

DOSSIER

# Le travail... jusqu'où ?



## ➤ 17 au 21 octobre 2011 Session : Quitter la vie professionnelle

Quatre jours en présence de Dieu :

- Regarder ma vie aujourd'hui et le sens que je lui donne
- Regarder mon avenir et accepter du neuf
- Trouver ma place dans le monde et m'y engager
- Préparer un projet pour se re-créer.

**Objectif :** Proposer un temps de réflexion spirituelle pour surmonter ses peurs, trouver un sens à la vie qui s'ouvre devant soi, réfléchir à ses engagements (au MCC ou ailleurs...)

**Pédagogie :** Une session n'est pas une retraite. Topos et échanges d'expériences des participants, temps de réflexion et de prière personnels. Recréation abordée dans la mouvance de la création divine et de la participation de chacun au Royaume de Dieu.

**Intervenants :** Franck Chaigneau sj et Véronique Mulin, accompagnatrice d'«Évangélisation des profondeurs».

**Côté pratique :** Participation : 290 euros/personne en pension complète. Arrhes : 70 euros/personne à l'inscription (non remboursables). Inscription avant le 30 septembre 2011 au secrétariat du MCC 18 rue de Varenne 75007 Paris  
En ligne : [www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr)

## ➤ 11 au 13 novembre 2011 à l'ICAM Lille Session JP Automne 2011 (25-35 ans) Mobiles ou déracinés ? Soyons bâtisseurs de nos choix de vie

Dès les premières années de nos vies professionnelles, nous sommes appelés à être mobiles. Bien souvent, distance et proximité se confondent (Internet, téléphones mobiles, transports à grande vitesse...).

**Que fait-on de notre réseau amical quand on change de lieu de travail ?**

**Peut-on s'engager sur la durée**

**si l'on doit bouger professionnellement ?**

**Prendre des responsabilités associatives,**

**vivre un amour... comment s'engager**

**au risque des mutations de notre société ?**

Organisée par l'équipe de coordination JP France du MCC, elle s'annonce comme un moment fort de réflexion et de convivialité ouverte à tous JP, limitée à 200 participants.

Renseignements : [www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr)

Contact : [contact@mcc.asso.fr](mailto:contact@mcc.asso.fr)

☎ 01 42 22 18 56

## La politique, une bonne nouvelle

➤ du 13 au 29 août Nos rythmes de vie et nos engagements : politiques, associatifs, professionnels...

« Engagement, vie personnelle : quel équilibre ? » dans le cadre enchanteur de la vallée du Reposoir au cœur des Alpes. au Chalet des Cyclamens situé dans la commune du Reposoir en Haute-Savoie.

**Si vous ...**

...avez un engagement politique, associatif ou vivez votre métier comme un engagement au service des autres ;  
... recherchez une plus grande cohérence entre engagements et vie personnelle, familiale ;

... souhaitez approfondir le sens de vos engagements dans leur relation à votre vie personnelle, en couple, en famille ;

« La Politique, une bonne nouvelle » vous propose ce temps pour approfondir ensemble ces questions, relever ces défis et progresser vers une plus grande cohérence de votre vie humaine et chrétienne.

La session sera accompagnée par trois jésuites : Christian Mellon (CERAS), Henri Madelin (OCIPE à Bruxelles, ancien directeur de la revue *Études*, ancien maître de conférence à Sciences-Po), et Olivier de Fontmagne (président de la PBN).

**Informations et inscriptions :**

[www.politiquebonnenouvelle.eu/2008/politiquebonnenouvelle@gmail.com](http://www.politiquebonnenouvelle.eu/2008/politiquebonnenouvelle@gmail.com) et 06 76 21 26 51

## Retraite Penboc'h (JP 25-35 ans)

➤ du 16 au 26 août Avec d'autres, avancer au large à l'écoute de la parole.

Au bord du golfe du Morbihan, cette session invite à une expérience de Dieu au travers de la relecture de son histoire personnelle et de l'écoute de la Parole du Christ. « Quelle place a le travail ou la recherche d'emploi dans ma vie ? Quel sens ? Être avec soi, avec l'autre, avec les autres. S'engager, se décider. Que construire ? Être acteur dans le monde et vivre en Église ? »

**Informations et inscriptions :**

Sr Danièle Michel 06 64 51 61 15 [dsolmochel@gmail.com](mailto:dsolmochel@gmail.com)

Chantal et Emmanuel Guillermain 06 23 94 44 32

[penbochjp2011@gmail.com](mailto:penbochjp2011@gmail.com)

P. Franck Delorme 06 81 55 21 68

[franck.delorme@jesuites.com](mailto:franck.delorme@jesuites.com)

## Responsables

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

**Directeur de la publication :** Scholastique de Tarlé

**Rédactrice en chef :** Marie-Caroline Durier

**Secrétariat :** 01 42 22 59 57

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

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

**Couverture :** Aldegonde Le Compte - Fotolia.com

**Publicité :** S'adresser au journal.

**Impression :** Color 36, 36 320 Villedieu-sur-Indre

**Dépôt légal :** 2<sup>e</sup> trimestre 2011 - bimestriel

**Inscription CPPAP n°0412 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.





LAURENT TERRAS

Bernard Bougon s.j.,  
aumônier national

## Appelés à vivre de l'Évangile

Toute vie est vocation écrivait le Pape Paul VI dans son encyclique *Populorum progressio*. Toute vie est vocation reprend le Pape Benoît XVI dans *Caritas in veritate*, en soulignant que nos engagements professionnels, associatifs et familiaux sont les grands lieux spirituels de nos existences. Tout particulièrement, pour l'Église, la finalité de la vie économique, ne peut être que l'homme, le développement de tous les hommes et de chacun d'entre eux.

Depuis l'origine, la proposition du MCC s'adresse en priorité aux hommes et aux femmes qui exercent des responsabilités dans la vie économique, les appelant à reconnaître qu'ils sont appelés à vivre de l'Esprit du Christ au cœur de cette vie économique et que leurs engagements professionnels sont un des principaux lieux de leur vie spirituelle.

Dans *Caritas in veritate*, le Pape Benoît XVI ne cesse de le souligner, l'activité économique souffre d'un grave déficit ou d'un profond détournement de sens. Il suffit d'écouter aujourd'hui le témoignage de nombre de jeunes professionnels du MCC pour être convaincu que cette analyse n'est que trop vraie. Si, au nom de « l'amour dans la vérité » personne ne se lève, au cœur de ce monde économique, pour rappeler l'éminente dignité de la personne humaine, quel enfer ne nous préparons-nous pas ?

Avec le projet Diaconia 2013, L'Église souhaite faire entendre en France la voix de la justice et de la charité, faisant ainsi connaître sa sollicitude évangélique pour les pauvres et les plus petits. Nombre de membres du MCC, engagés aussi dans des actions caritatives, s'y associeront naturellement.

Mais, membres du MCC, fidèles à notre vocation première, notre meilleure participation à Diaconia 2013 sera de manifester que nos engagements professionnels sont un lieu de sens et d'humanisation. Pour cela nous devons chaque jour faire des choix et risquer des décisions pour lutter contre toutes les forces de dissociation qui y sont aussi à l'œuvre. Ce combat spirituel où s'engagent la justice et la charité, les membres du MCC le mènent vaillamment, modestement, mais fidèlement.

Cette priorité de leur vie chrétienne rend l'Église davantage présente à la vie économique de notre monde, sans laquelle peu d'œuvres caritatives seraient possibles.

« Si (...) personne ne se lève, au cœur de ce monde économique, pour rappeler l'éminente dignité de la personne humaine, quel enfer ne nous préparons-nous pas ? »

➤ L'ancien royaume du Congo a été coupé en trois par la conférence de Berlin (1885) : le Congo Kinshasa, qui deviendra le Zaïre, puis la République Démocratique du Congo, le Congo Brazzaville et l'Angola... Ces pays ont traversé dans les années 1990 des troubles qui ont provoqué des migrations de population venant des pays voisins. Aujourd'hui, ils ont bien du mal à entrer dans la démocratie. À deux jours d'intervalle, deux chrétiens, le père **Basile Mbiyavanga** et **Firmin Miabatoussa**, ont accepté de partager leur parcours avec *Solange de Coussemaker*, l'un à Creil, l'autre à Versailles.

RENCONTRE AVEC LE PÈRE BASILE MBIYAVANGA, AUMÔNIER MCC EN FRANCE DEPUIS 2003

« Si je suis là, c'est Dieu qui l'a voulu ! »



D.R.

**Responsables** : *Quel a été le chemin qui vous a conduit du Congo (RDC) à Creil en France ?*

**Basile Mbiyavanga** : Originaire du nord de mon pays, j'ai grandi près d'un père militaire catholique et d'une mère protestante, convertie au catholicisme, dont j'ai toujours été très proche. Dès mon enfance, j'ai été éduqué à l'écoute de la parole de Dieu, à l'origine de mon désir de devenir prêtre. J'ai été formé au séminaire de Kinshasa et mes stages pastoraux se passaient auprès des missionnaires comboniens (congrégation fondée par Mgr Daniel Comboni).

Mon ordination a eu lieu en 1997, j'avais 32 ans. Elle a été retardée de 2 ans à cause des troubles politiques. J'ai été nommé successivement dans une paroisse riche, regroupant des cadres, puis dans un quartier pauvre. Mon presbytère était alors situé à côté d'un grand marché dans lequel erraient beaucoup d'enfants des rues. Ils étaient 20 000 à Kinshasa. C'est l'une des conséquences des guerres successives qu'a connues la RDC. J'ai toujours aimé accueillir ces enfants, de temps en temps je leur donnais à manger mais sans plus. En 1999, une petite fille violée s'est retrouvée devant la porte de la sacristie. Ce fut un choc. J'ai alors créé une association ayant pour mission d'accueillir les enfants de la rue pour leur donner à manger, les scolariser puis les insérer dans leurs familles d'origine. Je voulais encourager l'accueil dans les familles, convaincu que cette structure est préférable pour l'insertion. Si on ne retrouve pas les parents, on les place ; c'est ainsi que trois d'entre eux vivent actuellement chez mes parents. Pour le moment l'association héberge et scolarise quinze enfants et une deuxième maison va s'ouvrir pour accueillir 50 enfants en milieu ouvert.

Convaincus que tout passe par les femmes, nous avons modifié les structures de l'association pour éduquer les filles-mères<sup>1</sup> et leur donner un métier. Tout cela m'a valu des problèmes avec les politiques. En 2003, j'ai été nommé dans une autre paroisse, j'y ai déposé mes valises et suis parti en vacances en France.

*« Les équipiers du MCC, tous encore en activité, m'aident à faire le pont entre deux mondes : le monde ouvrier et celui des cadres. »*

**Responsables** : *C'est là que votre vie a basculé ?*

**B. M.** : Oui, je suis arrivé à Creil où le curé était malade. Son bilan de santé était très mauvais, il m'a demandé de le remplacer. C'est vraiment le clin d'œil de Dieu.

Au moment où je devais repartir, j'ai fait une mauvaise chute avec fracture dont les complications rendaient mon retour impossible... J'apprends alors que je suis recherché par l'État de mon pays, à la suite de dénonciations de membres des services de sécurité qui assistaient à mes messes...

C'est dans ce contexte que j'ai accepté de rester. Je n'avais qu'un mince bagage, toutes mes affaires sont restées là-bas. J'ai pu obtenir qu'elles soient transférées chez mes parents. Huit ans plus tard, après relecture, je peux dire que si je suis là, c'est Dieu qui l'a voulu. Si j'étais rentré au pays, peut être que je ne serais plus en vie. J'avais été prévenu, on m'avait demandé de lever le pied...

Moi qui refusais de venir travailler en Europe, je m'y retrouve et je sens que j'ai une mission à réaliser ici, que j'ai quelque chose à apporter là où il y a une lacune au niveau de la foi. J'ai alors connu des années de combat intérieur : rentrer dans mon pays, faire avancer les choses au risque de ma vie ou rester en France et donner de la joie dans les rencontres et les célébrations (mariage, baptême, eucharistie...). J'ai progressivement accepté de rester...

Je fais aussi un travail pour attirer les Africains. Beaucoup sont déçus de la manière dont l'Église accueille les étrangers. Ils se sont éloignés de l'Église en arrivant en France. Ils trouvent les célébrations peu vivantes. Ils ne se sentent pas accueillis... Bon nombre vont vers les Églises de réveils.

Mon Église, le dimanche, est maintenant pleine. En une heure, je fais découvrir la joie d'écouter la parole de Dieu (c'est mon côté ancien protestant de l'école du dimanche). Je suis convaincu que la parole de Dieu doit prendre plus de place dans nos célébrations.

**Responsables** : *Comment êtes-vous devenu aumônier MCC ?*

**B. M.** : Dans mon ministère de prêtre, j'aime beaucoup écouter les gens et souvent je les pousse à lire la parole de Dieu (Bible). Cette écoute m'a conduit à accompagner des familles en difficulté. C'est ce qui m'a poussé à faire une formation de médiateur familial. Cela m'aide à mieux comprendre les

<sup>1</sup> En Afrique on parle de filles mères, tandis qu'en France on parle de mères célibataires.

<sup>2</sup> Le projet de cette interview est né le soir du Congrès, sur les quais de la gare de la Part-Dieu, d'une demande des équipiers du père Basile.

femmes et les hommes qui me sont confiés. En 2004, une dame membre du MCC me demande d'être leur aumônier. Je ne connaissais pas le mouvement, j'ai accepté d'essayer.

Je ne peux pas dire ce que je leur apporte, mais ces groupes me donnent beaucoup. Les équipiers du MCC m'aident à faire le pont entre deux mondes : le monde ouvrier et celui des cadres ; tous sont encore en activité. Je peux ainsi expliquer les points de vues des cadres aux ouvriers et réciproquement. Je ne manque presque pas les réunions de l'équipe, y compris rue de Varenne, et ai accompagné mon équipe au Congrès de Lyon<sup>2</sup>. J'essaie de voir avec eux comment vivre les événements de la vie à la lumière de la parole de Dieu après avoir préparé chaque réunion avec le couple qui reçoit. Je pense que nous devons pousser des laïcs à prendre leur place dans l'Église.

En Afrique, la place des laïcs est très développée et, dans mon pays, il existe des communautés ecclésiales de base très vivantes. Dans notre équipe nous célébrons aussi l'eucharistie de temps en temps : « ceci est mon corps » ; « ceci est mon sang ». C'est pour offrir au Seigneur les peines, les difficultés, les joies et les projets de équipiers.

**Responsables** : *Que pouvez-vous dire de votre intégration ?*

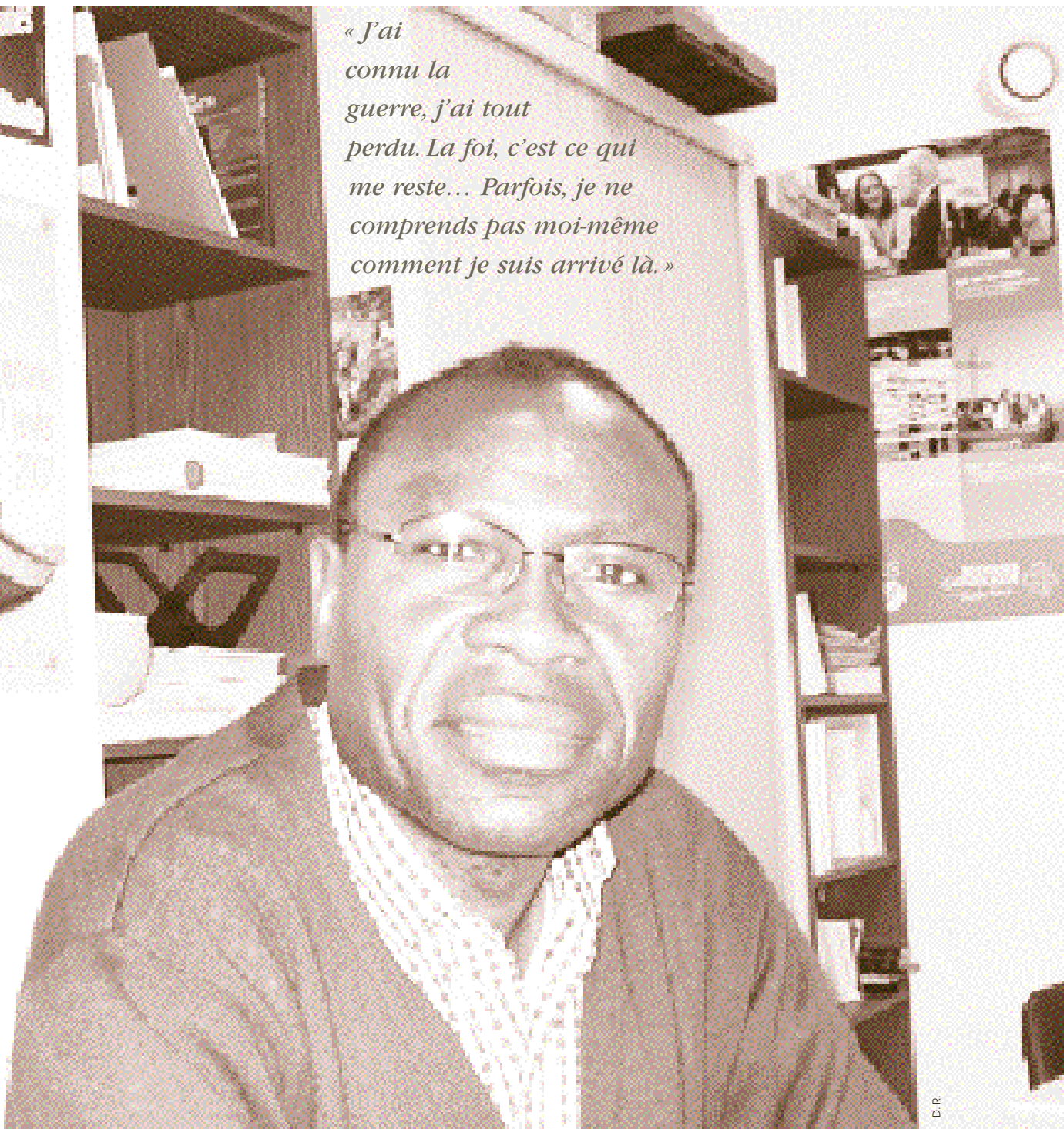
**B. M.** : Elle relève d'une dimension intérieure, car je ne voulais pas devenir « un fonctionnaire de Dieu ». J'ai souffert de ne pas rentrer dans mon pays et je prie beaucoup. Pour moi, le « je vous donne la paix » est déterminant et je demande la grâce de continuer à la transmettre. Je me suis laissé guider par le Seigneur.

Avant 2003, j'étais venu plusieurs fois en Europe (en France, en Allemagne et en Italie). Généralement, je logeais dans des couvents. C'est à Creil que j'ai rencontré un presbytère très ouvert à tous. C'est toujours à Creil que j'ai été confronté à la misère des pays riches pour la première fois. Depuis, ma porte est toujours ouverte à ceux qui sonnent et que j'héberge parfois, même pendant mon jour de congé. Chaque vendredi je fais table ouverte et accueille ceux qui viennent pour un repas où chacun apporte quelque chose. Nous chantons, nous jouons, quelques-uns ont même monté une comédie musicale. Même si je suis prêt à retourner au pays, je poursuis mon chemin ici, dans la main de Dieu qui seul dispose. ●

RENCONTRE AVEC FIRMIN MIABATOUSSA, ADJOINT À LA PASTORALE DES MIGRANTS

## « L'homme propose, et Dieu dispose »

*« J'ai  
connu la  
guerre, j'ai tout  
perdu. La foi, c'est ce qui  
me reste... Parfois, je ne  
comprends pas moi-même  
comment je suis arrivé là. »*



D.R.

**Responsables** : *Votre parcours n'est pas banal ; il a commencé au Congo Brazzaville*

**Firmin Miabatoussa** : Mon pays, le Congo Brazzaville, est devenu indépendant en 1960. Les pionniers de l'indépendance pensaient en faire une nation... Ils ont adopté un régime socialiste africain, puis, en 1965, notre président a été renversé. Suite à ce coup d'état imposé du dehors, nous nous sommes retrouvés avec un socialisme venu d'Union soviétique, régime scientifique et athée. Suivit alors une période très amère de notre histoire, ponctuée de luttes (entre les chrétiens du Sud où je suis né, formés par les missionnaires, et les gens du Nord, plus perméables aux idées marxistes), d'éliminations, d'assassinats... Une police politique est organisée, des masses de jeunes sont envoyées dans les démocraties populaires à la fin de leurs études. Toute la population est embrigadée, femmes, jeunes, enfants... À la fin de mes études de sociologie, j'ai été envoyé deux ans en URSS (1977-1979) pour consolider mes acquis idéologiques. Pendant ce temps-là, l'Église était très surveillée, seul le catéchisme était autorisé. La police politique assistait à la messe et de nombreux prêtres ont perdu la vie. À mon retour je me suis mis au service de l'Église de mon pays malgré mes bonnes performances scolaires. Au bout de deux ans, en 1981, je suis allé au Congrès de l'enfance chrétienne au Brésil.

**Responsables** : *C'est là que tout bascule !*

**F. M.** : Nommé coordinateur panafricain des Mouvements d'enfants chrétiens (ACE), je suis rentré du Brésil en passant par Paris et Versailles. J'avais la chance d'avoir un passeport mentionnant ma profession d'éducateur religieux qui me permettait de sortir de mon pays (on me donnait mon passeport au départ et on me le retirait dès mon retour). J'ai ainsi fait de nombreux voyages durant une dizaine d'années, notamment en Amérique latine où je me suis familiarisé avec la théologie de la libération.

En 1990, à la fin de mon mandat, j'ai été proposé comme président du mouvement mais le Vatican s'y est opposé... Après la chute du Mur de Berlin, notre pays a commencé à s'ouvrir, et je me suis lancé dans la politique. En 1998, je travaillais avec les évêques au moment de la troisième guerre qui ravageait mon pays. À la suite de dénonciations, j'ai été arrêté et interrogé et, heureusement, relâché quelques heures plus tard. Après six mois de réflexions, j'ai décidé de partir avec ma femme et mes six enfants.

**Responsables** : *Pourquoi venir en France ?*

**F. M.** : J'ai écrit là où j'avais des amis, rencontrés lors de mes voyages, notamment en France et au Canada où j'avais envie d'aller... Mais mes amis du diocèse de Versailles se sont mobilisés et Mgr Thomas a été plus rapide. Il s'est mis en contact avec mon évêque et a organisé mon arrivée dans son diocèse. Il s'est engagé vis-à-vis des autorités françaises à m'intégrer ce qui m'a permis d'obtenir un visa de long séjour. J'ai donc pu quitter mon pays dans des circonstances exceptionnelles. Durant les cinq premières années en France, j'ai été animateur pastoral du doyenné de Mantes, au service des jeunes et animateur développement au CCFD.

À l'arrivée de Mgr Aumônier, je me suis retrouvé à mi-temps à la coopération missionnaire, puis adjoint à la pastorale des migrants. Cette nomination a suscité des discussions, l'évêque hésitant à nommer un migrant au service des migrants. Je lui ai alors dit : « Donnez-moi les moyens, mon challenge, c'est d'y amener des Français ». Après la nomination d'une adjointe française, les Français sont arrivés et je crois pouvoir dire que je suis aujourd'hui écouté.

**Responsables** : *Où trouvez-vous cette paix qui semble vous habiter ?*

**F. M.** : Durant tout mon parcours, j'ai tiré ma force de cette certitude d'être porté par une puissance mystérieuse. Une petite voix me dit depuis longtemps : « Ne crains pas, je suis toujours avec toi ». Je dois beaucoup à mon premier archevêque, celui qui m'a formé, mon « Papa ». Les évêques africains ont une très grande sagesse spirituelle. Je ne sais pas très bien définir la foi. Pour moi, elle est liée à l'espérance, la confiance en l'avenir. J'ai connu la guerre, j'ai tout perdu. La foi, c'est ce qui me reste... Parfois, je ne comprends pas moi-même comment je suis arrivé là. Ma femme m'a toujours accompagné, elle est moins extravertie que moi et s'exprime moins sur cette question. Mes enfants sont croyants, ils lisent la Bible. Ils sont Français, mais plus ils grandissent, plus ils se souviennent qu'ils sont Africains. Nous discutons souvent « du pays » que nous n'oublions jamais. Je me sens comme Abraham, même si je demande souvent à Dieu dans ma prière de me remettre au service du Congo. Je vais retourner dans mon pays, pour la première fois depuis onze ans, pour le mariage d'un de mes fils, l'été prochain. Je termine en vous disant ma conviction que « l'homme propose et Dieu dispose ». C'est le fil rouge de ma vie. ●

# Le travail...

## Attention ! Changements complexes envahissants

10

**Christian Sauret** explique le surinvestissement des cadres aujourd'hui par l'omniprésence des changements le plus souvent asynchrones.

## Courriels adultes

12

En partant du témoignage d'un cadre qui s'y est laissé prendre, **Bernard Bougon** analyse l'addiction qu'entraînent les TIC et la nécessité d'une conversion pour retrouver un équilibre.

## Nous sommes allés trop loin...

16

**Robert Migliorini**, journaliste et accompagnateur d'équipe MCC, rend compte du témoignage de jeunes cadres en recherche d'un nouvel équilibre.

## Il y a surinvestissement par peur

18

**Jean-Luc Ménager** livre le témoignage d'un cadre chevronné de l'industrie, délégué syndical CFDT, qui constate que la vie professionnelle devient de plus en plus stressante.

## Des cadres corvéables à merci

20

Entre réorganisations successives et compétition sur les horaires, **Antoine de Montety** dénonce une pression croissante sur les cadres. Il analyse le cas spécifique des TPE (encadré).

## Vie d'équipe

23

**Anne-Marie de Besombes** propose une vie d'équipe sur la gestion du temps.



# jusqu' où ?

La vie professionnelle des cadres n'a jamais été de tout repos. Il semble cependant que depuis quelques décennies le stress aille croissant et que la dérégulation associée à la mondialisation et aux nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) aient créé l'environnement propice à un surinvestissement structurel des cadres, qu'ils soient managers, encadrants ou experts. Ce dossier de *Responsables* vous propose une analyse des causes et des effets de cet envahissement de toute la vie par le travail à travers différents articles et témoignages qui permettront, je l'espère, de prendre un peu de recul et de remettre le travail, aussi important soit-il, à sa juste place.

*Marie-Caroline Durier*



LES MUTATIONS DU MÉTIER DE MANAGER

# Attention ! Changements complexes envahissants

Des cadres surinvestis dans leur travail, au détriment de leur vie personnelle et de celle de leurs proches, ne constituent pas un sujet nouveau. Selon sa génération, son métier et notamment l'entreprise qui l'emploie, chacun ne vit pas son rapport au travail de la même façon. Mais l'ampleur actuelle du phénomène est inquiétante, qu'il s'agisse d'addiction ou de contrainte, et souvent des deux à la fois.

*Les changements sont rarement des ruptures dont la chronologie serait précise mais plutôt des processus multiples dont les rythmes sont rarement synchrones.*

Récemment, au cours d'un Débat Varenne<sup>1</sup> consacré aux transformations du métier de manager, les deux intervenants ont mis en évidence un faisceau d'éléments qui expliquent à quelles difficultés nouvelles et importantes la plupart des managers sont aujourd'hui confrontés. Ces constats permettent de mieux comprendre pourquoi le surinvestissement dans le travail concerne un nombre sans cesse croissant de cadres salariés, comme de professions libérales, et pourquoi ce comportement est ressenti bien davantage qu'hier comme une contrainte à laquelle il est très difficile d'échapper.

- **Gérer des processus de changements asynchrones**

Aujourd'hui les processus de fonctionnement des entreprises sont à redéfinir en permanence. Le changement est l'état normal de l'organisation du travail. Ce qui veut dire pour les managers des sollicitations supplémentaires pour concevoir les processus, communiquer et former les collaborateurs à ces changements, réguler les tensions, les résistances culturelles et professionnelles. À cela, qui n'est pas entièrement nouveau, s'ajoute le fait que les changements sont rarement des ruptures dont la chronologie serait précise mais plutôt des processus multiples dont les rythmes sont rarement synchrones,

ce qui augmente les facteurs d'instabilité et d'incertitude pour les équipes soumises à ces changements. Prenons l'exemple des transformations qui affectent la presse écrite pour illustrer le phénomène.

Depuis plusieurs années le développement des contenus en ligne se fait selon des processus d'innovations techniques et rédactionnelles dont les rythmes ne sont pas maîtrisables et sont d'ailleurs très variables d'un éditeur à un autre, et se révèlent bien plus rapides en général que les changements organisationnels qui sont décidés dans les rédactions avec beaucoup d'incertitude, en l'absence notamment d'un nouveau modèle économique avéré. Comment les managers peuvent-ils s'y prendre pour gérer les étapes de ces transformations empiriques, sinon en acceptant les aléas des conséquences et donc en final un surcroît de travail quasi-certain ?

- **Libérer l'initiative**

Par ailleurs, l'incertitude encourage les résistances au changement, les mécanismes de protection, les difficultés supplémentaires à faire partager les objectifs économiques de l'entreprise par les salariés y compris les cadres. Rien d'étonnant au fait que les dirigeants soient enclins, pour lutter contre les dysfonctionnements, à renforcer le management par la règle et la procédure normative au lieu de libérer l'initiative dont pourtant l'entreprise en chan-

gement aurait bien besoin. Les managers sont aux premières loges pour assumer les paradoxes et les conflits de logique entre l'autonomie nécessaire à la fonction d'encadrement, surtout en situation d'innovation, et le renforcement des contrôles de conformité et des audits internes. Encadrer et animer des équipes dans ce contexte se traduit presque fatalement par un alourdissement de la charge, mentale et temporelle, incombant aux managers.

Autre constat, devenu banal : la financiarisation de l'activité économique a conduit les entreprises, d'une part à multiplier les indicateurs de performance à tous les niveaux de l'organisation, ce qui impose une tension supplémentaire au management opérationnel, et d'autre part à établir au niveau stratégique une tension nouvelle et permanente entre les impératifs du court et du long terme, avec pour conséquence une instabilité des stratégies qui affecte lourdement les cadres dirigeants et qui se répercute sur l'ensemble des collaborateurs.

On a cité également, parmi les facteurs de surinvestissement au travail, la globalisation dont un des effets est l'augmentation des interfaces avec des pôles de décision multiples, des donneurs d'ordre internationaux, des partenaires étrangers, dont les cultures professionnelles sont très différentes, ce qui exige l'apprentissage de nouvelles manières de voir, et notamment d'appréhender le management.

### ● **Structurer la complexité**

Il était impossible de ne pas mentionner aussi les impacts des nouveaux outils d'information et de communication sur les modalités du travail des cadres (et plus largement de certains autres collaborateurs). On constate à tous les niveaux, semble-t-il, que la capacité à maîtriser l'information est une compétence peu répandue. Chacun peut observer à quel point il est pourtant essentiel de savoir organiser l'information, structurer et gérer la complexité, distinguer l'important et l'urgent, résister à l'immédiateté, en bref dominer un stress nouveau auquel peu de cadres sont en mesure d'échapper. À défaut d'acquérir ces compétences, dont l'apprentissage est largement empi-



*Le cœur du métier (de manager) reste et doit rester l'attention aux collaborateurs, au bon exercice de leur travail et à leur développement.*

<sup>1</sup> Les intervenants étaient Michel Klein, directeur général, pour l'Europe centrale, de Rexel, distributeur de matériel électrique, et Chantal Vaysse, PDG de JFA & Interfaces, conseil en conduite de changement auprès des entreprises.

rique, la charge mentale du travail à accomplir est vite à saturation. Sans oublier naturellement l'envahissement de la sphère privée par le travail professionnel, favorisé par les outils à notre disposition.

L'énoncé de ces constats paraît inquiétant, d'autant que rien ne laisse espérer un arrêt de la complexification des contextes ou de la pression que des enjeux contradictoires exercent sur le travail des cadres et particulièrement des managers. Ceux-ci seront-ils capables de résister sur la durée au surinvestissement imposé par les circonstances ?

### ● **Aller à l'essentiel**

La soirée-débat évoquée ci-dessus, sans apporter de réponse à cette question, a toutefois permis de tracer quelques pistes plus constructives. En effet, même si le métier de manager se complexifie et se transforme fortement dans ses interfaces avec son environnement (organisation interne, processus de production, règles de conformité, flux d'information, interlocuteurs externes, ...), un consensus s'est dégagé pour reconnaître que le cœur du métier restait et devrait rester l'attention aux collaborateurs, au bon exercice de leur travail et à leur développement. Pétition de principe ? Peut-être pas, si on admet que l'efficacité du management ne se mesure pas seulement au respect des normes mais aussi (et plus encore) aux méthodes utilisées pour faire progresser les collaborateurs et notamment les protéger d'un investissement excessif dans leur activité professionnelle. Cela est également valable pour le manager lui-même. Le comment faire est certes compliqué, mais il a été rappelé qu'une des responsabilités du manager est de simplifier ce qui peut l'être pour ses équipes, en sachant organiser le complexe, décider des priorités, faire écran parfois à des injonctions contradictoires, aider chacun à aller à l'essentiel... Et pour agir concrètement dans ce sens, ne pourrait-on pas, dans les systèmes d'évaluation, mettre en place un indicateur de performance du management portant sur les efforts accomplis pour atténuer le risque de surinvestissement chez les collaborateurs ? Des changements positifs pourraient en résulter. ●

*Christian Sauret*



## Courriels adultères

C'est l'été, Hervé, cadre de banque, profite de quinze jours de vacances. Un matin, il s'élanche, avec une de ses filles, sur une via ferrata (parcours d'escalade tout préparé) particulièrement longue. C'est elle qui raconte : « Au milieu du parcours, sonnerie ! Papa a fait un rapide rétablissement et cramponné d'une main, 100 mètres au-dessus du vide, il a sorti son blackberry'...

*Aucun travail ne saurait être le seul but  
d'une vie, ni ne doit enfermer la personne  
dans l'inquiétude ou l'angoisse.*

C'était un de ses clients avec qui il a eu une longue conversation... ». Elle ajoute, avec malice : « J'imagine le blackberry lui échappant des mains et s'écrasant en bas sur les rochers... ». Écoutant ce récit, Hervé commente sobrement : « C'était important ! ». En aparté, l'épouse d'Hervé s'écrie : « Depuis qu'il a cet appareil c'est infernal ! ».

À l'occasion d'un temps de relecture de sa vie, Guy, marié et père de trois enfants, fait amende honorable : « Pour me faciliter le management de 35 collaborateurs mon entreprise m'a « offert » un blackberry. Un signe extérieur de richesse et de pouvoir ! Mais, très vite, le temps du travail a insidieusement empiété sur le temps familial, parfois jusque sous la couette ! En guise de livre de chevet je commençais à répondre à des courriels. Je n'entendais plus les paroles que ma femme m'adressait, comme s'il s'agissait de courriels que je ne recevais plus : « Destinataire absent » ! Sans m'en rendre compte, je jugeais de mon efficacité au nombre de messages traités. Je traitais des courriels avant d'éteindre la lumière ou pour occuper quelques insomnies. Je voulais répondre à tout. Un soir, ma femme m'a demandé : « Tu fais quoi ? ». J'ai répondu : « C'est urgent ! » Mais c'était un mensonge. Ce soir-là, la tête sur l'oreiller, alors qu'elle commençait à s'endormir, je me suis demandé si je vivais avec mon entreprise ou avec celle que j'avais choisie ! Avec qui allais-je dorénavant m'endormir ? Mon blackberry ou mon conjoint ? ».



#### **Une servitude volontaire**

De bien des manières et pas seulement en raison du développement des outils de communication ou de la dimension internationale des relations de travail, les personnes sont simultanément poussées à et tentées de se consacrer toujours un peu plus à leur travail professionnel. Les justifications s'avancent sous le masque de l'urgence ou de la nécessité. Mais des raisons subjectives, complexes et plus cachées, comme le laisse entendre Guy, contribuent à cette « servitude volontaire ».

La foi juive, où le strict respect du repos du sabbat interdit tout ce qui pourrait ressembler à un travail, offre un garde-fou hebdomadaire à minima. En revanche, le commandement de l'Église sur le repos dominical, aujourd'hui largement battu en brèche dans notre organisation sociale, n'a jamais eu la même force d'obligation que la loi juive sur le sabbat. Dans les Évangiles le Christ Jésus rappelle que les exigences de la solidarité humaine et de la charité fraternelle l'emportent sur celles du sabbat (cf. Marc 2, 23-28) et qu'à l'image de son Père il travaille sans cesse (Jean 5, 17). Il invite, ainsi, ses disciples à s'inspirer de cette parole.

Alors, jusqu'où se donner dans son travail ?... Il n'y a pas de limite au don de soi. Bien souvent, les jeunes professionnels sont les premiers à l'éprouver car premières victimes d'injonctions managériales du genre :

*« Le temps  
du travail a  
insidieusement  
empiété sur  
le temps  
familial, parfois  
jusque sous  
la couette ! »*

<sup>1</sup> Appareil légèrement plus gros qu'un téléphone portable permettant de recevoir et d'envoyer des courriels et de se brancher sur l'Internet quel que soit l'endroit du monde où nous nous situons.

<sup>2</sup> Cf. Le discours du grand patron dans *Quand les cadres se rebellent*, D Courpasson, J-C Thoenig, Vuibert 2008 p. 19. Il explicite ce qui bien souvent est formulé de manière subliminale.



« Toutes vos forces, tout votre temps, toutes vos pensées iront à notre réussite et à notre travail. Tant pis pour le reste... »<sup>2</sup>.

Interprétant la Bible, la pensée sociale de l'Église nous propose quelques repères. Ainsi, dans son encyclique *Caritas in veritate*, le Pape Benoît XVI réaffirme que « Toute vie humaine est vocation ». C'est-à-dire que Dieu appelle toute personne humaine, comprise individuellement et collectivement, à un « développement intégral ». Cette dernière expression, inaugurée par le Pape Paul VI dans *Populorum progressio* veut faire entendre qu'il n'y saurait y avoir d'autre finalité à la vie économique que ce développement de tout l'homme et de tous les hommes, en respectant et favorisant l'équilibre entre chacune des dimensions de la personne humaine : économique, sociale, familiale, politique, culturelle, religieuse,...

Aussi, si le travail constitue une dimension fondamentale de l'existence de l'homme sur la terre, il est soumis à quelques principes de discernement que nous pouvons résumer ainsi :

- Aucun travail ne saurait être le seul but d'une vie, ni ne doit enfermer la personne dans l'inquiétude ou l'angoisse (cf. Matthieu 6, 25.31-34).
- Les hommes doivent jouir d'un repos et d'un temps libre suffisants qui leur permettent de s'occuper de leur vie familiale, culturelle, sociale et religieuse. Les autorités publiques ont le devoir de veiller à ce que

## Textes de références

« Dans sa prédication, Jésus enseigne aux hommes à ne pas se laisser asservir par le travail. Ils doivent se soucier avant tout de leur âme ; gagner le monde entier n'est pas le but de leur vie (cf. Mc 8, 36)... » n° 260

« Toute forme de matérialisme et d'économisme qui tenterait de réduire le travail à un simple instrument de production, à une simple force-travail, à une valeur exclusivement matérielle, finirait par dénaturer irrémédiablement l'essence du travail, en le privant de sa finalité la plus noble et la plus profondément humaine. La personne est la mesure de la dignité du travail... » n° 271

« Les chrétiens doivent, dans le respect de la liberté religieuse et du bien commun de tous, se prodiguer pour que les lois reconnaissent les dimanches et les autres solennités liturgiques comme des jours fériés... » n° 286

Extraits du *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, 2005

les citoyens ne soient pas privés de ce repos et les employeurs ont la même obligation vis-à-vis de leurs employés (*Compendium de la Doctrine sociale de l'Église* n° 284-285).

Principes clairs, mais qui laissent à chacun le soin de décider en conscience des équilibres nécessaires.

Suivons à nouveau Guy dans sa relecture. « Quelques temps plus tard, rapporte Guy, alors que je conseillais un dirigeant d'entreprise dont, en apparence, le temps consacré à sa famille se réduisait comme une peau de chagrin, cette question m'a échappé: "Qui est votre premier client ?". Il m'a répondu avec le nom d'un de ses clients, ne s'attendant pas à ma seconde question tout aussi spontanée : "Et votre fils ?". Je pensais, à part moi, que son épouse pouvait être son premier client !

Comment pouvais-je éluder cette question dont la réponse m'apparaissait évidente pour un autre ? Agir en priorité pour « son premier client » s'appliquait à moi également. Je repen-



MARC GAUDILLOT

sais à mon blackberry, devenu mon premier client ! Était-il possible de me sevrer ?



### Une conversion exigeante

J'ai compris qu'il fallait me dégager d'un premier piège : celui de recevoir mon numéro de portable personnel sur mon blackberry. J'ai donc choisi d'avoir un autre téléphone portable personnel.

Pour sortir d'un second piège j'ai réorganisé ma boîte courrier pour ne répondre qu'aux seuls courriels qui m'étaient directement destinés.

Mais il me fallait aller plus loin et remettre en cause ma gestion du temps car je ne définissais plus à l'avance les moments que je consacrais à telle tâche ou à telle personne. Il me semble qu'aujourd'hui plus qu'hier, les plages horaires sont un enjeu de discernement individuel et de couple. Pour moi, au travail comme à la maison, une rééducation s'imposait. Était-il possible, au bureau, de n'ouvrir ma boîte mail que 10mn le matin pour identifier les urgences puis de travailler « hors connexion » jusqu'à 12h ? Et pourquoi ne pas faire de même certains après-midis et ne répondre aux courriels qu'entre 17h et 19h ? »

Au bout d'un an, ayant mis en œuvre et tenu ces décisions, Guy constate que la place consacrée à la réflexion a repris le pas sur l'efficacité du traitement de l'information. Il ajoute : « Je considère aujourd'hui que les temps d'échanges avec ma femme sur nos

activités professionnelles font partie du temps de travail. Aussi nous nous retrouvons régulièrement entre midi et deux pour un repas avec notre « premier client » ! Par chance, nous avons le même et partageons l'addition ! »

Et Guy de conclure : « Aujourd'hui, en raison des technologies de communication, le temps du travail n'est plus une question de lieu. Il peut progressivement occuper tout l'espace. Demandez donc à votre conjoint ou à vos enfants si, de temps en temps, ils n'aimeraient pas être à la place de vos écrans ou de vos ordinateurs ? ».

Les décisions pratiques prises par Guy sont les siennes. D'autres auront à en prendre de différentes. Mais les repères proposés par la Bible et l'Église, comme ce témoignage, peuvent nous aider à mieux voir les priorités et les équilibres à chercher et à tenir : vie familiale à fonder ou à assurer, santé psychique et morale à entretenir, vie amicale ou violons d'Ingres à développer, etc. Mais aussi, vie de foi à nourrir : la célébration dominicale, lectures, temps de prière et partage avec des frères. Même si ces choix ne relèvent que de nos consciences, nous n'aurons souvent pas la force de les tenir seuls face aux pressions contraires. C'est pourquoi il faut savoir les mûrir et les partager avec d'autres : communautés, équipes de vie, mouvements, Ainsi se construit, au long des jours, une vie spirituelle chrétienne. ●

*Bernard Bougon s.j.*

## Temps volé

Que celui (ou celle) qui n'a jamais pensé à son boulot en donnant un biberon, consulté ses mails en faisant réciter

*Le corbeau et le renard (qui ne méritait certes pas ça !), appelé longuement un collaborateur au lieu de mettre en route le dîner, répondu trop vite à sa mère (son fils, son mari, son amie...) sans véritable urgence, profité des week-ends pour écluser ses jetlags ou son stress, lu ses dossiers sur la couette conjugale, pratiqué des vols (aux deux sens du terme) de nuits sur son écran... Que celui-ci ou celle là lève le doigt ! Allez ! Pêché avoué à moitié pardonné ! Et maintenant, où est l'urgence de l'urgence ? Urgentissime question...*

A.-M. B.



OLY - FOTOLIA.COM

ET VOILÀ LE TRAVAIL...

# Nous sommes allés trop loin...

**Une dizaine de cadres, femmes et hommes, de 30 à 60 ans, salariés tant dans le service public que dans le secteur privé, en équipes MCC, évaluent leur surinvestissement au travail et partagent leurs aspirations**

**Q**u'en est-il du surinvestissement des cadres dans leur travail ? Les réponses ne surprendront pas : celui-ci est évident et, d'ailleurs, et, par là même, comment faire autrement ? Les raisons en sont diverses. Des conséquences du sous-effectif comme forme de gestion de la conjoncture aux nouvelles règles du management par objectifs et la crise. Les cadres ont le sentiment de se donner souvent sans compter : « Je suis fréquemment appelé à travailler en soirée et le week-end. Le travail prend beaucoup de place dans ma tête » assure l'un d'eux responsable dans une administration. « Le travail est omniprésent dans ma vie. Y compris lorsque je suis hors de l'entreprise. C'est malheureusement une logique imposée et non choisie » confirme une spécialiste du marketing, mère de famille. C'est aux cadres que l'on demande souvent de s'engager au-dessus de la moyenne raisonnable, avec toutes les conséquences que l'on imagine sur leur vie personnelle et sociale.

Ce processus permet notamment aux entre-

prises confrontées à la concurrence accrue de survivre ou tout du moins de dégager les bénéfices que l'on sait pour les actionnaires. Les non-cadres continuent, en général, à « faire leurs heures », tout en faisant l'objet de « charrettes », considérés qu'ils peuvent être comme des valeurs d'ajustement pour réduire les coûts.

## ● Un fil à la patte

Il est encore évoqué, en complément de ces symptômes de surinvestissement au travail, les outils que sont, comme un fil à la patte, les moyens de communication modernes : « Avant l'époque des smartphones et autres téléphones dits intelligents, je ne lisais pas mes messages courriels en vacances. Cela permettait de vraiment décrocher. Ce n'est plus le cas. » constate un père de famille, son mobile toujours à portée de la main.

À ces logiques en place, il convient d'ajouter un sentiment commun dans la culture cadre, toutes générations confondues : la force et le sens de la valeur du travail, pour soi et en



vue d'une reconnaissance de sa place dans l'entreprise et dans la société. « J'ai besoin de m'identifier à un projet d'entreprise » reconnaît un cadre. « Le travail permet d'apporter des multitudes de petites satisfactions tout en espérant parvenir à un niveau hiérarchique supérieur, à se surpasser et manifester à ses supérieurs ses capacités et mérites pour encadrer d'autres personnes et un salaire supérieur » souligne un jeune créateur d'entreprise.

### ● **Faire la part des choses**

« La réalité au travail et ses exigences n'ont rien à voir avec ce que je pouvais imaginer durant mes études. J'estime que nous avons à l'époque été plutôt mal préparés. Le développement des stages en entreprise a peut-être changé un peu la donne. Je me suis rendu compte de la place réelle du travail dans le quotidien d'un cadre au début de ma carrière professionnelle, lorsque l'atmosphère au travail était pesante. Et vu le temps que l'on passe au travail ! » constate encore un cadre confirmé. « J'ai changé de point de vue lors de la mise en place des 35 heures. J'ai découvert la touche pause », se souvient un cadre au sein d'une entreprise de service.

Même si, avec le temps, un autre équilibre s'impose peu à peu ou est envisagé. « Je fais davantage la part des choses. Au sortir de mes études je voulais prouver ce dont j'étais capable et je devais apprendre mon métier. Mon principal atout était ma force de travail. Je ne comptais pas mes heures. Aujourd'hui en charge de famille, j'évite, par exemple, d'apporter du travail à la maison et de centrer toutes les conversations sur mes soucis ».

### ● **Un combat permanent**

Une spécialiste des bilans de compétences confirme ces aspirations parfois contradictoires : « J'entends souvent chez les cadres de 35-40 ans leur désir de s'épanouir dans leur travail mais aussi de subir moins de pression et d'être plus libres de leurs choix. Mais leur engagement sur ces points varie encore beaucoup selon le poste qu'ils occupent. » Le

constat, mitigé, est complété par celui d'un cadre de moins de 40 ans. « Je fais partie d'une génération qui ne s'estime plus "mariée" à son entreprise et qui sait qu'elle devra en changer plusieurs fois. » Tout en reconnaissant la difficulté des arbitrages : « C'est un combat permanent dès lors que mes supérieurs hiérarchiques se consacrent entièrement à leur travail » assure une jeune cadre, célibataire. À chacun ses recettes.

Pour autant, les cadres des deux équipes MCC parisiennes peuvent être volontiers sévères sur les conséquences du surinvestissement dans leur travail : « Il peut détruire la société et l'individu, sans pour autant permettre un meilleur fonctionnement de l'entreprise » souligne une jeune cadre. « Nous sommes allés trop loin dans le modèle de l'économie de marché. On ne voit pas bien où cela peut nous conduire. » complète un autre. Jusqu'au verdict quasi sans appel d'une jeune femme, cadre dans un groupe international : « Je fais peu à peu le deuil d'un travail où je m'épanouissais, créatif, en équipe. L'entreprise n'est plus un système à dimension humaine. La pression est plus forte et constante. Il faudrait redonner à la dimension humaine toute sa place dans l'entreprise. Je trouve dangereux que nous nous sentions constamment à ce point débordés ».

### ● **Entrer en résistance**

Et ces cadres, sans amertume, de dénoncer le stress croissant qui marque leur quotidien. « Quand je compare à d'autres sociétés où j'ai vécu, notamment en Afrique », analyse un d'entre eux, « il est clair que le travail structure la vision de la vie pour un salarié occidental. On peut le comprendre à la façon dont un chômeur risque d'être marginalisé. Cela dit, les perceptions ont changé depuis une quinzaine d'années : passer par une période de chômage n'est plus considéré comme honteux pour un cadre mais vécu désormais comme un passage obligé au cours d'une carrière. »

Surinvestis de fait, les cadres sont aussi de ceux qui peuvent entrer en résistance. Volontaires pour réinventer le travail. ●

*Robert Migliorini*

*« C'est aux cadres que l'on demande souvent de s'engager au-dessus de la moyenne raisonnable, avec toutes les conséquences que l'on imagine sur leur vie personnelle et sociale. »*



BÉROY - FOTOLIA.COM

TÉMOIGNAGE D'UN CADRE DÉLÉGUÉ SYNDICAL CFDT

## Il y a surinvestissement par peur

**Philippe est un cadre chevronné. Il est depuis une trentaine d'années dans une société industrielle qui conçoit, fabrique et vend dans le monde entier des matériels sophistiqués de moyenne distribution. Il est délégué syndical CFDT. Si la vie dans l'industrie n'a jamais été de tout repos, il constate qu'elle est beaucoup plus stressante.**

**J**'ai l'impression qu'autrefois, disons avant les années 90, les ingénieurs, les cadres se sur-investissaient par passion, pris dans une aventure technique ou industrielle à laquelle on participait en équipe, plutôt solidaire, et que maintenant il y a comme une peur d'une menace indéfinissable d'un avenir imprévisible. On est un pion dans une main

anonyme. Il y a sur-investissement par peur. Après des restructurations et fusions successives depuis une quinzaine d'années, je travaille dans un groupe industriel, d'origine et de personnel en majorité français, comme la direction opérationnelle, mais qui appartient maintenant à un fonds d'investissement étranger.

Jusqu'ici, il me semble peu intrusif et respectueux de la réglementation française et de nos us et coutumes.

La majorité du chiffre d'affaires se fait à l'exportation et les résultats sont dépendants des cours du dollar et de l'euro. Les marges, obtenues difficilement par des améliorations technologiques ou d'organisation, peuvent être réduites à néant par un mouvement des cours, ce qui concourt à une sourde inquiétude.



### **Des modèles qui se périment vite**

Naguère, les mutations de tous ordres s'étaient dans la durée... Aujourd'hui, dans de nombreux secteurs, les modèles se périment en moins d'un an (ainsi plusieurs modèles de portables nouveaux chaque année). Les modifications d'organisation, tels les logiciels comptables, vous tombent dessus depuis des directions financières catégoriques et lointaines. Dans un passé récent, ces changements étaient progressifs et les organisateurs venaient s'asseoir à côté des exécutants pour comprendre les problèmes d'exécution, pour tenir compte de tous les aspects et conséquences de la modification d'un processus. Je constate que mes collègues, à tous niveaux, sont souvent écartelés entre des consignes rigides et l'impossibilité de les appliquer en l'état, sous peine de risques graves dans la réalisation au détriment final chez le client... sans lequel il n'y a plus d'entreprise ! Il y a comme une solution de continuité entre la « finance » et celui qui exécute. Il y a une dimension humaine dans les rapports hiérarchiques qui a disparu. La communication montante et descendante, l'information circulent mal. C'est là que peut intervenir l'action syndicale.



### **Des possibilités d'action**

Il se trouve que, parallèlement à mon activité professionnelle, j'ai été amené à œuvrer dans d'autres structures, telles les associations de parents d'élèves de l'enseignement public et, plus récemment, la présidence d'un conseil syndical d'un groupe d'immeubles d'une centaine de logements. À chaque fois, au début je n'y connaissais rien et j'ai pris goût

*Dans un passé récent, ces changements étaient progressifs et les organisateurs venaient s'asseoir à côté des exécutants pour comprendre les problèmes d'exécution, pour tenir compte de tous les aspects et conséquences de la modification d'un processus.*

à défricher un nouveau monde... j'ai acquis l'expérience de l'adaptation, au monde scolaire et à celui de la construction.

C'est sous la pression amicale de collègues que je me suis présenté aux élections syndicales, un peu inquiet du fait de ma totale incompétence en législation du travail. J'avais seulement, dans le passé, dénoué quelques situations absurdes et j'ai de bons rapports avec mes collègues.

Au fil du temps, j'ai pu constater qu'il y a des possibilités d'action, tant au niveau comité d'établissement que délégué du personnel, à condition de ne pas relâcher sa présence aux différents cas rencontrés et de traiter chaque cas sans idéologie, mais en partant des faits et en connaissant bien la réglementation... car un directeur comme un chef de service ne peut pas faire n'importe quoi avec le personnel.



### **Un engagement syndical nécessaire**

Souvent les services du personnel ne peuvent agir faute d'informations sur le tas, là où le délégué du personnel peut apporter un éclairage utile. L'expérience montre qu'il y a une corrélation étroite entre le bien-être du personnel et son implication, et le service à long terme du client, qui, après tout, fait vivre l'entreprise.

Une des voies pour améliorer les flux de communication et d'information montante et descendante est de favoriser l'engagement et l'action syndicale ; mais depuis des années de nombreux facteurs ont contribué à la diminution de l'influence syndicale, tels que la montée de l'individualisme, et l'action persévérante du patronat à le favoriser. Par manque de réalisme les directions d'entreprises cherchent à minimiser l'influence syndicale. L'action des syndicats leur semble injustement compliquer leur tâche de créateurs de profit.

Au risque de choquer sur un sujet grave... je suis profondément persuadé que le « syndrome France Télécom » n'aurait pas existé avec un engagement syndical massif de la part des cadres. Derrière le « Indignez vous ! » de l'attachant Stéphane Hessel, il faut ajouter « Engagez vous ! ». ●

*Témoignage recueilli par Jean-Luc Ménager*

TÉMOIGNAGE

# Des cadres corvéables à merci

Depuis les années 80, les entreprises françaises, et plus généralement occidentales, ont mené des constantes réorganisations de leurs structures. Plus concrètement, afin d'assainir leurs finances – dans un triste état après les 2 chocs pétroliers – et accroître leur productivité pour mieux rétribuer leurs actionnaires, elles ont souvent réduit leurs effectifs, aujourd'hui vus pas les directions financières comme une variable d'ajustement.

Pendant des années les fonds d'investissements américains appréciaient le rachat des sociétés françaises qui offraient de facto de vastes possibilités de suppression de postes et donc d'économies.

## Deux pour trois

Au-delà d'une meilleure formation des salariés et d'une plus grande efficacité dans les tâches effectuées, les entreprises n'ont cessé de redistribuer les missions pour que finalement deux personnes fassent le travail de trois. Cela a amené un investissement croissant des collaborateurs qui, hormis ceux directement investis sur les lignes de production d'usine, ont une vie quotidienne bien éloignée de la loi sur les 35 heures.

Cette loi avait prévu des RTT pour compenser le « surplus » des heures effectuées par les salariés. Alors comment en sommes-nous arrivés à parler de surmenage au travail, voire de salariés en souffrance ?

## Dérégulation et inégalités

La dérégulation qui a démarré avec l'ère du président Reagan a abattu toute cloison entre les pays, libres de vendre désormais partout. L'esprit étant de développer les échanges et donc la prospérité des pays. Or depuis ces temps, sont apparus les tigres asiatiques et notamment chinois. Ceux-ci ont jusqu'à ce jour un modèle économique bien différent et une protection sociale au stade du balbutiement.

La concurrence sans aucune règle entre deux entreprises qui ne suivent pas les mêmes règles oblige la plus dépensière à se serrer la ceinture, si elle veut survivre, et donc à réduire les dépenses de toutes sortes. Les entreprises chinoises n'ont pas les principes de comptabilité européens, ne payent souvent pas les taxes dues à l'administration chinoise... En Chine, on dit que « tout s'arrange »... C'est-à-dire qu'une société ayant les bonnes relations avec le parti communiste de sa région trouvera mille et une ficelles pour contourner des lois qu'elle juge gênantes.

## Un facteur culturel ?

Un autre facteur qui explique ce surinvestissement en France vient probablement de notre culture gauloise où il existe une compétition, sans aucun sens, sur les horaires à rallonge. Celui qui reste plus longtemps, travaillerait plus et mieux, au moins en apparence... Rien n'est plus faux. Nos voisins germaniques et scandinaves savent arriver tôt, faire une courte pause déjeuner et s'en aller à des heures inconnues dans les pays latins (autour de 16h00). Ils ont les taux de richesse *per capita* les plus élevés du monde et une bonne productivité.

Nous pouvons nous demander ce qui nous empêche, nous autres cadres français, d'être plus « sages », comme le sont certains de nos voisins. Serait-ce, derrière tout cela, un besoin élevé que nous avons de reconnaissance, qui nous pousse à vouloir en faire toujours un peu plus ? Ou est-ce la situation de l'emploi,

*« Dans notre culture gauloise, il existe une compétition, sans aucun sens, sur les horaires à rallonge »*



LISA F. YOUNG - FOTOUA.COM

## La TPE : un investissement illimité

La Très Petite Entreprise (TPE) est souvent décrite comme le remède au chômage dans la société française, notamment pour les quinquagénaires. Si cette aventure peut être passionnante pour les créateurs qui trouvent le chemin du succès, cette organisation a le plus souvent de faibles moyens et requiert un investissement personnel illimité. Les collaborateurs doivent tout faire par eux-mêmes pour que les choses avancent, y compris les tâches anodines comme porter le courrier à la poste. Les journées n'ont pas 7 heures comme l'énonce la loi. J'ai moi-même travaillé dans cet environnement pendant 3 ans. Les relations humaines y étaient dures avec notamment des egos démesurés, des récompenses faibles et une reconnaissance inexistante.

Ce type d'expérience est formatrice pour un jeune qui voit par là beaucoup de facettes de l'entreprise. Elle est par ailleurs usante ; tout repose sur les épaules du collaborateur. Le dirigeant d'une telle entreprise y trouve beaucoup d'intérêt car il est libre de ses faits et gestes. Pour le collaborateur, la vie y est beaucoup plus dure, surtout si le gérant a des sautes d'humeur comme cela arrive dans nombre de TPE.

On voit nettement ici la frontière entre les TPE et les grandes entreprises. Cette dernière, contrairement à l'image d'Épinal, n'est pas ou plus constituée de personnes assistées dans les tâches courantes. Cependant la notoriété, certains aspects d'une grande organisation, comme les moyens financiers, permettent de faciliter nombre d'opérations. Dans le cadre de la prospection commerciale, la réputation aide énormément car nous achetons plus facilement ce que nous connaissons bien.

La TPE est probablement l'avenir de notre société dans laquelle le salariat, tel que nous le connaissons actuellement, est remis souvent en question, car trop cher, et trop peu flexible d'un point de vue légal. La TPE est un engagement courageux, mais qui entraîne des conditions de travail dures pour tous avec l'absence de certitude sur l'avenir.

*A. de M.*

tragique en France depuis 30 ans, qui inconsciemment fait craindre à chacun de perdre son poste avec les difficultés de rebondir ?

C'est probablement l'ensemble de ces facteurs qui explique cette situation malsaine et peu pérenne. La pression exercée par les marchés (clients, concurrents, actionnaires) sur les entreprises amène les directions à régulièrement relever les exigences. Les cadres sont donc mis à contribution dès qu'il faut donner un coup de collier. Les entreprises n'embauchent que si vraiment elles n'ont pas le choix. Par ailleurs, dans l'esprit collectif, le cadre n'a ni horaires ni limites de temps (un plafond peu connu est néanmoins prévu dans la loi française).

#### ● Du temps mal investi

« Le développement des messageries a énormément augmenté la vitesse des flux d'information » me disait récemment un ex-cadre de Total. Aujourd'hui une réponse se doit d'être envoyée dans la journée (pour des sujets simples).

La mauvaise utilisation de la messagerie, qui amène de nombreuses personnes à mettre tout le monde en copie, quel que soit le sujet, sature les boîtes aux lettres. Le seul moyen de palier à cette confusion étant de consacrer du temps à trier les informations, d'où du temps mal investi, des personnes ralenties par la confusion.

Il est aujourd'hui de plus en plus difficile d'optimiser son temps. Les réunions sont souvent très chronophages et font perdre un temps précieux qui pourrait être mieux employé. La réalité toujours plus complexe des entreprises rend

les décisions difficiles et lentes.

Je remarque tous les jours à titre strictement personnel une gestion du temps quasiment inexistante chez beaucoup de mes interlocuteurs. Des formations existent pour progresser dans ce domaine et des outils simples permettent de « lubrifier » de nombreuses opérations : quel est notre objectif ? Que voulons-nous construire ? Combien de temps consacrons-nous à notre échange ?... Des questions simples qui permettent de travailler plus vite, mieux, et qui évitent de devoir consacrer un surplus de temps, vecteur de surmenage.

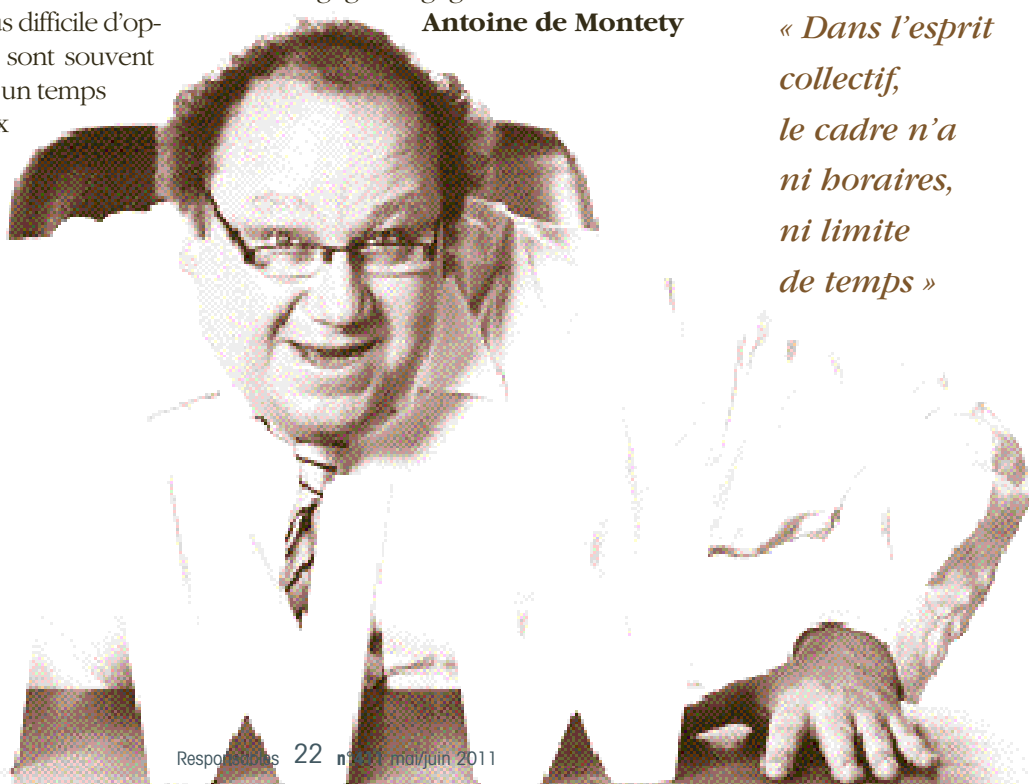
#### ● Vers un nouveau pacte ?

L'évolution de la société et l'arrivée de la génération « Y » va certainement rebattre les cartes. Les jeunes promotions sont sans doute plus réalistes que ne l'était la mienne en arrivant sur le marché du travail. Ils aspirent à trouver un bon équilibre de vie entre le travail et la vie extra-professionnelle. C'est probablement par eux, en partie, que passera le retour à un investissement juste des cadres, en collaboration avec des entreprises plus mûres.

Celles-ci connaissent des difficultés importantes pour trouver des collaborateurs compétents et investis. Un nouveau pacte se bâtira sur des référentiels différents entre employeurs et salariés pour un contrat véritablement gagnant-gagnant. ●

**Antoine de Montety**

*« Dans l'esprit collectif, le cadre n'a ni horaires, ni limite de temps »*



# Quelle palette de couleurs dans notre vie ?



DIEGO CERVO - FOTOLIA.COM

## L'ivresse du travail

Il y a quelque chose de pire que l'oisiveté pour défaire un homme : le travail. Seulement on périt dans l'estime universelle. Quelque chose de pire que l'échec, la réussite... Je vais te dire ce que ta femme, tes enfants attendent de toi : que tu existes. Tes deux lascars, tu sais, ils ont besoin de toi, pas de l'esclave qui fait tourner la roue. La tentation du pseudo - dépassement de soi dans le labeur est subtile. D'autant plus que le surmenage attristant qui l'atteste ne va pas sans une secrète jouissance. Il sert de révélateur discret ou éclatant à la valeureuse ou souffrante image que nous nous faisons et que les autres se font de nous... « Ne pas perdre une minute », « ne pas savoir rester sans rien faire » sont des formules qui, érigées ici ou là en principes d'éducation, dénotent l'organisation contraignante qui nous dévore dans nos loisirs mêmes, et nous dépossède jusqu'au dénuement de tout désir. La préoccupation, la dépendance, la fatigue et l'usure nous rassurent et nous justifient. Elles nous font accéder au sentiment névrotique d'exister. Nous nous en plaignons mais, qu'elles viennent à cesser, et nous tombons malades. Nous en avons besoin comme d'une drogue. Plus la vie prend de l'accélération, plus l'automatisme de nos gestes nous rend ivres, et moins nous percevons le sens de la vie dans le surcroît d'une présence qui cesse d'être efficace....

L'enfouissement dans le travail, la besogne, est peut-être le plus grand obstacle à la découverte de soi et de l'autre. Il épuise l'homme comme s'épuise le torrent dans le sable. Il cherche à colmater la faille qui, au cœur du besoin d'agir, mine l'action et



fait voler en éclats l'étroite satisfaction que nous en retirons. Il n'est pas vrai que l'homme ne se réalise que dans l'action. L'action ne se soutient que si, dans et au-delà de la transformation et de son objet, elle ouvre sur « autre chose », sur une présence à soi et à l'autre, irréductible à la satisfaction de la production. Au cœur de toute production vraie, quelque chose est donné qui n'est pas de son ordre. Celui qui travaille vraiment éprouve toujours l'objet de son travail comme un don. »

*Denis Vasse, Extrait de  
Le temps du désir  
(Point Essai/ Seuil)*

### 1 ➤ Qu'est-ce qui nous intéresse vraiment en dehors (en plus) de notre vie professionnelle ?

Par ordre d'importance ?  
Pourquoi ? Avec qui partageons-nous ces intérêts ? Combien de temps chaque semaine ?

### 2 ➤ L'énergie que nous développons à organiser et faire face à notre emploi du temps professionnel est-elle aussi utilisée à garder (protéger) du temps privé, familial ?

Quels sont nos trucs pour y arriver ?  
Qu'en pensent nos proches ?  
Pensons-nous le désirer vraiment ?

### 3 ➤ Désirons-nous avoir des moments pour « ne rien faire » ? Une certaine expérience du vide nous est-elle nécessaire pour vivre ?

Comment ces moments sont-ils féconds, pour nos proches et pour nous-mêmes ?  
Sont-ils des « sources d'eau vive » ?  
En avons-nous soif ?

*Anne-Marie de Besombes*

RELECTURE DE LA TABLE RONDE 2<sup>E</sup> PARTIE

# Lyon 2011, un talent reçu et à faire fructifier

## Les 3 congressistes

**Samuel Pilot** :

24 ans, ingénieur des Mines. En recherche d'emploi dans le conseil au secteur public.

Membre du MCC depuis octobre 2010 et de l'équipe JP Paris « Suz' Amen » (nom dérivé du mot allemand qui signifie « ensemble ». Lyon 2011 était son 1<sup>er</sup> congrès.



**Françoise Gintrac** :

44 ans, consultante associée d'un cabinet international, membre du MCC depuis 20 ans et de l'équipe Esperanto. A exercé de nombreuses responsabilités sur la région Paris. 4<sup>e</sup> Congrès.



**Christian Sauret** :

63 ans, ancien directeur des ressources humaines. Membre du mouvement depuis 1978. Il en a été le président de 2003 à 2006. Membre du comité de rédaction. 7<sup>e</sup> Congrès.



**Inventer un avenir commun ».... Dans le cadre de leur « causerie » post-Congrès, nous retrouvons nos trois congressistes qui, après avoir proposé une relecture de la table ronde du 16 janvier à Lyon (voir *Responsables* n° 410), reviennent cette fois sur l'ébauche de ce monde en devenir. Vaste chantier, touchant aussi au fonctionnement de l'entreprise, à l'évolution de ses cadres et à la façon dont chacun apportera sa pierre à l'édifice, fort de ce qu'il a expérimenté au Congrès.**

**Pierre-Olivier Boiton** : *La réflexion née des échanges au Congrès de Lyon nous fait entrevoir une nouvelle vision du monde, certes. Mais intègre-t-elle une nouvelle vision de l'entreprise ?*

**Christian Sauret** : Pendant le congrès, j'ai eu d'abord le sentiment que les initiatives présentées traçaient une voie parallèle aux activités économiques concurrentielles qui, elles, négligent de plus en plus le facteur humain. Mais Bruno Joët, lors de la table ronde, nous a rappelé que l'entreprise "classique" avait sa place dans la vision proposée, en affirmant que tous les facteurs de production devaient y être contributifs.

**Françoise Gintrac** : Derrière toutes les innovations présentées samedi, se trouvaient beaucoup d'actions concrètes pour placer le capital - et pas seulement le travail - comme variable d'ajustement. Si on ne se montre pas innovant pour trouver des modes d'organisation repositionnant le capital en variable d'ajustement, on aura du mal à avancer sur l'idée d'« espérance durable ».

**P.-O. B.** : *N'est-ce pas cela, le discours à marteler, alors ? Ou n'est-ce qu'un vœu pieu, un beau discours ?*

**Christian** : Je parlerai plutôt de vigilance à exercer pour que l'invention du monde de demain ne se fasse pas à côté ou en dehors

des entreprises, mais que celles-ci soient partie prenante de ces innovations. Pour l'instant, cela se joue principalement dans des petites entreprises. Le MCC a sans doute sa place à jouer pour être porteur d'un message sur cette nécessité de faire évoluer les fondamentaux du fonctionnement des entreprises.

**P.-O. B.** : *C'est un message crédible, à défendre ?*

**Françoise** : Les initiatives présentées étaient plutôt des micro-entreprises, c'est vrai. Mais je les ai perçues comme des incubateurs d'idées innovantes à reprendre à notre compte, dans nos environnements de travail. Tout le spectre des entreprises est convoqué pour faire avancer ces idées innovantes et rompre avec les discours ambiants... le chantier est énorme. Ce n'est pas du jour au lendemain que l'on va inverser un système économique fonctionnant sur un rendement attendu pour des actionnaires et des apporteurs de fonds. Et l'on sait très bien que ces entreprises doivent rester rentables et efficaces. Mais des signes encourageants existent, tels que les fondations d'entreprise - certes perfectibles -, dont la finalité n'est pas de créer de la richesse pour l'actionnaire. La mise en place de la RSE (responsabilité sociale des entreprises), d'une réglementation financière, sont autant de pas positifs. Ces éléments sont à faire vivre dans les instances régulatrices, où il est



bon que des membres du MCC soient présents pour faire avancer les choses.

**Samuel :** Citons d'autres exemples encourageants : l'ESSEC qui dispense désormais une formation en entrepreneuriat social, des étudiants sortant des écoles de commerce qui aident des jeunes cancéreux à monter des projets en entreprise, etc. Bien sûr, ces initiatives n'ont pas pris beaucoup d'ampleur jusque là et se heurtent aux limites évoquées précédemment, les apporteurs de capital étant d'abord motivés par le fait de gagner de l'argent. Cela dit, plus des entrepreneurs se lanceront dans ce type d'activité, plus ils seront l'exemple même que l'on peut en vivre.

**Françoise :** N'oublions pas non plus notre responsabilité de citoyen et notre pouvoir de consommateur, dans nos achats quotidiens (commerce équitable, type de vacances, etc.). En choisissant PRESTAL comme entreprise de restauration pour son Congrès, le MCC s'est d'ailleurs appliqué à lui-même ce principe.

**P.-O. B. :** *Arrêtons-nous sur ce mot de responsabilité, au cœur du thème de notre Congrès, présent dans l'intitulé de notre revue, dans la charte du mouvement (« rendre compte de l'espérance qui est en nous »). Après Lyon 2011, quelles responsabilités nous incombent dans ce monde en devenir ?*

**Samuel Pilot :** La responsabilité est proche de la notion de devoir, mais elle me parle. Je rejoins l'idée à travers nos actes de consommation, de choix de vacances, et plus largement dans tous les efforts que l'on va mettre en œuvre pour que la relation à l'autre, cadre ou non cadre, se passe bien. J'essaie de veiller à cela.

**Christian :** Je me méfie de la notion de responsabilité posée comme un absolu. On mesure rarement la portée de ce mot employé à tout bout de champ. Nous avons la chance, dans l'environnement ignatien qui est le nôtre au MCC, d'avoir appris le discernement. On ne devient pas responsable tant qu'on n'a pas discerné et que l'on ne s'est pas interrogé sur la situation, les enjeux, sa propre capacité à agir, etc. Nous sommes en train de faire le discernement, par exemple, de la consommation excessive d'énergie qui dégrade la planète.

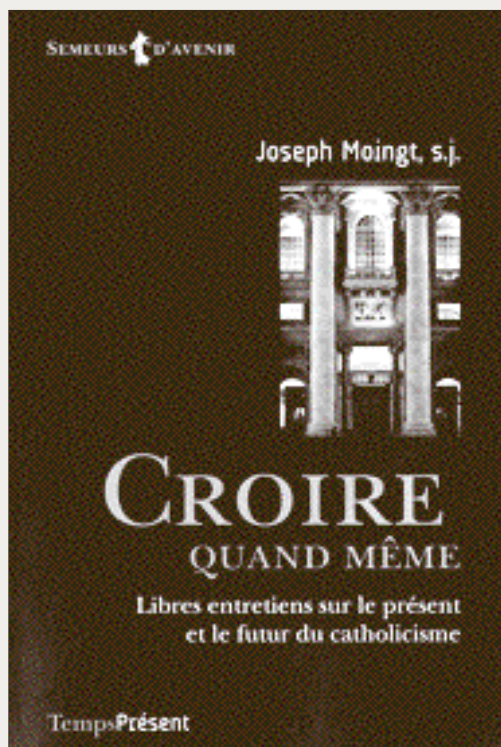
Compte tenu de mon âge, sans doute suis-je sensible à notre responsabilité collective devant les générations futures. Elle n'est pas née avec nous (la production de charbon existait déjà il y a deux siècles...). Mais nous sommes certainement la première génération où la conscience de ce que l'on a fait sans le savoir durant la première moitié de notre vie devient préoccupante. J'identifie là une responsabilité qui rime d'ailleurs en partie avec impuissance.

**Françoise :** Je n'aime pas l'idée de responsabilité collective, car on pense toujours que du coup, « c'est l'autre ». J'ai souvent pensé, pendant ce Congrès, à la parabole des talents. Ceux-ci étaient présents dans nos discussions. Beaucoup de choses naissent à partir des talents que l'on a reçus : dans sa profession, ses responsabilités en entreprise, au MCC, etc. Nous sommes « appelés », et l'on n'a pas d'autres réponses que faire fructifier les talents que l'on a reçus. Le Congrès aide bien à discerner, agir et être dans cet élan d'un appel à faire fructifier les talents. En soi, le Congrès est peut-être un talent qu'on a reçu... J'aime cette idée que le Congrès ne commence que lorsqu'on en repart, en se demandant : « Qu'est-ce que je vais faire ? ».

**P.-O. B. :** *Ce congrès ne peut-il pas être le laboratoire de ce que va devenir le MCC ?*

**Christian :** Le mouvement a la mission d'aider ses membres à rester dans le souffle et la dynamique du Congrès. Comment peut-il s'y prendre pour cela ? Je n'ai pas la réponse... Il faut qu'il évolue, c'est le lot de toute organisation. Mais si nous pensons que ce mouvement nous aide, ne serait-ce que pour vivre des moments comme le Congrès, alors à un moment donné, je dois me demander : « Qu'est-ce que je peux faire pour ce mouvement, à mon âge, dans ma situation de vie ? » Un mouvement n'a aucun intérêt pour lui-même, mais s'il prétend servir ses membres, et l'Eglise avec, lui consacrer du temps n'est pas forcément absurde... Je garde cette image forte livrée par le cardinal Barbarin à la fin de son homélie, expliquant que nous sommes le bon grain, dans la main du Christ, et que notre vocation, c'est d'être jetés dans le monde. Si cela, ce n'est pas faire appel à nos talents...! ●

*Propos recueillis  
par Pierre-Olivier Boiton*



## Ne pas abandonner le navire...

**N**on seulement croire, mais continuer à participer à la vie de l'Église... N'abandonnons pas le bateau, comme de trop nombreux catholiques désespérés par le maintien d'une hiérarchie rigide et croyant posséder La Vérité, immuable, sur tous les sujets et particulièrement sur ceux qui devraient être laissés à la conscience de chacun, éclairée par la participation à un groupe de réflexion chrétienne. Joseph Moingt, théologien jésuite,

tente de répondre aux questions posées à l'Église, et dont les réponses ne sont sûrement pas dans la restauration d'un ordre du passé, la crispation sur des dogmes et la réintégration de traditionalistes. Au contraire, intensifions nos réponses aux appels de l'Évangile à travers la participation à la résolution des injustices de ce monde, avec nos contemporains même non croyants...

*Bernard Chatelain*

**Croire quand même**  
Libres entretiens sur le présent et le futur du catholicisme

*Joseph Moingt sj*, Editions du Temps Présent, 2010, 246 pages, 19 €

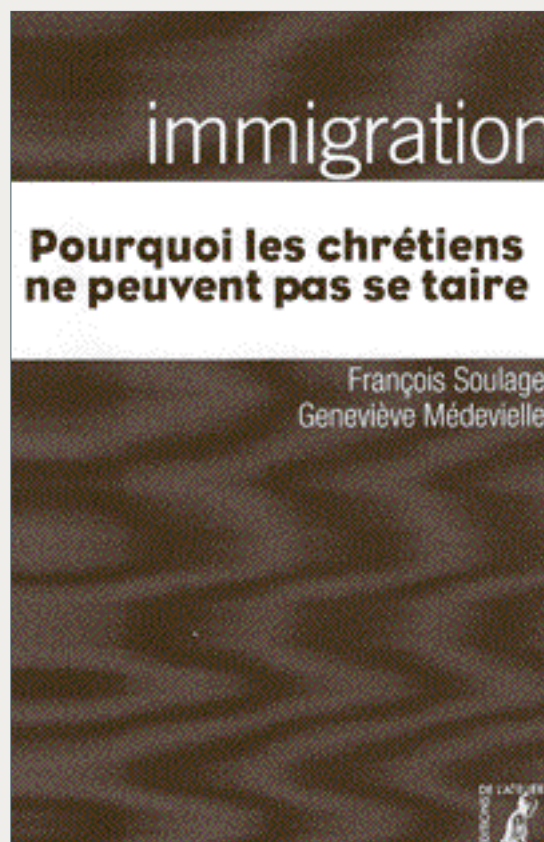
## Tous frères en Jésus-Christ

**L**e Président du Secours Catholique est-il un irresponsable ? En fait Il reconnaît la complexité de la question de l'immigration et Geneviève Médevielle, vice-recteur honoraire de l'Institut catholique nous éclaire sur la théologie qui sous-tend les prises de position de l'Église sur ce sujet. En fait il ne s'agit pas de recevoir toute la misère du monde, mais de se rappeler que les migrants, même clandestins, sont nos frères en Jésus. Comme tout homme, ils ont le droit de rester dignes, propres et en bonne santé, or c'est ce qui leur est refusé lorsqu'ils sont la cible des descentes de police ou expulsés sans égards pour leurs enfants... L'encyclique *Pacem in terris* nous dit que « tout homme a le droit, moyennant des motifs valables, de se rendre à l'étranger et de s'y fixer ». Les chrétiens doivent insister à temps et à contre temps sur le respect de la dignité de tout homme et leur appartenance à une même famille humaine, sans cesse redite par les papes, même s'ils n'ont pas le « droit » d'être en France. Et s'ils ont froid et faim, le devoir du chrétien est de les aider, au risque de se mettre hors la loi.

*B. C.*

**Immigration,  
pourquoi les chrétiens  
ne peuvent pas se taire,**

François Soulage et Geneviève Médevielle,  
Editions de l'Atelier, 2011, 96 pages, 10 €





## Éviter la catastrophe humaine

**P**ressions, humiliations, isolement, désolidarisation collective, voici ce que subissent les salariés soumis au harcèlement moral d'un supérieur, mais aussi de collaborateurs, et ils seraient 12% des salariés ! Le livre d'Élisabeth Grebot fait d'abord le point sur ce que l'on sait sur ce fléau dans de nombreuses entreprises et administrations. La meilleure compréhension des causes et des conséquences permettra de mieux percevoir les risques. L'évocation des partenaires du harcèlement nous persuade que personne n'est à l'abri d'être harcelé et de comprendre la fuite des collègues.

La dernière partie propose quelques remèdes pour prévenir et éviter que le harcèlement tourne à la catastrophe humaine : juridiques (le harcèlement est un délit individuel mais pouvant mettre en cause l'entreprise avec ses causes organisationnelles). L'entreprise doit donc mettre en place une démarche de prévention et une personne ressource, éventuellement des formations et une médiation ainsi qu'un style de management centré sur les relations humaines. Enfin la victime doit pouvoir recevoir une aide juridique, médicale et psychologique. Et pour nous qui avons des responsabilités dans le collectif de travail, mieux comprendre le harcèlement pourra nous permettre de mieux assurer notre rôle humain dans l'entreprise.

B. C.

**Agir contre le harcèlement moral au travail**  
**Pour en finir avec les idées reçues**

Élisabeth Grebot, Éditions Le cavalier bleu, 2010, 136 pages, 18 €

## Se désintoxiquer de la croissance

**L**a croissance étant la source de tous les maux qui nous accablent, seule la décroissance pourra nous en sauver.

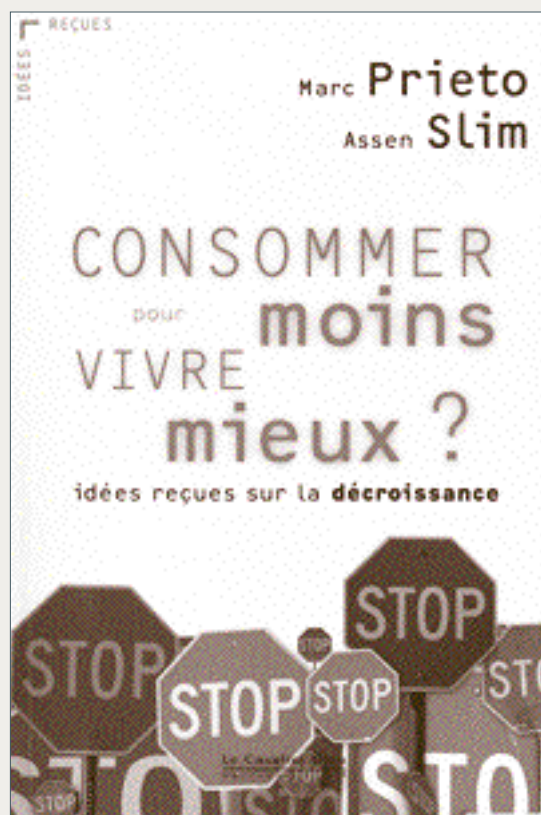
Pour les auteurs, ce postulat, base de la réflexion des objecteurs de croissance, repose sur deux fondements discutables : leur vision de la croissance est partielle, et de nombreux maux ont une autre origine. La terre est-elle ce système clos dans l'univers, où l'énergie se perd, où le développement durable doit donc aussi être rejé-

té ? Faut-il vraiment arrêter de consommer ? À qui reviendra-t-il de décider des bonnes et mauvaises façons d'utiliser les ressources ? À quel niveau stopper la décroissance du nombre des humains ? Quelle transition vers la décroissance ? Des questions qui cependant méritent d'être posées et réfléchies, car de toutes façons le culte de la croissance que nous continuons à promouvoir nous mène à la catastrophe.

B. C.

**Consommer moins pour vivre mieux ?**  
**Idées reçues sur la décroissance**

Marc Prieto et Assen Slim,  
 Éditions Le cavalier bleu, 2010,  
 156 pages, 18 €



« Chemin d'utopie : celui de la sobriété heureuse », voilà une proposition d'un étonnant Alain Juppé dans *La Revue Internationale* n°80 « Quel monde en 2030 ? » (IRIS, Armand Colin, hiver 2010). Mais non, ce n'est pas une utopie, ne serait-ce pas le fruit de 40 années de réflexions amorcées en 1972 avec les préconisations de croissance zéro par le Club de Rome ? Il y a encore du travail, de la remise en cause et aussi des décisions à prendre pour que la solidarité internationale devienne un acte du quotidien. Une nouvelle équipe se met en place pour la *Lettre Internationale*, elle attend vos articles, témoignages et pourquoi pas vos coups de gueule !

*Olivier Vasseur*

## Vent de renouveau et souffle de l'Esprit dans le monde arabe !

Interview de Michel Guillaud, prêtre en Algérie

Il est originaire de Lyon. À la faveur de liens d'amitiés dans ces différents pays, Michel parcourt le monde arabe pendant ses vacances d'étudiant, commençant à en apprendre la langue. Dès le séminaire et au début de son ministère, le diocèse de Lyon l'encourage à poursuivre et à compléter son master de théologie par des études d'arabe et d'islamologie qui le conduiront à Rome puis à Damas. Nommé d'abord en paroisse à la Duchère en banlieue de Lyon, il est ensuite aumônier d'étudiants et responsable du Comité diocésain pour les relations avec l'islam.

Enseignant l'islamologie à l'Université catholique de Lyon, il va deux mois par an aider l'Église de Libye de 1994 à 2002, et anime des sessions à Khartoum au Soudan. Depuis 1985, il se rend régulièrement en Algérie, dans le cadre de relations inter-associatives entre Villeurbanne et Lakhdaria (ex-Palestro), mais aussi pour présenter un ouvrage sur les commentaires coraniques contemporains qu'il a traduit de l'arabe en français ou pour faire retraite au monastère à Tibhirine. Dès le début des années 2000, il emmène chaque été des groupes d'étudiants des aumôneries à la rencontre des Algériens.

En 2006, à la demande de l'Église d'Algérie, le diocèse de Lyon accepte de mettre Michel Guillaud à disposition du diocèse de Constantine et Hippone, au nord-est du pays. Il est nommé à Batna, ville de 600 000 habitants dans le Massif des Aurès. Il partage son temps entre l'accompagnement d'étudiants algériens dans leur études et ses activités ecclésiales, notamment l'animation de la Revue de l'Église d'Algérie *Pax et Concordia*. Nous l'avons interrogé sur sa perception des événements actuels, à partir de son expérience et de son environnement.

***Batna et l'Algérie vivent-elles à l'unisson du vent de renouveau qui souffle sur le monde arabe ?***

Oui, car la population partage la fierté et la joie des Tunisiens et des Égyptiens. Non, car les Algériens sont fatigués des révolutions. On pourrait dire qu'ils en ont connu trois. La première apporte l'indépendance ; elle démarre dans les Aurès en 1954 et n'aboutit qu'en 1962, à l'issue d'une lutte longue et terrible. Cette indépendance est ensuite « confisquée » par une partie de ceux qui l'ont faite. Dans les années 1980 et particulièrement en 1988, une deuxième révolution conquiert durement le multipartisme, la liberté d'expression et la fin du socialisme d'état. Mais elle n'ébranle pas véritablement le « système ». Cela occasionne un troisième mouvement où le peuple met sa confiance dans un parti religieux qui lui paraît un ultime recours contre « le système ». Le coup d'état militaire

de janvier 1992 arrête l'ascension électorale du Front Islamique du Salut qui se mue alors en guérilla. Il s'installe alors un terrorisme frappant population civile et forces de l'ordre. Alternant répression et réconciliation, le régime stabilise peu à peu le pays, mais toujours sans changer lui-même. Du coup, les Algériens sont fatigués et désabusés. Ils ont trop souffert pour se lancer une fois encore dans un mouvement radical, d'autant qu'ils savent que le « système » n'est pas lié à une personne, mais à un groupe plus large et opaque, qui semble comprendre de hauts responsables de l'armée. Changer de président ne changerait rien. Voilà les sentiments qui semblent prévaloir aujourd'hui, même si les aspirations du peuple algérien sont les mêmes que celles de ses voisins. D'où tous ces jeunes qui essaient par tous les moyens d'aller tenter leur chance ailleurs, quittant un pays où la vie est matériellement moins dure que pour beaucoup de ses voisins, mais où les blocages paraissent plus résistants.

### **Comme ancien curé de Tripoli, comment perçois-tu les événements en Libye ?**

Comme beaucoup de dirigeants, Qaddhafi a entrepris une œuvre positive pendant les premières années : nationalisation du pétrole, scolarisation, système de santé, etc. Mais personne ne résiste aux séductions du pouvoir si la règle de l'alternance ne s'impose à lui d'une manière inflexible. En Libye, on peut distinguer trois groupes : le peuple libyen, les travailleurs expatriés et les migrants africains. Le peuple, encore très marqué par les divisions tribales et régionales, trouve actuellement une unité apparente dans la lutte déclenchée contre la folie de son leader. Mais un état de droit reste à construire. Le défi sera de structurer son unité une fois le dictateur renversé. Les

travailleurs étrangers représentent plus de la moitié de la population active : Soudanais, Tchadiens et Égyptiens... dans l'agriculture et les petits métiers, Occidentaux ou Asiatiques, dans les professions plus spécialisées du secteur énergétique et du système de santé. Le défi sera de retrouver au plus tôt stabilité et sécurité pour que ces secteurs clés puissent retrouver une activité normale. Les migrants africains sont nombreux en Libye, cherchant un mieux-être économique sur place ou en l'Europe. La Libye comme la Tunisie a reçu beaucoup d'argent de l'Europe pour refouler ces migrants. En même temps, dans son rêve d'être Roi des Rois en Afrique, Qaddhafi a souvent alterné entre un bon accueil de ces migrants faisant tous les « petits boulots » ingrats et leur désignation comme boucs émissaires. Souvent, leur aventure migratoire a été initiée par une cotisation de tout leur réseau familial ou social. Ils n'ont d'autre possibilité que de rentrer les poches pleines. Ce sont les plus fragiles dans la situation actuelle.

### **Et l'Église dans ces deux pays ?**

En Libye, tous les chrétiens sont étrangers. Ceux qui sont dans des bases-vie ont peu de contact avec les Libyens. Mais beaucoup de travailleurs de condition modeste (Philippins, migrants africains...) donnent un témoignage de personnes humbles, consciencieuses et compétentes. Alors que le chrétien était auparavant identifié à l'Européen, Italien qui colonisait ses terres, Français ou Anglais qui colonisait son pétrole, voilà maintenant qu'il est africain, asiatique, voire arabe égyptien ou irakien. Le christianisme n'est plus identifié au colonialisme ou au néo-colonialisme. Un énorme préjugé saute. 15 prêtres sont au service de ces chrétiens dont la dispersion linguistique et géographique est considérable. 60 religieuses font un

travail admirable dans des structures de santé. En Algérie, la majorité des chrétiens sont des étudiants d'Afrique sub-saharienne. Quelques dizaines d'Algériens font chemin avec l'Église catholique, qui les accueille tout en s'inscrivant dans une dynamique globale de service du peuple algérien et de respect de l'Islam. En revanche, plusieurs milliers d'Algériens, surtout dans les montagnes de Kabylie, font chemin avec les évangéliques dont le but est la propagation du christianisme. Cette diversité d'approche n'est pas sans conséquences, entre autres des pressions de l'état qui s'exercent indistinctement sur toutes les Églises comme les difficultés pour obtenir un visa pour des prêtres ou religieux. Paradoxalement, l'Algérie se singularise par son acceptation (de la part de l'état) de la conversion de musulmans au christianisme, même si les mentalités restent majoritairement très réticentes.

### **Quelles perspectives en termes de démocratie ?**

Dans son message du 1<sup>er</sup> janvier 2011 à l'occasion de la Journée Mondiale de la Paix, Benoît XVI souligne que la liberté religieuse est l'élément incontournable d'un état de droit. On ne peut pas la nier sans porter atteinte en même temps à tous les droits et aux libertés fondamentales puisqu'elle en est la synthèse et le sommet. Elle permet de vérifier le respect de tous les autres droits humains (§5). Si la démocratie est sur la feuille de route des pays arabes, c'est une bonne nouvelle pour la liberté religieuse. Mais la France est bien placée pour savoir que les résistances sont fortes, quand une religion est fortement majoritaire, pour accepter sereinement l'émergence d'une autre. Avec le vent du renouveau, soyons confiants que le souffle de l'Esprit ne manquera pas au monde arabe !

**Propos recueillis par Olivier Vasseur**



ISABELLE BOURETZ ET OLIVIER BAZIN

## Des JP mobiles, et fidèles à leurs engagements

➤ **Cadre dans l'assurance pour l'une, responsable travaux pour l'autre, ces deux jeunes trentenaires ont repris les rênes de l'équipe JP France. Avec, inscrit sur leur agenda déjà bien rempli, la Session nationale des Jeunes Professionnels à Lille, du 11 au 13 novembre prochain.**

**A**près Lyon en début d'année, tous les chemins du MCC ne mèneraient-ils pas dorénavant à Lille ? Naturellement oui, surtout si l'on est un membre de la branche « JP »... 150 à 200 Jeunes Professionnels sont en effet attendus à l'automne 2011 dans la capitale nordiste pour leur session nationale autour du thème « Mobiles ou déracinés ? Soyons bâtisseurs de nos choix de vie ».

Une question à laquelle ont répondu avec générosité et conviction Isabelle Bouretz et Olivier Bazin, en reprenant les rênes de l'équipe JP-France. Tous deux succèdent à Vincent Croixmarie, après 3 ans de bons et loyaux services (cf *Responsables* n° 395).

Isabelle, née à Lille, justement, a passé son enfance dans les Hautes-Alpes, puis étudié à Grenoble, Lyon, et Niort avant de s'installer entre Marseille et Aix-en-Provence, où elle travaille pour une société d'assurance.

Olivier, lui, a grandi en Normandie, où il réside encore le week-end, mais passe

le plus clair de ses semaines dans le Nord ou en région parisienne, au gré des chantiers dont cet ingénieur assure la direction. Le tout après des expériences en Allemagne, Afrique du Sud et Slovaquie... Alors, mobiles ou déracinés, Isabelle et Olivier ? Peut-être un peu les deux, mais surtout fidèles à leurs engagements, et illustrations vivantes qu'un agenda bien rempli sur les plans professionnel et personnel (chacun se marie respectivement dans les mois à venir) peut encore offrir du temps au service de leurs « pairs ». « Nous avons répondu à un appel » confient avec modestie les deux trentenaires, insistant sur la force d'être en binôme pour assumer cette coresponsabilité. Échanges et émulation sont nécessaires pour mobiliser autour de soi, recruter d'autres JP, animer un réseau de correspondants régionaux, piloter la soirée JP qui a inauguré le Congrès de Lyon en janvier dernier, et « inventer » la session nationale « Automne 2011 » à Lille. Isabelle et Olivier rappellent que l'équipe JP

France, composée d'une petite dizaine de 25-35 ans représentatifs des régions, est une structure légère, venant « en soutien », et qui a surtout vocation à mobiliser les talents et susciter les énergies autour d'elle. « Aujourd'hui, il est difficile de mobiliser un JP, de le faire s'attacher à un projet » constate Isabelle. « Notre génération fonctionne différemment de celles de nos parents, complète Olivier : il est plus facile de rester dans son petit canapé que de s'engager dans la durée, surtout si ça ne rapporte pas grand chose... ». Humble et lucide sur sa capacité d'action (« On ne va pas tout révolutionner »), le tandem compte bien dans les mois à venir s'appuyer sur la dynamique qu'il a lui-même expérimentée et appréciée lors du Congrès de Lyon : « À notre échelle, à Lille, nous essaierons de retrouver l'état d'esprit, la convivialité, l'humour et le style novateur qui y étaient présents ». De Lyon à Lille, des JP mobiles, mais fidèles assurément. ●

Pierre-Olivier Boiton

# Abonnez-vous !

En supplément de *Responsables* six fois par an, vous recevrez *La Lettre* mensuelle électronique pour ne rien perdre des dernières News du MCC...



- « *Responsables* est un carrefour d'expériences et de réflexions, il me fait voir l'avenir, le mien et celui de l'humanité, d'un œil neuf. Merci. »  
Jean M....
- « J'ai découvert que *Responsables* est une vraie richesse à la disposition de tous. Je souhaite donc au plus grand nombre le temps de le lire et d'y trouver le courage d'agir. »  
Claire B....
- « Couplé avec *La lettre du MCC*, *Responsables* me met au contact de ceux qui cherchent, comme moi, à relever les défis de notre époque. Je l'attends avec impatience. »  
Étienne S....

Dans le prochain numéro 412 juillet/août

**DOSSIER** Les temps du temps

## Responsables

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

**OUI, je m'abonne à Responsables**

**OUI, j'offre un abonnement à :**

Abonnement en ligne :  
**www.mcc.asso.fr**

### BULLETIN D'ABONNEMENT

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code Postal : \_\_\_\_\_ Ville : \_\_\_\_\_

e-mail (pour recevoir *La Lettre*) : \_\_\_\_\_

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

#### Tarifs :

46 € (1 an)  51 € (UE 1 an)

61 € (étranger/ par avion 1 an)

51 € (abonnement de soutien 1 an)

100 € (abonnement de bienfaiteur 1 an)

Prix au numéro : 9 € (10 € étranger)

Date et signature obligatoires :

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

# Prière

## Pour bien user du temps

Apprends-moi, Seigneur, à bien user du temps  
que tu me donnes pour travailler,  
et à bien l'employer sans rien en perdre.  
Apprends-moi à tirer profit des erreurs passées  
sans tomber dans le scrupule qui ronge.  
Apprends-moi à prévoir le plan sans me tourmenter,  
à imaginer l'œuvre sans me désoler si elle jaillit autrement.  
Apprends-moi à unir la hâte et la lenteur,  
la sérénité et la ferveur, le zèle et la paix.

Aide-moi au départ de l'ouvrage là où je suis le plus faible.  
Aide-moi au cœur du labeur à tenir serré le fil de l'attention,  
et surtout comble Toi-même les vides de mon œuvre.  
Seigneur, dans tout labeur de mes mains,  
laisse une grâce de Toi pour parler aux autres,  
et un défaut de moi pour parler à moi-même.

Garde en moi l'espérance de la perfection,  
sans quoi je me perdrais d'orgueil.  
Purifie mon regard : quand je fais mal,  
il n'est pas sûr que ce soit mal  
et quand je fais bien, il n'est pas sûr que ce soit bien.  
Seigneur, ne me laisse jamais oublier que tout savoir est vain,  
sauf là où il y a travail, et que tout travail est vide, sauf là où il y a amour, et  
tout amour est creux qui ne me lie à moi-même et aux autres et à Toi.

Seigneur, enseigne-moi à prier avec mes mains,  
mes bras et toutes mes forces.  
Rappelle-moi que l'ouvrage de mes mains t'appartient  
et qu'il m'appartient de te le rendre en te l'offrant.  
Que si je le fais par goût du profit,  
comme un fruit oublié je pourrirai à l'automne.  
Que si je le fais pour plaire aux autres,  
comme la fleur de l'herbe je fanerai au soir.  
Mais si je le fais pour l'amour du bien, je demeurerai dans le bien.  
Et le temps de faire bien et à ta gloire, c'est tout de suite.

Amen.

*Auteur anonyme*