

Responsables

N° 427 • Juin-juillet 2015

mouvement chrétien des cadres et dirigeants

FOTOUA



www.mcc.asso.fr • 7 € • ISSN 0223 5617

La France est-elle réformable ?

Dans ce numéro

Dix pistes de réformes, Louis Schweitzer p. 4 • **Il faut d'abord repenser l'État**, Jean-Marc Sauvé p. 6 • **Avec l'AFD, l'État accompagne le changement**, Marie-Hélène Loison p. 11 • **L'hôpital évolue sans cesse**, Olivier Goulet p. 13 • **Prenons notre avenir en main**, Christian Sauret p. 18 • « **Tirer de son trésor du neuf et de l'ancien** » (Matthieu 13,52), Hubert Hirrien p. 21 • **Vie d'équipe**, p. 24

sommaire

4 Dix pistes de réformes

Plutôt que de détailler par le menu les réformes souhaitables, **Louis Schweitzer**, haut fonctionnaire et homme d'affaires, s'attache à préciser les pistes et conditions favorables, selon lui, à la conduite de réformes, livrant ainsi un précieux vademecum pour changer les pratiques en la matière.

6 Il faut d'abord repenser l'État

Égalité, continuité, adaptabilité : rappelons-nous ces principes fondateurs du service public pour mieux se convaincre que l'impératif de modernisation lui est inhérent. Pour autant, quelles ambitions doivent guider toute réforme ? **Jean-Marc Sauvé** nous offre son point de vue d'acteur essentiel de la vie administrative française depuis de nombreuses années.

9 Les grandes évolutions

de l'économie française : repères

Pour apprécier la capacité à entreprendre des réformes, il faut au préalable cerner les facteurs qui les rendent nécessaires. **Adèle Gouttes** nous y aide en retraçant les grandes évolutions qui marquent l'économie française depuis l'après-guerre.

11 Avec l'AFD, l'État accompagne le changement

De « caisse » finançant des projets de développement au Sud, l'Agence française de développement s'est muée en institution répondant aussi à une demande de partenariat et d'échange d'expertises. **Marie-Hélène Loison** analyse cette évolution réalisée pour le bénéfice mutuel des pays engagés dans ce dialogue.

13 L'hôpital évolue sans cesse

Comment mettre en place une organisation et une gestion modernes de l'hôpital sans remettre en cause ses fondamentaux, qualité et continuité des soins, sécurité et humanité ? Au cours des 6 dernières décennies, des législations successives ont montré que l'hôpital est « réformable ». C'est bien mais il faut continuer, invite le professeur **Olivier Goulet**.

15 « L'Allemagne n'est pas une autre planète »

Outre-Rhin, les partenaires sociaux assurent la régulation macro-économique et sont de ce fait responsables de la compétitivité des entreprises. Serait-ce l'une des clés de l'insolente réussite allemande ? Le tour des conditions propices aux réformes avec **Isabelle Bourgeois**.

18 Prenons notre avenir en main

Dans une relecture de la session, deux de ses participants, **Christian Sauret** et **Dominique Guibé**, établissent un lien direct entre son thème et la mission même du MCC : la question n'est pas seulement de savoir si la France est réformable mais comment chacun, nous pouvons être acteurs de ces réformes.

20 Ensemble, réfléchir et travailler

La recherche d'une vie digne pour notre humanité : voilà la visée de toute réforme. Fort de ce postulat, **Baudouin Roger** interroge nos capacités de réforme et jalonne la voie des transformations économiques et sociales d'exigences : ensemble réfléchir, dialoguer, discerner, agir de manière responsable,...

22 « Tirer de son trésor du neuf et de l'ancien » (Matthieu 13,52)

Non sans humour, **Hubert Hirrien s.j.** déplace la question qui était au menu de la session des aumôniers et accompagnateurs spirituels d'équipe, en la posant pour le MCC. Quelles pistes peuvent s'ouvrir pour le Mouvement ? Quels chantiers privilégier ?

24 Vie d'équipe

« Donner quelque-chose de ce que je suis », abandonner une part de moi pour favoriser un changement qui sert tous : que suis-je prêt à perdre en vue du bien commun ? À la suite du Christ, du pape François aujourd'hui, **Bertrand Rosier** et **Anne-Marie de Besombes** nous lancent ce défi : rien de moins !

Le comité de rédaction remercie tout particulièrement les co-organisateurs de la session des aumôniers, Philippe Chauvel, Colette et Jean-François Raffoux, aux côtés d'Hubert Hirrien et d'Albert Gambart, pour leur implication précieuse dans l'élaboration de ce numéro.

Parlons-en !

Lieux de réforme, lieux de mission



P. Hubert Hirrien, jésuite,
aumônier national

Vous lisez à l'écran
ou vous tenez en main une reprise de
la session nationale annuelle des aumôniers et
accompagnateurs du MCC. Vécue du 16 au 19 mars
à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), elle s'intitulait :
« *La France est-elle réformable ?* ». Un des éléments déclen-
cheurs du choix de ce thème fut le rapport coordonné par Jean
Pisani-Ferry et remis au Président de la République le 25 juin
2014. Si vous ne l'avez parcouru, *Quelle France dans dix ans ?*
(Fayard, 2014) sera peut-être pour vous une lecture complémentaire
à ce nouveau numéro de *Responsables*.

Vous trouverez ici la reprise des principales interventions de la session.
Deux interventions majeures inaugurent votre revue : *Dix pistes de ré-
formes* de Louis Schweitzer et *Il faut d'abord repenser l'État* de Jean-Marc
Sauvé. Viennent ensuite des mises en contexte historique, géographique
(Allemagne) ou de secteurs d'activité (santé et aide au développement).
Sont enfin abordés des réflexions de membres, d'aumôniers et d'accompa-
gnateurs du Mouvement.

S'il est un lieu en Île-de-France qui bouge et se réforme, c'est bien le site
de La Plaine Saint-Denis, au nord de Paris. Friches industrielles dans les
années 1980, ces 800 hectares partagés entre 3 communes comptent envi-
ron 18 000 habitants et plus de 30 000 salariés du secteur privé. Il s'y vit
depuis quelques années une reconversion urbaine et économique d'am-
pleur dont le stade de France est le vaisseau amiral.

En arrivant aux Docks d'Aubervilliers (lieu du Congrès), beaucoup
de participants seront émerveillés du dynamisme de l'environne-
ment. Il est celui de la mission. Car, à ce jour, il n'existe qu'une
seule équipe à Pantin dans ce diocèse. C'est pourquoi nos ré-
gions d'Île-de-France célébreront le vendredi 25 septembre
leur messe de rentrée à la nouvelle Maison d'Église
Saint Paul. L'initiative vise tout à la fois à connaître
ces espaces innovants et vivre un événement
qui nous prépare à un nouveau
Congrès.

**« En arrivant
aux Docks
d'Aubervil-
liers, lieu
du Congrès,
beaucoup de
participants
seront émer-
veillés du
dynamisme
de l'environ-
nement. Il
est celui de la
mission »**

Dix pistes de réformes

Directeur de cabinet de Laurent Fabius lorsque celui-ci était notamment Premier ministre, ancien patron de Renault puis Président de la Halde, Louis Schweitzer est aujourd'hui commissaire général à l'Investissement. Émaillant son analyse d'exemples et de leçons tirés de son expérience à la tête d'entreprises publiques comme privées, il ne formule pas de propositions mais donne un avis autorisé sur la façon de conduire les réformes.

L iées au contexte français, plusieurs remarques préalables sont à prendre en considération pour appréhender les capacités de réforme.

● Trois préliminaires

Politique : il faut rendre hommage aux politiques. La politique est un métier en soi, fondé sur l'élection. C'est un métier difficile où il y a plus de concurrents que d'équipiers. Un métier qui n'est pas respecté, par les médias notamment. Où l'on peut être remercié à tout moment sans avoir démerité.

Difficulté à réformer la France : il y a deux raisons à cela, la complexité des cas particuliers qu'il faut prendre en compte dans la loi et l'impact sur le vote car nous sommes en démocratie.

L'autocritique enfin, spécialité française : en réalité, la France ne va pas si mal que les Français le disent ! C'est par exemple le pays européen où l'on crée le plus d'entreprises ; où la forte natalité témoigne de la confiance en l'avenir ; où le coût du travail est plus faible qu'en Allemagne. Elle a le meilleur système de santé au monde et est le second pays européen pour l'attractivité. En matière de prélèvements, la France est souvent comparée à d'autres pays. Or pour faire des comparaisons pertinentes, le contenu des prélèvements doit être examiné de près : les frais généraux sont plus faibles qu'en Allemagne ; santé, retraites, éducation n'ont pas le même financement.

« Il faut rendre hommage aux politiques. La politique est un métier en soi, fondé sur l'élection. C'est un métier difficile où il y a plus de concurrents que d'équipiers »

Notons à ce titre que le Danemark, où le taux de prélèvement est supérieur au nôtre, est reconnu très compétitif.

● Dix pistes de réformes

Certaines conditions doivent être réunies pour créer un climat propice aux réformes et les faciliter. J'en identifie dix.

1. Le dialogue : en France, il y a des négociations mais pas de dialogue, constant, désintéressé, respectueux. Le dialogue est une condition nécessaire si l'on veut réformer. En Allemagne, il est constant, non seulement entre partenaires sociaux mais également entre gouvernement et entreprises, gouvernement et syndicats. Les syndicats n'y défendent pas exclusivement les intérêts des salariés mais prennent en compte le progrès de la compétitivité des entreprises et du pays. De ce dialogue constant naît la confiance entre partenaires.

2. La pédagogie : elle doit être basée sur la confiance. Un exemple vécu : le dialogue au Comité central d'entreprise (CCE) de Renault sur les résultats ; j'ai ainsi été amené à rompre avec les présentations antérieures qui n'étaient pas faites pour éclairer sérieusement les partenaires sur les résultats réels et conduisaient à un dialogue de sourds, parfois nourri d'invectives.

3. Ouvrir des perspectives : on ne peut pas demander des efforts sans donner une espérance, de la lumière sur l'avenir, des contreparties concrètes qui seront honorées.



DR

Haut fonctionnaire et homme d'affaires, Louis Schweitzer est commissaire général à l'Investissement, chargé de la mise en œuvre du programme d'investissements d'avenir

4. Choisir ses combats : on ne peut pas se battre sur tous les fronts à la fois. Il faut choisir ses combats et si possible les gagner. C'est l'exemple de la grève chez Renault en 1985 : il s'agissait d'un conflit d'autorité provoqué par la CGT six mois après l'arrivée de Georges Besse ; là il ne fallait pas transiger, c'était vital.

5. Se concentrer sur l'essentiel : nous venons de vivre les débats sur la loi Macron. C'est un contre-exemple dans la mesure où cette loi est perçue comme un fourre-tout de mesures d'intérêt très inégal ; il ne faut pas dépenser son crédit pour un faible avantage.

6. Mieux travailler ensemble : cela rejoint le dialogue constant. On dit que les entreprises allemandes et italiennes sont beaucoup plus exportatrices, c'est indéniable. Mais elles s'entraident, pratiquent « la chasse en meute ». C'est dans cet esprit qu'ont été conçus les instituts de recherche technologique par le commissariat général à l'investissement : comme le fer de lance de la recherche technologique française au niveau international, associant institutions publiques et entreprises.

7. Benchmarking : Il faut aller voir les bonnes pratiques, ce qui a réussi ailleurs. Cela inclut les comparaisons public-privé. En effet, on peut dire qu'en France le public produit de façon inefficace des biens essentiels et le privé, des biens moins essentiels de façon

efficace. Un partenariat public-privé s'impose.

8. Perception de la justice : pour réussir, une répartition équitable de l'effort doit être recherchée et doit aussi être perçue comme telle. Un exemple vécu à la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) conforte ce point : l'impression que tout l'effort d'intégration est toujours demandé à la même partie provoque un sentiment d'injustice et de découragement.

9. Dépasser les clivages politiques : les exemples de succès en la matière ne sont pas rares. Ainsi la création du Programme d'investissement d'avenir patronnée par Alain Juppé et Michel Rocard a assuré d'une part sa pérennité (non remise en cause « politicienne ») et d'autre part, a permis que l'effort se poursuive sans rupture. La loi organique relative aux lois de finances (LOLF), promulguée en 2001, constitue un autre exemple : fruit d'un travail commun majorité-opposition, elle est toujours en vigueur et constitue un puissant levier de réforme de l'État.

10. Appliquer les règles avant de les corriger : il s'agit d'aller au bout d'une décision afin d'en mesurer les effets avant de la corriger. Il y a un grand besoin de stabilité des règles.

On pourrait aussi citer le choix trop souvent fait en faveur du court terme, tant dans les entreprises, soumises à une pression actionnariale qui pousse à privilégier le temps court, ce qui est regrettable, qu'en politique. Pourtant, ce n'est pas une fatalité : le court-terme prévaut dans les six mois qui précèdent les élections mais dans un quinquennat, il reste au moins trois ans et demi pour agir...

Même si ces conditions ne sont pas assez réunies dans la pratique, j'ai pu constater que les gens sont très souvent à la hauteur de la confiance et du respect qu'on leur témoigne. Je remarque aussi que, sur le long terme, efficacité et éthique coïncident. De tels éléments, conjugués à la perception du moment opportun pour le rebond et le combat, restent encourageants.

● LOUIS SCHWEITZER

« L'autocritique, spécialité française : en réalité, la France ne va pas si mal. C'est par exemple, le pays européen où l'on crée le plus d'entreprises »

« En France, il y a des négociations mais pas de dialogue, constant, désintéressé, respectueux. Le dialogue une condition nécessaire si l'on veut réformer »

Il faut d'abord repenser l'État

De 1995 à 2006, traversant des majorités de droite comme de gauche, Jean-Marc Sauvé a été secrétaire général du Gouvernement : placé sous l'autorité du Premier ministre, ce haut fonctionnaire est le personnage clé qui coordonne la préparation de toutes les délibérations du Conseil des ministres. Aujourd'hui vice-président du Conseil d'État, il analyse pour *Responsables*, en fin connaisseur de l'administration et du pouvoir politique, les changements radicaux qui bousculent l'administration, et questionne les ambitions qui doivent ancrer, selon lui, toute réforme.



DR

Auditeur au Conseil d'État, puis directeur d'administration centrale et secrétaire général du Gouvernement, Jean-Marc Sauvé est aujourd'hui vice-président du Conseil d'État

Depuis une trentaine d'années, de nouvelles entités en charge de la puissance publique sont apparues. Elles reconfigurent l'administration française en tant qu'instance chargée du bien public et de l'intérêt général.

● Un État concurrencé dans ses prérogatives

De nombreuses compétences de l'État ont été transférées, pour une part, à des collectivités intra-étatiques depuis les premières lois de décentralisation du 2 mars 1982. Les régions, départements et communes gèrent des compétences, réalisent une part majeure des investissements publics civils et participent, depuis peu, à l'effort de maîtrise des déficits. Leur montée en puissance s'est accompagnée d'autre part d'une accélération des transferts de compétence vers l'Union européenne, spécialement depuis le traité de Maastricht du 7 février 1992. L'Union intervient désormais dans les domaines régaliens de la justice et des affaires intérieures. 70 % des règles applicables en France sont directement ou indirectement inspirées par le droit européen. S'ajoute, enfin, un phénomène de fragmentation, avec la création d'autorités indépendantes chargées de la régulation surtout en matière économique (CSA, CNIL, Autorité de la concurrence, Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, Commission de régulation de l'énergie, Autorité de régulation des activités ferro-

« 70 % des règles applicables en France sont directement ou indirectement inspirées par le droit européen »

vaires...). Beaucoup de ces évolutions démontrent, contrairement à ce qui est souvent dit, la capacité de l'administration à se réformer et elles méritent d'être encouragées en ce qu'elles illustrent la fluidité des organisations et la mise en œuvre du principe de subsidiarité. Mais l'État doit veiller à garder les leviers essentiels de commande.



Internet, nouvel acteur

Les États modernes sont confrontés à un nouveau pouvoir difficile à contrôler et malmenant certains de leurs fondements : Internet, qui se joue aisément de la souveraineté nationale et de la territorialité du droit. Si l'on considère qu'un État est constitué par un territoire, une population, des frontières et une souveraineté, il convient de constater que ces notions sont affaiblies voire déstabilisées par le numérique. Ainsi au plan de l'ordre public, comment assurer la prévention du terrorisme dans une société de l'information ouverte où les données circulent sans obstacles ? En matière de droit de la consommation, c'est normalement la législation du pays de destination qui s'applique. Or, quel droit l'emporte si un consommateur achète sur un site internet un produit qui est vendu par un opérateur en Australie ou en Russie ? Il va de soi que l'État connaît les plus grandes difficultés pour faire prévaloir ses règles, par exemple face à Google. Dans le cadre de l'Union européenne nous pouvons toutefois y parvenir, comme le montrent des arrêts récents de la Cour de justice de l'Union européenne.



Des réformes emblématiques

Trois d'entre elles ont particulièrement pesé ces dix dernières années. La LOLF ou loi organique relative aux lois de finances a rénové en profondeur les règles budgétaires et comptables, notamment en favorisant la lisibilité du budget au travers de la présentation des dépenses non par nature mais

« Les États modernes sont confrontés à un nouveau pouvoir : Internet, qui se joue aisément de la souveraineté nationale et de la territorialité du droit »

« Face au déficit de la pensée stratégique, nous avons besoin d'une vision globale, concertée, de moyen terme sur l'avenir du pays et les priorités à mettre en œuvre »

par politiques publiques, et en instaurant une culture du résultat au travers d'objectifs, indicateurs et rapports annuels de performance. Lancée en deux phases, en 2007 et 2010, la révision générale des politiques publiques (RGPP) a cherché à rendre les institutions étatiques plus rationnelles et plus efficaces et à favoriser une meilleure allocation des moyens en concentrant ceux-ci sur les tâches stratégiques. Enfin, la réforme de l'administration territoriale de l'État (RÉATE) a poursuivi, autour des préfets de région, l'objectif d'un renforcement de l'unité d'action de l'État au niveau déconcentré en surmontant les cloisonnements d'administrations affaiblies face aux collectivités territoriales.



Malaise dans l'administration

Ces réformes se sont traduites par des résultats tangibles mais elles ont également conduit à un certain découragement chez de nombreux fonctionnaires et cadres supérieurs de l'État. Les directions d'administration ont en effet perdu en responsabilités et en marges de manœuvre. Leurs chefs ne sont pas assez consultés, écoutés et respectés. Ils vivent de plus en plus sous la pression quotidienne des commandes des cabinets ministériels et n'ont plus le temps de prendre du recul et de réfléchir à des perspectives stratégiques. Le malaise de l'administration tient également à la forte tension existant entre les objectifs assignés et les moyens mis à la disposition de celle-ci.



Nécessité de mettre en place une vision stratégique

Face au déficit de la pensée stratégique et en réaction à la dictature du court terme accrue par la pression médiatique, nous avons besoin d'une vision globale, concertée, de moyen terme sur l'avenir du pays et les priorités à mettre en œuvre. Cela est nécessaire pour une

bonne prise de décisions publiques dans une société où les enjeux sont multiples : compétition internationale, redressement des finances publiques, maîtrise de la dette, lutte contre un chômage massif, défis de l'intégration sociale.

Rappelons-nous que le commissariat au Plan a permis de piloter à la fois la reconstruction de la France et son insertion dans la Communauté européenne : il a été un lieu de réflexion et de concertation pour élaborer la politique nucléaire, aéronautique, des télécommunications... Dans notre monde global, instable et imprévisible, le plan n'est certes plus adapté mais le besoin de vision stratégique est plus fort que jamais. Je suis convaincu qu'il faut reconstituer globalement au niveau du gouvernement et sectoriellement dans les domaines stratégiques pour la construction de l'avenir, une capacité de projection et d'expertise.

● **Perspectives pour un nouveau modèle d'administration**

Doit émerger l'idée d'un État ouvert, car inscrit dans la globalisation. Compte tenu du caractère perméable des systèmes juridiques, de l'effacement progressif de la notion de territoire et des phénomènes de gouvernance à plusieurs niveaux, la souveraineté ne peut plus être pensée comme exclusive.

L'État doit aussi être ouvert sur la société, afin de répondre à l'impératif démocratique de participation, et même de consultation, des citoyens à la décision publique. Ce sont des éléments importants de légitimation de la décision publique : l'État ne peut plus penser son action sans dialogue. Il n'y a pas de sou-



FOROJA

« Notre société connaît des enjeux multiples : compétition internationale, redressement des finances publiques, maîtrise de la dette, lutte contre un chômage massif, défis de l'intégration sociale »

veraineté sans concertation.

Enfin s'impose la figure d'un État responsable, c'est-à-dire vertueux dans sa production de normes et son utilisation de fonds publics, conscient de sa place désormais recentrée sur les compétences nécessaires à l'exercice de ses missions. Responsable, aussi, car irrigué par un besoin de déontologie et, dans des limites raisonnables, de transparence. Responsable, enfin, dans son rôle de réduction des inégalités qui se sont accrues sous l'effet de la mondialisation. Les récents rapports du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale font des observations, assez inhabituelles pour ces institutions, qui illustrent le besoin d'État. Elles soulignent notamment que « les pouvoirs publics ont un rôle primordial à jouer », seule la responsabilité collective pouvant permettre de surmonter les chocs qui affectent les populations les plus vulnérables.

● **JEAN-MARC SAUVÉ**

Les grandes évolutions de l'économie française : repères

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, le paysage économique français s'est considérablement transformé. Face au débat politique, il est utile d'avoir quelques repères objectifs. Adèle Gouttes décrypte les évolutions des principaux indicateurs économiques. Régimes de croissance, tertiarisation de l'économie, échanges avec l'extérieur, chômage et activité : quelles sont les véritables mutations ?

De 1949 à 1974, le produit intérieur brut (PIB) français croît de 5,3 % par an en moyenne, une fois l'effet de l'inflation retiré.

● Deux régimes de croissance

Mais suite au choc pétrolier, la croissance annuelle moyenne n'est plus que de 2,2 % entre 1974 et 2007. Ce changement est dû à la diminution du volume d'heures travaillées : l'augmentation des congés, la réduction du temps de travail et la progression du temps partiel réduisent la durée du travail sur la vie active de 25 % en 60 ans. Certains évoquent également le passage d'un régime de croissance par imitation à celui d'une croissance par innovation : la France aurait achevé sa période de rattrapage technologique.

Depuis 2008, l'activité française ne croît plus que de 0,3 % par an en moyenne. Il pourrait s'agir d'un nouveau régime de croissance, bien qu'il soit encore trop tôt pour le déterminer. Certains affirment que les pays développés sont entrés dans « la grande stagnation ». Les gains liés à la progression

« Certains évoquent le passage d'un régime de croissance par imitation à celui d'une croissance par innovation : la France aurait achevé sa période de rattrapage technologique »



Diplômée de l'ENSAE et de l'École d'économie de Paris, Adèle Gouttes est chargée d'études à la conjoncture et à la prévision au ministère du Travail (DARES)

du niveau d'étude de la population ne pourraient être reproduits à la même échelle, et les innovations technologiques récentes ne généreraient pas autant de gains de production que les innovations passées. Mais ces perspectives n'augurent en rien du niveau du chômage : la croissance peut être plus ou moins riche en emplois.

● **Des échanges accrus avec l'extérieur**

Les importations de biens et services, comme les exportations, passent d'environ 13 à 29 % du PIB français entre 1949 et 2013. Le solde des échanges extérieurs est globalement excédentaire jusque dans les années 1980, puis de 1992 à 2004. Depuis 1980, la France est exportatrice de denrées alimentaires, de services et de matériels de transport, mais importatrice d'énergie et de biens industriels divers. Les performances relatives de ces secteurs expliquent l'évolution du solde des échanges, en particulier le poids de la facture énergétique. Le passage à l'énergie nucléaire dans les années 1980 permet à la France de réduire sa dépendance aux importations d'hydrocarbures (bien qu'elle demeure importatrice) et d'obtenir un excédent commercial. Mais à partir des années 2000, la consommation d'énergie poursuit sa progression tandis que la production se stabilise et que les prix s'envolent. Parallèlement, la France importe de plus en plus de biens manufacturés. Depuis 2000, les exportations françaises sont passées de 5 à 3 % des exportations mondiales, en raison de la montée des pays émergents, mais aussi d'une perte de compétitivité. Les coûts (coûts salariaux et du capital, importations...) et les prix se sont dégradés jusqu'en 2008. Depuis, la situation se redresse, mais au détriment des marges des entreprises.

● **La France sans industrie ?**

L'industrie représentait 27 % de la valeur ajoutée en 1949, contre 14 % aujourd'hui. Cette baisse traduit essentiellement celle des prix relatifs des biens manufacturés (proportionnellement à son revenu, il est moins cher d'acheter une voiture aujourd'hui), mais aussi un changement dans l'organisation des entreprises : pour obtenir un service (l'entretien par exemple), elles ont tendance à faire appel à des prestataires extérieurs, alors qu'elles embauchaient

des salariés auparavant. Ceci réduit en apparence leur volume d'activité.

Quel rôle jouent les délocalisations dans cette « désindustrialisation » de la France ? Le phénomène est difficile à mesurer. Selon une enquête de l'Insee, 4,2 % des sociétés de 50 salariés ou plus ont délocalisé à l'étranger au moins une activité entre 2009 et 2011. Ces délocalisations concernent d'abord l'industrie manufacturière et les services de l'information et de la communication (8,8 % des délocalisations chacun).

● **Une progression de l'activité et du chômage depuis 1975**

Entre 1975 et 2013, la population active française, c'est-à-dire les personnes entre 15 et 64 ans en emploi ou au chômage, a crû de 6,3 millions de personnes. Cela s'explique par la démographie, mais aussi par une évolution des comportements. En particulier, les femmes et les 50-64 ans sont davantage présents sur le marché du travail, tandis que la démocratisation scolaire a entraîné une arrivée plus tardive des 15-24 ans.

Les personnes en emploi sont plus qualifiées, mais les formes d'emploi ont aussi changé. Le temps partiel a progressé et concerne en particulier un tiers des femmes. Le nombre de contrats à durée déterminée a doublé (8 % en 2013) et les contrats d'intérim ont quadruplé (2 % en 2013), tandis que les contrats à durée indéterminée restent stables (entre 75 et 78 %). Le nombre de non salariés s'est réduit (11 contre 18 % en 1975).

Le chômage concernait 3,3 % de la population active en 1975 en métropole. Après 1985, il se maintient à un niveau élevé, entre 7,5 et 10,5 %. En 2014, il est de 9,8 %. Il touche davantage les moins qualifiés, qui servent de variable d'ajustement.

● **ADÈLE GOUTTES**

« Depuis 1980, la France est exportatrice de denrées alimentaires, de services et de matériels de transport mais importatrice d'énergie et de biens industriels divers »

« L'industrie représentait 27 % de la valeur ajoutée en 1949, contre 14% aujourd'hui. Cette baisse traduit essentiellement celle des prix relatifs des biens manufacturés »

Avec l'AFD¹, l'État accompagne le changement

¹ Les opinions exprimées dans cet article sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de l'AFD.

L'Agence française de développement est une institution financière publique, opérateur de l'État en matière d'aide au développement. Son action est centrée sur l'Afrique ainsi que sur la lutte contre le changement climatique dans tous les pays émergents et en développement, dimension qui prend une part prépondérante dans ses activités depuis une dizaine d'années. Marie-Hélène Loison montre la complexité de l'action de cette agence prise entre deux feux, recherche d'exemplarité versus exigence d'efficacité, et qui a su opérer un changement de modèle.

La mission de l'AFD est de favoriser le développement durable, c'est-à-dire une croissance économique inclusive et respectueuse de l'environnement.

● **Multiplication des attentes de l'État**
Historiquement l'action de l'AFD s'est concentrée sur le soutien à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté. À cette dimension initiale s'ajoute depuis quelques années la lutte contre le changement climatique. Au moins la moitié des projets financés par l'AFD doivent contribuer à lutter contre le changement climatique. Cette proportion monte à 70 % en dehors du continent africain. Cet objectif est particulièrement important cette année puisque se tiendra à Paris en décembre la COP21, qui réunira l'ensemble des gouvernements de la planète pour tenter de fixer de nouveaux objectifs en matière de réduction des émissions de gaz à effet de

« Au moins la moitié des projets financés par l'AFD doivent contribuer à lutter contre le changement climatique. Cette proportion monte à 70 % en dehors du continent africain »



DR

Marie-Hélène Loison a rejoint le groupe de l'AFD en 2000. Après 15 ans au sein de sa filiale PROPARGO, elle est depuis début 2015 directrice de la zone Méditerranée de l'AFD

serre. L'État souhaite ainsi que l'AFD puisse contribuer à « l'agenda des solutions », en démontrant à cette occasion la possibilité de promouvoir des

projets facilitant la transition énergétique tout en soutenant le développement économique. Cette transition a pu générer un débat de fond au sein de l'Agence entre les « développeurs » et les « environnementalistes » (que l'on retrouve au niveau international entre pays développés et pays en développement) : est-ce que nos objectifs de développement économique viennent en contradiction avec nos objectifs de lutte contre le changement climatique ? À propos de l'Afrique, comment encourager les économies d'énergie lorsqu'on n'en a pas ou peu ? L'AFD porte désormais la conviction que son action doit prendre en compte la nécessité de promouvoir des stratégies de développement sobres en carbone, tout en soutenant des modèles différenciés en fonction des zones.

Plus récemment, l'État a souhaité mettre à contribution tous les outils à sa disposition pour contribuer au redressement économique du pays, notamment en matière de création d'emplois et de balance commerciale. Sans mettre en cause le déliement de l'aide auquel la France s'est engagée (c'est-à-dire sans conditionner l'octroi d'aide publique au développement, ou APD, à l'attribution des marchés financés à des entreprises françaises), il s'agit d'une part d'aménager un terrain de jeu équitable en incluant dans les appels d'offre des pré-requis pour éviter le dumping environnemental et social, d'autre part de promouvoir autant que possible les savoir-faire et la technologie française : l'AFD doit par conséquent mieux connaître l'offre française dans les secteurs pouvant répondre aux enjeux du développement et contribuer à favoriser des transferts de savoir-faire et des partenariats. Le modèle n'est plus une « caisse » finançant des projets de développement au Sud, mais une agence répondant tout autant à un besoin de financement qu'à une demande de partenariat et d'échange d'expertises, pour le bénéfice mutuel des pays engagés dans ce dialogue.

● **Tension croissante entre demande d'exemplarité et exigence d'efficacité**

L'exemplarité demandée à l'AFD passe aussi par l'application des politiques publiques de réduction des coûts. Cela, alors même que l'institution n'est pas une administration et que la croissance des ressources permettrait bien souvent de développer l'activité. Dans ce contexte de restriction budgétaire, les attentes de l'État actionnaire se font qualitativement plus exigeantes. Prévaut ainsi l'idée qu'une institution publique n'a pas le droit à l'erreur. Il est donc demandé à l'AFD dans son activité de bailleur d'être exemplaire tant sur le plan de la lutte contre la corruption, que sur celui des impacts environnementaux et sociaux, tout en devant être capable de prendre du risque de par son statut de banque de développement. L'AFD n'est donc plus seulement jugée à l'aune de son niveau de production. Elle doit répondre à de multiples critères d'appréciation qui complexifient de toute évidence la préparation des dossiers et qui supposent le recours à des experts validant la conformité du projet à des standards de haut niveau. Il revient donc à l'institution de montrer une réelle exemplarité, allant souvent au-delà des normes locales admises, tout en répondant aux demandes de ses partenaires en matière de tarification et de réactivité. Ceux-ci ont vu en effet se mettre en place une arène concurrentielle composée d'autres institutions de développement, dont certaines, comme la banque des BRICs (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) ou la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (AIIB), émergent à la faveur de la recomposition des équilibres mondiaux.

● **MARIE-HÉLÈNE LOISON**

« L'AFD contribue à "agenda des solutions" en démontrant la possibilité de promouvoir des projets facilitant la transition énergétique tout en soutenant le développement économique »

« Il s'agit d'aménager un terrain de jeu équitable en incluant dans les appels d'offre des pré-requis pour éviter le dumping environnemental et social »

L'hôpital évolue sans cesse

Les premières structures, créées par les chrétiens, pour l'accueil des pauvres, des malades, des vieillards, des prostituées, ... ou des pèlerins de Compostelle sont apparues dès le IV^e siècle. Au Moyen Âge, ces établissements se sont structurés en hospices puis en hôpitaux qui ont évolué grâce à la bienveillante attention du pouvoir royal puis, au cours des républiques successives. De toute évidence, l'hôpital a dû s'adapter aux évolutions sanitaires et sociales et aux besoins de la population. Plus récemment, l'hôpital a connu des mutations voire des révolutions liées aux contraintes économiques et aux considérables progrès technologiques. Adaptations et mutations, évolutions et révolutions mais également réformes : le point avec le professeur Olivier Goulet.

Au cours des soixante dernières années, une législation abondante a dessiné, non sans remous ou contestations, les contours de l'hôpital français d'aujourd'hui autour de trois axes principaux.



L'organisation de l'hôpital et ses missions

Par des ordonnances de 1958, le pouvoir politique se penche, pour la première fois, sur des questions de carte sanitaire : inventaire des équipements sanitaires du pays, avis sur les créations, transformations et suppressions d'hôpitaux, organisation et modernisation des hôpitaux, ... Elles créent un conseil supérieur des hôpitaux qui donne son avis sur les questions relatives au statut des différentes catégories de personnel, un conseil supérieur de la fonction hospitalière, une commission administrative élargie. Elles ouvrent l'hôpital à 3 représentants du conseil municipal de la commune de rattachement et élargissent les pouvoirs du directeur

« Cette réforme majeure a sans aucun doute permis l'émergence, dans notre pays, d'une médecine d'excellence, fortement soutenue par la recherche et rayonnant dans le monde entier »



DR

Olivier Goulet est chef du Service de gastroentérologie-hépatologie-nutrition pédiatriques et du Centre national de référence pour les maladies rares digestives de l'hôpital Necker

à la gestion des dépenses et à la perception des recettes. Une ordonnance du 13 décembre 1958 crée l'hôpital universitaire : elle institue le temps plein pour les médecins des centres

hospitaliers et universitaires (CHU), les obligeant à consacrer la totalité de leur temps aux soins, à l'enseignement et à la recherche. Cette réforme majeure a sans aucun doute permis l'émergence, dans notre pays, d'une médecine d'excellence, fortement soutenue par la recherche et rayonnant dans le monde entier.



La défense des droits des malades

Elle est instituée par la loi du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système hospitalier qui marque une volonté de créer une « démocratie sanitaire ». En contrepoids du pouvoir médical, la loi donne au malade l'accès à son dossier médical et lui permet de se faire aider d'une personne de confiance. Cette réforme incite aussi à la création d'associations de patients et ouvre un droit à l'indemnisation pour les personnes victimes d'accidents médicaux.



La « nouvelle gouvernance »

La maîtrise des dépenses de santé est devenue, au fil des ans, une nécessité absolue. L'ordonnance du 2 mai 2005 crée les pôles d'activités cliniques et médico-techniques. Les actes médicaux sont tarifés à l'activité (T2A) privilégiant les recettes sur les dépenses, conditionnant les moyens aux résultats, et faisant évoluer la notion de budget vers celle « d'état prévisionnel des recettes et des dépenses » (EPRD). La gouvernance est exercée par un conseil exécutif présidé par le directeur chef de l'établissement hospitalier : elle a profondément et, me semble-t-il positivement, modifié les rapports entre les médecins et leur direction ou administration, en permettant un dialogue ouvert et serein entre acteurs médicaux et administratifs.

La loi du 21 juillet 2009 dite Hôpital-Patients-Santé-Territoires (dite HPST) a un champ beaucoup plus vaste puisqu'elle vise à réorganiser et moderniser l'ensemble du système de santé selon 4 axes principaux : l'hôpital, la répar-

tion des médecins et à l'accès aux soins de villes, les mesures de santé publique et de prévention, la création des agences régionales de santé (ARS) chargées de coordonner l'ensemble des politiques de santé (hôpital, médecine de ville, santé publique et prévention). Elle prévoit aussi de réduire le nombre d'établissements dans une logique de répartition territoriale et de partage des ressources, ce qui suppose parfois d'importantes restructurations auxquelles municipalités, médecins et soignants ainsi qu'usagers ne souscrivent pas toujours...



Poursuivre l'adaptation

Ces différentes réformes ont contribué à adapter l'hôpital aux évolutions socio-culturelles, au contexte économique ou aux progrès technologiques. Ces évolutions ont quelques contreparties : une restructuration des hôpitaux et leur regroupement, un droit des malades bien défini mais un pouvoir médical de plus en plus limité, une administration de plus en plus puissante, un encadrement infirmier de plus en plus éloigné du malade, un état d'esprit parfois excessivement conditionné par le principe de précaution, un temps de travail devant prendre en compte les 35 heures dont l'actuelle remise en cause n'est pas anodine...

Il est donc évident que l'hôpital est « réformable », comme l'ont largement prouvé les dernières décennies. Il faut continuer à l'adapter car il a vocation à prendre en charge les plus malades et/ou les plus démunis. Il faut le faire en respectant les fondamentaux que sont la qualité et la sécurité des soins, l'humanité ainsi que la collégialité, tout en ne négligeant pas des questions comme : l'accompagnement de la fin de vie, les soins palliatifs, l'application et la perception du principe de laïcité, les liens avec la médecine de ville, les alternatives avant de recourir à l'hôpital public...

● **OLIVIER GOULET**

« La loi du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système hospitalier qui marque une volonté de créer une "démocratie sanitaire" »

« La nouvelle gouvernance a modifié les rapports entre les médecins et leur direction, en permettant un dialogue ouvert et serein entre acteurs médicaux et administratifs »

« L'Allemagne n'est pas une autre planète »

Pérenniser le financement de l'État social en créant les conditions permettant à l'économie de recouvrer sa compétitivité : c'est la tâche que se sont fixée les gouvernements allemands successifs face aux multiples défis posés depuis la réunification. Enviée aujourd'hui à bien des égards, l'Allemagne a accompli une refondation. Comment a-t-elle mené à bien le travail de réformes ? L'analyse d'Isabelle Bourgeois, rédactrice en chef de *Regards sur l'économie allemande*.

La prise de conscience de l'impératif des réformes est née d'un certain nombre de facteurs.

● Chocs déclencheurs

Parmi les chocs les plus récents, citons l'Unité allemande, la création de l'Union économique et monétaire et l'élargissement de l'Union européenne en 2004. Après le boom de la réunification, l'économie allemande traverse une phase tenace de faiblesse structurelle. De nombreux défis se posent : l'accélération de la globalisation, le vieillissement de la population, la politique précipitée de rattrapage salarial dans les nouveaux Länder entre 1991 et 1994, l'accumulation d'un nombre incompressible de chômeurs de longue durée, etc. Le constat fait est celui d'un retard structurel de croissance qui a plusieurs causes : faiblesse des investissements en R&D, inachèvement du marché intérieur et surtout, hypertrophie de l'État social. Comment réagit alors la société allemande ?

On n'a retenu en France que les réformes engagées par le chancelier



Chargée de recherches au Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Isabelle Bourgeois est aussi rédactrice en chef de *Regards sur l'économie allemande*

Schröder (SPD) à partir de 2003. Le travail de réforme est pourtant loin de se résumer à l'Agenda 2010 ou à la seule action des pouvoirs publics. Il est au contraire le résultat d'une œuvre collective, progressant pas à pas, qui a émané d'abord des acteurs écono-

« Le travail de réforme est loin de se résumer à l'Agenda 2010 ou à la seule action des pouvoirs publics. Il est au contraire le résultat d'une œuvre collective »

miques et des partenaires sociaux – c'est-à-dire de la société civile – avant que le politique ne prenne le relais dans son domaine de compétence : les normes de droit de l'État social. Cette œuvre collective ne s'est pas faite en rupture et s'inscrit dans la continuité de tous les gouvernements, quelle que soit leur obédience.



Modernisation des entreprises

Ces dernières réagissent à la crise structurelle de l'industrie mondiale (1993) en se restructurant.

Cet effort est un travail collectif : il est partagé par les salariés, via leur représentation élue dans l'entreprise. Ils sont en effet co-responsables dans tous les domaines qui concernent l'organisation de la production.

Les entreprises sont accompagnées dans cet effort par diverses institutions, comme le Conseil de rationalisation de l'économie allemande qui est l'émanation des acteurs économiques et réunit tous les acteurs concernés : PME, partenaires sociaux et pouvoirs publics. La modernisation des entreprises se fait donc collectivement.

Les entreprises recouvrent globalement leur compétitivité à l'international, l'activité reprend sur des bases plus saines. Néanmoins, les salaires et surtout les charges sociales restent élevés.



Un couple, fédérations d'employeurs - syndicats, décisif

Les partenaires sociaux encadrent cette restructuration en cours. Ils oeuvrent à assouplir la réglementation du travail pour donner plus de flexibilité aux entreprises – la respiration nécessaire dans une économie mondiale où la concurrence s'accroît fortement. Les premières expérimentations ont lieu à l'aube des années 1990 en Allemagne de l'Est, où des clauses d'ouverture permettent aux entreprises

« Cette œuvre collective ne s'est pas faite en rupture et s'inscrit dans la continuité de tous les gouvernements, quelle que soit leur obédience »

« Les partenaires sociaux assurent la régulation macro-économique. Les pouvoirs publics fixent le cadre général : les normes de l'État social, destinées à garantir la cohésion sociale »

en difficulté de ne pas appliquer la hausse salariale conclue à l'échelle de la branche. Puis, ce régime dérogatoire est étendu à l'ensemble du territoire, y compris aux entreprises prospères.

Parallèlement, à partir de 2001 sont signés plusieurs accords d'entreprise dans des grands groupes industriels présents sur l'ensemble du territoire : modulation du temps de travail chez Bosch et Daimler (jusqu'à 40 h hebdomadaires, alors que la norme dans la métallurgie est de 35 heures) puis hausse de la durée du travail sans compensation pécuniaire (mais garantie de l'emploi pour une partie des salariés, par exemple chez Siemens et Daimler). Chez VW, le « laboratoire social » parmi les entreprises, Peter Hartz, alors directeur du personnel, développe un modèle de flexibilité interne qui se généralisera ensuite sous les formes les plus diverses.

C'est cet ensemble de mesures de flexibilité interne aux entreprises qui explique pourquoi, lors de la profonde récession qu'a connue l'Allemagne à la suite de la crise de la finance mondiale, le marché de l'emploi est resté remarquablement stable, évitant toute hausse significative du chômage.

● **Une réponse politique**

Le consensus est possible car ce sont les partenaires sociaux qui sont compétents pour fixer conditions de travail et salaires au niveau de leur branche : ils sont de ce fait responsables de la compétitivité des entreprises et assurent la régulation macro-économique. Les pouvoirs publics fixent le cadre général : les normes de l'État social destinées à garantir la cohésion sociale.

Avant les réformes engagées en 2003 par le chancelier Schröder, les gouvernements avaient mené un certain nombre de réformes en matière d'assurance retraite, d'assurance maladie, et aussi dans le domaine du droit du tra-



FOTOLIA

vail. Une « union nationale » pour les réformes s'était ainsi progressivement constituée, avec :

- la poursuite des réformes de l'assurance maladie et des retraites légales (maladie : plus forte participation individuelle / retraite : capitalisation, facteur d'équilibre intergénérationnel)
- l'abaissement des barèmes extrêmes de l'impôt sur le revenu / impôt sur les sociétés : défiscalisation partielle des dividendes et plus-values de cessions
- les réformes Hartz autour de 3 axes : assurance (plus de responsabilité individuelle des demandeurs d'emploi et allocations pendant 12 mois pour les moins de 55 ans), assistance (création d'un nouveau régime financé par les contribuables pour ceux qui ne peuvent prétendre à l'assurance chômage), fluidité de la rotation chômage/emploi (assouplissement de la protection contre le licenciement, embauche à temps partiel facilitée, etc.).

L'Allemagne n'est pas une autre planète. Elle cherche en permanence l'équilibre entre la préservation du socle des acquis sociaux et de la performance économique. Les réformes ne sont pas tant l'affaire du politique mais avant tout une question de société. Or la société allemande accorde priorité à la participation. Les réformes sociales tant décriées en France ont en fait encadré les profondes mutations du travail liées à la tertiarisation des activités depuis le début des années 1990 et, en permettant l'accès au travail au plus grand nombre, surtout aux moins qualifiés, renforcé le lien social. L'État social est toujours perfectible, il doit perpétuellement s'adapter à l'évolution du monde. Quant à l'individu, le principe d'équité des chances lui offre en permanence perspectives et outils pour progresser dans l'échelle sociale. La lutte contre la pauvreté passe par l'inclusion. C'est là la clé du modèle de société allemand.

« L'Allemagne n'est pas une autre planète. Elle cherche en permanence l'équilibre entre la préservation du socle des acquis sociaux et de la performance économique »

« La lutte contre la pauvreté passe par l'inclusion »

● ISABELLE BOURGEOIS

Prenons notre avenir en main

Le tableau des blocages de la société française est impressionnant. Face à la crise des institutions publiques, à l'aggravation des fractures entre groupes sociaux, la tentation de baisser les bras peut être forte. Le pessimisme ambiant se comprend quand on rapproche nos blocages de la vitesse des transformations dans le monde. Le chacun pour soi dessine-t-il pour autant notre avenir ? La session 2015 ouvre une autre perspective. Christian Sauret en trace pour nous les contours.

Portée par les propos de nos intervenants, une musique moins sombre s'est heureusement fait entendre. Ces derniers ont en effet montré que des voies de réforme sont empruntées pas à pas, même si les levées de boucliers contre toute tentative nouvelle occultent les micro-changements qui réussissent. S'il est vrai qu'« un désenchantement frappe l'État » (J.M. Sauvé), la volonté de surmonter les blocages se manifeste aussi. « Sachons voir les petites lueurs » (L. Schweitzer).

● Discerner

Cette session contient un message pertinent pour le MCC. Il fait directement écho à la Charte du mouvement : « le MCC a pour mission d'aider ses membres à agir davantage selon l'Esprit du Christ dans tous les lieux où s'exercent leurs responsabilités... ». Quelle que soit son activité, chacun de nous peut se heurter à une situation bloquée, à un obstacle juridique, politique, organisationnel, qu'il ne peut pas dépasser, au moins en première analyse. Mais nous sommes réunis, en équipe, notamment pour exercer un discernement dans la foi sur nos situations et les

« Nous sommes réunis, en équipe, notamment pour exercer un discernement dans la foi sur nos situations et les décisions à prendre »

DR



Membre du comité de rédaction, responsable national du MCC avec sa femme Sabine de 2003 à 2006, Christian Sauret a fait sa carrière en conseil et management des ressources humaines

décisions à prendre. Nous devons être très attentifs au monde actuel pour opérer correctement ce discernement.

La session nous a permis de mieux analyser dans le champ de l'action publique les causes structurelles de nos difficultés et aussi nos atouts. Elle nous invite à faire de même sur nos

terrains professionnels et à en tirer des enseignements utiles à l'action. Louis Schweitzer nous disait que son meilleur apprentissage pour diriger Renault lui a été donné par son expérience de directeur de cabinet ministériel. Nous avons également mieux compris pourquoi chaque citoyen, à son niveau, a une part de responsabilité, non facultative, sur la « chose publique », institutions et services publics, en vue de contribuer au bien commun. La question n'est plus : « la France est-elle réformable ? », elle est devenue : « comment être acteurs (individuellement et collectivement) des réformes nécessaires ? ».

●
S'informer

L'amorce de la réponse peut tenir en quelques points. D'abord, être vigilant sur l'information qu'on reçoit sur les forces et les faiblesses de notre société confrontée à ses défis actuels. Il revient à chacun de nous de rechercher l'information la plus objective, de se méfier des stéréotypes largement médiatisés sur la société française irréformable ; pour cela de multiplier l'échange des expériences, les réflexions structurées, avec d'autres, en réseaux, et d'abord naturellement en équipe MCC ; de se nourrir des témoignages de personnes en responsabilité qui ont réfléchi sur leur action publique (que ce soit au service de l'État, d'une entreprise, du public) et cherchent à suivre un chemin de crête entre l'intérêt général et la meilleure efficacité.

●
Dans le dialogue, bâtir une vision d'avenir

Ensuite, prenons conscience de notre responsabilité propre sur les potentialités de réforme de notre pays. Le constat des pesanteurs, des rigidités de la société française oblige à mesurer ce que nous pouvons changer dans nos comportements de citoyens. Mieux encore il invite à comprendre ce que

« La question n'est plus : "la France est-elle réformable ?", elle est devenue : "comment être acteurs (individuellement et collectivement) des réformes nécessaires ?" »

« Se nourrir de témoignages de personnes en responsabilité qui ont réfléchi sur leur action et cherchent à suivre un chemin de crête entre l'intérêt général et la meilleure efficacité »

signifie aujourd'hui un engagement personnel dans des missions visant le bien public : lucidité quant aux difficultés à surmonter, et bonne appréciation des méthodes pour engager une action réformatrice. Les intervenants ont insisté sur la pédagogie d'un « dialogue constant, respectueux et désintéressé » (L. Schweitzer). La France manque d'une culture de véritable concertation, qui pourrait forger une confiance réciproque (I. Bourgeois). Autre difficulté, plus récente, la focalisation sur le résultat immédiat : comment aider les dirigeants à résister au « court-termisme » ambiant qui pénalise l'action réformatrice en niant la durée nécessaire à son efficacité ? « Nous avons besoin d'une vision stratégique globale et concertée de l'avenir, pour bâtir de bonnes décisions publiques » (J.M. Sauvé).

●
Agir !

Enfin, chacun peut réexaminer son niveau d'implication, compatible avec ses engagements professionnels et familiaux. La palette des options est très large : « think tank », action politique, responsabilité municipale, engagement syndical, activité associative, etc., sans oublier les initiatives citoyennes de la société civile qui se multiplient un peu partout et montrent que le désir d'agir pour un bien collectif est très vivant, sous des formes renouvelées. « As-tu envie de bouger, toi ? »

Devant la grande difficulté de réformer pour préparer l'avenir, l'Évangile nous encourage d'autant plus à prendre notre part, si modeste soit-elle, au service du bien commun. « Efficacité et éthique se rejoignent sur le long terme » (L. Schweitzer).

● **CHRISTIAN SAURET,**
AVEC LA PARTICIPATION DE
DOMINIQUE GUIBÉ

Ensemble, réfléchir et travailler

La vie de nos contemporains, proches et lointains, est largement déterminée par des structures économiques et politiques. Ce sont elles qui fournissent et contrôlent nombre des biens essentiels à une vie digne de notre humanité commune, depuis l'accès à l'eau jusqu'à la capacité à contribuer à nos communautés, en passant par l'accès à la santé, l'éducation, l'emploi, etc. La session des accompagnateurs a été l'occasion de réfléchir avec des acteurs de ces différents domaines, impliqués dans les processus de réformes. Baudoin Roger revient sur les principaux fruits de ces rencontres.



DR

Aumônier du secteur JP de Paris, Baudoin Roger est codirecteur du département de recherche « Économie, Homme, Société » du Collège des Bernardins et enseignant au Centre Sèvres

Chacun des intervenants à cette session a rappelé à sa manière que les cadres, organisations, institutions qui déterminent notre vie, sont construits par l'homme : « les institutions sont instituées », pourrait-on dire !

« Dans cette fatalité, nous trouvons un argument solide pour inviter à la résignation ceux qui en souffrent : "soyez réalistes, c'est l'État, la région, l'Europe, la loi du marché ou un effet de la globalisation... !" »

● **D'autres modèles restent possibles**

Ce n'est pas sans conséquences pour nous. En effet, la tentation est forte de considérer leur existence et leur forme comme dérivant de nécessités de nature. Dès lors, nous serions affranchis de toute responsabilité : leurs imperfections ou leurs défauts, et les injustices éventuelles qui en résultent, échapperaient alors à nos prises. Nous acceptons cette « fatalité » d'autant plus facilement que nous sommes plutôt du côté de ceux qui en bénéficient. De plus, nous y trouvons un argument solide pour inviter à la résignation ceux qui en souffrent : « soyez réalistes, c'est l'État, la région, l'Europe, la loi du marché ou un effet de la globalisation... ! ».

● **Participer au débat**

Un premier fruit de cette session a été de nous rappeler qu'il n'y a pas de telles « fatalités » et que, nous qui sommes chrétiens, devrions en avoir une conscience particulièrement vive. Pour les stoïciens, qui se savaient soumis aux lois du cosmos, ou pour les anciens qui pensaient que leur vie dépendait du bon vouloir des dieux

qui s'affrontaient dans l'Olympe, il n'y a d'autre sagesse que de se résigner à son destin. Pour nous, il ne peut en être ainsi : Dieu nous a commandé de soumettre la terre et de la dominer, et il nous veut libres, comme Paul nous le rappelle avec force « C'est pour que nous soyons libres que le Christ nous a libérés » (Ga 5,1). Si les pauvres moyens de notre liberté ne nous permettent pas de transformer le monde, nous ne sommes pas pour autant démunis : outre notre capacité à réfléchir, nous avons aussi le pouvoir de critiquer, de dénoncer lorsque c'est nécessaire, et encore celui de proposer, de dialoguer avec d'autres pour dessiner les contours de réformes souhaitables. Nous le faisons au sein de nos équipes ; ne sommes-nous pas aussi invités à le faire dans des cercles au-delà de nos équipes, voire même en participant au débat public ?



Cultiver le dialogue

Les différents intervenants ont aussi mentionné à plusieurs reprises l'importance du dialogue : réformer une communauté suppose des décisions qu'acceptent l'ensemble de ses membres, donc des décisions bonnes et qui soient reconnues comme telles. Aussi le chemin de la réforme implique-t-il le dialogue, à deux égards. D'une part, parce que la décision qui résulte d'un dialogue est meilleure : s'appuyant sur une diversité de points de vue et d'expériences, elle est plus profondément ancrée dans une réalité qui a été mieux cernée ; en outre, ses justifications, ayant passé l'épreuve du débat contradictoire, sont plus solides. D'autre part, la décision est mieux acceptée lorsqu'elle arrive au terme d'un débat auquel les personnes concernées ou leurs représentants ont été associés. Plusieurs intervenants ont rappelé que cet esprit de dialogue fait défaut en France : les gouvernants politiques

« Nous avons le pouvoir de critiquer, de dénoncer lorsque c'est nécessaire, et encore celui de proposer, de dialoguer avec d'autres pour dessiner les contours de réformes souhaitables »

« Réformer une communauté suppose des décisions qu'acceptent l'ensemble de ses membres, donc des décisions bonnes et qui soient reconnues comme telles »



FOROUIA

décident et font des lois, plus qu'ils n'échangent pour définir ensemble les solutions (y compris au conseil des ministres !) ; quant au dialogue social, il a été rappelé qu'il est davantage un lieu de négociation que celui d'un véritable dialogue... Plus largement, l'importance du dialogue dérive de la nécessité de mieux « travailler ensemble ». Cette nécessité a été évoquée à propos des relations entre écoles, universités, et entreprises, ou entre les entreprises qui vont à l'export ; elle ne se limite pas à ces exemples...

Enfin, la capacité des hommes politiques à réformer est liée à la cohérence entre le candidat et l'élu : des réformes, même impopulaires, sont plus faciles à réaliser lorsqu'elles ont été clairement annoncées par les candidats. Mais l'exigence correspondante renvoie aux électeurs que nous sommes : les promesses imprudentes de nos candidats ne sont que le fruit de notre insuffisante capacité critique à l'égard de programmes et propositions qui sont aussi alléchants qu'intenables. Comme cela avait été évoqué lors d'une précédente session : nous avons les politiques que nous méritons...

Réfléchir, dialoguer, discerner, agir de manière courageuse et responsable,... on comprend que cette session aura trouvé un fort écho auprès des membres de notre mouvement.

● **P. BAUDOIN ROGER**

« Tirer de son trésor du neuf et de l'ancien » (Matthieu 13,52)

La session annuelle a aussi permis un échange entre aumôniers et accompagnateurs spirituels d'équipe à propos du MCC. Après bientôt deux ans de mission, Hubert Hirrien s'interroge sur les voies d'évolution du Mouvement. L'aumônier national partage ici ses quelques points d'attention avec, en ligne de mire, le Congrès 2016.

Le livre *Dieu s'intéresse-t-il à notre travail ?* s'avère être pour nous une très actuelle réalisation de cette parole de Jésus. Non seulement parce qu'il vient d'être publié ce printemps à l'occasion des 50 ans du nom MCC. Et rapidement, il a trouvé un fort écho. Mais aussi parce qu'il manifeste ce constant aller-retour entre l'esprit et les multiples réalisations mises en œuvre par les successives générations de membres du Mouvement.

● **Il y a urgence à partager nos trésors !**

Pas pour une inquiétude de survie - même si elle opère ici ou là - mais fondamentalement parce que beaucoup d'hommes et de femmes sont seuls face tant aux réussites et aux joies de leur vie professionnelle qu'à leurs questions, leurs souffrances (*Responsables n° 425*, décembre 2014) ou leurs nécessaires décisions. L'Exhortation apostolique *La joie de l'Évangile* (novembre 2013) s'avère alors pour le MCC aussi une bienfaisante boussole. Le pape François nous conduit en effet à interroger nos manières de faire et à

« Beaucoup d'hommes et de femmes sont seuls tant avec les réussites et les joies de leur vie professionnelle qu'avec leurs questions, leurs souffrances ou leurs nécessaires décisions »



DR

Ancien aumônier de Chrétiens en grande école (CGE), Hubert Hirrien s.j. est l'aumônier national du MCC depuis 2013 et des diplômés des Instituts catholiques d'arts et métiers (ICAM)

organiser nos structures en raison des « périphéries existentielles ». La mission reste première. Au MCC, elle nous demande d'écouter, puis d'entendre les personnes en responsabilités professionnelles, avec, me semble-t-il, une attention particulière aux Jeunes Professionnels (22-35 ans) et aux jeunes familles. De là, deux chantiers me paraissent prioritaires.

● **Fonder des équipes**

Ce printemps, une radiographie des environ 400 équipes de notre Mouvement a été menée. Il en ressort que nous avons la chance de bénéficier d'une pyramide équilibrée des âges. Les 25-35 ans sont, par exemple, aussi nombreux au MCC que les 55-65 ans. À travers la France, des équipes naissent, croissent, meurent... aussi naturellement que les personnes. Car l'équipe attire. Elle promet un lieu fraternel d'écoute, de confiance, de confidentialité, de prière, de formation, d'aide à la décision. Bref un temps, un espace et des relations pour unifier sa vie dans un climat évangélique, nourri de la doctrine sociale de l'Église. Ceci se déploie avec le temps.

À quels moments une équipe se re-compose-t-elle ? Presque toujours par un déménagement, la retraite professionnelle ou l'insatisfaction. De fait, nos équipes sont stables - ou mieux, fidèles -, parfois sur une longue durée. Aussi ont-elles une faible capacité d'accueil.

Comment alors espérer fonder ? J'en dresse une possibilité. Une équipe (7 à 10 personnes) constituerait deux noyaux de 3-5 membres qui à leur tour pourraient accueillir 6 nouvelles personnes (ou davantage). La scissiparité ou le bouturage portent la vie. Notre Mouvement ne serait-il pas vivifié si quelques équipes volontaires envisageaient un tel essaimage ? Un nombre significatif de nouveaux conduirait davantage à un échange croisé de découvertes, une façon pour chacun(e) de « tirer de son trésor du neuf et de l'ancien ».

● **Appeler des aumôniers**

Le 19 octobre 2014, lors de l'Équipe Nationale, 5 aumôniers déjeunaient à la même table : un prêtre diocésain, un religieux-prêtre, un diacre, une religieuse et une laïque. Il ne manquait qu'un séminariste pour compléter les

divers états de vie présents chez les aumôniers MCC, richesse pour notre Mouvement. Elle est à espérer dans le plus de secteurs possibles. Cependant, il faut reconnaître que ce qui est possible dans les grandes villes est parfois peu ou pas réalisable ailleurs.

En outre, il m'est arrivé de conseiller à un aumônier expérimenté de parrainer un débutant. Car, si le MCC (co-) organise des modules de formation (en secteur, région ou pour la session nationale), un nouvel aumônier a besoin de partager rapidement ses découvertes comme ses questions. Cette forme de tutorat permet d'y répondre de manière rapide et personnalisée.

Par ailleurs, je pense que tel ou tel aumônier expérimenté pourrait être envoyé auprès d'une équipe en fondation. Cette disponibilité d'aumôniers confirmés aiderait de nouveaux membres à vivre l'esprit MCC. En réciprocité, ce serait une occasion de récréation pour l'équipe plus ancienne qui reçoit elle aussi un nouvel aumônier.

Enfin, je suis convaincu que notre Congrès (12 et 13 novembre 2016) est un moment privilégié pour inviter celles et ceux qui deviendront peut-être aumôniers ou accompagnateurs spirituels. Que ce soit des membres MCC qui en ont le charisme, mais aussi des prêtres de paroisses, des diacres, des religieux/ses, des séminaristes ou des laïcs. À quinze mois de l'événement, les secteurs pourraient ainsi progressivement constituer une cagnotte pour offrir le Congrès à une ou deux de ces personnes.

● **HUBERT HIRRIEN S.J.,**
AUMÔNIER NATIONAL

« Nous avons la chance de bénéficier d'une pyramide équilibrée des âges. Les 25-35 ans sont, par exemple, aussi nombreux au MCC que les 55-65 ans »

« L'équipe attire : elle promet un lieu fraternel d'écoute, de confiance, de confidentialité, de prière, de formation, d'aide à la décision »

Prochain n° 428

sur l'écologie intégrale

vie d'équipe

Si nous commençons par balayer devant notre porte ?

L'enjeu de cette « vie d'équipe » est de prendre le temps de regarder ce que nous sommes ou avons été nous-mêmes capables de lancer ou de mettre en œuvre comme changements. Car nous participons tous à des groupes, structures, entreprises, associations, institutions qui ont au moins partiellement une dimension collective ou communautaire mais qui restent à échelle locale, humaine, mesurable, concrète.

● PÈRE BERTRAND ROSIER AVEC A-M DE BESOMBES

1^e temps

Analyser une ou des situations vécues

Comme citoyen, cadre, contribuable, membre d'une famille, d'un syndicat, d'une équipe d'action locale, qu'est-ce que je repère comme dysfonctionnements, tensions, blocages, situations à transformer ?

Quel est le « bien commun » ou la transformation qu'il faudrait favoriser ? Quelles personnes ou quels intérêts vais-je bousculer ? Ai-je cherché à qui en parler ?

Quelles sont mes résistances, mes difficultés, celles des autres ? Selon moi, quel « prix à payer » pour jouer collectif ? Quelles sont mes marges de manœuvre ?

2^e temps

Quelles valeurs, quels choix de vie sont en jeu ?

Au-delà d'une meilleure organisation ou plus grande efficacité, des valeurs, des choix de vie sont en jeu. En langage chrétien on parle de conversion du cœur et de la personne.

Que suis-je prêt à perdre individuellement ou collectivement ? À quels avantages suis-je prêt à renoncer pour favoriser une réforme, un changement que je juge utile ?

Pour gagner quoi ? Dans ma vie professionnelle, familiale, sociale, personnelle, morale ? Comment entraîner d'autres dans cette démarche ? Comme l'a fait, par exemple, le Pape François en simplifiant son mode de vie.

3^e temps

Comment ma foi me pousse-t-elle à transformer les choses ?

Derrière l'analyse et le discernement d'une situation, c'est la vie de foi et l'attachement personnel à Jésus qui sont en jeu. « Nul n'a d'amour plus grand que celui qui se dessaisit de sa vie pour ceux qu'il aime. Vous êtes mes amis si vous faites ce que je vous commande » (lire Jean 15,9-17).

Dans notre société, qu'est-ce qui me pousse à réformer en moi et autour de moi, à « donner ma vie » (quelque chose de ce que je suis), pour mes amis, pour le bien commun ? Ai-je vraiment envie d'être « ami » de Jésus, compte tenu des conditions qu'il pose ? Comment le MCC, ma paroisse, peuvent-ils soutenir un pareil engagement personnel ?

Éditeur : U.S.I.C. - 18 rue de Varenne - 75007 Paris - tél. 01 42 22 18 56 - contact@mcc.asso.fr

Commission paritaire n° 0417 G81875

Directeur de la publication : Alain Heilbrunn - Rédactrice en chef : Marie-Hélène Massuelle

Comité de rédaction : Françoise Alexandre, Thibault Bellamy-Brown, Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier

Boiton, Catherine Coulomb, Solange de Coussemaker, Élisabeth Lefer, Patrice Lucas, Christian Sauret,

Dominique Semont

Iconographie, réalisation et mise en page : Anne-Catherine Putz - Relecture : Odile Bordon

Pour recevoir une version papier : 7 € (frais de port compris) le numéro / 28 € (frais de port compris) les 4 numéros - à commander aux coordonnées ci-dessus.