Chine. Nous sommes leaders dans l'assemblage et la production ; pour le remplacement le marché est très concurrentiel.

Responsables : *Quelle est votre politique en matière managériale et sociale ?*

S. Van M. et E. Van M. : Dans ce domaine, nous œuvrons ensemble, l'un de nous s'occupant du personnel de l'atelier, l'autre de celui de la vente, des achats et de la comptabilité. Au début nous avons commis des erreurs en embauchant des gens trop jeunes. Nous avons rectifié le tir en ayant le souci de trouver le bon équilibre humain, définissant une politique de rajeunissement du personnel après les départs à la retraite de l'effectif d'origine. (Ils ne sont plus que deux aujourd'hui, certains des anciens ayant eu du mal à s'adapter à la nouvelle dynamique). Le chômage étant très faible en Flandre, les gens disponibles sur le marché du travail sont peu motivés. Notre personnel est aussi composé de cinq handicapés. Notre effectif relativement faible facilite les relations de proximité avec le personnel ; nous avons le souci qu'il aime venir travailler. Quatre fois dans l'année, des journées de convivialité sont organisées (foot, tennis, survival week-end...) avec les salariés ; la plus importante est bien sûr la traditionnelle fête de la Saint-Éloi début décembre, moment fort dans la vie de SISA. ●

Une saga des Flandres⁶

1846 : Naissance de Léon Claeys, fils de forgeron.

1896 : Conception de la première bicyclette moderne.

1910-1950 : Explosion de la production : 250 000 unités en 1950.

1926 : Les 4 frères de Léon unis dans la société *Claeys frères*.

1933 : Invention du vélomoteur par Aimé, fils de Léon.

1956 : Recentrage familial autour d'Aimé à la tête des usines *A. Claeys-Flandria*⁷.

1967 : Intégration verticale : création d'une usine d'extrusion de profilés d'aluminium à Warneton.

1954-1990 : Diversification de la production (fondeuses...). Gestion inspirée par le christianisme social, conception très novatrice de la publicité (équipes sportives aux couleurs de Flandria), maintien du caractère familial malgré une internationalisation croissante.

1991 : Ignace van Merris et son épouse Denise Claeys, se retirent et rachètent l'entreprise SISA.

2006 : SISA est cédée à leurs deux fils.

Dans la vie, il est des rencontres stimulantes qui nous incitent à donner le meilleur de nous-même, il est aussi de rencontres qui nous minent et qui peuvent finir par nous briser.
Marie-France Hirigoyen

Toujours plus de pression... 8
 Le professeur Dejourns répond aux questions d'Anne-Marie de Besombes.

De la pression au harcèlement 10
 Une mise au point juridique de la notion de harcèlement par l'avocate Camille van Robais.

Insidieusement vôtre... 11
 Récit d'une victime de harcèlement par André Deluz.

Vers l'entreprise humaniste ? 12
 Christoph I. Barmayer compare la politique managériale et les résultats de deux entreprises allemandes.

Prévenir le stress au travail 17
 Henri Rouilleault nous expose l'analyse et les propositions de l'ANACT.

Une expérience éclairée 20
 Le témoignage d'une victime devenue médiateur par Antoine Chapelier.

Vie d'équipe 21
 Gérer le stress et ses conséquences.

Mal-être au

« Le respect, l'admiration et l'amour sont meilleurs moteurs que le stress, la sanction ou l'incompréhension. »
Olivier Sax

travail, en sortir !



Michel Eppo - Fotolia.com

La question du stress au travail est liée étroitement à l'évolution des pratiques de gestion des entreprises. Sur la base de ce constat commun, les analyses proposées dans les articles du présent dossier se développent de manière très différenciée, voire opposée s'agissant du Professeur Christophe Dejourné et d'Henri Rouilleault, précédent DG de l'ANACT.

Ce n'est pas l'ampleur croissante du phénomène qui fait question, c'est le regard porté sur les contextes du travail, fondamentalement critique du système économique actuel pour l'un, vigilant sur les dérives et force de propositions pour l'autre. Aux côtés de ces deux experts, le récit de Christoph I. Barmeyer tend à montrer qu'il n'y a pas de fatalité due aux circonstances économiques, pour autant que les dirigeants reconnaissent la qualité de l'implication des hommes au travail comme un facteur essentiel de performance de l'entreprise. À contrario, deux témoignages nous rappellent combien destructeur peut être le management lorsqu'il repose sur la défiance. *Christian Sauret*

ORGANISATION DU TRAVAIL

Toujours plus de pression...

Psychiatre et psychanalyste, le Pr Christophe Dejours a dirigé, en 2005, la Commission « Violence, travail, emploi, santé », dont il vient de publier les éléments dans un livre intitulé *Conjurer la violence*. À travers l'analyse de cas de souffrances au travail, les contributions des différents partenaires de cette instance d'étude¹ montrent à quel point l'organisation du travail est en cause dans la genèse de la violence sociale et de cette souffrance. Il répond aux questions de *Responsables*.

Propos recueillis par Anne-Marie de Besombes



Dr Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste, professeur au CNAM, directeur du laboratoire de psychologie du travail.

Responsables : *Quel rôle le sous-emploi et la peur du chômage jouent-ils dans le développement du stress au travail ?*

Christophe Dejours : Craindre de perdre son emploi a des conséquences sur les salariés dans leur travail. Menace de licenciement, de chômage, de précarité, flexibilité accrue... Cela entretient la peur. Paradoxalement et de façon inattendue, celle-ci touche aussi bien les salariés des entreprises où ce risque existe que celles, publiques, où le risque est quasi inexistant. C'est un effet indirect. La pression sur l'emploi se manifeste par une charge de travail qui augmente, alors que le nombre d'heures de travail a diminué. Dans les hôpitaux, la charge de travail est devenue considérable et les cadences sont intenable. La vie hospitalière a beaucoup changé en quelques années. Mais on peut en dire autant dans beaucoup d'autres secteurs... Pour répondre à la pression, les gens sont conduits à mal travailler et cela leur est insupportable. Il y a des postes dans l'entreprise dont la réalité est perçue comme un enfer pour tout le monde. La peur d'être muté dans ces endroits marqués au fer rouge existe. À cause du contexte de chômage, des personnes ont renoncé à une carrière plus ambitieuse pour aller vers des métiers plus « sûrs », mais parfois moins intéressants pour eux, à la Poste, dans les Collectivités territoriales ou dans l'Enseignement. Et ils sont accusés, par leur encadrement, d'être des privilégiés. Or il faut savoir que dans la fonction publique, le management peut être

plus odieux qu'ailleurs : arrogance, mépris, agressivité verbale, accusations de paresse sont monnaie courante... Dans l'enseignement, beaucoup ont peur sur leur lieu de travail... Ce n'est pas un contexte amusant ou agréable. Dans beaucoup de travaux peu qualifiés, les gens sont corvéables, en particulier obligés d'accepter des horaires partiels et flexibles. La précarité provoque le désir de conserver sa place à tout prix. Les plus précaires ont des conditions de travail très difficiles et cela rejaillit même sur ceux qui ont un emploi plus stable. L'objectif premier étant désormais de conserver sa place, envers et contre tout, quelle que soit la pression. Personne n'est à l'abri de cette mentalité.

Responsables : *Le climat d'urgence dans lequel sont prises les décisions de réorganisation a-t-il un impact supplémentaire sur le stress des autres ?*

Ch. D. : Quand les cadres sont surchargés de travail, angoissés, sous pression... Que se passe-t-il ? Dès qu'une perte de profit est constatée, c'est le branle bas de combat. Ils reçoivent des directives qui sont réajustées tous les jours et n'ont parfois même pas le temps de donner les ordres utiles. Ils n'ont pas la possibilité d'être serein, d'accompagner les gens. C'est désespérant de ne pouvoir diriger dans le calme. Ils sont trop dans l'urgence et n'ont pas le temps de planifier leur action. Et comme on est toujours en retard d'un e-mail, qu'il y a toujours des choses qu'il fallait rendre la veille, on ne se parle



Payot, 2007. 23 euros.

plus. Les relations sont de plus en plus réduites parce qu'il y a tout le temps des ordres. De plus en plus de gens sont impossibles à joindre, c'est un symptôme. Or, la parole joue sur autre chose. Les temps dits « morts » ne le sont pas : il s'y passe des choses essentielles. Ils servent à faire fonctionner le vivre ensemble, à traiter, éponger, digérer les conflits au quotidien, à se consulter, se faire une culture commune. Rire aussi. En restant chacun dans son coin, la coopération devient nulle, la gentillesse, la politesse, l'attention aux autres n'ont pas cours. Dans certains open spaces, les gens, quand ils arrivent, vont directement à leur poste, sans saluer personne ! C'est l'âme de la coopération qui est ainsi tuée. Partout, tout est très sec. Personne n'a le temps de parler. Ce n'est pas la flânerie que combattait Taylor, c'est le besoin de prendre un peu de recul par rapport à ce que l'on traite, de s'arrêter un peu pour réfléchir. Ne pas toujours se précipiter. Après un arrêt de travail, ou une période de chômage, certains sont incapables de supporter ce climat. Le niveau d'exigence est trop fort. C'est un constat de la médecine du travail. Il y a un début de prise de conscience de tout cela, car les cadres souffrent aussi. Mais les personnes de 30/40 ans n'ont pas connu l'expérience du travail « avant ». Ils n'ont pas de point de comparaison et n'imaginent pas que le travail puisse être conçu autrement. Leur nec plus ultra du progrès sera du côté des indicateurs d'exécution. Penser gestion, c'est penser en termes d'indicateurs chiffrés, quantitatifs. Tout ce qui est mesuré n'a pas forcément de rapport avec le travail fait. Prenez quelqu'un qui, aux Allocations familiales, reçoit des gens pour constituer des dossiers. S'il reçoit une personne d'origine étrangère, avec un dossier compliqué, il lui faudra beaucoup plus de temps pour comprendre et reconstituer ce à quoi elle a droit que s'il s'agit d'un cadre qui apporte un dossier « clé en main ». Il n'y a pas de proportionnalité entre ce qui est mesurable et le nombre de dossiers traités, car les dossiers difficiles n'entrent pas dans la mesure donnée. Ce qui est mesuré n'est pas le travail mais son résultat. Il y a donc une discordance de plus en plus grande entre les critères de gestion et ceux relatifs au travail. La culture qui concerne les connaissances du travail a disparu. On a arrêté d'en-

Les cadres, souvent sous pression ne peuvent plus manager dans le calme.

Les plus précaires ont des conditions de travail très difficiles et cela rejaille même sur ceux qui ont un emploi plus stable.

¹ Sociologues et chercheurs, médecins, psychologues et inspecteurs du travail, psychologues auprès des tribunaux, philosophes et universitaires, psychiatres et psychanalystes.



Ken Pichon - Fotocub.com

seigner ce qu'est le travail. Aujourd'hui, les gens ne raisonnent qu'à partir de la gestion.

Responsables : *Quelle est votre proposition ? Sur quels types d'emploi pourrait-on progresser ?*

Ch. D. : Il faut d'abord accepter de pouvoir remettre en cause la méthode actuelle. Ceci fait, il est partout possible d'agir avec de nouveaux principes. L'urgence est d'abord de diminuer la pression sur les objectifs et d'inverser la façon de faire en demandant aux gens de parler sur leur travail. On est chaque fois étonné par la pertinence de leurs suggestions. Le manager qui écoute les idées fonctionne du bas vers le haut, et pas seulement du haut vers le bas. Il faut réintroduire l'expérience du travail dans la gestion.

Responsables : *Pensez-vous que l'on puisse encore être libre dans son travail, ou que nous sommes destinés à être de plus en plus enchaînés ?*

Ch. D. : Le travail a toujours été encadré par des prescriptions. Or, dans la réalité, les gens ne font jamais ce qui a été prescrit. L'idée de stricte exécution est impossible. L'humain n'est pas fait comme cela. En fait, les gens interprètent les ordres pour atteindre les objectifs. Cela repasse par eux-mêmes, leur corps, leur intelligence, leur personnalité. Chacun fait tout un travail d'interprétation des prescriptions. Car le travail relève de la pensée, de l'imagination, de l'invention. Il n'y a pas de travail sans ingéniosité. Le rapport de l'homme au travail, c'est mettre des ingéniosités ensemble. ●

ASPECT JURIDIQUE

De la pression au harcèlement

Quand l'usage de la pression devient un mode de fonctionnement, voire de management pervers, il peut constituer ce que l'on appelle aujourd'hui du harcèlement moral. Il a toujours existé en milieu de travail, mais sa dénomination est relativement récente. Petite mise au point juridique.

Refus de communication, menaces, mise au placard, conditions de travail dégradantes... Le harcèlement moral peut prendre des formes multiples. Les conséquences pour les victimes peuvent être graves et engendrer des troubles psychosomatiques, des dépressions, voire même des suicides. Le législateur est finalement intervenu par la loi de Modernisation Sociale¹ du 17 janvier 2002, neuf ans après l'apparition de la notion de harcèlement sexuel dans le droit français. Il y introduit la notion de harcèlement moral dans le Code du travail, et sa répression dans le Code pénal.

Une notion subjective

Aujourd'hui, de nouveaux articles du Code du Travail visent « les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »². Ces dispositions précisent qu'aucun salarié ne doit subir de tels agissements, ni être sanctionné pour en avoir témoigné ou les avoir relatés. Le harcèlement moral est depuis lors passible d'une peine d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 15 000 euros.

Tout salarié, même en période d'essai, bénéficie de ces dispositions. Elles concernent tant l'embauche que l'exercice du pouvoir discipli-

naire, la rupture du contrat de travail ou, plus largement, tout traitement discriminatoire, direct ou indirect. Aucun rapport d'autorité n'est exigé entre l'auteur et la victime supposés. Si le harcèlement moral est bien souvent le fait d'un supérieur hiérarchique, il peut également être exercé entre collègues du même niveau, ou par un subordonné. Cette notion est donc très large et très subjective. La définition légale n'est donc pas très explicite, laissant au juge un important pouvoir d'appréciation et d'interprétation.

Des actes répétés

En pratique, trois éléments permettent de caractériser le harcèlement moral : la répétition des actes, une dégradation des conditions de travail, une atteinte aux droits, à la dignité, à la santé physique ou mentale ou à l'avenir professionnel du salarié. De nombreuses décisions jurisprudentielles soulignent le caractère répété des actes de harcèlement. Il est notamment fait état « d'insultes quotidiennes »⁴, de « sanctions multiples sans justification »⁵ ou encore de « critiques systématiques »⁶. Concernant la dégradation des conditions de travail, l'intention de nuire ou la volonté de se livrer à un harcèlement n'est pas requise. Il en résulte que l'agresseur ne pourra se prévaloir du caractère involontaire de ses actes pour échapper à la condamnation de ses agissements. Le dernier critère est très large et recouvre toute une gamme de comportements pouvant être qualifiés de harcèlement moral mais dont on ne peut établir la liste exhaustive. Pour exemple, la Chambre sociale de la Cour de Cassation⁷ a retenu comme atteinte à la dignité le fait de retirer subitement et sans motif un téléphone portable à usage professionnel, d'instaurer une obligation nouvelle de se présenter tous les matins dans le bureau de sa supérieure hiérarchique, et d'attribuer de nouvelles tâches sans rapport avec les fonctions⁷.

De même, les agissements de harcèlement peuvent consister à jeter le discrédit sur un



Maître Camille van Robais, avocate.

¹Loi de Modernisation Sociale n°2002-73

²articles L.122-49 à L.122-54

³article 222-33-2 du Code pénal

⁴CA Montpellier, ch. Soc., 17 juin 1998, n°97-1384

⁵CA Poitiers, ch. soc 30 mai 2000, n°99-02377

⁶Cass. Soc. 24 janv 2006, n°03-44.889

⁷Cass Soc 27 oct 2004, n°04-41.008

⁸Cass Soc 15 mars 2000, n°97-45.916

⁹Cass Soc 24 janv 2006, n°03-44.889

salarié, en l'affectant personnellement et en portant atteinte à son image, à sa fonction et à son autorité⁸, ou consister en une atteinte au principe d'égalité entre salariés, quand l'employeur n'établit pas que cette différence de traitement est objectivement justifiée⁹.

● Une loi difficile à appliquer

Toutefois, si la jurisprudence apporte de nombreuses précisions essentielles à l'interprétation de la notion de harcèlement, l'une des principales difficultés pour le salarié est de rapporter la preuve du harcèlement subi. L'article L 122-52 du Code du Travail précise qu'il appartient au salarié d'établir des faits permettant de présumer qu'il est victime de harcèlement, tandis que le défendeur, au vu de ces éléments, devra apporter la preuve que les agissements en cause ne constituent pas un harcèlement moral. Dans la pratique, les attestations de collègues ayant eu connaissance des faits, les certificats médicaux du médecin du travail et/ou du médecin traitant constatant un état anxio-dépressif qui n'existait pas auparavant (par exemple lors de la visite médicale d'embauche), ou éventuellement des mails ou des courriers contenant des insultes, des menaces, des pressions, des brimades, des critiques répétées... peuvent constituer des preuves.

Malheureusement, le salarié se heurte souvent à des difficultés importantes pour les obtenir (la peur de perdre son emploi et l'isolement des salariés empêchent toute solidarité). En outre, même en présence de ces dernières, les condamnations de l'employeur sont exceptionnelles et concernent le plus souvent des cas extrêmement graves et largement étayés. Cette restriction des condamnations semble s'expliquer par le fait que, si la pratique intolérable du harcèlement moral est maintenant combattue par le droit du travail, il n'en demeure pas moins que sa définition, qui souffre d'un manque évident de clarté et de précision, ouvre la porte à de nombreux abus. Cette notion est en effet aujourd'hui trop « à la mode » et donne lieu à quelques dérives ayant des effets contre-productifs, limitant ainsi l'intérêt de l'innovation de la loi du 17 janvier 2002. ●



Récit : Insidieusement votre...

Cela a commencé comme un sentiment d'insécurité, se souvient Cléonte. Une forme de menace diffuse et imprécise. Il y a une dizaine d'années, lors d'un séjour à New York, j'avais déjà ressenti une impression semblable en parcourant certaines rues du Bronx.

En apparence, pourtant, tout s'était bien passé. Depuis plusieurs semaines notre service avait un nouveau patron. Un homme d'âge moyen, d'apparence tranquille et plutôt souriant. Dans les premiers temps, sa prise de fonction l'occupant beaucoup à l'extérieur, nous ne l'avons presque pas vu. Mais nous connaissions notre travail... Et puis, un jour il a fait le tour du service. C'est là que pour moi, cela a commencé. Je ne sais pas pourquoi, après son passage, je sentais comme un malaise. J'ai essayé de réfléchir à ce qui s'était passé, mais rien de concret en apparence... Quelque temps après il est repassé et m'a fait une remarque sur un détail de présentation de mon travail. Et, à nouveau, j'ai été troublé. Mais rien de saisissable. J'en ai parlé avec une collègue. Elle a conclu, avec moi, que je me faisais des idées. Pourtant, les choses se sont peu à peu dégradées. Toujours souriant, il me faisait une remarque ou l'autre, me faisant à chaque fois entendre que les choses n'étaient pas comme il fallait. Au début, je me suis dit qu'il avait raison et que je pouvais m'améliorer. J'ai donc essayé de faire ce qu'il m'indiquait, mais ce n'était jamais cela. Je finis par lui demander des directives plus précises sur ce qu'il voulait, mais il n'a fait que me redire ce que je faisais déjà. Je n'y comprenais plus rien. Plus je faisais des efforts, plus il semblait mécontent, moins je voyais comment faire mieux... Peu à peu, j'en suis venu à penser que j'étais idiot et nul... J'ai commencé à glisser. Venir dans le service devenait une torture. Je ne respirais que lorsque j'apprenais son absence. Pour les collègues, il n'y avait rien d'anormal. Mais, ils marquaient une distance à mon égard qui m'inquiétait de plus en plus. J'ai fini par me demander si je ne devenais pas fou... Au bout de plusieurs mois, j'ai démissionné. J'ai cru que c'était la solution. Mais, même là je n'étais pas délivré. C'était comme s'il me poursuivait... Cela m'a pris plusieurs années pour m'en sortir vraiment... ”

Par mi les multiples formes de violence en milieu tempéré, il y en a une répétitive, difficile à repérer mais particulièrement destructrice : le harcèlement moral. Ainsi, la hiérarchie de l'entreprise où travaillait Cléonte n'a rien vu, ni rien compris. Elle sait seulement que Cléonte, pourtant très apprécié jusque-là, avait démissionné après plusieurs mois de difficultés. La découverte des deux livres de Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* et *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle - démêler le vrai du faux* a permis à Cléonte de se reconstruire. Au travers des témoignages cités, il a reconnu sa propre histoire et a pu commencer à lui donner un sens. **André Deluz**

UN CHOIX MANAGÉRIAL

Vers l'entreprise humaniste ?

Le management par le stress, la minimisation des coûts salariaux, l'exploitation des salariés sont-ils des modes de gestion dépassés ? Si certains continuent de diriger leurs entreprises avec ce type de principes, d'autres entrepreneurs s'en écartent radicalement et réussissent. Un exemple en Allemagne.



Christoph I. Barmeyer

Maître de conférence
I.E.C.S. Strasbourg,
Université
Robert Schuman
C.E.S.A.G.
(Centre d'Étude des
Sciences Appliquées
à la Gestion)

Les magasins
DM ont une
surface
moyenne de
500 m² et
proposent un
assortiment
d'environ
12 000 articles.





« Plus une entreprise sait innover dans l'interaction sociale, plus elle sera performante face à la concurrence » affirme le PDG de DM.



Pour le client, les magasins Schlecker et DM se ressemblent. Ce sont des commerces en libre-service, de petite et moyenne taille proposant à peu près les mêmes produits de droguerie et affichant des prix intéressants. Pourtant les différences de stratégie, de culture d'entreprise, et de management sont importantes et ont un fort impact sur la performance.

● **Politique de gestion et stratégies d'expansion**

Les filiales de Schlecker se trouvent à la périphérie des villes ou dans de grandes localités, tandis les magasins DM occupent des emplacements centraux et très fréquentés des moyennes et grandes villes. Avec leurs 500 m², les filiales de DM ont une taille double des magasins Schlecker. Le chiffre d'affaires au m² de DM s'élève à 7 555 €, soit plus du triple de celui de son concurrent qui se situe à 2 000 €. De même, avec près de 12 000 articles référencés, l'assortiment proposé par DM est trois fois plus important que celui de Schlecker. Schlecker mise sur la réduction des coûts, DM sur l'optimisation et la croissance du chiffre d'affaires. Schlecker compense sa moindre productivité par rapport à DM par la minimisation des coûts de surface et de personnel, ceux-ci étant plus faibles à la périphéries des villes et dans les zones rurales. Schlecker emploie en général des vendeuses non formées donc moins rémunérées. Ainsi, le syndicat allemand Verdi reproche à Schlecker d'avoir des

Schlecker mise sur la diminution des coûts, DM sur l'optimisation et la croissance du chiffre d'affaire.

« attitudes dignes des débuts du capitalisme » (“frühkapitalistische Allüren”).

Aujourd'hui, ces deux enseignes se développent surtout à l'étranger. La divergence entre les cultures d'entreprise de Schlecker et de DM peut s'expliquer par la différence de personnalité entre les dirigeants, fondateurs de ces deux enseignes.

Par certains côtés, Anton Schlecker et Götz We mer se ressemblent. Ils sont tous deux nés dans le Bade-Wurtemberg, Schlecker en Souabie et We mer dans le pays de Bade. Ils ont à peu près le même âge et ont débuté comme apprentis. Ils ont créé leurs chaînes de droguerie en libre-service dans les années 1970 et sont considérés, par la profession, comme des spécialistes. Ils dirigent avec succès des entreprises qui ont un caractère familial¹. Les deux hommes sont connus pour leurs visites et leurs contrôles réguliers dans les magasins.

Cependant, ces deux PDG se distinguent nettement par leur personnalité et par les valeurs qu'ils défendent. Cela transparaît dans leurs choix stratégiques, dans la culture de leurs entreprises et la gestion des ressources humaines. Les médias présentent en général Schlecker comme un matérialiste économe qui fuit la sphère publique et qui a un ● ● ●

style autocratique et directif. À l'inverse, Werner est présenté comme un penseur et un poète dirigeant son entreprise de manière démocratique et participative.

● La gestion des ressources humaines chez DM

Quelles en sont les particularités chez DM ? La réussite de DM repose sur une conception humaniste mise en œuvre dans la gestion du personnel de l'entreprise : « L'homme est la mesure de toute chose » affirme son fondateur Götz Werner. Il ajoute : « Plus une entreprise sait innover dans l'interaction sociale, plus elle sera performante face à la concurrence. » Le bon fonctionnement de l'organisation sur un plan immatériel et humain rend en même temps les processus de gestion objectivables plus efficaces. Un cercle vertueux se met en place. Le succès financier ayant à son tour un impact positif sur la motivation, la performance et la satisfaction des collaborateurs.

La pensée de l'anthroposophe autrichien Rudolf Steiner (1861-1925) influence fortement le style de management de DM. L'anthroposophie considère l'homme comme un individu libre et responsable de lui-même, dont les capacités perceptives et cognitives peuvent être développées. Se référant à Adam Smith (1723-1790), Steiner développe la pensée de « l'individualisme éthique » : l'individualité est la source de l'évolution de la société, de la mutation sociale et d'une action responsable sur le plan éthique. Ainsi une personne peut s'occuper des questions sociétales, parce qu'elles l'intéressent autant que les siennes, parce qu'elle sont devenues les siennes (Steiner). Cette unité n'est possible que si l'individu agit en connaissance de cause.

Werner, PDG de DM, applique cette vision de l'homme à ses employés. Si les employés de DM perçoivent et reconnaissent les problèmes « correctement », ils seront en mesure de trouver des solutions « correctes, adéquates, adaptées ». Cela favorise la satisfaction des clients avec lesquels le dialogue est promu et influence la réussite de l'entreprise. Cela suscite chez les employés le sens des responsabilités, de l'initiative et les invite à se montrer créatifs.

« *L'homme est la mesure de toute chose.* »
affirme
Götz Werner
fondateur
de DM.

D'autres entreprises allemandes, modèles de réussite, sont gérées selon ces principes anthropologiques comme WELEDA, entreprise pharmaceutique et cosmétique² présente dans 50 pays, ou GLS, une banque de crédit mutuel³. Même dans les temps de crise ces entreprises réalisent chiffres d'affaires et bénéfices à la hausse et créent des emplois tout en se préoccupant de leur responsabilité sociale et du développement durable. Tout comme DM, elles n'ont pas une conception de la gestion de l'entreprise qui vise uniquement à maximiser des bénéfices, mais elles considèrent l'entreprise comme une organisation sociale, dans laquelle salariés et clients ont leur place en tant qu'humains.

Il n'y a pas de prime liée aux résultats, de stock-options ou de système de retraite complémentaire chez DM. Götz Werner considère que la réussite et une activité qui fait sens sont les facteurs de motivation qui contribuent à la pérennité de l'entreprise et à sa croissance. Il estime que les employés s'appliquent à bien travailler pour réaliser quelque chose d'intelligent, non pas pour empocher des primes.

La culture d'entreprise de DM se constate par l'utilisation d'un vocabulaire propre pour décrire certains concepts de gestion. Ce langage donne ainsi à voir son système de valeurs. Ainsi, chez DM, les apprentis ne sont pas des *Lehrlinge* ceux à qui l'on enseigne quelque chose, mais des *Lernlinge*, des apprenants. Les salariés ne génèrent pas de coûts salariaux, des *Personal-kosten*, mais des « budgets de créativité » (*Kreativposten*) ou des « revenus des employés » (*Mitarbeiter Einkommen*).

En 2001, DM était en cinquième position parmi les grandes entreprises allemandes en matière de création d'emplois. DM forme chaque année plus de 1 200 apprentis au métier de droguiste. La théorie s'apprenant dans le cadre de l'enseignement professionnel, la pratique s'acquiert sur le terrain.

● Vers un modèle de l'entreprise responsable

Schlecker et DM réussissent sur le marché allemand et européen. La conception du management de Schlecker repose sur le modèle capitaliste classique – quasi industriel – de la gestion

● ¹ Pour être exact, l'entreprise Schlecker est dirigée par un couple : l'épouse d'Anton Schlecker est responsable du personnel et des achats, Anton Schlecker de l'expansion et les filiales.

² www.weleda.com

³ www.gls-bank.de



La politique de DM lui permet d'afficher la plus grosse croissance du secteur : 10,3%.

Données chiffrées de la distribution en Allemagne

On dénombre en Allemagne environ 14 000 magasins du type *Drogeriemarkt*. Ces commerces affichent des taux de croissance au-dessus de la moyenne, leur chiffre d'affaires annuel s'élevant à 22 Md. (cf. tableau : les *Drogeriemärkte* occupent les positions : 10,16,17 et 19).

| Rang | Entreprises | Chiffre d'affaires en millions d'euros | Variation annuelle en % |
|------|--------------|--|-------------------------|
| 1 | Metro Gruppe | 31 232 | 0,7 |
| 2 | Rewe-Gruppe | 30 373 | 0,3 |
| 3 | Edeka | 29 090 | 2,6 |
| 4 | Aldi | 24 000 | 4,3 |
| 10 | Schlecker | 5 600 | 5,7 |
| 16 | DM | 2 046 | 10,3 |
| 17 | Müller | 1 580 | 7,0 |
| 19 | Rossmann | 1 233 | 19,7* |
| 21 | Woolworth | 1 055 | 1,1 |

Principales entreprises du commerce de détail dans le secteur alimentaire 2003 (M+M Eurodata)

* Croissance plus importante à cause de la reprise de KS ("Kaisers Drugstore")

Qu'est-ce qu'une droguerie ?

L'assortiment habituel d'une droguerie comprend des articles ménagers, des produits d'entretien et de nettoyage, des cosmétiques et du parfum, des produits de soins corporels, des aliments et de l'habillement pour bébé, de la nourriture animale, un service photo et dans certains magasins aussi des aliments naturels, parfois biologiques et écologiques. En 2002, chaque foyer allemand a fréquenté en moyenne 16 fois une droguerie dans l'année, y effectuant à chaque fois des achats pour un montant moyen de 10 euros. (...)

En Allemagne, Schlecker, DM (Drogerie Markt), Müller et Rossmann sont les quatre leaders de ce marché. Ce sont des entreprises familiales.

| Entreprises | Chiffre d'affaires 2003 en euros | Variation annuelle en % | Nb de salariés |
|-------------|----------------------------------|-------------------------|----------------|
| Schlecker | 5,60 Md. | + 5,7 | 50 300 |
| DM | 2,05 Md. | + 10,3 | 20 503 |
| Müller | 1,58 Md. | + 7,0 | 16 000 |
| Rossmann | 1,22 Md. | + 19,7 | 10 000 |

Le top 4 du secteur de la droguerie en Allemagne

par la centralisation, les hiérarchies, une importante division du travail et peu de responsabilité personnelle accordée à l'employé. Celle de DM est l'exact contraire : cette conception plutôt humaniste et sociale est mise en œuvre tous les jours dans la vie de travail de milliers de salariés ; elle concilie nombre d'éléments essentiels – et souvent considérés comme contradictoires – de l'action financière et sociale.

Ainsi, l'entreprise n'est pas seulement un lieu pour accroître le capital et pour réaliser des bénéfices, elle est aussi un lieu d'interaction sociale où des personnes réalisent des tâches et prennent des responsabilités donnant ainsi un sens à leur vie.

La gestion de DM répond d'une certaine façon à la question, posée par de plus en plus de dirigeants : Comment concilier comportement éthique et réalisation de bénéfices importants ? DM est une entreprise hautement productive fortement orientée sur le marché, les coûts et les process. En même temps, elle donne un exemple de cette responsabilité sociale et sociétale dont on débat autant en France qu'en Allemagne : l'exemple d'employés motivés et compétents qui travaillent dans de « bonnes » conditions et de clients satisfaits et fidèles achetant à des prix intéressants.

L'avenir montrera si le succès de ce modèle d'une « gestion esthétique » et humaine se poursuivra, si celui-ci pourra être introduit dans d'autres entreprises et d'autres secteurs d'activité. L'avenir montrera si de telles « entreprises responsables » pourront être en mesure de constituer un modèle européen porteur, s'opposant au modèle anglo-saxon du share-holder value. ●

CAMPAGNE DE CARÊME 2008

**PARTAGER,
C'EST NOTRE AVENIR.**

Pour soutenir le CCFD
4 rue Jean Bartier - 75001 Paris



Tel 01 44 82 80 00
www.ccfddosso.fr

UNE APPROCHE COLLECTIVE

Prévenir le stress au travail

Le stress au travail : un phénomène aux causes multiples, dont la prévention nécessite la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise, selon une démarche proposée par l'ANACT. Extrait de l'ouvrage d'Henri Rouilleault et Thierry Rochefort, *Changer le travail... oui mais ensemble*, aux Éditions de l'ANACT¹, avec l'aimable autorisation des auteurs. Texte résumé par Christian Sauret.

Le stress : un mot mille fois entendu et pas forcément utilisé à bon escient pour décrire le malaise ressenti. Pour prévenir le stress au travail, il faut d'abord comprendre ce que signifie cette notion et ce qu'elle recouvre.

Comprendre le phénomène du stress au travail

Le stress se rencontre de façon ponctuelle ou dans la durée, dans de multiples situations, professionnelles ou non. Il est variable selon les individus et les moments de la vie. Si la notion de stress est d'usage courant, nombreuses sont ses définitions.

Pour l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao, un état de stress « survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face... Il affecte également la santé physique, le bien-être et la performance de la personne qui y est soumise ».

Selon l'accord-cadre d'octobre 2004 des partenaires sociaux européens sur le stress au travail, si les manifestations du stress sont d'ordre individuel, apparaissant « chez un individu se sentant incapable de répondre à ce qu'on exige ou attend de lui », le stress « n'est pas une maladie ; mais une exposition prolongée peut réduire l'efficacité au travail et être cause de mauvaise santé ». Les déterminants et les effets du stress au travail sont pour partie collectifs. La détection et la prévention du stress passent de ce fait par

Le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes [...] et celle qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face...

Le stress affecte la santé, mais aussi la performance du salarié qui y est soumis.



ANDRÉS FERNÁNDEZ - FOTOLIA.COM

« l'analyse de facteurs tels que l'organisation du travail, l'environnement physique et psychique de travail, la communication interne, et les facteurs subjectifs de chaque personne ». Un niveau élevé d'absentéisme ou de rotation du personnel, la fréquence des conflits interpersonnels et des plaintes, sont autant de « signes pouvant indiquer la présence de stress au travail ».

Le modèle demande/latitude de R. Karasek relie les exigences du travail à la maîtrise du travail, en soulignant que les salariés exposés au stress professionnel sont plus souvent soumis à de fortes contraintes et disposent de faibles marges de manœuvre, ainsi que d'un soutien insuffisant de l'organisation. Les contraintes, voire les injonctions contradictoires sur la productivité et la qualité, les marges de manœuvre individuelles et collectives, les modalités d'apprentissage et de résolution de problèmes, le support de l'organisation, constituent dès lors des éléments clés à repérer dans l'intervention, pour confronter les différents points de vue subjectifs.

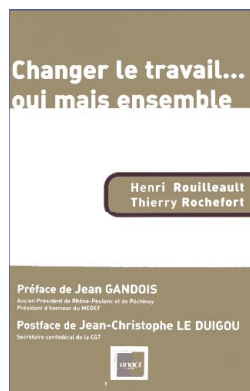
Le modèle effort/reconnaissance de J. Siegrist ajoute une quatrième dimension à l'analyse du stress : le lien entre l'effort demandé, l'investissement personnel et la reconnaissance du travail (dans ses différentes formes). Lorsque celle-ci est faible, elle est l'un des déterminants du stress professionnel.

Les tensions entre demandes et ressources qui génèrent du stress lié au travail sont inévitables. Lorsqu'on a le sentiment de maîtriser la situation, le stress est un défi et non une menace. En revanche, faire face à des difficultés prolongées, récurrentes ou intenses, se traduit, à longue échéance et de façon variable selon les personnes, par une perte de bien-être, une baisse de productivité et l'apparition de différentes maladies.

● Une origine multifactorielle

Situation économique de l'entreprise, technologies, organisations, modes de management, démographie des populations au travail, dynamique sociale de l'entreprise, peuvent cumuler leurs effets. Si l'on rencontre du stress dans toutes les entreprises, sa prévalence est

Entre prescription de l'encadrement et autonomie individuelle et collective, tout est question d'équilibre...



Changer le travail... oui mais ensemble
Henri Rouilleault, Thierry Rochefort,
Editions de l'ANACT,
2005, 512 pages,
38 euros.

plus forte dans certaines situations de travail caractéristiques : industries manufacturières, avec la boucle existant entre troubles musculo-squelettiques (TMS) et stress ; les difficultés à réaliser le travail du fait des TMS créant du stress et celui-ci accroissant à son tour la pénibilité du travail ; industries de process, avec le travail isolé ou en petit collectif confronté au risque de dérive des installations ; activités de relation de service avec le bruit, les tensions avec le public, des conflits entre impératifs de productivité et d'attention aux personnes ; équipes projet de conception soumises à une tension répétitive sur la tenue des délais et les résultats à atteindre ; métiers où l'espace et le temps se contractent avec les mobiles, les portables, les messageries...

● Travailler sur les déséquilibres

Cette liste souligne que le stress d'origine professionnelle peut être élevé aussi bien dans des organisations tayloriennes marquées par trop de travail prescrit – la gestion de la diversité et les exigences relatives à la qualité s'ajoutant à celles relatives au débit – que dans de nouvelles organisations marquées par trop peu de prescrit, où la prescription porte sur les résultats et non sur la façon de faire, et où les attentes sont floues ou les moyens insuffisants. Entre prescription de l'encadrement et autonomie individuelle et collective, tout est question d'équilibre et cet équilibre varie avec la qualification, le développement des compétences, les retours d'expérience dans les collectifs, le vieillissement au travail...

Les situations sont aussi problématiques quand le sens du travail se brouille, quand il y a des conflits sur les valeurs, la légitimité de l'action, les compromis à effectuer entre différentes logiques, qui peuvent entraîner des écarts importants de représentation. Il en va ainsi des contextes de fusion, de restructurations successives, ou de décalages de représentation sur la relation souhaitable au client ou à l'utilisateur...

D'une façon plus générale, il importe de sortir des visions exclusivement relationnelles ou médicales et de mettre en débat le contenu



ANACT - FORUM.COM

● La charge de travail prescrite, réelle et ressentie par les salariés sont des notions distinctes.

du travail et les conditions de sa réalisation. Il faut prêter attention aux rétroactions entre déséquilibres pour l'entreprise, pour les collectifs de travail et pour les personnes, les difficultés formant souvent système et engendrant des « boucles » qui peuvent dans certains cas s'aggraver « en spirale ». La question est alors de nommer les différents moments de la boucle, puis de chercher avec les différents acteurs de l'entreprise comment rompre le processus, à partir de la confrontation de leurs regards.

● **Agir en mobilisant les acteurs**

Le modèle d'intervention construit par l'ANACT distingue les charges de travail, prescrite, réelle, et ressentie par les salariés. La démarche consiste à favoriser l'expression de la charge de travail ressentie subjectivement, à analyser la charge de travail prescrite, à confronter les représentations entre services et entre niveaux hiérarchiques sans en rester au regard d'une seule catégorie d'acteurs, et à objectiver autant que faire se peut la charge de travail réelle par l'analyse du travail. L'intervenant aide ainsi les acteurs à mettre en débat les charges de travail.

Sur ces questions, comme sur les autres volets de la prévention des risques professionnels, l'enjeu est celui de la prévention durable : rien n'est jamais définitivement acquis en la matière. Plusieurs acteurs peuvent jouer à cet égard un rôle stratégique en interne pour la prévention : la direction par son engagement au plus haut niveau, les représentants du personnel par leur rôle d'interpellation et de proposition.

Partant d'une demande marquée par le ressenti individuel, le regard médical sur la santé des salariés et les questions d'absentéisme, il est possible dans de nombreux cas de mettre en relation les déséquilibres existant au niveau de l'entreprise, des situations de travail et des personnes, et d'initialiser des démarches collectives de changement dans une dynamique mutuellement gagnante. ●

Henri Rouilleault

l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

TÉMOIGNAGE

Une expérience éclairée



Fotoblog.com

Victime de harcèlement dans son travail, Antoine Chapelier a réussi à s'en sortir. Avec l'aide de Dieu, il est même devenu médiateur dans un conflit similaire à ce qu'il avait vécu. Sa souffrance l'a conduit à être un artisan de paix.

« Antoine, voulez vous m'apporter tel dossier ? ». Pourquoi ai-je accepté ? Dès cet instant, j'aurais dû refuser... En y repensant aujourd'hui, je pense que je ne voulais pas refuser quelque chose à ce chef dont la suite de ma carrière dépendait. Ce dossier était traité par un collègue et mon chef avait décidé de ne plus avoir de rapports directs avec lui... Peu à peu, je suis rentré dans son jeu et suis devenu le seul intermédiaire entre le service de mon collègue et mon chef, en plus de mon travail, bien sûr. Pris dans l'engrenage, j'ai été forcé d'accepter de recevoir les instructions à lui transmettre, de lui demander de reprendre différemment certains dossiers... Inutile de dire qu'il y mettait peu d'empressement et c'est moi qui recevais les remontrances à sa place... Peu à peu, je m'enfonçais, je dormais peu et me réveillais en cherchant vainement comment me sortir de cette situation... Je ne pensais plus qu'à me venger, mais comment ? La souffrance s'installait et me submergeait jour après jour. Je priais pour que le Seigneur m'aide à sortir

C'est la prise de conscience de la souffrance de l'autre qui a fait basculer chaque point de vue...

de cette obsession de nuire. Mais le Seigneur me semblait « aux abonnés absents ». Et puis un jour, ce fut le déclic : pourquoi cet évangile des oiseaux du ciel, qui font confiance et à qui Dieu accorde ce dont ils ont besoin a-t-il résonné aussi profondément en moi ? Ce que je peux dire, c'est que dès le lendemain j'ai commencé à prendre du recul par rapport à ma situation et que j'arrêtais d'entrer dans le jeu pervers de mon patron... Je commençai à lui tenir tête ; et mon équilibre psychologique revint peu à peu. Je ne crois pas pouvoir dire que je lui avais pardonné, mais je ne lui voulais plus de mal. Aujourd'hui encore, j'en suis là et ne peux pardonner ce qui a entraîné les années les plus dures de ma vie. Cette expérience m'a profondément marqué, car j'ai vécu et compris la souffrance de celui qui se laisse enfermer dans une situation de conflit, enfermement plus ou moins volontaire qu'il ne peut plus rompre... Je crois avoir vécu la montée de la haine puis un peu du pardon auquel le Seigneur nous appelle, et l'apaisement qui en avait résulté.

Artisans de paix

Quelques années plus tard, on m'a demandé d'essayer de résoudre un problème de harcèlement entre un salarié et son chef d'équipe dans un établissement dont je connaissais le directeur. Celui-ci était intervenu sans succès, puis il avait demandé l'aide d'une personne connaissant bien l'établissement, le travail réalisé et les équipes. Cette fois encore, il avait été impossible de calmer les protagonistes. Le ton était tellement monté que des pétitions commençaient à circuler, les uns prenant fait et cause pour l'agent de maîtrise, les autres pour son « adversaire ». Inutile de préciser les conséquences sur l'ambiance et la qualité du travail !

L'expérience du conflit que j'avais vécu m'a conduit à répondre à l'appel qui m'était adressé. Confiance, le Seigneur m'assisterait bien, comme il l'avait fait lorsque j'étais moi-même en cause ! J'ai commencé à recevoir chacun des protagonistes et à écouter leur point de vue sans intervenir. Essayer de ne pas juger... Ce n'était pas facile car les torts de l'un ou de l'autre étaient parfois évidents. N'intervenir que très peu, sauf pour souligner une souffrance, et évoquer un

avenir. Appeler l'Esprit et demander de réussir à être artisan de paix, dans le concret de cette situation de violence... À la deuxième rencontre, j'ai commencé à évoquer quelques-uns des actes qui avaient pu être mal reçus par l'autre et la souffrance qu'il m'en avait confiée... Peu à peu je sentais que mon interlocuteur commençait à considérer que l'autre n'était pas seulement un ennemi. Il souffrait lui aussi de cette situation et de la guerre qui s'était ouverte. De son côté, nous avons commencé à évoquer des solutions autres que la plainte en justice, le procès qui se profilait et les ressentiments éternels qui en résulteraient. J'ai aussi fait appel à la conscience professionnelle de chacun et à leur désir de ne pas nuire au fonctionnement de leur établissement...

● Réapprendre à vivre ensemble

Un certain apaisement commençait à se faire jour. Il me semble que c'est la prise de conscience de la souffrance de l'autre qui a fait basculer chaque point de vue et qu'après, la haine n'était plus seule à dicter sa loi... Il a fallu encore deux rencontres individuelles pour que l'un et l'autre acceptent les excuses et la promesse de ne plus envenimer les choses. Le Directeur, de son côté, mieux informé de ce que chacun m'avait mis en droit de divulguer, a pu modifier les fiches de postes de l'un comme de l'autre pour éviter de reconstituer les sources de conflits qui n'auraient pas manqué de dégénérer à nouveau. Cela n'a pas été facile à faire accepter à l'agent de maîtrise qui se sentait dépossédé d'une partie de ses prérogatives.

Cette médiation n'a pas réussi sur tous les points : j'aurais aimé organiser une rencontre de réconciliation entre eux, cela n'a pas été possible car l'un d'eux a considéré avoir fait suffisamment de pas en avant et ne pas pouvoir, ni vouloir, rajouter un dialogue direct. Il est vrai que l'aspect hiérarchique des rapports qui devaient se rétablir ne facilitait pas une telle rencontre. Plusieurs années après, les rapports entre les deux personnes, s'ils sont demeurés très froids, sont devenus à peu près normaux. Le reste du personnel est soulagé et la vie de l'établissement ne s'en ressent plus. ●

Antoine Chapelier

● Vie d'équipe : Gérer le stress et ses conséquences

➤ **Ne pas se laisser submerger par la pression**
Remettre chaque chose à sa place, redéfinir l'essentiel...
Préserver les autres...

1^{er} temps

Les liens de servitude

Chacun est invité à faire mémoire d'une situation précise de pression particulière qu'il a vécue dernièrement ou qu'il peut vivre de manière chronique. Chacun pour soi, puis en partageant en équipe, se dire ce qui nous gêne le plus dans cette situation de stress. Qu'est-ce qui est blessé en moi ? À quoi est-ce que cette situation me confronte ? Dans ces situations délicates, comment me comporté-je vis-à-vis de mes collègues : ceux qui ont le même niveau hiérarchique que moi, les collaborateurs qui me sont confiés si je suis en situation de management, mes supérieurs ? Est-ce que j'arrive à préserver ma famille, mes relations amicales dans ces situations ?

2^{ème} temps

Une parole pour éclairer la route

Lire 2 Corinthiens 4, 7-12 ou Romains 8, 35-39
 Chacun est invité à dire ce que l'un ou l'autre texte suscite en lui.

3^{ème} temps

La liberté des enfants de Dieu

Quels sont mes repères, mes points d'appui pour ne pas avoir le sentiment de me perdre complètement dans les situations de pression que je peux connaître ? Où se trouve l'essentiel pour moi ? Dans quelle mesure puis-je m'engager pour faire évoluer les structures et améliorer la qualité de travail de tous ?

Claire Collignon



De gauche à droite : Alain Brunelle, secrétaire général, Martine Parent, trésorière nationale, Yves Coulomb, responsable national et Bernard Bougon, aumônier national.



RENCONTRE DES TRÉSORIERES ET SECRÉTAIRES

Comment partager les bonnes idées !

➤ **Le 24 novembre, les trésoriers régionaux se sont retrouvés à Paris avec des responsables du Bureau National pour leur réunion annuelle. La nouveauté 2007 : les secrétaires en charge des fichiers des membres faisaient partie de la fête.**

Martine Parent, trésorière nationale

Ce sont donc 23 bénévoles des régions qui se sont retrouvés pour échanger et partager les bonnes idées ! Encadrés par le mot du responsable national, Yves Coulomb, sur l'actualité du Mouvement et celui de l'aumônier national, Bernard Bougon, inspiré de la parabole des talents, les échanges ont porté sur les différents thèmes liés aux tâches courantes : mise à jour des fichiers, cotisations (appels, relances, montant, mode de règlement), abonnements à *Responsables*, situations trimestrielles, communication... Mais cette réunion a été surtout un moment d'échanges sur les préoccupations récurrentes des trésoriers et des « gramiste¹ ». Les rentrées de cotisations et d'abonnements

ne sont pas toujours aisées ; les remontées des informations permettant la mise à jour rapide des fichiers se heurtent à de nombreuses difficultés. Cette réunion est aussi l'occasion de partage de bonnes idées comme les astuces sur l'utilisation de la base de données informatique Gram ou un document d'accueil des nouveaux. Afin d'améliorer la visibilité sur les besoins du Mouvement et leurs moyens de financement, un chantier est lancé pour 2008 : l'élaboration d'un budget prévisionnel en lien avec les responsables et trésoriers de région. Une rencontre fructueuse qui permettra à chacun de se sentir intégré dans la dynamique globale du mouvement !

¹ du nom du système informatique :
Gestion de la Relation
Avec les Membres

Trésorier ? secrétaire ? gramiste ?

Dans chaque région, des bénévoles apportent une contribution essentielle à la gestion du Mouvement... En tenant le fichier informatique des membres, qui permet d'être informé des rencontres et des événements, de recevoir *Responsables* pour les abonnés, d'être destinataire de la lettre locale (dans les régions où elle existe), d'être appelé à participer au financement du mouvement, de recevoir le reçu fiscal correspondant à son don...

En gérant les ressources locales : réception et traitement des chèques (cotisations, abonnements, dons, inscriptions aux événements régionaux).

En gérant les dépenses locales : remboursements de frais pour la participation à des réunions de membres en responsabilité, dépenses liées aux événements régionaux...

En tenant la comptabilité des régions. Les situations comptables trimestrielles transmises au National permettent une consolidation et donnent ainsi une visibilité sur l'activité et le dynamisme de l'ensemble du Mouvement. Ces diverses tâches étaient bien souvent assurées par une seule personne, le trésorier. Depuis près d'un an, elles sont fréquemment partagées par un secrétaire ou gramiste¹ qui prend en charge le fichier.

PREMIER RASSEMBLEMENT IGNATIEN DES JEUNES ADULTES EN FRANCE

La Louvesc 2008



➤ **Quatre jours pour reprendre souffle et partir où Dieu m'envoie. Quatre jours pour approfondir et commencer à vivre le beau thème des JMJ 2008 : « Vous allez recevoir une force, celle de l'Esprit Saint, qui descendra sur vous. Alors, vous serez mes témoins » (Act. 1,8). Considérant que les JMJ cette année se dérouleront bien loin de nos terres et que beaucoup ont déjà participé à cette fête plusieurs fois, le RJI lance une proposition alternative : un rassemblement en résonance avec le thème des JMJ et en retrait des grandes villes. Quelles en seront les spécificités ?**

Un rassemblement à taille humaine

Il réunira plus de 300 jeunes pour célébrer et faire la fête. Chacun pourra vivre à son rythme grâce à de multiples options au quotidien, grâce à la vie d'équipe par tranche d'âge. Nous sera donné du temps pour la prière et les rencontres personnelles.

L'intelligence

Chaque jour et de manière interactive, un intervenant nous offrira une matinée de réflexion, selon un axe sociétal, théologique ou biblique. Ce sera notre manière de vivre un aspect des catéchèses si appréciées aux JMJ.

Le choix

Comme toute démarche selon la spiritualité d'Ignace de Loyola, ce rassemblement proposera une dimension très personnalisée et personnalisante. Nous bénéficierons par exemple de temps de relecture seul et en équipe pour mieux reconnaître la place de l'Esprit du Christ en nos vies et réfléchir à notre vocation dans le monde. Chaque jour,

une dizaine d'ateliers seront offerts au choix selon que nous préfererons randonner, créer, contempler une œuvre d'art, apprendre en ouvrant la Bible ou réfléchir en approfondissant l'axe théologique du jour. Un point d'écoute et l'accompagnement spirituel seront possibles tout au long de ces journées.

Un lieu habité

Au Nord de l'Ardèche, le petit village de La Louvesc est réputé pour ses sentiers de randonnée et sa tranquillité de vie. Idéal pour des JP fatigués qui cherchent à entrer en vacances avec le corps et l'esprit ! Il est plus connu encore du fait des deux saints qui y sont vénérés : Saint Jean-François Régis, prêtre jésuite, missionnaire des montagnes au 16^{ème} siècle et Sainte Thérèse Couderc fondatrice d'une congrégation religieuse au service des femmes désirant faire une retraite spirituelle au XIX^e siècle.

Quatre invitations à poursuivre

- Marche-Pèlerinage :

sur les pas de St Jean-François Régis dans des montagnes du Velay jusqu'au Puy.

- Expérience communautaire : à La Viale, hameau du Sud Ardèche restauré par le RJI Belgique
- Retraite de 5 jours à La Louvesc : initiation aux Exercices Spirituels de St Ignace de Loyola
- Session *Tracer des chemins de vie* : oser se connaître, se poser les questions de la vie affective, apprendre à se décider.

P. Thierry Anne, sj

Rassemblement :

du vendredi 18 soir
au mardi 22 juillet midi

Prolongations :

du mardi 22 midi
au dimanche 27 juillet midi

Accueil et animation

pour les enfants jusqu'à 7 ans

Infos contact et inscriptions :
<http://lalouvesc.rji.fr>

Les rassemblements du RJI proposent une vie d'équipe, mais possèdent aussi une dimension très personnalisée.



EN ENTREPRISE OU RETRAITÉS

Des actifs font équipe

➤ Une équipe MCC peut-elle survivre en tant que telle quand une partie de ses membres prend sa retraite ? L'équipe de « Garches 1 » a bien voulu témoigner de ce passage progressif de la vie professionnelle à la vie « retraitée ».



Qu'ils soient encore en entreprise ou retraités, les membres de l'équipe de Garches sont tous actifs et continuent de partager leur questionnement sur la société.

Cela a commencé il y a cinq ans : Hubert a pris sa retraite, suivi par Dominique deux ans plus tard. L'équipe a généralement accueilli deux nouveaux retraités, il y a un an, et maintenant, c'est notre aumônier qui, à 73 ans, quitte sa charge en paroisse. L'équipe est donc aujourd'hui constituée de cinq retraités pour cinq membres encore dans la vie professionnelle et deux femmes « au foyer ». L'équilibre commence à basculer.

Comment cela se vit-il pour les uns et les autres ?

Curieusement, aucun des retraités n'a envisagé de quitter le MCC au terme de sa vie professionnelle, même si Alain avait quelques scrupules, craignant de jouer le vieux dont la connaissance de l'entreprise se périmait progressivement. Tout aussi curieusement, la seule personne qui pense qu'il ne faudrait pas dépasser un ratio de 50/50 entre travailleurs

et retraités est une femme au foyer qui estime qu'il est important de connaître les problèmes du monde du travail, ceux des jeunes générations, les problèmes économiques, afin d'adapter nos choix et nos comportements.

Une histoire partagée

On sent bien que ce qui maintient l'envie de « faire équipe », c'est une longue histoire partagée, comme le dit Marc : « personnellement, je pense que partager longtemps un chemin de vie avec les mêmes personnes est formidable. Que ces personnes soient en activité professionnelle ou pas ». C'est aussi ce qui retient notre aumônier Jean-Claude qui avait toujours laissé ses différentes tâches en quittant ses paroisses mais qui, exceptionnellement, garde sa présence dans notre équipe pour se ménager un passage progressif à la retraite en reconnaissant tout ce que lui ont apporté les équipes qu'il a accompagnées. Carole et Hubert restent aussi pour retrouver ceux qui sont devenus des amis et partager avec eux les questionnements qui ne s'arrêtent pas à la retraite.

Il y a même des avantages à avoir des retraités dans une équipe. Il paraît que certains sont aujourd'hui beaucoup plus « cool » qu'avant. Dominique trouve aussi qu'il a maintenant plus de temps pour s'informer, se documenter. La fatigue, le manque de disponibilité et l'éloignement dû aux déplacements à l'étranger des cadres de haut niveau, nous ont obligés à placer toutes nos réunions le vendredi soir et, même ainsi, ils ne peuvent toujours être présents. Mais, dit Marc, « une réunion MCC n'a rien à voir avec une réunion professionnelle. Et je peux être fatigué avant la réunion, beaucoup moins après... Peut-être que parfois j'étais plus fatigué à la fin qu'au début, peut-être parce que la réunion avait été un peu trop "professionnelle" ».

Des sujets plus sociétaux

Certes, les sujets abordés en équipe ne sont plus majoritairement des questions d'ordre professionnel. De toute façon, pour Chantal et Bernard, ce ne sont pas les sujets professionnels qui les ont fait adhérer au MCC. Une seule soirée cette année a été consacrée aux « risques de dérive d'un management générateur de stress ». Les autres ont traité de sujets de société (l'engagement, douze propositions pour une société plus juste, la diversité, créer une société équitable), de sujets sur la personne (apprendre à aimer, quand les forces s'en vont) ou de sujets d'orientation pour notre équipe.

Cet intérêt majoritaire pour des sujets de société montre que notre équipe n'est pas une équipe d'inactifs, au contraire. Tous ont des engagements : présidence locale de la Croix Rouge, engagement dans le domaine de l'emploi, de la création d'entreprise, participation à l'animation de la maison d'Église de la Défense, accompagnement scolaire ou de personnes en situation précaire, responsabilité de pèlerinages de malades à Lourdes, responsabilité au CCFD, à l'USIC, au MCC, etc. Bref la définition même de cadres chrétiens en retraite active (appelés CCRA au MCC).

« Dans les associations, remarquent Dominique et Alain, les relations sont différentes de celles rencontrées en entreprise ; il y a pourtant des similitudes : tensions relationnelles, jeux de pouvoir, exigences de professionnalisme, responsabilité, engagement dans le temps... C'est pourquoi actifs en entreprise et retraités engagés s'apportent mutuellement leurs expériences, leurs questions et les solutions qu'ils trouvent. C'est la richesse des expériences diverses, des opinions différentes exprimées dans le respect et la confiance, des interpellations reçues des autres, qui est le grand plus de la réunion d'équipe. » ●

Françoise Brunelle

Beaucoup de retraités restent en équipe pour partager des questionnements qui ne s'arrêtent pas à la retraite.

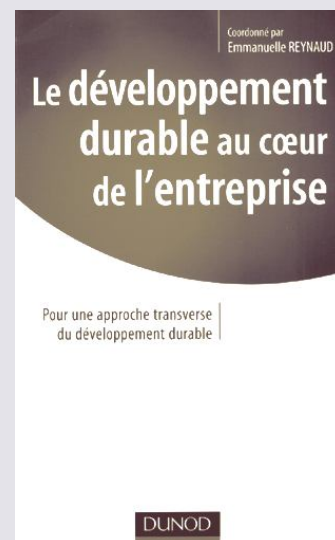
Vers le meilleur des mondes...

Les auteurs, professeurs d'université ou responsables bancaires, cherchent à répondre aux préoccupations des consommateurs ainsi que des entreprises. Ils ont donc pris le parti d'un livre analytique et didactique fondé sur de nombreux exemples.

Adapter le marketing au développement durable concerne la politique du produit. La méthode de l'analyse étendue du cycle de vie (de l'extraction des matières premières à la production des déchets), l'adhésion aux principes du commerce équitable, l'usage de la méthode d'évaluation contingente et le respect des règles énoncées assureront à l'entreprise une politique marketing responsable. Les travaux consacrés à la mise en place de plans

d'action visant à améliorer la gestion des ressources humaines, ainsi que la gestion environnementale sur les sites de production, tendent à montrer que l'implication des salariés est un élément très important dans le succès d'une politique de développement durable. De son côté, au delà des seules analyses financières, la comptabilité sociétale tente d'englober les préoccupations de l'ensemble des parties prenantes. L'initiative la plus avancée et la plus consensuelle est la Global Reporting Initiative (GRI) qui établit des lignes directrices pour la publication de rapports sociétaux. Le secteur financier est aussi concerné par le développement durable : les fonds éthiques ont

un double objectif d'incitation des entreprises et de rentabilité. Ces fonds s'appuient sur une analyse extra-financière encore en développement, mais qui permettra à terme l'intégration des questions de développement durable dans le fonctionnement des marchés financiers. Le but premier de la stratégie consiste à développer des avantages concurrentiels « développement durable » à long terme. Les requêtes des différentes parties prenantes sont contradictoires. Deux outils peuvent aider à limiter ces oppositions : la concertation et la communication des performances durables. Enfin le lancement en 2001 de deux indices boursiers « éthiques » mondiaux (FTSE4Good et Dow Jones



Sustainability Index) offre aux entreprises les moyens de valoriser leurs performances sociales et environnementales. Un livre clair, peut être un peu trop optimiste.

Bernard Chatelain

Le développement durable au cœur de l'entreprise

pour une approche transverse du développement durable
coordonné par
Emmanuelle Reynaud

Éditions Dunod
256 pages

24 €



Pour entrer en résistance

Vous avez sûrement dans votre entourage proche un cadre qui, après avoir subi un certain nombre d'attaques en règle, s'est vu poussé à la démission ou licencié sans motif « réel et sérieux ». Il existe, malheureusement, de nombreuses entreprises qui emploient ces méthodes pour diriger vers la sortie, à moindres frais, les collaborateurs qui ne plaisent plus. Vous permettre de réfléchir, avant, sur votre « PLE » (profil de licenciement express), vous armer contre le « coucou manager », résister au syndrome du « gnou malade et muet », telle

est l'ambition de Françoise Riera-Dabo, assistée de Jean-Claude Picot, ancien DRH dans de grands groupes. Et après réflexions et analyses, si vous étiez une cible potentielle, ce que nous ne vous souhaitons pas, bien sûr, vous pourrez vous préparer à résister grâce au « kit de survie immédiate ».

B. C.

Cadres... par ici la sortie

Guide de survie du cadre
en milieu hostile

Françoise Riera-Dabo
Éditions First, 178 pages, 14,90 €

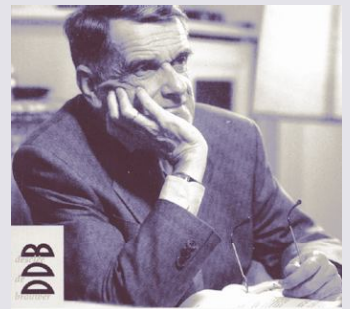
Une difficile définition...

Depuis le début du XX^e siècle, le catholicisme a beaucoup changé. Les fidèles ne sont plus les ennemis du monde moderne, rejetant les droits de l'homme, formant bloc derrière une hiérarchie qui dicte les comportements... René Rémond avait commencé à regrouper un ensemble d'articles sur « l'identité des catholiques mais il trace ici un portrait de « leurs » identités, car elles sont aujourd'hui bien diverses. Du traditionaliste à celui qui ne pratique plus mais reste fidèle à un

ensemble de croyances, les catholiques ont-ils une culture homogène et spécifique ? Sont-ils encore ennemis du monde moderne ?

René Rémond dessine ensuite le portrait intellectuel de l'intégrisme catholique et examine l'évolution du laïcisme (du refus d'une diversité ressentie comme menace pour l'unité de la nation au financement de l'enseignement « libre »...), et cherche à comprendre la persistance (et même l'intensification) de l'anticléricalisme.

L'auteur traite aussi du malaise du catholicisme, en particulier dû au manque de réflexion politique, d'une anthropologie sociale pour notre siècle et à l'absence de parole publique de laïcs - l'Église ne parlant plus qu'à travers ses clercs ou évêques -. L'auteur passe enfin en revue l'histoire des intellectuels catholiques, de leurs deux âges d'or des années 30 puis de 1945 à 1970, de leurs positions lors de l'affaire Dreyfus et de celle de l'Église pendant l'occupation et des rapports entrecatholiques et



DDB

René Rémond

Vous avez dit catholique ?

communistes dans l'après-guerre. Un livre qui permet de mieux comprendre l'histoire des catholiques de France et de réfléchir à notre propre positionnement.

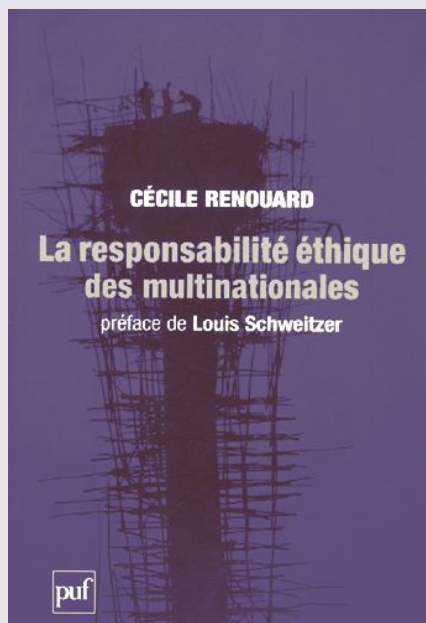
B. C.

Vous avez dit catholique ?

René Rémond. Éditions DDB, 192 pages, 17 €

Pour une entreprise au service de tous

Cécile Renouard, religieuse de l'Assomption, diplômée de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales et de l'ESSEC, nous livre de nombreuses interrogations et réflexions sur les responsabilités des multinationales dans les zones de grande pauvreté... Il ne s'agit pas d'un pur travail intellectuel, car Cécile Renouard se fonde essentiellement sur les réalisations d'Unilever, de Total ou de Lafarge au Nigéria, en Birmanie, ou au Kenya. La proclamation de l'idéal de pratiques transparentes et moralement irréprochables n'est pas suffisante. Les activités des entreprises ont des impacts très déstabilisateurs sur l'environnement et l'auteur nous invite à être attentifs aux manipulations possibles et invite à un contrôle juridique mondial des activités des transnationales. Après avoir examiné les critiques et les réponses que les multinationales leur apportent, l'auteur présente le projet de développement durable comme pouvant représenter un aiguillon critique de l'activité des entreprises. Puis elle s'interroge sur les responsabilités écono-



miques, sociales et sociétales des multinationales, surtout en tenant compte de la situation critique de l'Afrique et du choc que provoque la rencontre entre notre culture humaine et économique et les valeurs africaines. Enfin Cécile Renouard tente de définir la gouvernance nécessaire, les modifications des règles du jeu et la formation indispensable des élites pour un réel développement soutenable et l'accroissement des capacités éthiques et culturelles.

« En fin de compte, le critère décisif pour mesurer l'apport des multinationales doit être son impact social et sociétal... et les projets ne seront efficaces qu'articulés avec une vision positive du patrimoine humain et naturel à faire fructifier, à distribuer et à transmettre ».

B. C.

La responsabilité éthique des multinationales,

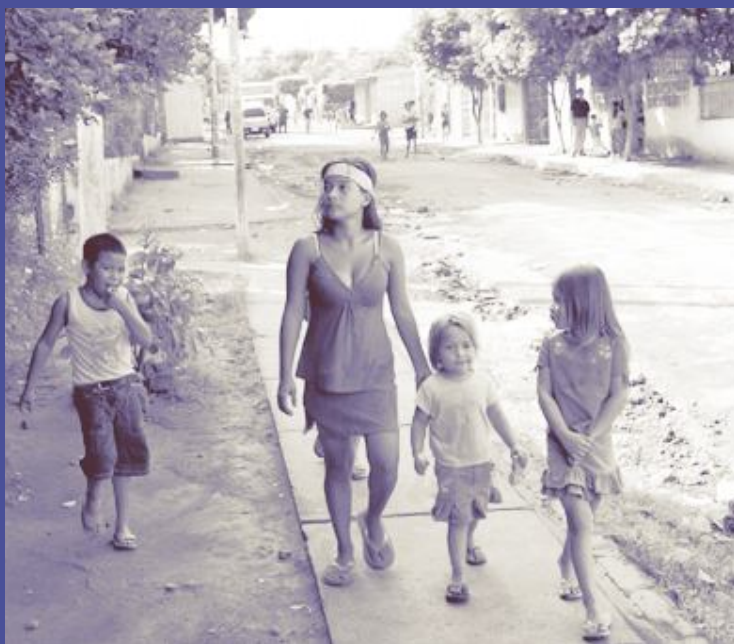
Cécile Renouard

Presses Universitaires de France, 528 pages, 27 €

ÉDITO

Voici le temps de l'entrée en Carême et, avec le CCFD, le temps de s'interroger sur les modes de développement, pour réinventer un développement au service de tout l'homme et de tout homme.

Christel Koehler



CLAUDE HIRÉ

ZOOM

Carême 2008

Avec le Carême 2008, le CCFD lance un nouveau cycle de travail pour les années à venir. Cette année, il invite chacun à réfléchir à un développement qui permette un mieux vivre ensemble dans le respect d'une égale dignité et à s'interroger sur l'impact de nos modes de consommation : repenser le développement nécessite un dialogue permanent entre les hommes de bonne volonté. Le Carême, temps de conversion et de partage, est propice à ce

dialogue, éclairé par la Parole de Dieu, l'enseignement social de l'Église et des expériences missionnaires.

2008-2012 : quatre années pour réfléchir sur « Le sens du développement », un enjeu capital pour l'avenir. Trop souvent assimilé à la seule notion de croissance économique, le terme même est aujourd'hui questionné. En effet, malgré l'augmentation des richesses à l'échelle planétaire, les inégalités persistent entre les pays et à l'intérieur des pays. La promotion de l'hy-

perconsommation a des conséquences sociales et environnementales désormais évidentes. En cohérence avec 45 ans d'engagement aux côtés d'acteurs de la société civile qui travaillent à la construction d'un développement pensé et maîtrisé par les populations elles-mêmes, la mobilisation proposée par le CCFD nous amènera à questionner nos modes de développement et à interpeller tous les acteurs économiques et politiques (citoyens, consommateurs, collectivités, états, entreprises, syndicats, associations...) sur leurs responsabilités.

Calendrier de la campagne de Carême 2008

• mercredi des Cendres, 6 février

Ouverture du Carême : participation des équipes locales à l'animation des célébrations dans les paroisses et les diocèses. Organisation de soirées jeûne-prière, « repas partage »... pendant la durée du Carême.

• du 27 février au 18 mars

Une quarantaine de responsables associatifs des pays du Sud et de l'Est, partenaires du CCFD, viennent à la rencontre du public français pour témoi-

gner de leur travail dans les différents domaines du développement auprès des populations les plus pauvres dans le monde.

• dimanche 9 mars

Collecte dans les paroisses et communautés chrétiennes. Confiée au CCFD par les Évêques de France, cette collecte permettra de financer 500 projets dans 70 pays. Participation de la délégation diocésaine des Hauts-de-Seine à l'animation de la messe télévisée retransmise dans le cadre de l'émission « Le Jour du Seigneur » sur France 2.

• samedi 15 mars

Bouge ta planète : dans 500 lieux en France, 100 000 jeunes interpellent le public à travers un grand défilé créatif dans les rues. Cette manifestation est l'aboutissement d'une démarche qui invite cette année les jeunes à s'interroger sur leur mode de consommation et à découvrir l'action de jeunes Nicaraguayens engagés en mouvements ou en associations pour faire face aux conditions dramatiques de production dans les zones franches.

Stéphane Duclos,
CCFD

L'ÉGLISE ET LE MONDE

- **30/11/07** : Vatican (<http://www.vatican.va/>) - Parution de Spe salvi de Benoît XVI, lettre encyclique sur l'Espérance.
- **08/12/07** : rencontres correspondants MCC au CCFD, rue de Varenne ; parmi les échanges, celui portant sur leur rôle, d'après ce qui se vit en délégation diocésaine CCFD et avec les équipes de secteur MCC mais aussi celui concernant la réalité des relations MCC / CCFD ; présentation du Rapport d'Orientation (RO) CCFD 2008-2012 et préparation de la rencontre nationale CCFD de Grenoble du 10 au 12 mai qui rassemblera 2000 personnes (20 participants MCC) ; 4 forums (Quel rapport aux religions ? Quel rapport à l'autre ? Quel rapport au politique, Quel rapport à la nature ?) seront suivis par 6 tables-rondes et une douzaine d'ateliers « stratégies d'action » pour la mise en œuvre du RO.

DES DONNÉES CHIFFRÉES QUI NOUS QUESTIONNENT

L'indicateur de développement humain (IDH) calculé par le PNUD intègre trois séries de données : l'espérance de vie à la naissance ; le niveau d'instruction ; la possibilité de disposer d'un niveau de vie décent représenté par la richesse par habitant. Voici ci-dessous quelques indicateurs de développement.

| Indicateur | Monde | Pays OCDE | PMA | Islande (1 ^{er}) | France (10 ^{ème}) | Sierra Léone (177 ^{ème}) |
|--|-------|-----------|-------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| IDH (2005) | 0,743 | 0,916 | 0,488 | 0,968 | 0,952 | 0,336 |
| Espérance de vie à la naissance | 68,1 | 78,3 | 54,5 | 81,5 | 80,2 | 41,8 |
| Médecins/ 100 000 habitants (2000-2004) | - | - | - | 362 | 337 | 3 |
| Technologies : nombre de lignes de téléphone/ 1 000 pers. (2005) | 180 | 441 | 9 | 653 | 586 | 0 |

AGENDA

- **17 et 18 mars** : Journée Mondiale de l'eau 2008 à Paris au bassin de la Villette
- **1^{er}-7 avril** : Semaine du Développement durable sur le thème « Production et consommation durables » (<http://www.semainedudeveloppementdurable.gouv.fr/sdd/>)
- **2-6 avril** : Congrès apostolique mondial de la Miséricorde
- **12-13 avril** : Réunion de printemps du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale
- **13 avril** : Journée mondiale pour la prière et les vocations
- **15-16 avril** : Forum mondial de l'Économie sur l'Amérique latine organisée par l'OCDE, Cancun, Mexique
- **20-25 avril** : 12^{ème} session de la conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Accra, Ghana.

ACTUALITÉ

• **Les 8-9 décembre 2007 s'est tenu à Lisbonne, le sommet européen Union européenne - Afrique** pour finaliser la signature des Accords de Partenariat Économique (APE) qui définissent le cadre des relations commerciales avec les 77 pays du groupe Afrique-Caraïbes-Pacifique (ACP). Pour les responsables européens, la lutte contre la pauvreté et pour le développement des pays du sud passe par la libéralisation des échanges et l'ouverture totale des frontières. Pour la société civile africaine qui s'est mobilisée depuis le début des négociations, ces propositions nuisent aux perspectives de développement d'un grand nombre de pays parmi les plus pauvres de la planète en menaçant la production locale et le revenu des petits paysans.

Pour en savoir plus : dossier Oxfam France – Agir ici Avril 2007 : APE : Imposer n'est pas négocier (<http://www.oxfamfrance.org>) et le rapport d'information n°3251 de l'Assemblée Nationale déposé par M. Lefort, député (<http://www.assemblee-nationale.fr/12/europe/rap-info/i3251.asp>)

• **Le nouveau rapport mondial 2007/2008 du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) vient de paraître** (<http://www.undp.org/french/>) : « La lutte contre le changement climatique : un impératif de solidarité humaine dans un monde divisé ». Il démontre que le climat constitue le plus grand défi auquel l'humanité se trouve confrontée en ce début du XXI^{ème} siècle.

LES GRÈVES DES TRANSPORTS

Est-ce la fin des sortilèges ?

➤ France irréformable, société bloquée, dernier pays européen à croire au marxisme, etc. tel était le diagnostic souvent porté sur notre pays par nombre d'observateurs (sociologues, politologues, historiens) étrangers et quelquefois français. La grande grève des transports de la fin d'année 1995 en avait été l'illustration.



La grève de novembre a commencé en fanfare, mais s'est très vite essoufflée...

Souvenons-nous : cinq semaines de conflit, un pays paralysé, dans toutes les villes des milliers de marcheurs. Tout cela pour s'opposer au plan Juppé, qui voulait réformer les retraites et notamment les régimes spéciaux. Et pour finir une capitulation en rase campagne du gouvernement (et du Président) et l'immobilisme de douze ans qui s'en est suivi ! Tout au long de ce conflit et malgré l'immense gêne subie par la population, l'opinion publique s'était montrée compréhensive pour les grévistes. Un slogan avait même vu le jour : il s'agissait, disait-on, d'une grève par procuration. Les salariés du secteur privé, précarisés et exploités, en grande peur de perdre leur travail, se seraient défaussés sur les cheminots, protégés par leur statut en béton, pour faire grève à leur place et manifester leur opposition et leur colère aux dirigeants du pays. Un analyse sans doute trop simple et un peu courte, mais validée néanmoins par les enquêtes d'opinion qui montraient qu'une majorité de Français n'en voulait pas aux grévistes. Comme dans le village gaulois d'Astérix, le petit peuple se montrait prompt à soutenir ses preux guerriers – pardon, cheminots – dès qu'il s'agissait d'en découdre avec les puissants !

Un conflit archaïque

Or, voilà que le charme n'opère plus et que les sortilèges pourraient bien s'être brisés lors de la période de grève des transports que nous venons de vivre en novembre 2007. En apparence, le même scénario que celui de 1995 : même unité syndicale initiale, même vigueur combattante affichée par les grévistes dans leur volonté d'aller jusqu'au bout et de faire céder l'État. Et pourtant, à quoi avons-nous assisté ? Un départ en fanfare certes, avec des taux massifs de participation au conflit et l'arrêt quasi-complet de la circulation des trains, métros et bus. Et puis très vite, trop vite, un effilochage de la grève avec des taux de participation en chute libre au point de ne rassembler au bout de neuf jours qu'une petite minorité de grévistes.

Que s'est-il donc passé ?

Pour le sociologue familier de l'observation des conflits sociaux, on a là tous les symptômes, mais sur une durée particulièrement courte, du pourrissement d'une grève. Dès le début, existence d'un désaccord latent entre les modérés et les « durs ». Les premiers donnent à leur entrée dans la grève la signification d'un signal adressé au

gouvernement pour obtenir de ce dernier des compensations à la mise en œuvre d'un projet considéré comme inéluctable ; les seconds entendent rééditer l'exploit de 1995 et obtenir la retrait pur et simple du projet. Dans les Assemblées générales du personnel avec vote à main levée, les « durs » donnent de la voix et leur position s'impose comme il en va toujours ainsi en pareilles situations. Mais les modérés, convaincus de plus en plus que le gouvernement ne cédera pas sur l'essentiel, se retirent peu à peu sans bruit et sur la pointe des pieds, reprenant discrètement le travail. Dans le même temps, le groupe des grévistes se réduit à ses éléments les plus durs (dans lequel Sud-Rail et les trotskistes de FO sont devenus moteurs) et tient un discours de plus en plus radical. C'est de ce discours enflammé que vont rendre compte les médias, montrant en cela leur incompetence à analyser correctement la situation. Le conflit durera encore jusqu'au collapsus inévitable, moment de vérité où les jusqu'au boutistes découvrent qu'ils sont seuls et qu'il leur faut capituler.

Les dirigeants de la CGT, Thibault en premier, ont perçu dès le début le

risque pour leur syndicat de ce conflit archaïque et mal engagé. D'où leur rôle modérateur qui a sans doute favorisé la reprise. Mais il leur fallait faire preuve de beaucoup de doigté en évitant, d'une part de prendre à rebrousse poil une base nourrie depuis toujours au lait de la lutte des classes, et d'autre part de se confronter trop sèchement avec Sud-rail et ses gauchistes, lesquels ne rêvent que de prendre le leadership d'un mouvement social radical et anti-capitaliste.

Un silence calculé

Quant à Sarkozy et au gouvernement, le Ministre du travail en particulier, ils auront fait preuve durant toute la grève d'une incontestable maîtrise.

D'abord en ce qui concerne la préparation de la crise : l'annonce cent fois répétée de la réforme et de son contenu leur aura permis, le moment venu, de gagner la bataille de l'opinion. Ensuite durant la crise, l'affichage d'une fermeté sans faille sur le fond et de possibilités de souplesse sur les mesures d'accompagnement aura largement contribué à faire sortir du mouvement les éléments modérés. Même le silence calculé d'un Président habituellement prolix en déclarations médiatiques aura semé le trouble dans le rang des ultras, lesquels ne s'attendaient guère à une telle attitude. Enfin, la modération de ton au moment de la fin du conflit, évitant toute enflure triomphaliste, sauvegarde l'avenir des

relations avec les salariés et leurs syndicats. Vraiment, du très grand professionnalisme, ce qu'aurait pensé tout expert en relations sociales jugeant d'un conflit comparable survenu dans une entreprise privée !

Une réserve toutefois : le Président a gagné une bataille, il n'a pas gagné la guerre de la transformation de la société française. Sans cette victoire, tout était perdu et l'on repartait pour quatre années d'immobilisme. Mais d'autres réformes sont devant nous, aussi difficiles que nécessaires. Qu'en sera-t-il alors demain ? Le succès de la réforme des régimes spéciaux est un gage de réussite future, mais rien n'est garanti.

Gérard DONNADIEU

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 et nuit. 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 : _____

42 € (1 an)

57 € (étranger par avion 1 an)

47 € (CEE 1 an)

100 € (abonnement de soutien 1 an)

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

Conformément à la législation en vigueur vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des informations vous concernant (art.34 de la loi Informatique et Liberté) 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

Pouch

P R I È R E

Soren Kierkegaard

Venez !

Puisses-tu suivre l'invitation ! Venez !

Car Jésus suppose que les malheureux qui peinent et ploient sous le fardeau sont tellement las, à bout d'effort et défaillants que, dans une sorte de torpeur, ils ont oublié qu'il y a une consolation ; ou bien, hélas ! il ne le sait que trop :

il n'est point de consolation

ni de secours en dehors de lui ;

et c'est pourquoi il adresse cet appel : Venez !

Venez ! Quelle que soit ta fatigue,

ta lassitude du travail ou de ta marche si longue, pourtant si vaine jusqu'ici,

à la recherche du secours et du salut ;

s'il te semble que tu ne peux plus faire un pas

ni tenir un instant encore sans succomber :

un seul pas encore voici le repos ! Venez !

Mais, si, hélas ! quelqu'un encore était dans une telle détresse qu'il fût impossible de venir, un soupir suffit : soupirer après lui, c'est aussi venir à lui.