

Responsables

N° 424 • Octobre 2014

mouvement chrétien des cadres et dirigeants

GUILLAUME PARRA

VIVRE
ENSEMBLE
DANS UN MONDE
EN MUTATION



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

Numéro spécial Journées Nationales

Dans ce numéro

Qu'allons-nous faire de l'élan reçu ? Patrick et Chantal Degiovanni p. 4 • **Le Conseil national souligne la richesse des JN**, Florence Girod p. 6 • **Les clés d'une bonne organisation**, Jérôme Krieg p. 8 • « **L'avenir n'est pas ce qui va arriver mais ce que nous allons faire** », Philippe Vasseur p. 12 • « **Le management dans l'urgence conduit aux Urgences** », Luc Pouliquen p. 16 • **Les mutations nous invitent à la conversion**, Jean-François et Colette Raffoux p. 22 • **Vie d'équipe**, Catherine Coulomb et Pierre-Olivier Boiton p. 24

sommaire

4 Qu'allons-nous faire de l'élan reçu ?

Signe fort dans la vie du MCC, les Journées Nationales ont offert un témoignage généreux du souffle et de l'espérance qui animent notre Mouvement. Pour **Chantal et Patrick Degiovanni**, cette expérience doit être contagieuse : pour nos équipes, nos partenaires et pour l'avenir !

6 Le Conseil national souligne la richesse des JN

Recueillir les promesses de ces JN, en explorer les nouvelles pistes, ne pas s'arrêter en si bon chemin dit en filigrane **Florence Girod**, à l'écoute du Conseil national : se joue la capacité du MCC à se renouveler tout en partageant l'espérance inscrite au cœur de sa charte.

8 Les clés d'une bonne organisation

Le MCC possède un indéniable savoir-faire dans l'organisation de grands événements, accumulé au fil de ses JN et Congrès. Coordinateur de la mise à jour du guide pour l'organisation d'une manifestation locale, fort des remontées des régions, **Jérôme Krieg** adresse ses conseils à toute future équipe animatrice.

10 En Avignon avec Frédéric Lenoir : 450 personnes, pourquoi ?

Entre rétrospective et perspectives, Dominique Semont, Bertrand Gautier et Bernard Piet nous entraînent dans une relecture de la conférence organisée avec **Frédéric Lenoir** en Avignon, avec une interrogation constante : quels fruits en retirer pour l'avenir ?

12 « L'avenir n'est pas ce qui va arriver mais ce que nous allons faire »

Amorcer la troisième révolution industrielle : l'ancien ministre **Philippe Vasseur** transmet son envie de réussir la transition économique, énergétique et sociétale du Nord-Pas-de-Calais, bien décidé à faire face aux bouleversements actuels et à faire advenir une nouvelle société.

14 La planète, les autres et moi...

Comme citoyens, nous sommes collectivement responsables des choix qui se posent à

nous pour l'avenir de la planète. Quelle est notre marge d'action à titre personnel ? **Élisabeth Grosdhomme** nous invite, chacun, à repenser nos comportements éthiques individuels.

16 « Le management dans l'urgence conduit aux Urgences »

Travailler plus vite, mieux et avec moins de moyens pour plus de stress ? À quoi bon perdre sa vie à la gagner ? Halte à la tyrannie de l'urgence, nous ne sommes pas des super-héros ! Avec **Luc Pouliquen**, recherchons comment concilier santé et performance au travail.

18 Le management fait son théâtre

Le management par l'urgence a inspiré plusieurs secteurs, dans une ample variété de forme et une fertile créativité. À Rouen, **Daniele Pederzoli** a choisi de traiter cet enjeu notamment par le théâtre. Messages bien reçus et efficacité émotionnelle garantie !

20 Face aux conflits, osons la médiation

Négociation qui amène chacun à faire des concessions, la médiation aboutit à une issue satisfaisante pour tous. Et si ce mode amiable de règlement des différends s'imposait au bénéfice de rapports humains autres en entreprise (et ailleurs) ? **Philippe Josse** nous en convainc.

22 Les mutations nous invitent à la conversion

Les mutations font partie de notre ADN... Ne redoutons pas les bouleversements qui se trament et sachons saisir les opportunités spirituelles qui percent. Aux côtés de **Colette et Jean-François Raffoux**, cheminons vers un avenir qui laisse une place à chacun.

24 Vie d'équipe

Pourquoi ne pas nous rappeler les moments forts des Journées Nationales auxquels nous avons assisté ou participé, lors de notre prochaine réunion d'équipe ? Et les partager avec ceux qui ne les auront pas vécus ? Suggestions de **Pierre-Olivier Boiton et Catherine Coulomb**.

Parlons-en !

En MCC, vivre et participer aux mutations du monde



DR

Dominique Semont

Ce numéro de *Responsables* vous parvient après les vacances d'été, en décalage avec les événements qui lui donnent son titre. Voulue par le comité de rédaction, cette distance permet une mise au large des données factuelles, sans se départir d'un regard chaleureux et critique sur la marche de ces Journées Nationales (JN) décentralisées.

Les dernières équipes nationales du MCC, son Conseil national de 2013, avaient largement exploré la richesse des actions susceptibles d'illustrer la thématique des journées, à l'appui des remontées des secteurs. Ceci, en cohérence avec les orientations du mouvement, la dernière Université d'été, la Session des aumôniers, celle des Jeunes Professionnels et les Débats Varenne.

Souvent adossées à des partenariats et à des outils de communication performants, les réalisations sont des réussites dont on trouvera ici quelques exemples significatifs. Elles ont parfaitement montré par la diversité des sujets, des lieux de déploiement, des publics, des participants, que les mutations de notre société sont des sujets éminemment importants et préoccupants pour le MCC mais également hors de notre mouvement.

Ce nouvel opus de *Responsables* est conçu pour analyser plus finement l'intérêt partout rencontré. Chacun pourra trouver ici, ou retrouver selon sa propre implication, les raisons qui montrent que s'imposer régulièrement l'organisation réussie d'un tel événement, c'est afficher un bulletin de bonne santé pour notre mouvement. Le MCC vit ses mutations qui irriguent en profondeur notre société, quelquefois douloureusement. Y consacrer un numéro de notre revue, ce n'est que justice ! Et prouve une nouvelle fois notre présence réelle et active, collective et individuelle, au monde dans lequel nous vivons et travaillons.

À l'œuvre dans la société, dans notre mouvement, dans la vie de nos équipes, de telles mutations conduisent à regarder avec acuité notre propre fonctionnement. Seules nos capacités personnelles à les identifier, à les comprendre peuvent nous donner force à les vivre et à découvrir comment en être acteurs, nous renvoyant aux mots de Gandhi repris par Frédéric Le noir à Avignon : se transformer soi-même pour espérer participer aux changements du monde.

« Le MCC vit ses mutations qui irriguent en profondeur notre société, quelquefois douloureusement. Y consacrer un numéro de notre revue, ce n'est que justice ! »

Qu'allons-nous faire de l'élan reçu ?

Se mettre en marche, faire bouger les lignes, avancer sur « les périphéries ». Dans un monde en transformation parfois brutale, ces JN ont été l'occasion, pour chacun, pour le Mouvement, pour ceux qui sont venus partager nos débats, de chercher les voies d'une société plus fraternelle. Dans une relecture des événements qui prend aussi le pouls d'un MCC ancré dans les mutations, Patrick et Chantal Degiovanni invitent à poursuivre l'aventure spirituelle et humaine. Cap vers le Congrès !

Les Journées Nationales 2014 sont encore toutes proches et déjà derrière nous. Ce numéro de *Responsables* est à la fois l'occasion de célébrer leur réussite, d'en faire mémoire et de partager la richesse de tout ce que nous avons pu vivre à travers elles : en les préparant, en les annonçant, en y participant. Le Conseil national de mai dernier a pris lui aussi le temps de savourer ces Journées et d'en recueillir tous les fruits, pour le présent et pour l'avenir. Dans ce même numéro, Florence Girod, responsable du secteur Corinthe à Paris, évoque le bilan dressé par le Conseil lors de sa relecture des Journées, mais aussi les pistes ouvertes dans les ateliers qui ont suivi.

● **Bâtitteur d'un monde plus humain**
Car - et c'est bien le temps de le dire, en cette période de rentrée - ces Journées Nationales ne sont pas l'affaire d'un moment, si beau soit-il, pas plus qu'un aboutissement dans notre vie d'équipe, de secteur ou de région : elles sont un tremplin ! Dans cinquante villes ou quartiers de France (et d'ailleurs), nous avons cherché, partagé, inventé des chemins pour mieux vivre ensemble dans ce monde en mutation. Qu'allons-nous faire de l'élan reçu ? L'heure pourrait bien sembler à la retombée et au découragement : d'Irak en Afrique de l'Ouest, des tensions euro-

« Nous avons cherché, partagé, inventé des chemins pour mieux vivre ensemble dans ce monde en mutation. Qu'allons-nous faire de l'élan reçu ? »

péennes avec la Russie au spectre de la déflation en France, avec le risque d'accroissement du chômage, les bouleversements inquiétants de toutes sortes paraissent se multiplier depuis quelques mois, au plan national comme international... Le point d'exclamation ponctuant le titre de nos Journées est mis à rude épreuve, lui qui marquait notre volonté de relever, ensemble, les défis du monde d'aujourd'hui ! Mais cette volonté ne relève pas d'un optimisme aveugle ou d'un volontarisme sans saveur. Elle s'enracine dans une Espérance qui nous dépasse. Elle procède de la conviction que chacun de nous, là où il vit, peut faire bouger les lignes : il existe toujours une marge de manœuvre, grande ou petite, pour qui veut devenir acteur et bâtisseur d'un monde plus humain. Notre vie d'équipe MCC est le lieu privilégié où discerner, dans l'échange bienveillant et la prière, nos possibilités d'agir ; les Journées Nationales ont été l'occasion, sous des formes très diverses, d'élargir ce partage à d'autres expériences et de nouveaux interlocuteurs. Plus de la moitié des participants n'étaient pas membres du MCC : notre proposition a su les rejoindre, n'en restons pas là !

● **En route vers le Congrès**
Poursuivre l'élan des Journées, pour chacun de nous, ce pourrait être de faire découvrir ce numéro de *Respon-*



DR

Parents de quatre enfants, engagés de longue date au sein du MCC, Patrick et Chantal Degiovanni sont responsables nationaux depuis mai 2012

sables et les richesses dont il est porteur, en évoquant son contenu, en le faisant circuler parmi nos proches...

Poursuivre l'élan en équipe, ce pourrait être de préparer une réunion à partir de ce numéro, ou - pourquoi pas - d'organiser un débat local, inspiré de l'un ou l'autre des thèmes abordés lors des Journées. Nous savons maintenant que nous savons faire ! Des outils ont été créés¹ : carte de visite MCC, kake-monos, tract à distribuer en fin d'évé-

¹ Est venu s'y ajouter, depuis les Journées Nationales, un support d'échanges autour de la Doctrine sociale de l'Église, à proposer et animer en paroisse. Il est prêt à l'emploi et disponible sur le site !

« Le point d'exclamation ponctuant le titre de nos Journées est mis à rude épreuve, lui qui marquait notre volonté de relever, ensemble, les défis du monde d'aujourd'hui ! »

nement pour garder le contact... Utilisons-les !

Poursuivre l'élan en Mouvement, enfin, ce pourrait être de mettre davantage notre expérience du monde du travail et notre savoir-faire MCC au service de l'Église locale. Plusieurs évêques ont participé à nos Journées - et nous les remercions chaleureusement de leur présence. Des partenariats ont été noués avec divers médias : RCF, La Vie, radios et journaux locaux... Ne manquons pas de les informer, ainsi que l'Église diocésaine et les Mouvements amis, des événements préparés en secteur ou en région.

Déjà, le prochain Congrès se profile à l'horizon : accroître dès à présent la visibilité de notre Mouvement en proposant activement les trésors dont il est porteur, n'est-ce pas la meilleure manière de nous mettre en route vers ce nouveau temps fort du MCC

● **PATRICK ET CHANTAL DEGIOVANNI**

« Il existe toujours une marge de manœuvre, grande ou petite, pour qui veut devenir acteur et bâtisseur d'un monde plus humain »

Les JN en régions et en quelques clics



Cliquer sur la carte pour découvrir les comptes-rendus

Le Conseil national souligne la richesse des JN

« Vivre ensemble dans un monde en mutation ! » : avec dynamisme et générosité, les régions ont relevé le défi des Journées Nationales 2014 en réunissant, autour de thèmes variés, des acteurs de la société civile prêts à partager leurs expériences pour construire un mieux vivre. Fort des pistes ainsi dégagées aux quatre coins du territoire, quels chemins nouveaux s'ouvrent désormais pour le MCC ? Participe du Conseil national des 24 et 25 mai derniers¹ comme responsable du secteur Corinthe, Florence Girod nous en transmet les principales réflexions.

¹ Le Conseil national réunit une fois par an les responsables nationaux, les responsables de régions et de secteurs, les aumôniers de régions ainsi que les responsables des réseaux et services. Il décide des grandes orientations du Mouvement.



DR

Juriste dans une direction des ressources humaines ministérielle, Florence Girod a été responsable du secteur Corinthe de la région Paris de 2011 à 2014

La réussite des Journées Nationales 2014, c'est d'abord le langage des chiffres : de l'Outre-mer à la métropole, les événements organisés par les régions ont rassemblé environ 5000 participants, dont plus de la moitié n'appar-

« Les événements organisés par les régions ont rassemblé environ 5000 participants, dont plus de la moitié n'appartenant pas au MCC »

tenant pas au MCC. Grâce aux interventions de personnalités connues ou expertes dans leur domaine, enrichies par des questions, débats ou actions de terrain (dîner, film, pièce de théâtre...), les régions ont su fédérer les énergies pour appeler au-delà du Mouvement.

● Lignes de force

Décliné sous de multiples facettes, le thème des journées s'est construit autour de quelques lignes de force qui explorent les défis concrets de la cohésion sociale. Nouveaux modes de vie (harmonie des vies personnelles et professionnelles, impact des NTIC...), enjeux du dialogue (développement de la médiation, dialogue social...), nouveaux rapports de l'homme au travail (lutte contre l'exclusion, dilata-tion de l'espace de travail...), relations multiculturelles et multiconfessionnelles (migrations, diversité dans l'entreprise...), avenir de la planète (transition énergétique, défi technologique...) et de nos modèles sociaux

(entraide intergénérationnelle, regard sur la finance...) sont autant de lieux de questionnement et d'espérance qui jalonnent les transformations de la société contemporaine et nous invitent à y répondre.

● **Nouvelles frontières**

À côté des champs défrichés de longue date, de nouvelles frontières s'ouvrent devant le MCC pour nourrir nos rencontres d'équipe et donner corps à ce « vivre ensemble » sur nos lieux de travail. Nous sommes appelés à trouver les moyens de créer de la richesse à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement en acceptant de risquer nos valeurs au sein même des ruptures sociétales.

Identifions quelques défis pour demain et choisissons ceux qui nous paraissent les plus urgents ou les plus significatifs pour l'avenir :

- alors que la société civile prend une place grandissante dans le débat public, quels moyens le MCC peut-il mettre en œuvre pour s'inscrire dans cette dynamique ?
- à quels changements de comportements individuels et collectifs sommes-nous appelés pour que progrès technique rime avec croissance de l'homme ?
- dans un environnement de plus en plus mondialisé, sachons encourager les nouveaux partages de savoirs et de richesses qui apparaissent dans les échanges sociaux de proximité ;
- comment développer une culture de l'employabilité en introduisant une dimension non marchande dans le travail ?
- comment élargir la dimension du dialogue social au-delà de sa signification actuelle dans un contexte où l'éloignement des centres de décision accentue la solitude du cadre ?

● **Une feuille de route pour les années à venir**

Sans surestimer ni sous-estimer nos capacités à répondre aux défis, ces pistes

« Nous sommes appelés à trouver les moyens de créer de la richesse à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement en acceptant de risquer nos valeurs au sein même des ruptures sociétales »

« Les membres du MCC sont appelés à prévenir les processus de déshumanisation qui menacent le corps social et porter témoignage de l'Espérance qui les anime »

nouvelles invitent à s'appuyer sur ce qui fait la marque de fabrique du MCC (partager et réfléchir ensemble pour aider chacun à avancer) tout en développant de nouveaux outils.

Parmi les voies de croissance possibles, celle des partenariats mérite particulièrement d'être explorée. Certains existent de longue date et demandent à être revisités pour leur redonner élan et cohérence, par exemple en direction du CCFD-Terre Solidaire (dont le MCC est un membre fondateur), des Semaines sociales de France (auxquelles le MCC apporte une contribution régulière...) ou encore des Débats Varenne. Expérimentés à l'occasion des Journées Nationales, les partenariats sont une source de diversification du message du MCC. À partir d'événements communs qui permettent une connaissance mutuelle, s'ouvre la possibilité d'approfondir la relation vers des réalisations concrètes. À ce titre, la mutualisation de moyens est une piste de travail prometteuse avec les mouvements proches, notamment pour la formation des accompagnateurs. Le développement de relations régulières avec le monde des médias (chrétiens ou non) est à envisager comme un moyen d'élargir la visibilité du MCC, dans des partenariats équilibrés et soutenus par une définition claire des objectifs poursuivis et des moyens partagés. Enfin, les Jeunes Professionnels assurent au Mouvement un ancrage vers les jeunes générations (organisées en réseaux qui dépassent les catégories traditionnelles de l'action chrétienne) et une continuité d'audience qui n'exclut pas les nécessaires évolutions.

Nourris par les fruits des Journées Nationales et dans la fidélité au message de l'Évangile, les membres du MCC sont appelés à investir de nouveaux lieux de dialogue et d'action pour prévenir les processus de déshumanisation qui menacent le corps social et porter témoignage de l'Espérance qui les anime. Une belle feuille de route vers le prochain Congrès !

● **FLORENCE GIROD**

Les clés d'une bonne organisation

Tout le monde pense à 2017 paraît-il... Le MCC aussi ! En effet, si nous conservons le rythme actuel de Journées Nationales tous les 5 ans, c'est fin 2017 qu'il faudra commencer à s'occuper des prochaines. Dans cette perspective, alors que le souvenir des JN est encore frais dans nos mémoires, Jérôme Krieg, membre du Bureau national et coordinateur de la mise à jour du guide pour l'organisation d'une manifestation locale, dresse un bilan sur le plan pratique. Objectif : capitaliser le savoir-faire déployé par les 54 équipes d'organisation¹.

¹ Une exploitation plus complète et plus détaillée des retours sera faite dans le cadre d'une mise à jour du [Guide pour l'organisation d'une manifestation locale disponible sur le site](#) à l'appui des réponses au questionnaire envoyé aux équipes organisatrices des JN



DR

Membre du Bureau national depuis 2 ans, Jérôme Krieg est directeur des opérations dans l'industrie électronique

Rappelons qu'il y a essentiellement deux formats d'évènements : ceux qui impliquent des intervenants ayant une notoriété nationale ou régionale, et ceux qui sont animés par des équipiers du MCC et/ou des représentants locaux d'associations et de mouvements. Bien entendu, les deux ont leur place

dans nos JN, mais les premiers nécessitent une plus grande anticipation et une organisation plus structurée. C'est pourquoi j'ai choisi de présenter ici les réponses concernant cette catégorie d'évènements.

● **L'essentiel des recommandations : anticiper !**

La mise en place d'une petite équipe resserrée très en amont, dès le principe des JN décidé, avant même le choix du thème, est une première étape indispensable. Une personne en charge de la communication doit être identifiée au sein de cette équipe ; idéalement c'est un(e) professionnel(le) de la communication. Cette personne devra piloter le plan de communication de l'évènement.

Pour faire venir un nombre maximum de participants, la multiplication des canaux de communication est essentielle. La (ré)activation de contacts avec d'autres mouvements très tôt est une piste efficace ; cela permet aussi d'éviter la tenue d'évènements concurrents aux mêmes dates.

« Six des quinze évènements JN rassemblant plus de cent personnes, soit 40 %, ont été organisés conjointement avec d'autres mouvements, hors partenaires médias »

Une des premières décisions à prendre concerne une éventuelle co-organisation avec d'autres mouvements. Cette année, six des quinze événements JN rassemblant plus de cent personnes, soit 40 %, ont été organisés conjointement avec d'autres mouvements (hors partenaires médias). Dans ce cas, il convient de bien définir, dès le début, les rôles respectifs de chaque partenaire. S'agit-il d'une co-organisation - dans ce cas, il faut intégrer des représentants de ce mouvement au cœur de l'équipe - ou bien d'un soutien (le mouvement partenaire se chargeant, par exemple, d'un intervenant) ? La communication découlera fortement de ces rôles.

● **Deux éléments structurants : le lieu et les intervenants**

Ils doivent être fixés six mois à l'avance au plus tard. Le choix d'un lieu non confessionnel est un moyen de faciliter la participation de personnes loin de l'Église. Dans la pratique, l'accès à des lieux « cathos » est beaucoup plus facile (neuf événements sur quinze s'y sont déroulés). L'accès aux lieux non confessionnels se heurte en effet parfois à des difficultés liées au coût, ou au refus de principe des responsables d'accueillir des événements ayant une connotation religieuse.

Il n'est pas forcément souhaitable de multiplier les intervenants. Dans ce sens, plusieurs équipes ont indiqué qu'elles réduiraient leur nombre si c'était à refaire. La participation de l'évêque du lieu est manifestement un facteur d'attraction pour des catholiques non membres du MCC, elle permet également d'activer des réseaux plus larges et de mieux bénéficier du soutien du service de communication de l'évêché.

● **Impliquer les équipiers et au-delà**

La constitution de groupes de réflexion sur le sujet, ouverts au-delà du MCC, est une piste intéressante. Ces groupes

« Le choix d'un lieu non confessionnel est un moyen de faciliter la participation de personnes loin de l'Église. Dans la pratique, l'accès à des lieux

« cathos » est beaucoup plus facile »

« Il n'est pas forcément souhaitable de multiplier les intervenants. Dans ce sens, plusieurs équipes ont indiqué qu'elles réduiraient leur nombre si c'était à refaire »

« Il n'est pas forcément souhaitable de multiplier les intervenants. Dans ce sens, plusieurs équipes ont indiqué qu'elles réduiraient leur nombre si c'était à refaire »

 Engagés pour vivre et travailler autrement
mouvement Chrétien des Cadres et dirigeants



pourront utilement fournir des éléments aux intervenants, permettant ainsi d'orienter les présentations sur les préoccupations des participants. Dans ce cas, il est souhaitable que ces groupes remettent leurs conclusions au moins deux mois avant l'évènement. Ces groupes sont aussi un bon outil pour dynamiser et mobiliser le secteur ou la région. Qu'ils soient mis en place ou non, il est important de valider à minima le contenu ou, du moins, l'orientation de l'intervention. Même avec un intervenant ayant une forte notoriété. Un peu de diplomatie s'impose bien entendu...

Le Bureau national s'était organisé pour choisir le thème de ces Journées Nationales lors du Conseil national de février 2013. Au regard des anticipations nécessaires, en particulier pour obtenir la participation d'orateurs ayant une forte notoriété, c'est sans doute un peu tard et avancer les choix de trois mois serait sans doute souhaitable. À l'autre extrémité de l'échelle de temps, quinze à dix jours avant la date retenue, une relance téléphonique des équipes, voire des membres individuellement, en leur demandant de combien de personnes ils seront accompagnés permet un rappel efficace, mais aussi d'évaluer le nombre de participants... et si besoin, de prévoir un plan de « débordement » en cas de salle trop petite. C'est arrivé à Cergy, malgré une capacité de 300 personnes !

● **JÉRÔME KRIEG**

En Avignon avec Frédéric Lenoir : 450 personnes, pourquoi ?

Fort de sa trentaine d'équipes animés par Bertrand Gautier, le secteur du Vaucluse a choisi d'organiser dans le cadre des Journées Nationales un événement aux ambitions multiples : dynamiser ses équipes, mieux faire connaître le MCC dans le diocèse, attirer et réunir ponctuellement un public divers issu d'horizons variés, ouvrir de nouvelles perspectives. Ces objectifs ont été largement atteints par le succès de la conférence-débat du 8 mars, moment intense et riche animé par Frédéric Lenoir en présence de plus de 450 participants. L'équipe de préparation revient sur les enseignements de cette soirée.

Pleinement d'actualité, intéressant un maximum d'équipes, le thème de ces Journées Nationales avait été étudié à l'automne dernier par les quatre équipes du secteur.

● **Retour sur la genèse du « faire-ensemble »**

Début janvier, lors de la rencontre des mouvements et associations de fidèles du diocèse d'Avignon, plusieurs d'entre eux, rassemblés dans un collectif (ACOC) dont le MCC est membre, ont rappelé leur volonté de promouvoir des actions communes ouvertes vers des publics divers. C'est dans cet esprit que frère Samuel Rouvillois, animateur de l'association « Foi et Culture », a annoncé la création en 2014 d'un « parvis » dédié à des rencontres et des débats ouverts à tous. Bertrand Gautier a alors évoqué avec lui nos Journées

Nationales décentralisées et c'est leur intérêt partagé pour les écrits du philosophe Frédéric Lenoir qui les a unis pour lancer l'idée de la conférence-débat. Le réseau RCF en s'associant a ensuite apporté un support puissant par la mise en œuvre de ses ressources de diffusion.

En à peine six semaines une petite équipe s'est chargée de toute la logistique de l'opération, Samuel Rouvillois gérant les contacts avec son ami Frédéric Lenoir spécialiste des religions et des spiritualités, qui a accepté gracieusement notre invitation à développer sa vision de notre thème du « Vivre ensemble dans un monde en mutation ».

Dans un format bien adapté, Frédéric Lenoir s'est d'abord exprimé d'une façon générale puis a approfondi sa réflexion sur des points spécifiques : processus de décision, impact sur la jeunesse ou encore rapport aux ins-

« Frédéric Lenoir a renvoyé chaque participant de l'assemblée à la nécessité de se transformer soi-même pour changer le monde »



DR

De gauche à droite, Bertrand Gautier, Frédéric Lenoir et Frère Samuel Rouvillois

titutions. Il a répondu à une sélection d'interrogations de la salle sur le dialogue inter-religieux, le pessimisme et la confiance, le risque de la marginalisation... Pour lui, nous devons parvenir à une nécessaire révolution intérieure, qui passe par la redécouverte des valeurs universelles et qui nous fasse cheminer de la peur à l'amour, de l'extériorité à l'intériorité, du masculin au féminin. Le philosophe a renvoyé chacun à la nécessité de se transformer soi-même pour changer le monde... Au final, le succès de cette soirée a été réel et le plaisir d'avoir participé à un moment privilégié de réflexion a été largement partagé par Frédéric Lenoir et les 450 personnes qui ont répondu à l'invitation conjointe de Foi et culture, de RCF et du MCC.

● Un succès qui interroge...

Nous n'avons pas voulu en rester là ! Plusieurs aspects ont été sources de questionnement et de réflexion.

- La réussite de notre manifestation est signe du poids donné par la pluralité et l'unité des trois partenaires. La pertinence et l'attractivité de l'invitation tiennent aussi au fait que le MCC s'est inscrit en résonance avec son environnement, avec les préoccupations et les constats portés par notre monde d'aujourd'hui. Il est apparu dans cette opération pleinement mouvement d'Église. Nous sommes signes dans le monde... et le monde nous fait signe : comment se laisser inspirer pour que notre témoignage soit juste et bien reçu ?
- Le choix du lieu de la conférence, l'église Saint-Ruf en Avignon, hors les remparts, a été tardivement retenu :

« La conférence est une action ponctuelle. Qu'est-ce qui peut faire sens en une fois ? Se pose la question de l'enracinement et du renouvellement de ce signe dans notre expérience... »

« Le MCC est apparu dans cette opération pleinement mouvement d'Église. Nous sommes signes dans le monde... et le monde nous fait signe »

cela a affaibli l'impact espéré de la communication visuelle et écrite classique. Cependant l'appel via les réseaux sociaux et les contacts personnels a pris le relais et a très bien fonctionné, nous les privilégierons désormais.

Si la manière d'inviter passe donc par la connaissance de l'autre, de ses centres d'intérêt et de ses engagements, en veillant à s'adresser à la fois au cœur et à la raison, elle doit, pour être la plus efficace possible, utiliser les moyens les plus adaptés. Ce qui nous interroge sur nos pratiques : comment témoignons-nous habituellement pour inviter à nous rejoindre sans pour autant faire du prosélytisme ? Nos appels font-ils envie... dans le respect de la liberté de chacun de répondre oui ou non ?

- La mobilisation du secteur a été forte et efficace. Quels critères avons-nous pour expliquer cette mobilisation ? Comment expliquer l'enthousiasme ? Comment en extrapoler les éléments pour soutenir la vitalité de nos équipes et celle du secteur ? Nous devons approfondir ces questions...

- À l'évidence, le témoignage de Frédéric Lenoir s'appuie sur une notoriété combinant savoir, expertise, capacité de vulgarisation et posture personnelle (simplicité, ouverture, écoute...). Une interrogation perce pour nous : comment faire autorité dans notre témoignage ?

● Et après ? Comment continuer à mobiliser ?

La conférence est une action ponctuelle et locale. Contrairement à notre pratique faite d'engagements dans la durée, ce choix d'événement n'est pas impliquant pour les participants... mais ils sont venus nombreux et d'horizons très divers. Qu'est-ce qui peut faire sens en une fois ? Se pose aujourd'hui la question de l'enracinement et du renouvellement de ce signe dans notre expérience : créer en associant et mobilisant. Faut-il en rester là ou renouveler la démarche ? Si oui, comment ? À quelle fréquence ?

● **BERTRAND GAUTIER
BERNARD PIET,
DOMINIQUE SEMONT,
DE L'ÉQUIPE DE PRÉPARATION**

« L'avenir n'est pas ce qui va arriver mais ce que nous allons faire »

Ces mots d'Henri Bergson accompagnent Philippe Vasseur, ministre de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation de 1995 à 1997, député du Pas-de-Calais à plusieurs reprises et aujourd'hui président de la chambre de commerce et d'industrie de la région Nord de France, dans l'ambitieux projet qu'il a mis en place, avec de nombreux partenaires locaux : la troisième révolution industrielle (TRI), adaptation du concept développé par l'économiste américain Jeremy Rifkin aux spécificités de la région Nord-Pas-de-Calais. Invité du secteur de Lille le 23 janvier dernier, il en retrace les principales lignes.

Les 175 porteurs du projet de troisième révolution industrielle (TRI) et les 400 chefs d'entreprise membres du Club des entrepreneurs de la Troisième Révolution Industrielle entendent, eux aussi, donner raison à Henri Bergson. Aux côtés de collectivités locales et d'associations, des acteurs économiques de toutes tailles et de tous secteurs d'activité s'inscrivent dans la logique du Master Plan de la région Nord-Pas-de-Calais rendu public par Jeremy Rifkin le 25 octobre dernier et qui constitue le document de référence de la démarche TRI.

● Offrir des perspectives

Dans un monde en mutation qui doit répondre à un triple défi économique, énergétique et démographique, l'économiste américain pronostique un changement de paradigme. Ses recherches l'ont, en effet, mené à un constat : chaque ère économique, assise sur une révolution industrielle, prend

« Chaque ère économique, assise sur une révolution industrielle, prend racine dans la combinaison d'un nouveau mode de communication associé à une nouvelle source d'énergie »



Ancien journaliste puis ministre, Philippe Vasseur est président de la chambre de commerce et d'industrie de la région Nord-Pas-de-Calais dont il est originaire et l'ardent défenseur

racine dans la combinaison d'un nouveau mode de communication associé à une nouvelle source d'énergie. L'essor conjugué d'Internet et des énergies renouvelables permet donc de sonner le glas de l'ère du pétrole et d'amorcer une troisième révolution industrielle.

Celle-ci repose sur l'efficacité énergétique et se décline sur cinq piliers :

- Les énergies renouvelables ;
- Les bâtiments producteurs d'énergie ;
- Le stockage de l'énergie ;
- Les réseaux intelligents ;
- La mobilité.

L'ensemble de ces dimensions, auxquelles le Nord-Pas-de-Calais a souhaité associer une réflexion sur l'économie circulaire et l'économie de la fonctionnalité, forme un système novateur : qui refond le rapport de chacun à l'énergie et à la mobilité et qui implique une réorientation des modes de production vers plus d'efficacité énergétique, d'utilisation des données ou encore d'emploi de techniques innovantes comme l'impression 3D.

L'ancrage de cette théorie dans les réalités régionales est porteuse de nombreuses potentialités, notamment en matière de création d'emplois, de développement économique, mais aussi de création de nouvelles solidarités, d'invention de nouveaux modes de vivre ensemble et de faire société. L'objectif poursuivi par la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de la région Nord de France et le Conseil régional Nord-Pas-de-Calais est double : tracer une vision et des perspectives à long terme et s'engager concrètement dans la mise en place d'une transition en suscitant à très court terme des opérations créatrices d'activité et d'emplois. Un but d'autant plus réalisable qu'on ne part pas de rien et que de nombreuses idées existent et se développent depuis plusieurs années en région.

● **Coordonner les initiatives**

La TRI est fondamentalement « Bottom Up ». Elle n'impose pas de solution préconçue mais naît des initiatives des entreprises et des acteurs locaux et ceux-ci s'inscrivent dès à présent en nombre dans la démarche : plus de 175 porteurs de projets et 400 chefs d'entreprise membres du Club des entrepreneurs



Lille 23 janvier

de la TRI se sont déjà mobilisés.

Cet essor du pouvoir latéral replace le citoyen, l'entreprise, l'institution locale au cœur des projets. Il est en phase avec l'économie collaborative naissante. Dans cette veine, la rédaction du Master Plan a fait l'objet d'une démarche collaborative incluant tous les acteurs de la région. La mise en œuvre opérationnelle de ses préconisations doit, elle aussi, être l'œuvre de chacun.

Dans ce nouveau cadre, les organisations collectives, comme les CCI, ont pour principales missions de convaincre, de susciter, d'entraîner et d'accompagner les projets des entreprises. La CCI Nord de France a ainsi lancé le Club des entrepreneurs de la TRI, mis en place de nouveaux instruments financiers et réorganisé ses services afin de déployer une « Task Force », ou force opérationnelle, au service des projets des entreprises, composée aussi bien de conseillers de proximité que d'experts thématiques. La CCI se place donc résolument au service des entreprises pour amorcer la transition qui s'ouvre à nous.

En 20 ans, Internet a bouleversé le monde. Les changements qui nous attendent sont au moins de même ampleur et leur portée sera à la fois économique, environnementale et sociétale. Plus qu'un nouveau modèle économique, la troisième révolution industrielle est une nouvelle façon de vivre ensemble dans un monde en mutation.

● **PHILIPPE VASSEUR**

« L'essor conjugué d'Internet et des énergies renouvelables permet donc de sonner le glas de l'ère du pétrole et d'amorcer une troisième révolution industrielle »

« Cet essor du pouvoir latéral replace le citoyen, l'entreprise, l'institution locale au cœur des projets. Il est en phase avec l'économie collaborative naissante »

La planète, les autres et moi...

À Paris, plus de 130 personnes se sont rassemblées à l'invitation du MCC, en partenariat avec la paroisse Notre-Dame d'Auteuil pour un débat avec Élisabeth Grosdhomme, spécialiste en prospectives, Marc Mortureux, directeur général de l'agence nationale de sécurité sanitaire, et Antoine de Romanet, curé de Notre-Dame d'Auteuil. Thème retenu : La planète, la France et moi en 2050, quelle place pour l'Autre dans mes décisions ? Nous vous livrons ci-après la contribution prospective d'Élisabeth Grosdhomme.

Le Mouvement Chrétien des Cadres et dirigeants nous invite à juste titre à réfléchir à notre responsabilité individuelle, à notre marge d'action personnelle, face aux grands défis du siècle. Des défis parfois si écrasants que nous pouvons être tentés de baisser les bras et de nous en remettre à une hypothétique solution que devraient trouver pour nous les gouvernants du monde.

● Les promesses ambivalentes du progrès

Il en est ainsi, tout particulièrement, des défis sanitaires et environnementaux qui s'annoncent. En matière de santé, nous savons tous, peu ou prou, que le vieillissement de la population nous confrontera tôt ou tard à une explosion des pathologies du grand âge, comme la maladie d'Alzheimer ; nous savons aussi, après les alertes répétées, au cours des dernières années, de la grippe aviaire, du virus H5N1 et de ses successeurs, que le risque d'une pandémie majeure devient de plus en plus prégnant ; ou bien encore que l'usage mal maîtrisé des antibiotiques nous

« Les uns, confiants dans les progrès de la science et de la technologie, croient que nous finirons, avec l'aide des chercheurs et des inventeurs, par trouver des solutions »



© THIERRY MAMBERT SARRAN

Inspectrice des finances, Élisabeth Grosdhomme a fondé *Paradigmes et caetera*, une société de conseil spécialisée en veille, prospective et innovation

expose au développement de bactéries antibiorésistantes susceptibles de nous ramener plusieurs décennies en arrière dans la pratique de la médecine.

En matière d'environnement, on voit poindre de sévères pénuries d'eau en plusieurs endroits de la planète et un changement climatique dont les conséquences, en termes de canicules et de

sécheresse, de tempêtes, inondations et autres incidents extrêmes ou encore d'élévation du niveau des mers, iront jusqu'à remettre en cause la viabilité de certains territoires et déclencher des migrations massives de population.

● **Inconditionnelle confiance ou repli sceptique ?**

Face à tous ces défis, nous voyons finalement deux attitudes fondamentales. Les uns, confiants dans les progrès de la science et de la technologie, croient que nous finirons, avec l'aide des chercheurs et des inventeurs, par trouver des solutions : un vaccin qui préviendra l'occurrence de la maladie d'Alzheimer, de nouveaux antibiotiques, des technologies qui permettront de restaurer la ressource en eau, des digues qui nous protégeront de la hausse du niveau des mers, etc. Les autres, estimant que la technologie ne peut nous offrir qu'un répit temporaire (par exemple, résoudre tel problème simplement pour laisser advenir tel autre, éventuellement plus complexe ou plus menaçant) nous appellent à changer nos modes de vie, à réviser à la baisse nos aspirations au confort, à la vitesse, à l'abondance.

● **Éthique individuelle**

Pour ma part, je crois à la science et à la technologie, mais je suis aussi convaincue que, à ce stade du moins, nous sommes bien loin d'avoir mené les réflexions politiques et éthiques et créé les conditions économiques et sociales pour que leurs promesses se réalisent.

Ainsi, imaginons que la médecine nous ait donné les moyens de prévenir ou soigner toutes les pathologies du grand âge, il nous resterait encore à inventer la vie qui va avec : quel serait le projet de vie d'une personne de 120 ans en pleine possession de ses moyens physiques et mentaux ? Comment coexis-

« Les autres nous appellent à changer nos modes de vie, à réviser à la baisse nos aspirations au confort, à la vitesse, à l'abondance »

« Parfois même, le fait que les uns disposent du service dégrade la situation de ceux qui n'en disposent pas »

teraient les générations multiples au sein de la société, ou même seulement de la famille ? Quel espace auraient alors les jeunes pour s'affirmer ? etc.

Autrement dit, nous n'échapperons pas, à mon sens, à la question des valeurs et du comportement. Ce n'est pas parce qu'une solution technologique existe que nous saurons nous en emparer intelligemment. Ce n'est d'ailleurs pas parce qu'elle existe que nous aurons les moyens de la déployer à large échelle, souvent pour des raisons de coût. Et si elle n'est pas disponible pour tous, est-il légitime qu'elle le soit pour certains ? Dans la majorité des cas, concernant des biens et services non essentiels, cela ne pose pas de problème. Mais il existe aussi des cas où il s'agit de services vitaux. Parfois même, le fait que les uns disposent du service dégrade la situation de ceux qui n'en disposent pas : par exemple, si j'installe un climatiseur pour rafraîchir mon logement en cas de canicule, je rejette la chaleur à l'extérieur et je rends l'atmosphère encore plus chaude pour les autres ; et si nous sommes nombreux à procéder ainsi, alors la ville devient invivable.

Finalement, face aux défis majeurs qui sont devant nous, face à la rapidité de maturation des technologies susceptibles de nous apporter des solutions, même partielles, seule notre capacité à inventer les formes de régulation de notre vie en commun et à nous approprier de nouvelles normes de comportement individuel, permettra d'assurer que la technique servira nos valeurs.

● **ELISABETH GROS DHOMME**

Prochain n°425

**Souffrance en entreprise :
quelles voies de progrès ?**

« Le management dans l'urgence conduit aux Urgences »

Dans la réalité économique d'un marché mondialisé et hyperconcurrentiel, face à la prédominance de la finance et à la recherche du gain maximum et immédiat, comment sortir de l'urgence permanente pour s'attacher à l'essentiel ? Comment modifier nos pratiques pour ne pas oublier que l'homme, son développement et son épanouissement concourent à la performance de l'entreprise ? Le secteur de Toulouse s'est saisi de ces questions lors de sa journée décentralisée du 30 mars qui a attiré plus de 120 personnes. Luc Pouliquen reprend les éléments de réponse apportés par les différents conférenciers.



DR
Ingénieur Sup'aéro et licencié en psychologie du travail, Luc Pouliquen est responsable du bien-être au travail et de la prévention des risques psychosociaux pour Airbus Group

Il faut savoir prendre le temps avec les hommes pour en gagner avec les machines. C'est en ces termes que Marc Schlumberger, responsable régional, a ouvert l'après-midi de réflexion qui était proposé à tous, après une matinée réservée aux membres du MCC et à la célébration de l'eucharistie.

● **Habiter le temps d'une vraie présence**

Auteure de plusieurs ouvrages dont *Être patron sans perdre son âme* (Payot, août 2013), Marie-Christine Bernard,

« Dans une société du quantitatif, savons-nous habiter d'une vraie présence le temps et nos relations plutôt que de surfer ou de vivre par procuration ? »

enseignante en théologie et coach, a explicité l'enjeu posé. Comment répondre aux exigences de rapidité et d'immédiateté du monde actuel tout en gardant une spiritualité active qui implique recul et discernement ? Dans une société du quantitatif, savons-nous habiter d'une vraie présence le temps et nos relations plutôt que de surfer ou de vivre par procuration ? Nous inspirer du sage qui sait distinguer l'urgent de l'important et doser l'intensité de son engagement en fonction des enjeux ? Garder la tête froide et accueillir le temps comme un cadeau de Dieu ? Les syndromes de fatigue et de perte de sens confirment que nos relations humaines ont besoin de temps, que le corps a son propre rythme à respecter. L'urgence n'est-il pas de faire un pas de côté, du côté de sa vie spirituelle ? Concrètement, en se nourrissant au quotidien de la Parole de Dieu, par des temps de retraite, de relecture ou de silence.

● **Les vraies urgences sont à l'hôpital**
Dans ce monde en mutation rapide, il est essentiel de rester acteur et de ne pas céder à la crainte, au catastrophisme ou à la critique systématique, nous dit Marie-Christine Bernard. L'exa-

men attentif montre que seuls le Samu et les pompiers sont concernés par l'urgence réelle, c'est-à-dire vitale. L'utilisation du management par l'urgence comme mode ordinaire de management révèle soit un manque d'anticipation soit un pur calcul de rentabilité. Le coût en termes d'épuisement ou de démotivation est considérable. Le risque moral est de considérer le personnel comme une ressource consommable. Un management digne de ce nom doit au contraire se réapproprier le temps en sortant de l'esclavage ou de la fascination envers les outils de communication. Il doit s'attacher à combattre la soumission à l'instantané ou à la standardisation sociale, se saisir des marges de manœuvres existantes, réinventer un management participatif pour redonner du sens. Et pour le chrétien, il ne faut pas craindre d'être, parfois, « le caillou dans la chaussure »...

● **Préférer son épanouissement à sa réussite**

« Le management dans l'urgence conduit aux Urgences » a souligné, de son côté, le Dr Florence Bénichoux, directrice générale du cabinet de conseil en capital humain *Better Human*. Le constat alarmant de 33 % des salariés en état de stress chronique dégradant la santé n'est pourtant que la partie émergée de l'iceberg des dommages pour l'entreprise : absentéisme, baisse de l'engagement et de la performance... Pris dans la spirale du changement continu, l'homme a besoin de stabilité, de repères et de sens. Il s'agit de passer de la concurrence à la coopération, préférer son épanouissement à sa « réussite », accepter ses limites, être en accord avec ses valeurs. Les outils à disposition sont simples : bienveillance, écoute active, respect...

● **Des exemples de réussite**

Une vraie Qualité de Vie au Travail (QVT) visera le bien-être individuel, le bien-travailler ensemble, le pouvoir bien-faire son travail, le sens du tra-



Toulouse 30 mars

vail. Pour Éric de Saintignon, directeur d'Astrium Toulouse, l'entreprise doit s'adapter afin de pérenniser la richesse et l'emploi dans un marché ultra compétitif. Malgré ces contraintes, la capacité d'influence du management est réelle. En prenant l'exemple d'activités menées sous de très fortes pressions calendaires, l'implication de chacun sur un projet partagé, une grande cohésion managériale ainsi que l'attention à ne laisser personne isolé ont permis de réussir, tout en évitant des conséquences majeures sur les individus. Un autre cas a concerné une réorganisation compétitive qui a fait l'objet d'une anticipation approfondie des risques psychosociaux : l'opération en fut ralentie mais le temps « perdu » s'est révélé facteur de succès. La table ronde finale a permis d'évoquer la façon de concilier santé et performance, respect des hommes et productivité ou la quantité des affaires. Cela restera toujours un compromis, une utopie cependant à portée de main à condition de devenir capable de gérer la complexité humaine, de prendre en compte la subjectivité et de mettre en acte des valeurs respectueuses de l'être humain. À cet égard, la formation humaine des managers s'impose comme un enjeu considérable.

● **LUC POULIQUEN**

« L'utilisation du management par l'urgence comme mode ordinaire de management révèle soit un manque d'anticipation soit un pur calcul de rentabilité »

Le management fait son théâtre

Parce que la sensation de courir après le temps est chaque jour plus vive, parce que les rythmes de travail subissent une accélération toujours plus forte, parce que séparer la vie privée et la vie professionnelle devient une gageure, le secteur de Rouen a choisi le thème du management par l'urgence pour sa journée nationale du 12 avril. Quels sont les effets de cette accélération sur notre activité de management ? Pour mieux les mettre en perspective, Daniele Pederzoli et l'équipe de coordination ont fait appel à des comédiens.

Nous avons choisi d'organiser notre après-midi du 12 avril¹ selon trois modalités différentes :

- trois scènes de théâtre animées par trois comédiens professionnels de la Compagnie Le Qui-Vive et mettant en scène des situations de travail et d'équilibre vie professionnelle/vie privée inspirées du travail des équipes du secteur ;
- deux conférences animées par un dirigeant d'entreprise, Nicolas Lemaigre-Voreaux et une coach en management, Fabienne Lemaigre-Voreaux ;
- des ateliers de réflexion autour de quelques mots-clés animés par des membres du MCC.

● **Gestion des priorités**

Premier thème de réflexion, la gestion du temps et des priorités dans le travail : les comédiens ont campé une situation dans laquelle un jeune manager est totalement absorbé par les objectifs à atteindre et la mise en place d'une nouvelle organisation et il ne s'aperçoit donc pas de la souffrance des personnes qui travaillent avec lui, de la surcharge de travail, des changements dans les relations interpersonnelles.

¹ Voir les vidéos de cette journée

À l'appui de son expérience personnelle dans différentes entreprises, Nicolas Lemaigre-Voreaux a ensuite mis en évidence un point très important : la capacité et la force d'un manager de s'opposer à sa direction et/ou à ses actionnaires quand les décisions demandées ne sont pas cohérentes avec son ressenti et ses valeurs.

● **Performance et productivité au travail**

Le deuxième thème de réflexion proposé par les comédiens concernait la performance au travail, les impératifs de productivité pour une entreprise. La scène jouée était celle d'une entreprise dans laquelle une personne est trop absorbée par ses problèmes personnels et familiaux pour s'engager suffisamment dans le travail.

Fabienne Lemaigre-Voreaux a centré son intervention autour de trois mots clés : dialogue, respect et responsabilité. Le temps d'écoute de ses collaborateurs est tout aussi important que le temps passé avec un client ou sa direction. Il faut aussi savoir déléguer pour valoriser les compétences et les atouts de chaque personne qui travaille avec nous. Le respect signifie avant tout se respecter soi-même, mais aussi respec-

« Un point très important : la capacité d'un manager de s'opposer à sa direction ou à ses actionnaires quand les décisions demandées ne sont pas cohérentes avec ses valeurs »



DR

Daniele Pederzoli est professeur de marketing dans une grande école et consultant. Il est responsable du secteur de Rouen depuis 2013

ter les valeurs et les motivations des personnes qui travaillent avec nous pour atteindre ensemble des objectifs. Chacun a une part de responsabilité dans le travail et l'une des compétences fortes d'un manager est d'aider tous les collaborateurs à prendre leur part de responsabilité en comprenant l'intérêt et la contribution de leur travail aux objectifs communs.

● **Addiction aux nouvelles technologies et disponibilité**

L'effet des technologies de l'information sur le comportement individuel et le rapport vie familiale/vie professionnelle ont fait l'objet du troisième thème de réflexion. Les comédiens ont joué une situation de vie familiale profondément affectée par le « travail porté à la maison » pour l'un des conjoints. Le déchirement peut être très grave non seulement pour le couple, mais aussi pour la personne qui n'arrive pas à se déconnecter du travail.

Des débats très riches se sont par la suite déroulés dans les ateliers organisés autour des mots-clés de la journée et le retour des différents ateliers a été réalisé par les comédiens, avec de brèves scènes d'une grande efficacité émotionnelle.

● **Les fruits pour le secteur**

La leçon peut-être la plus importante de cette journée nationale décentra-

« Il faut savoir déléguer pour valoriser les compétences et les atouts de chaque personne qui travaille avec nous »

lisée (JND) a été le travail collaboratif et créatif d'un groupe qui a préparé et soigné l'événement, mais aussi l'implication des équipes du secteur tout au long de la période de préparation.

La JND a donc été un moment très formateur, aussi bien dans la préparation que dans son déroulement. Certes, nous n'allons pas changer les tendances du management à partir de cette journée ! Mais il est certain que notre mode de management sera encore plus attentif aux personnes et au respect que nous devons à nos collaborateurs et à nous-mêmes après cette journée très intense.

● **DANIELE PEDERZOLI**

Infléchir la réalité du monde... un parcours du combattant !

Un chef d'entreprise dans le secteur nautique, une crise économique, des difficultés financières et un parcours du combattant. Voici l'histoire de Georges qui fait tout pour sauver l'entreprise qu'il a fondée, dans un film de Jacques Maillot, « La mer à boire ». Pour ses JN, le secteur du Rhône a organisé la projection de ce long métrage : à l'issue de la séance, chacun a pu faire part de sa perception de l'histoire : — de la part de l'individuel et du collectif dans la réussite ou dans l'échec d'une entreprise ; — du poids de la responsabilité du chef d'entreprise et des sacrifices à consentir ; — de la difficulté de concilier projet entrepreneurial et rêve de vie ; — de la question de comment rester un homme bon dans un monde souvent injuste...

La plus grande leçon du film est peut-être de prendre conscience que chacun, et davantage encore les chrétiens, doit se confronter à la réalité du monde non pas pour le subir mais tenter de l'infléchir par ses actions au quotidien : pour que les mutations de ce monde améliorent la qualité de notre vivre-ensemble autour de nous.

BRUNO BONNEFOUS

Face aux conflits, osons la médiation

Pour avoir (trop) assisté ou participé à des conflits et a pu mesurer la perte d'énergie et de temps qui en découlait pour l'entreprise, Philippe Josse, ingénieur de métier, s'est tourné vers la médiation, faisant siens les propos de l'ancien ministre de l'économie et des finances, Thierry Breton : « l'entreprise n'est pas là pour gagner des procès mais pour gagner des contrats ». Le point sur ce mode alternatif et amiable de règlement des conflits en 4 questions¹.

¹Philippe Josse était l'un des intervenants de la journée décentralisée à Versailles le 8 février qui avait pour thème « Osons la médiation familiale, sociale, professionnelle »

● Responsables

Vous intervenez dans la médiation inter-entreprises. Pouvez-vous nous expliquer comment fonctionne cette méthode de règlement des conflits ?

Philippe Josse. Je vais vous donner un exemple très simple. Un père rentre chez lui et entend ses deux enfants se disputer la dernière orange de la maison. Il prend l'orange, la coupe en deux et redonne un morceau à chacun. Mais la dispute continue... En effet, le père n'a pas posé la bonne question : que voulez-vous faire avec l'orange ? Il aurait alors su que l'un voulait le zest pour faire un gâteau et l'autre le jus pour le boire. Si la question avait été posée, chaque enfant aurait été satisfait car il aurait su séparer l'orange autrement... Pour le dire autrement, la médiation peut aborder certains aspects du conflit que la justice ne peut pas prendre en compte. Elle n'est cependant pas applicable dans tous les cas.



Médiateur depuis 15 ans après une carrière d'ingénieur puis de professeur en écoles d'ingénieur, Philippe Josse mène des médiations inter-entreprises et de voisinage

● Responsables

Et un exemple dans la vie des affaires ?

P. J. Il faut garder à l'esprit que la médiation inter-entreprises emploie des méthodes similaires à toutes les autres

« La médiation permet d'aboutir à une solution acceptable par tous. Elle est gagnée quand les parties n'ont plus besoin du médiateur »

médiations : familiale, sociale, de voisinage... Prenons une grosse entreprise qui ne veut pas payer son sous-traitant lequel a pourtant fini son travail en temps et en qualité, au motif que son donneur d'ordre n'a pas réglé les travaux commandés... D'un côté, le sous-traitant risque de déposer son bilan, de l'autre, l'entreprise refuse de jouer les banquiers. Dans un tel cas, grâce à la médiation, le sous-traitant sera réglé par un billet à ordre, lui permettant d'obtenir un relais bancaire pour ses échéances et ainsi de ne pas déposer son bilan. Au final, les deux entreprises ont gardé des relations commerciales, la grosse entreprise n'a pas fait le banquier et le sous-traitant a pu continuer son activité : la médiation permet d'aboutir à une solution acceptable par tous. Elle est gagnée quand les parties n'ont plus besoin du médiateur... Aujourd'hui, le succès des médiations inter-entreprises est d'environ 70 % et la durée des médiations est de moins de trois mois, pour des montants d'un million d'euros en moyenne.



Responsables

La médiation recherche la gestion amiable des conflits en amont de la saisie de la justice. En quoi répond-elle aux enjeux d'une société en tension ?

P. J. Pour répondre, je citerai l'un des textes fondateurs de la médiation, *Le manifeste pour la médiation* : « Notre société aux mutations accélérées génère passions et richesses mais aussi angoisses et violences. Trop souvent, l'économique prévaut sur le respect des personnes et les rapports de force sont employés dans les conflits. Dans le même temps, la médiation imprègne peu à peu les mentalités (...) ». Je pense qu'il est nécessaire de faire connaître la médiation et ses bienfaits car elle est encore peu utilisée notamment dans les conflits commerciaux : sur 10 000 cas par an à Paris, moins de 500 sont traités avec la médiation. Elle implique un changement dans le comportement des responsables dans l'entreprise : en incitant à une gestion par anticipation des conflits. La média-

« L'esprit de médiation rejaillit souvent sur les relations client / fournisseur »

« Sachant détecter les prémices du conflit, on est plus susceptible de surmonter les passages difficiles par l'écoute la patience, le discernement, l'humilité : le gain, c'est la paix !

tion permet à l'homme de se trouver lui-même responsable de sa conduite, car il n'y a pas de sous-traitance à l'avocat, et de gérer lui-même le conflit avec le soutien de l'avocat. En parallèle, la médiation contribue à faire évoluer le métier d'avocat : il devient plus conseil (gestion des risques juridiques et financiers,...) que technicien manieur de textes. À noter que l'esprit de médiation rejaillit souvent sur les relations client / fournisseur.



Responsables

La médiation apparaît comme une nouvelle pratique sociale. Quelles sont ses effets bénéfiques ?

P. J. Le conflit, inévitable dans la société, est toujours dégradant pour l'homme. Pour le résoudre, il faut en comprendre les étapes. Sachant détecter les prémices du conflit, on est plus susceptible de surmonter les passages difficiles par l'écoute la patience, le discernement, l'humilité : le gain, c'est la paix ! Après un conflit et une médiation, de nouvelles perspectives s'ouvrent : renouer des relations commerciales, techniques et sociales avec un ex-partenaire sans humiliation, tout en désapprouvant le conflit ce qui est absolument étonnant. Ou bien retrouver des relations humaines respectueuses avec un ancien « opposant » ce qui semble là aussi « magique ». L'humain reprend sa place dans une société apaisée et renoue avec la paix dans un monde secoué par de profondes mutations...

Qu'est-ce que la médiation ?

« Elle permet de régler le conflit qui oppose deux parties en les aidant à trouver une solution acceptable par tous : qui prenne en compte les intérêts de chacun et qui soit de ce fait satisfaisante pour tous. Le rôle du médiateur consiste essentiellement à écouter les divers points de vue. Tout en faisant prendre conscience des points forts et faibles de l'argumentation de chacun, il les amène à trouver, par eux-mêmes, une solution. Celle qui permettra non seulement de mettre un terme au conflit mais aussi d'effacer les traces de la mésentente, voire de les amener à travailler de nouveau ensemble ».

Les mutations nous invitent à la conversion

Notre monde vit une métamorphose sociale et culturelle : de nouveaux modes de vie et moyens de communications, de nouvelles technologies façonnent cette évolution par ailleurs de plus en plus rapide. Nous pouvons subir ces changements ou comme nous y invite le pape François, saisir leurs opportunités spirituelles : en allant rencontrer en particulier les plus fragiles, celles et ceux laissés à la périphérie de ces mutations. Avec Colette et Jean-François Raffoux, accompagnateurs de la Région Portes de France (91, 93, 94).



DR

Accompagnateurs de la région Portes de France depuis 16 ans, Colette et Jean-François Raffoux ont participé à l'organisation d'une journée sur le thème « Monde en mutation : peuple nomade vers... »

La mondialisation nous place face à un avenir de plus en plus insécurisant et discriminant : concurrence de plus en plus âpre due à l'émergence de nouvelles compétences, priorités différentes dans nos familles et les entreprises, accélération technologique.

● Renoncer ou éluder, une même impasse

Face à ces changements, à ces « menaces », le risque est pour nous soit de courber l'échine, soit de vouloir faire face à ces difficultés en solitaire. Nous nous calfeutrerions alors dans un petit monde frileux où la stabilité n'est qu'apparente, en oubliant ceux et celles qui pourraient exprimer d'autres désirs ainsi que leur volonté de partici-

« L'humanité est confrontée à ses propres limites ; les refuser, c'est se prendre pour l'absolu, le "tout-puisant", c'est aussi empêcher tout accueil de l'altérité »

per à cette évolution.

L'humanité est confrontée à ses propres limites ; les refuser, c'est se prendre pour l'absolu, le « tout-puisant », c'est aussi empêcher tout accueil de l'altérité. Se résigner à les subir, c'est douter ou faire douter de la capacité de l'homme à contribuer à la construction du Royaume de Dieu.

● Saisir les opportunités spirituelles

Face au développement technologique qui semble rendre « tout » possible (l'imagination au pouvoir), l'opportunité nous est donnée d'une réflexion sur les limites, les fragilités de l'homme écrasé par ces mutations et laissé sur le bord de la route. Notre foi n'est-elle pas de croire que tout homme, créé à l'image de Dieu, est capable de révéler ses talents et ses potentialités ? Qu'il est apte à imaginer par lui-même et avec d'autres son propre chemin ? Ces mutations ne sont-elles pas aussi l'occasion d'ouvrir notre regard sur d'autres réalités ? De découvrir d'autres cultures peut-être à l'origine de nouvelles relations humaines qui relativisent notre propre langage et permettent une communion au cœur même de nos différences ? Cette sorte de déconstruction, cette perte d'un monde connu peuvent engendrer une véritable renaissance et susciter la volonté d'être acteur dans ces changements.

● **Peuple nomade**

Notre foi nous invite à refuser de nous installer et au contraire, à faire partie de ce peuple « nomade » qui erre et cherche à découvrir l'essentiel, comme le peuple de Dieu errant vers la terre promise.

La métamorphose sociale et culturelle verra un autre monde se développer, comme le pressentait déjà la constitution pastorale *Gaudium et spes*. La tentation est de refuser la modernité et de vouloir garder dans un sectarisme plus ou moins prononcé les modèles anciens, sans écoute, sans dialogue et sans mouvement. De même les mutations, les déséquilibres ont toujours jalonné notre patrimoine génétique et aboutissent après réparation, à un nouvel équilibre. Les mutations ont toujours jalonné le cours de l'histoire du peuple de Dieu mais la fidélité de Dieu en était la colonne vertébrale. De nombreux synodes et conciles ont été nécessaires pour définir le Credo et la foi en Christ. Le risque auquel ont dû faire face les Pères de l'Église était bien alors les hérésies et la gnose, signe que la nouveauté produit aussi des impasses.

« Se résigner à subir nos limites c'est douter ou faire douter de la capacité de l'homme à contribuer à la construction du Royaume de Dieu »

● **Discerner les signes des temps**

Dans ce monde qui advient, l'opportunité est d'accueillir les imprévus, les « inaccessibles » qui seront pour l'homme un lieu de conversion en profondeur où l'amour de l'autre créera du lien et sera porteur de sens. Si l'homme est à l'écoute du réel, l'opportunité est aussi pour lui de discerner, avec l'aide de l'Esprit Saint, les signes des temps qui lui désigneront le sens de sa vie, de la vie présente et future. L'homme pourra être alors signe et porteur d'espérance au temps présent en agissant selon les valeurs de l'Évangile.

Le discernement, nécessaire à l'intelligence spirituelle, permet alors d'écouter la parole de Paul (Rom 12,2) : « Ne vous conformez pas au monde présent, mais soyez transformés par le renouvellement de votre intelligence, pour discerner la volonté de Dieu : ce qui est bien, ce qui lui est agréable, ce qui est parfait ». Dieu invite et appelle en permanence et ceci, tout au long de notre Histoire. Comment ne pas laisser sans réponse cet appel à nous convertir et à choisir la vie ?

● **COLETTE ET JEAN-FRANÇOIS RAFFOUX**



Relire ces Journées Nationales en équipe

Les Journées Nationales 2014 ont été un temps fort de la vie collective du MCC. Ce numéro de *Responsables* offre l'opportunité de revenir en équipe sur l'organisation qu'elles ont nécessitée, leur apport à la réflexion et les enseignements que le mouvement peut en tirer.

● CATHERINE COULOMB ET PIERRE-OLIVIER BOITON

Relire les JN en équipe permettra de rebondir à plusieurs niveaux :

- pour ceux qui y étaient, la force du témoignage
- pour ceux qui n'y étaient pas, la possibilité de creuser les échanges
- pour tous enfin, l'esquisse de propositions utiles au mouvement, conscients, avec saint Paul, que nous sommes membres d'un seul corps (1 Corinthiens 12, 12).

1^e temps

Les JN, un faisceau d'événements pour irriguer le mouvement

Plus de 54 événements ont « pris corps » entre janvier et septembre. Quels que soient la forme, le thème, les partenaires et l'audience de chacun, tous ont manifesté ce corps vivant du MCC.

Comment mon équipe de base, moi-même, l'avons-nous mis en mouvement ? En étant moteurs dans la réflexion ? Actifs dans l'organisation ? Dynamiques dans le relais de l'information auprès de nos cercles de vie ? Paroisse, mouvements d'Église, entreprise, médias locaux, réseaux sociaux... voire tout simplement mon équipe MCC !

2^e temps

Prolonger le(s) débat(s)

Si j'ai participé au(x) débat(s) : qu'en ai-je retenu, qu'ai-je apprécié, quelles suggestions serais-je en capacité de faire ? De quoi puis-je témoigner auprès de ceux qui n'y étaient pas ? Qu'est-ce que ces échanges m'ont dit du mouvement ?

Si je n'y ai pas assisté, y a-t-il des raisons autres que matérielles qui m'en ont écarté ? Qu'est-ce que ces échanges m'inspirent a posteriori ?

3^e temps

Des réflexions à partager plus largement

À partir du débat ainsi suscité, puis-je suggérer quelques idées au MCC pour améliorer, étoffer cette proposition, en augmenter l'audience ? Ai-je décelé des pistes pour de futurs thèmes ou intervenants ? Quelles « leçons » retenir pour qu'un tel événement soit bien le support d'une dynamique du mouvement entraînant tous ses membres ? Le MCC étant bel et bien ce corps vivant dont chacun est appelé à devenir membre « ensemble, dans un monde en mutation ».

Éditeur : U.S.I.C. - 18 rue de Varenne - 75007 Paris - tél. 01 42 22 18 56 - www.mcc.asso.fr - contact@mcc.asso.fr
Commission paritaire n° 0417 G81875

Directeur de la publication : Alain Heilbrunn - Responsable éditoriale : Marie-Hélène Massuelle

Comité de rédaction : Françoise Alexandre, Thibault Bellamy-Brown, Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Catherine Coulomb, Élisabeth Lefer, Christian Sauret, Dominique Semont

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.