

N°403

AVRIL 2010

<http://www.mcc.asso.fr>

6 - ISSN 0223 5617

Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants

DOSSIER

Management ... Qu'en dire aujourd'hui ?



ÉDITORIAL **Inventer un avenir commun** p. 3 • RENCONTRE avec Hubert de Chergé. **Vivre ensemble** p. 4 • **DOSSIER Management... Qu'en dire aujourd'hui ?** Sommaire détaillé p. 6 • VIE DU MOUVEMENT Équipe nationale. « **Lyon 2011** » p. 22 • **Rencontres spirituelles d'automne** p. 23 • CHRÉTIENS EN GRANDE ÉCOLE Interview de Thomas Rousseau, président de CGE. « **Le catholicisme est une religion du corps** » p. 24 • LIVRES p. 26 • **LA LETTRE INTERNATIONALE N° 129** p. 28 • VISAGE Laurent Chevallier. **L'organisation pour passion** p. 30 •

➤ **11 mai 2010 Débat Varenne :
Sommes-nous satisfaits de notre
management ?**

Après les premières dates du **vendredi 8 janvier : Retour d'expérience** autour de Dominique Decèze et de Christophe Dejours, et du **lundi 22 mars 2010 : Des élites inquiètes ?** avec François Dupuy, auteur de *La fatigue des élites*, et Xavier Neuschwander, directeur des Travaux Publics de Vinci Construction, secrétaire général de Ponts Alliance.
Le dernier rendez-vous sur ce thème :
Mardi 11 mai 2010 : Capitaine par gros temps avec Jean-Paul Bailly, président du groupe La Poste.



➤ **Du 1^{er} au 7 août 2010,
Revenir à la Source en famille**

Gravir la montagne, au Reposoir en Savoie pour faire effectivement un break où chacun et chacune est à l'écoute de l'autre, et du tout Autre, dans la rencontre, le silence, les échanges. Vous ne serez pas déçus comme ceux et celles qui se sont risqués été après été, depuis 2000.

Écoutez-les : « **Nous avons retrouvé une communication entre nous, un vrai chemin de la Parole, ainsi qu'un éveil à la foi des enfants** ». Petits et grands sont les bienvenus pour vivre ensemble une semaine qui recrée, animée par : Joseph Traband, jésuite, et Danièle Michel, xavière, Info: www.mcc.asso.fr ou s'adresser à Danièle Michel dsolmichel@gmail.com

➤ **15/16 janvier 2011 à Lyon.
Inventer un avenir commun
Responsables d'une Espérance durable**

Face à la complexité du monde d'aujourd'hui :
Comprendre les enjeux : mondialisation, nouvelles technologies, financiarisation, transmission.
S'éclairer sur nos aveuglements individuels et collectifs.
Découvrir des initiatives d'avenir dans les entreprises, la société civile, dans tous les lieux où s'exercent nos responsabilités.
Prendre conscience de nos marges de manœuvre, **S'engager** dans de nouvelles manières de vivre ensemble.
Et vivre ou revivre l'expérience du mouvement et de ses 6000 membres Portés par l'art, la fête et la prière.
Dans la joie de la rencontre et des retrouvailles
Au travers d'une démarche spirituelle ouverte sur le monde !
Réservez d'ores et déjà votre week-end pour vivre Lyon 2011 en équipe !

➤ **Du 15 au 20 août 2010,
Université d'été MCC à La Baume-les-Aix**

**Solidarités Internationales :
ça bouge ! Et nous ?**

Les équilibres économiques et politiques entre les différentes parties du monde se sont profondément modifiés. Il n'est plus possible de parler de tiers-monde ou de rapports nord-sud, comme nous le faisons dans les années 80. Aujourd'hui, bien des acteurs œuvrent au développement en ouvrant des chemins nouveaux. En inventorier quelques-uns nous aidera à reconnaître à quelle fraternité nous sommes appelés. Brigitte de Metz-Noblat, coordinatrice de l'université d'été. Renseignements et inscription : secrétariat national : contact@mcc.asso.fr
Date limite d'inscription : 15 juin 2010.



Responsables

Éditeur : U.S.I.C. - 18, rue de Varenne - 75007 Paris - Tél : 01 42 22 18 56
<http://www.mcc.asso.fr> - journal.responsables@mcc.asso.fr
Directeur de la publication : Patrice Méheux
Rédactrice en chef : Marie-Caroline Durier
Secrétariat : 01 42 22 59 57
Comité de rédaction : Michel Badré, Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Bernard Bougon (aumônier national), Françoise Brunelle, Philippe Coste, Geneviève-Isabelle Coulomb, Jean-Luc Ménager, Antoine de Montety, Christian Sauret, Dominique Semont.
Graphiste : Véronique Vaude 06 16 99 88 05
Couverture : Véronique Vaude, Photos : amridesign - Fotolia
Publicité : Agence M&C - Régie d'espaces de communication *Responsables*
Tél. : 04 90 82 20 70 - mail : responsables@mc-durable.com
Impression : Color 36, 36 320 Villedieu-sur-Indre
Dépôt légal : 2^e trimestre 2010 - mensuel
Inscription CPPAP n°0709 G 81875 Membre de l'APMS



Toute reproduction partielle ou totale des articles parus dans ce numéro est interdite sans l'accord de la rédaction.

Notre site internet

Les abonnés trouvent leur journal en ligne dès parution.
Pour tous, les *Responsables* de plus d'un an sont consultables ainsi que le sommaire détaillé, l'éditorial de chaque numéro et des propositions pour des réunions d'équipes
<http://www.mcc.asso.fr>



Ludovic Salvo
Responsable
national du MCC

Inventer un avenir commun

Responsables d'une Espérance durable

C'est là le titre et le sous titre du congrès de Lyon les 15 et 16 janvier 2011. Dans notre monde global et complexe de nombreux problèmes surgissent ou s'amplifient et les tentatives de mise en place des régulations nécessaires au plan mondial comme, par exemple, le contrôle de la finance et du réchauffement climatique restent hésitantes. Pourtant les enjeux sont vitaux : il s'agit de l'exclusion au cœur de nos sociétés, et même de celle de pays entiers, de la paix mondiale, de la place laissée aux générations futures. Autant d'aspects d'un mode de développement non soutenable.

La complexité interdit les solutions toutes faites mais nourrit aussi le découragement : nous n'y pouvons rien alors que les enjeux économiques, sociaux et écologiques nous obligent à devoir repenser totalement le rapport à notre environnement et notre relation à l'autre. La compétition entre les individus érigée en loi détruit le vivre ensemble et il nous faut revisiter notre modèle de société devenu une machine à exclure et à détruire notre monde commun.

Si de plus en plus de personnes peuvent se reconnaître dans la nécessité de changements profonds dans nos manières de penser et d'agir, il est plus difficile d'identifier et de mettre en œuvre les changements nécessaires, et d'en faire le bilan. Ce congrès de Lyon 2011, veut inviter individuellement et collectivement à reconnaître nos aveuglements, à approfondir notre réflexion, à donner la parole aux acteurs et aux témoins de nouvelles manières de produire et de consommer, de réguler les organisations, d'imaginer la solidarité, de partager les ressources, de rendre accessible à tous le bien commun.

Il est donc important de prendre le temps et les moyens d'identifier ces hommes et ces femmes qui osent inventer de nouvelles manières d'être au monde. C'est ce travail qui est maintenant à faire dans nos régions, dans nos secteurs.

Nous pourrions alors les relire et les relier pour en dégager le sens, pour rendre visibles ces signes d'espérance : un nouveau monde est possible, parce que déjà en gestation.

Pour nous chrétiens en responsabilité dans l'économie, la finance et la société, il s'agit de répondre de l'Espérance qui est en nous, qui nous rend capables de nous transformer, de transformer le monde pour le rendre plus humain.

*Il nous faut revisiter
notre modèle de société
devenu une machine
à exclure et à détruire
notre monde commun.*

AVEC HUBERT DE CHERGÉ

Vivre ensemble

↗ En 1996, les moines de Tibhirine dont Christian de Chergé, prêtre, sont enlevés et tués... Si aujourd'hui les tenants et les aboutissants de cette affaire sont encore à l'étude, les voix d'alors montraient unanimement les islamistes (GIA) comme responsables de cette exaction. En réaction à l'assassinat de son frère, Hubert de Chergé a choisi la voie du dialogue. Il répond aujourd'hui aux questions de *Responsables*. Propos recueillis par Solange de Coussemaker

Responsables : *Le dialogue chrétiens-musulmans est-il possible dans la France d'aujourd'hui ?*

Hubert de Chergé : Entre la foi chrétienne et la foi musulmane il existe de grandes différences, mais aussi des points de rencontre. Pour les chrétiens, le Christ est le cœur de la foi tandis que pour les musulmans, le Coran est la parole incarnée et l'arabe est une langue sacrée. Mais des connivences existent : Jésus et Marie sont nommés dans le Coran et les musulmans ont une grande dévotion pour Marie et croient en sa virginité. Pour eux, Jésus est un grand prophète qui reviendra pour le Jugement dernier, c'est le Messie et le Verbe de Dieu, mais en aucune façon le Dieu incarné. À la question posée, on peut donc répondre : oui, il y a possibilité de rencontre et de dialogue si l'on accepte que les différences sont sources d'enrichissement. Il ne s'agit pas de tomber dans le syncrétisme ni dans le repli sur soi si tentant aujourd'hui. Il convient d'être humble et d'accepter qu'on a à apprendre de l'autre tout en restant soi-même. À ceux qui me disent que le christianisme est une religion d'amour et l'Islam une religion de soumission, je réponds en reprenant les mots de mon frère Christian que Jésus est le modèle parfait de soumission à Dieu, jusqu'à l'angoisse de l'agonie.

En ce qui concerne l'amour, je remarque que la lettre ouverte de 138 dignitaires musulmans au pape et aux grands dignitaires chrétiens a pour titre un passage du Coran : « Venons-en à une parole commune » et son thème central est l'amour de Dieu et l'amour du prochain. Dans le dialogue, j'approfondis mes propres racines et je cherche à reconnaître les valeurs de l'autre, sous le regard d'un Dieu auquel je suis soumis.

Cette recherche est vitale. L'Islam est la deuxième religion en France et, des deux côtés, se développent des discours violents qui peuvent pousser aux replis identitaires.

Responsables : *Situez-vous cette démarche au cœur de la problématique du MCC ?*

P. D. : Oui, pour moi elle rejoint le cœur de la démarche du MCC de trois manières.

Dans une société pluriculturelle, nous sommes appelés à vivre ensemble, à dépasser nos peurs mutuelles, à essayer de mieux connaître et comprendre l'autre. Conscients que la parole peut construire ou détruire, nous sommes invités à nous rencontrer, dans des partages de fêtes, dans des lieux de dialogue respectueux, afin de lutter ensemble contre les tentations de repli identitaire qui sont partout. C'est un combat de tous les jours. On est près du MCC.

On se retrouve aussi quand on lutte ensemble contre l'absolu de l'argent qui se généralise ; la finance triomphe et l'homme disparaît derrière. Dans l'entreprise, les cadres chrétiens peuvent rencontrer de plus en plus de cadres musulmans ou simplement des hommes de bonne volonté qui partagent leur souci. J'ai accompagné un groupe de jeunes du MCC et de jeunes cadres musulmans. Nous avons partagé sur ces questions de la vie professionnelle et mis en parallèle la doctrine sociale de l'Église et les principes développés dans les économies islamiques, notamment celles qui disposent des ressources du pétrole. Les musulmans poussent à l'investissement et au partage des gains et des pertes. Sanctionnant toute thésaurisation, ils incitent à faire fructifier le capital ; le chrétien peut s'y retrouver. Dans les choix de la vie professionnelle, les croyants chrétiens et musulmans se rejoignent pour mettre l'homme au centre. La crise actuelle est autant économique, sociale et spirituelle que financière ; elle nous invite à une réflexion commune, qui passe par le développement de la culture économique des cadres et une meilleure écoute de l'homme et de ses besoins. Cela aussi rejoint les préoccupations du MCC.

On peut enfin se retrouver dans un partage spiri-

“ Les différences ne doivent pas être source de différends. ”

tuel qui nous aide les uns et les autres à retrouver le sens de nos vies. Entre le risque d'une « agonie du divin » et celui des fondamentalismes qui s'arrogent le monopole de l'interprétation des textes sacrés, un chemin spirituel est à trouver. Nous pouvons ainsi alterner lecture des psaumes ou de l'Évangile avec lecture du Coran suivis de temps de silence. Le partage est alors possible, chacun étant renvoyé à ses propres racines.

Responsables : *Comment passe-t-on d'une carrière à l'EDF à ce type d'engagement ?*

P. D. : J'ai occupé alternativement des postes de terrain et des postes d'état-major, tout en étant équipier au MCC ce qui m'a beaucoup nourri. J'ai ensuite été délégué national du MCC. Les événements de Tibhirine en 1996 m'ont mis brutalement en contact avec les musulmans. Le jour de l'enlèvement des moines, j'ai assisté à une extraordinaire conversation téléphonique entre ma mère, qui vivait encore, et un Algérien bouleversé par les événements. Tous deux ont convenu de prier pour les moines et pour leurs agresseurs. Durant les 56 jours qui ont suivi, avant l'annonce de leur mort, j'ai lu des écrits de mon frère Christian et mûri ma propre méditation. Progressivement, je me suis trouvé en contact avec une association regroupant 50% de chrétiens, 50% de musulmans, puis d'autres. J'ai anticipé ma retraite dans le but de m'investir dans cet engagement contre l'ignorance, la peur et l'incompréhension. Je l'ai dit et cela a beaucoup surpris. J'ai compris que je ne pouvais rien faire sans me convertir et convertir mon regard grâce à la rencontre avec l'autre. J'ai compris que les différences ne devaient pas être source de différends. Depuis cette époque, à travers des engagements de terrain, les réflexions et les prières partagées, se poursuit cette recherche de voie médiane entre agonie et surexposition du divin, qui n'est jamais terminée. ●



Hubert de Chergé a fait toute sa carrière à EDF et Gaz de France. Ingénieur ESE, il a occupé des fonctions d'exploitation, d'organisation et de direction. Contrôleur général d'EDF, il anticipe en 1998 son départ en retraite pour s'engager dans les relations entre chrétiens et musulmans dans des activités de terrain, des échanges culturels et des approfondissements spirituels. Depuis toujours au MCC, il en a été délégué national en charge des relations avec les autres mouvements catholiques de 1998 à 2002. Il a collaboré avec Philippe Ledouble pour la rédaction de *Des cadres dans la mondialisation. De la guerre économique à une économie de paix*,

DDB, 2002, 20 .

Management... aujourd'hui

Entreprises/Cadres : le deal rompu 8

Le sociologue **François Dupuy** répond aux questions de **Marie-Caroline Durier** et analyse la souffrance des cadres au travail aujourd'hui.

« Revisiter notre vision du monde économique » 12

In the view de **Louis Dugas**, conseil et dirigeant d'entreprise par **Christian Sauret**. Face à la détérioration du système, des convictions chrétiennes peuvent-elles aider à manager autrement ?

Ce qui a changé 14

Françoise Brunelle rend compte d'un exposé de **Christophe Dejours**, psychiatre, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, spécialiste de la souffrance au travail.

Ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain 16

Philippe Coste réagit aux propos de **Christophe Dejours** sur les outils actuels du management.

L'homme au centre 17

Antoine de Montety présente un exemple de « bon management » allemand.

Gagner et partager la valeur créée 18

En répondant aux questions d'**Anne-Marie de Besombes**, **Françoise Gintrac**, dirigeante d'un cabinet de consultants expose les marges de manœuvre possibles dans le système économique actuel.

Manager avec intelligence et humanité 21

Vie d'équipe proposée par **Dominique Semont**.



Qu'en dire

Dans un premier temps, le comité de rédaction pensait donner comme titre à ce dossier celui des Débats Varenne 2010 : **Sommes-nous satisfaits de notre management ?** Cet intitulé nous avait été soufflé par un membre du MCC réagissant à la conférence organisée par le secteur de Rouen pour les Journées nationales de janvier 2009.

Certains, dans le comité de rédaction, appréciaient le double sens de la question : sommes-nous satisfaits du management vécu dans nos organisations professionnelles ou sommes-nous satisfaits de notre propre manière de manager ? De plus, nous avons retenu pour constituer ce dossier, deux intervenants de ces Débats Varenne, le sociologue François Dupuy et le psychopathologiste du travail, le Dr. Christophe Dejours.

Cependant, la mise en cause assez généralisée dans les médias de managers ou des pratiques de management développées dans certaines entreprises nous a fait hésiter. Ne risquons-nous pas de hurler avec les loups ? Ne risquons-nous pas de paraître porter un jugement, forcément négatif et unilatéral, sur des situations complexes ? N'allions-nous pas blesser nombre de managers, et en particulier des membres du mouvement, qui ont pris le risque de ne pas désert leurs responsabilités et qui s'efforcent d'agir au mieux, dans des circonstances souvent difficiles ?

Prendre en compte cette montée de la plainte au travail et en déchiffrer les divers aspects supposerait de pouvoir identifier, assez précisément, qui se plaint de quoi et pourquoi. Il serait aussi nécessaire de s'interroger sur les changements intervenus sur le contenu du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé, avec les conséquences que cela entraîne dans les méthodes de management mises en œuvre. Et que dire de ces entreprises dont l'ambiance générale, mesurée par des baromètres mis en place par les directions des ressources humaines, se détériore en quelques mois ? ...

Aussi, considérant que dans un tel dossier nous ne pouvions aborder tous les aspects de la crise actuelle du management, nous avons retenu ce titre : **Le management... Qu'en dire aujourd'hui ?** Prenant ainsi le parti d'une certaine modestie, en ouvrant une nouvelle fois ce sujet du management dans les pages de *Responsables*.

Bernard Bougon s.j.

INTERVIEW DE FRANÇOIS DUPUY, SOCIOLOGUE

Entreprises/cadres : 1e



François Dupuy,
Sociologue,
consultant
indépendant pour
des grands noms
du CAC 40.
Professeur
à l'Insead.

**« Les cadres sont sous
pression », combien de fois
entendons-nous ce leitmotiv ?**

**Aujourd'hui est-il
si différent d'hier ? Pourquoi la
vie au travail pèse-t-elle si
lourd ? François Dupuy,
sociologue, a répondu aux
questions de *Responsables*.**

*Propos recueillis
par Marie-Caroline Durier.*

Responsables : *Déjà en 2005, vous parliez de fatigue des élites à propos du « malaise » des cadres. À quand remonte-t-elle selon vous ?*

François Dupuy : Tout d'abord, je réfute le terme de « malaise » des cadres à propos de la réalité d'aujourd'hui. En effet, ce terme est apparu en même temps que la définition des cadres eux-mêmes. Leur population est apparue après guerre, juridiquement avec la création de leur caisse de cadres spéciale en 1947. Le malaise des cadres traditionnels est directement lié à leur situation propre : à la fois salariés et garants de l'autorité du dirigeant. Cela peut être une situation ambiguë et difficile à vivre.

Or aujourd'hui, on n'en est plus là. La dureté du travail, que certains qualifient de souffrance au travail, n'a rien à voir avec l'exercice de l'autorité. Elle est liée à la fois aux nouvelles formes d'organisation du travail et à la manière dont les cadres sont gérés.

Pendant la période que l'on a appelée « les 30 glorieuses », il y a eu entre les entreprises et leurs cadres un deal implicite : l'entreprise protégeait le cadre en échange d'un investissement et d'une fidélité maximum. La protection proposée ne se limitait pas à celle de l'emploi. Elle assurait au cadre une situation de grande autonomie permise alors par l'organisation taylorienne du travail.

On a, à l'époque, beaucoup critiqué le « taylorisme ». On se rend compte aujourd'hui que cette organisation du travail convient sans doute mieux aux individus que celle pratiquée de nos jours. En effet, ce qu'on appelle « taylorisme », c'est une organisation segmentée et séquentielle. Segmentée : chacun travaille dans son « silo ». Séquentielle : chacun s'acquitte de sa tâche après que le précédent a terminé la sienne. Cette organisation offrait une très bonne protection aux cadres d'abord vis-à-vis du client dont ils ne subissaient pas la pression (dans une organisation séquentielle, personne n'est 100 % respon-



**La Fatigue
des élites :
le capitalisme
et ses cadres,**
François Dupuy,
Seuil, 2005, 95 p.,
10,50 €

deal rompu

sable), ensuite face aux collègues qui n'interféraient pas dans leur « silo ». Les cadres profitaient donc de ce que j'ai appelé la triple protection du travail traditionnel : contre les aléas de la vie, vis-à-vis des clients et vis-à-vis des collègues. Mais si elles protègent bien les individus, les organisations tayloriennes produisent une qualité médiocre à un coût élevé. Quand les marchés se sont ouverts, les clients ont choisi plus de qualité pour moins cher. Prenons l'exemple de l'automobile : le nombre de mois travaillés pour pouvoir s'offrir une automobile aujourd'hui a considérablement diminué en comparaison d'il y a 20 ou 30 ans. Or la qualité s'est grandement améliorée. Il n'y a plus que dans l'administration publique où l'on associe la qualité du service avec le nombre d'emplois. Dans le secteur marchand, le client refuse de payer plus. Il veut toujours plus pour moins. Sous la pression de la concurrence, la variable d'ajustement des entreprises a été l'organisation du travail. On est alors passé du segmenté-séquentiel, au transversal-coopératif. Or si le terme coopératif est un joli mot, il recouvre une réalité très dure car en mettant les personnes en interdépendance, il crée des univers confrontationnels où nul n'est plus protégé, ni vis-à-vis du client, ni vis-à-vis de ses collègues. L'entreprise a donc rompu son contrat implicite avec le cadre qui, en réponse, ne s'investit plus de la même manière. Cette tendance s'est renforcée depuis les grandes vagues de licenciements en 1992. Les cadres savent aujourd'hui qu'ils peuvent être, tout comme les autres catégories, victimes du chômage.

Responsables : *Pensez-vous que la crise actuelle peut avoir un impact sur la situation des cadres, c'est-à-dire sur l'organisation du travail ? Et jusqu'où cela peut-il aller ?*

F. D. : Il est difficile de mesurer sociologiquement les changements en cours. Cependant, ce que je vois aujourd'hui, c'est que la crise, loin d'inverser les tendances, au contraire les renforce. Les marchés sont de plus en plus difficiles et la pression qui s'exerce sur les salariés, y compris les cadres, est de plus en plus forte. On fait dépendre les personnes les unes des autres et on les gère de façon individuelle. C'est un jeu perdant-perdant qui accentue de façon tout aussi rapide les phénomènes de désinvestissement du travail.

Il ne me semble pas qu'il y ait de limites dans les comportements humains quand on entre dans une logique. Voyez le roman de Robert Merle *La mort est mon métier*. Je ne vois donc pas la tendance s'arrêter si ce n'est par le retournement du marché de l'emploi qui est, en Europe et en particulier en France, très dégradé. Le jour où le marché de l'emploi se retournera de façon durable, alors les entreprises seront amenées à se poser la question de ce qu'elles ont à offrir à leurs salariés. En France, le « rapport de force » entre le capital et le travail est très déséquilibré. Dans la répartition de la valeur ajoutée, la part du capital n'a cessé d'augmenter depuis les années 70 et la part du travail n'a cessé de se réduire.

La dureté du travail d'aujourd'hui, que certains qualifient de souffrance au travail, n'a rien à voir avec l'exercice de l'autorité. Elle est liée à la fois aux nouvelles formes d'organisation du travail et à la manière dont les cadres sont gérés.

Les cadres savent aujourd'hui qu'ils peuvent être, tout comme les autres catégories, victimes du chômage.





Responsables : *Voulez-vous dire que la « valeur » travail est en perte de vitesse ?*

F. D. : L'histoire de la valeur travail est amusante. Nicolas Sarkozy a beaucoup travaillé dessus, beaucoup parlé... et ce n'est pas le seul. Jean-Pierre Raffarin, premier ministre de Jacques Chirac, avait confié au Conseil économique et social une mission sur la revitalisation de la valeur travail...

Parler de détérioration de la valeur travail, c'est au mieux une naïveté, au pire une supercherie. C'est confondre la cause et l'effet. Ce qui est détérioré, c'est le travail lui-même et comme le travail s'est détérioré, la valeur qui lui est attachée, s'est, elle aussi, détériorée. Pour restaurer la valeur travail, il faut restaurer le travail. Tant que l'on continuera à travailler de la façon que je viens d'expliquer, la valeur travail restera relativement faible. J'ai été très intéressé quand Nicolas Sarkozy a lancé son slogan « travailler plus pour gagner plus ». On comprend très bien ce qu'il veut dire intellectuellement, mais du point de vue sociologique c'est complètement décalé. On constate qu'aujourd'hui les Français sont plutôt disposés à travailler moins quitte à gagner moins. Ainsi, lors de la réforme des retraites de François Fillon sous la présidence de Jacques Chirac. Lorsqu'on a proposé aux Français qui avaient commencé tôt à travailler et avaient cotisé leurs 40 annuités de continuer à travailler pour bonifier leur retraite, personne n'a choisi cette voie. Ils se sont arrêtés de travailler quitte à avoir une retraite moindre alors que la France n'a vraiment pas des retraites élevées !

Aujourd'hui, le travail est devenu à ce point dur que l'on souhaite s'y soustraire psychologiquement et physiquement dès que possible.

La problématique n'est donc pas celle de la réhabilitation de la valeur travail, mais de rendre le travail moins dur pour qu'il soit plus acceptable par les individus.

Responsables : *Le travail n'est donc plus un lieu d'accomplissement personnel, mais une contrainte à subir ?*

F. D. : C'est tout à fait cela. Il y a 35 ans, tout jeune sociologue, j'ai fait ma première étude avec Michel Crozier¹, sur 600 cadres en Europe. Nous avons alors posé des questions que l'on ne pourrait plus poser aujourd'hui. Non pas que les cadres en seraient mécontents, mais parce qu'ils n'en comprendraient plus bien le sens. Un exemple cité dans *La Fatigue des élites*. À la question « seriez-vous d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas d'accord du tout avec la proposition suivante : la vie professionnelle se place au-dessus de tout ? », nous avons reçu en 1975, 74 % de réponses positives.

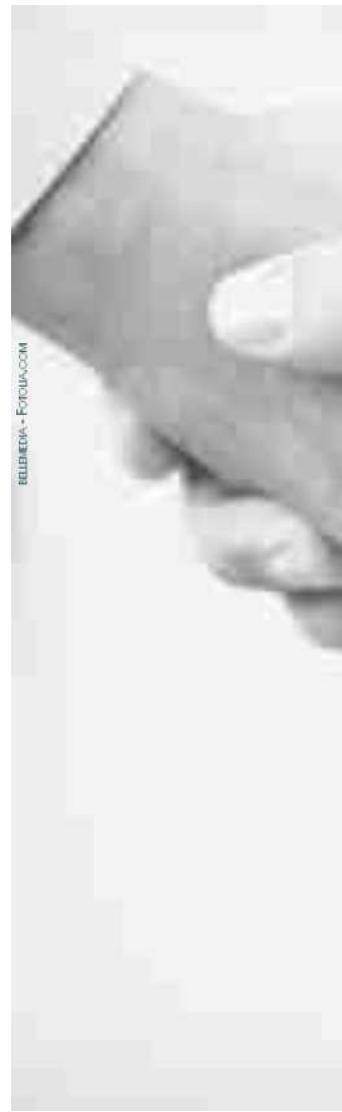
Aujourd'hui cette question n'a pas de sens pour un jeune cadre, il ne la comprend pas. On est passé d'une vision du travail dans lequel on allait se réaliser personnellement à une pratique instrumentale du travail. On va travailler pour essayer d'obtenir les ressources nécessaires et l'on va ensuite vivre la « vraie vie » ailleurs, dans la communauté de son choix : famille, communauté sportive, religieuse, sexuelle, de quartier...

Cela amène une conclusion sociétale : l'entreprise, comme d'autres organisations de notre société, n'est plus un lieu d'intégration sociale. Pendant « les 30 glorieuses », nous avions des institutions qui étaient des lieux d'intégration sociale : l'Église catholique, le parti communiste, les syndicats, l'école...

Aujourd'hui, l'intégration se fait autrement, ce qui ne peut que renforcer les tendances communautaristes de nos sociétés...

L'entreprise a rompu son contrat implicite avec le cadre qui, en réponse, ne s'investit plus de la même manière.

L'entreprise, comme d'autres organisations, n'est plus un lieu d'intégration sociale.





Responsables : *Que pensez-vous de la loi sur l'emploi des seniors applicable depuis le 1^{er} janvier 2010 ? Voyez-vous un impact sur l'emploi des cadres ?*

F. D. : En France, on arrête de travailler plus tôt que dans les autres pays européens. Le vrai problème est celui de l'emploi. Alors que l'on commence un débat sur les retraites, on n'a pas résolu la question de l'emploi des seniors. Ce qui manque, c'est l'emploi et nous revenons à ce que je disais tout à l'heure : seul un retournement du marché de l'emploi peut résoudre les problèmes que nous abordons. Je comprends les syndicats quand ils disent : pourquoi porter l'âge légal de départ

en retraite à 62 ans si les entreprises font effectivement sortir les gens du travail à 56, 57, ou 58 ans ? Les Français pensent que tout peut se résoudre par la loi...

Responsables : *Comment voyez-vous l'avenir des cadres ? Comment seront-ils managés ?*

F. D. : Les sociologues se trompent presque autant que les économistes. Ils prédisent mieux le passé que l'avenir... Plus sérieusement, nous pouvons regarder les tendances : la population des cadres est une population qui est en constante augmentation contrairement à celle des ouvriers ou des agriculteurs. Parmi les 15 % de la population cadre, on constate que la proportion des cadres encadrants diminue (ce qui est logique au vu de la diminution de la population ouvrière) au profit de ce que j'appellerais les cadres experts qui n'ont pas ou peu de fonction d'encadrement. Compte tenu du positionnement économique de la France dans la chaîne de création et de son évolution, il n'y a pas de raisons que cette tendance s'arrête...

Quant à la forme de management, cela nous ramène à la question sur les nouvelles formes d'organisation du travail. Les cadres seront sans doute plus managés sous la forme de communauté, y compris virtuelle, que sous la forme des hiérarchies traditionnelles. Cela implique l'introduction de plus de confiance, ce qui, pour un pays comme la France pose un réel problème car c'est un pays de non-confiance.

La question qui va se poser aux organisations et aux entreprises françaises c'est : « quelles sont les conditions nécessaires à la création de plus de confiance qui est la condition de l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation du travail ? »

Si j'étais chef d'entreprise, c'est la question que je me poserais... ●

La question qui va se poser aux organisations et aux entreprises françaises c'est : « quelles sont les conditions nécessaires à la création de plus de confiance qui est la condition de l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation du travail ? »

¹ Michel Crozier est un sociologue français, né en 1922. Il est le principal concepteur de l'analyse stratégique en sociologie des organisations. Depuis 1999, il est membre de l'Académie des sciences morales et politiques (élu au fauteuil de François Lhermitte).

Introduire plus de confiance au travail...



INTERVIEW DE LOUIS DUGAS, CONSEIL ET DIRIGEANT

« Revisiter notre vision du monde économique »

L'organisation actuelle des entreprises génère une pression sans cesse accrue sur les salariés et les cadres... Une conviction chrétienne peut-elle aider un manager à surmonter les difficultés et les contradictions inhérentes à sa fonction ? Louis Dugas, conseil auprès d'entreprises et dirigeant lui-même, a bien voulu répondre aux questions de *Responsables*. *Propos recueillis par Christian Sauret.*



Louis Dugas a été pendant plus de 25 ans dans des fonctions de terrain et corporate de RH de grands groupes. Depuis 2002, il a monté son propre cabinet de conseil à l'interface de la stratégie et des politiques humaines. Il est aussi dirigeant associé d'une entreprise de 200 salariés en externalisation de forces de ventes. Il est impliqué dans divers réseaux tournant autour de la pensée sociale chrétienne (EDC, ...)

Responsables : Le respect des personnes dans le monde professionnel fait-il encore partie des exigences essentielles du management ?

Louis Dugas : Management est un mot piégeant, car il est employé dans deux sens différents : à la fois le système de direction d'une entreprise et l'ensemble des personnes exerçant une fonction d'encadrement. On peut parler d'un système dont l'attention à l'humain se détériore, mais on n'a pas le droit de stigmatiser des hommes et des femmes qui s'efforcent d'exercer correctement leur responsabilité et peuvent se sentir blessés par le climat a grssif actuel à l'encontre du « management ».

Responsables : Il y a donc réellement une détérioration du système ?

L. D. : J'emprunte à Michel Fiol, professeur à HEC, une distinction importante entre la recherche de cohérence et celle de cohésion. L'histoire économique récente montre une alternance de périodes où la rationalisation du travail, le souci de cohérence, ont été dominants, et d'autres périodes où les entreprises ont privilégié davantage la recherche de cohésion du corps social. La cohérence accompagne les périodes d'activité économique florissante, la cohésion resurgit en période de difficultés et d'incertitude. Nous arrivons au t eme d'une période d'hypertrophie de la cohérence, au point qu'on peut parler parfois

d'une gestion a-humaine. Des dirigeants prennent conscience des limites de cette position. Nous allons certainement aborder un mouvement important de recherche de cohésion, et cela devrait être une opportunité pour les managers habités de convictions humanistes. Il convient de noter à ce propos que la dernière encyclique *Caritas in veritate* a reçu de larges échos, au-delà des milieux chrétiens, et que la pensée sociale de l'Eglise connaît un regain d'intérêt. Cette encyclique nous conduit au-delà de l'opposition traditionnelle entre deux interprétations de la pensée sociale de l'Eglise, l'une en ayant fait un rempart contre le socialisme au début du XX^e siècle, l'autre plus récemment une arme contre le libéralisme économique.

Responsables : Peut-on prendre des exemples de ce que cela signifie sur le terrain du management ?

L. D. : Prenons le niveau de rémunération des dirigeants. Sur quelle base est-il fixé ? Nous savons que l'efficacité résultante d'un système dépend du maillon le plus faible. Il y aurait un vrai travail à faire sur l'appréciation de l'efficacité de l'entreprise c'est-à-dire de la capacité du dirigeant à faire progresser les maillons les plus faibles. Or dans beaucoup d'entreprises le fossé est de plus en plus profond entre les dirigeants et les managers sur le terrain, entre le discours « managérial » et la réalité socioculturelle de l'entreprise. Le malaise des managers provient

notamment des injonctions paradoxales qu'ils subissent. De plus ils sont pris dans l'étau d'une double loyauté : celle qu'ils acceptent à l'égard des règles établies par les processus de gestion, et celle de la fidélité qu'ils éprouvent à l'égard du corps social et professionnel dont ils sont issus. Ils sont évidemment conscients du besoin de structures et de règles du jeu fortes, mais ils ressentent que la volonté de changer rapidement la culture interne de l'entreprise peut déstabiliser et même aggraver les salariés.

La convivialité au travail est souvent reconnue pour son utilité au bon fonctionnement de l'entreprise, et pourtant... Existe-t-il des indicateurs de performance mesurant le temps « perdu » par un manager à écouter ses collaborateurs ? Dans les faits, des entreprises commencent à les pratiquer, c'est sans doute un indice de la réapparition de la recherche de cohésion. Et quelle en est l'origine, sinon la prise de conscience des limites atteintes par le système actuel de management ? Un autre fait récent illustre le changement de tendance : dans le cadre de l'obligation faite aux entreprises d'ouvrir des négociations sur le stress au travail, un groupe important a décidé de commencer par un séminaire réunissant les dirigeants et les responsables syndicaux du groupe pour réfléchir ensemble au contenu de ces négociations.

Responsables : Croyez-vous à un retour de « l'humanisme » dans le management de l'entreprise ?

L. D. : Je crois que l'homme ne peut pas se satisfaire d'une société qui lui propose d'agir uniquement selon une dimension horizontale, celle qui s'exprime dans le matérialisme et l'intérêt égoïste des échanges marchands. L'homme a besoin d'une dimension verticale, qui lui est aussi naturelle que l'horizontale, pour vivre pleinement. Ce point de vue n'est pas que chrétien, nous le savons. Cette dimension ouvre sur la gratuité, le don. Parviendrons-nous à faire une place, si minime soit-elle, à cette dimension verticale dans notre système économique ? Cela nous ramène à l'encyclique citée tout à l'heure.

Responsables :

Le don, la gratuité peuvent-ils se situer ailleurs que dans les attitudes individuelles ?

L. D. : La lecture de l'Encyclique m'a poussé à creuser cette dimension de gratuité et de don. Ne peut-on pas dire qu'elle constitue une dimension essentielle de la nature même de l'homme. Il est créé à l'image et à la ressemblance de Dieu, qui est la gratuité même. Si l'on prend à la lettre cette vision de la nature humaine, ne faut-il pas revisiter notre vision du modèle économique ?

N'y a-t-il pas lieu d'ouvrir un chantier pour « revisiter » nos conceptions du sens et de la finalité du système économique dans cette perspective ? Un certain nombre de pistes, comme les Entreprises de Communion, des Focolari ou le système du microcrédit inventé par Mohammad Yunus ne peuvent-ils pas en être un début d'illustration ?

Si c'est le cas, ce n'est donc pas d'abord par vertu individuelle que l'on prend en compte le don et la gratuité, mais comme une démarche de raison qui cherche la pleine réalisation de l'homme dans sa nature profonde.

Responsables : En quoi cela peut-il contribuer à améliorer le management ?

L. D. : Je crois que tout manager peut réfléchir à l'espace de manœuvre dont il dispose dans les circonstances où il se trouve. Cet espace peut être étroit et contraint. Mais à l'intérieur de cet espace, sa liberté d'action est intacte. Cet espace peut devenir ridiculement petit, au point qu'il devienne essentiel pour lui d'agir pour ré-ouvrir cet espace. Et dans bien des cas cela peut exiger beaucoup de courage.

Osons dire aussi que le travail d'un manager consiste à protéger au mieux ses collaborateurs pour leur préserver un espace qui leur permette de « donner » le meilleur d'eux-mêmes. Tout manager peut faire grandir ses collaborateurs et la réciprocité a du sens également. C'est la question d'un regard neuf sur l'homme dans le monde du travail. ●



« L'homme ne peut pas se satisfaire d'une société qui lui propose d'agir uniquement selon une dimension horizontale, celle qui s'exprime dans le matérialisme et l'intérêt égoïste des échanges marchands. »

COMPTE-RENDU DE L'EXPOSÉ DU PROFESSEUR CHRISTOPHE DEJOURS LE 8 JANVIER

« Ce qu'on mesure, dans le meilleur des cas, ce sont les résultats du travail et ceux-là ne sont pas proportionnels au travail. »

Le harcèlement a toujours existé, mais les gens ne tombaient pas malades car ils n'étaient pas seuls.

Ce qui a changé

Afin de comprendre ce qui pouvait provoquer la souffrance au travail constatée aujourd'hui, le professeur Christophe Dejours a notamment exposé ce qui, selon lui, a changé dans l'organisation du travail ces dernières décennies où les ingénieurs ont été remplacés par des gestionnaires.

Trois points ont transformé le travail : l'introduction de l'évaluation individuelle des performances ; l'introduction des critères de qualité totale ; la flexibilisation.

Le troisième point n'a pas été traité, faute de temps. Pour faire l'évaluation individuelle des performances, il faut mesurer objectivement et quantitativement le travail des opérateurs. Or il s'avère que c'est impossible. On ne peut pas mesurer le travail, car quel est-il ?

● **Des évaluations fausses**

Il y a toujours un décalage entre ce qui est prescrit et ce que les opérateurs font vraiment, ils ne respectent pas totalement les procédures. S'ils le faisaient, rien ne marcherait, comme dans une grève du zèle, tout tomberait en panne.

C'est l'intelligence au travail qui agit sur ce qui n'est pas prévu et celle-ci ne s'enseigne pas, elle doit être trouvée par l'opérateur lui-même. C'est ainsi qu'on emporte son travail partout avec soi : dans ses insomnies, dans ses rêves, auprès de son conjoint. Le travail... On sait où ça commence mais on ne sait pas où ça s'arrête. Il faut échouer, chercher pour trouver des solutions. Travailler, c'est « trouver ». Voilà pourquoi on ne peut pas tout automatiser, pourquoi il faut de l'intelligence humaine, pourquoi il n'y aura jamais de fin au travail. Mais le rêve, l'angoisse, les insomnies ne se voient pas et ce qui ne se voit pas ne peut pas se mesurer. Ce qu'on mesure, dans le meilleur des cas, ce sont les résultats du travail et ceux-là ne sont pas proportionnels au travail.

On pourrait trouver bien des



D. R.
Christophe Dejours
est un psychiatre et psychanalyste français, fondateur de la psychodynamique du travail.

« Il y a pour le professionnel une véritable souffrance éthique à apporter son concours à des actes qu'il réprouve. »

exemples de cette non-concordance entre les objectifs chiffrés et le travail réellement effectué. Par exemple à l'hôpital, dans la police ou la recherche. Est-ce que le nombre d'articles publiés en anglais reflète toujours le travail du chercheur ? Vaut-il mieux faire une longue planque, peut-être sans résultat, ou un grand nombre d'interpellations faciles sur la voie publique ? N'atteint-on pas de meilleurs objectifs en soignant des malades pas trop gravement atteints ?

Mais, ce qui est encore plus grave dans l'évaluation individuelle des performances, c'est qu'elle dresse les gens les uns contre les autres.

Avec cette introduction de la concurrence (parfois déloyale), du chacun pour soi, il n'y a plus de vivre ensemble, de solidarité. C'est la destruction de la convivialité du monde du travail et le règne de la solitude. Autrefois, les collègues ne laissaient pas l'un des leurs s'énerver ou s'enfoncer, mais aujourd'hui le concept et le mot même de « camaraderie » sont complètement démodés. Le harcèlement a toujours existé mais les gens ne tombaient pas malades car ils n'étaient pas seuls.

Aujourd'hui, ce sont justement les plus investis dans leur travail qui s'en rendent malades. Quand ils sont victimes d'injustice, personne ne vient les reconforter et la peur est contagieuse : il suffit de déstabiliser un individu pour que tout le monde ait peur.

● **Les critères de qualité totale.**

La qualité totale n'est qu'un idéal, chacun sait que le zéro défaut n'existe pas. Mais si la « qualité totale » est obligatoire – pour obtenir une certification par exemple – cela mène au mensonge (on trafiquera les résultats), à la dissimulation (on ne signalera pas les accidents du travail), à la trahison des règles du métier. Or, les règles du métier sont en fait des règles d'éthique professionnelle comme on le voit chez les médecins ou les juges et la trahison de ces règles d'éthique professionnelle mène à la trahison de sa propre éthique. Il y a pour le professionnel une véritable souffrance éthique à apporter son concours à des actes qu'il réprouve. Cela sape les bases

de l'identité et donc de la santé mentale.

Il est facile de trouver des exemples de ces trahisons : les membres de la fonction publique, généralement attachés à l'éthique de l'égalité de traitement de tous les citoyens, supporteront mal de devoir déroger à ce principe ; pour les « télévoyants » le mensonge leur est carrément prescrit pour faire du chiffre et, le jour où ils seront eux-mêmes renvoyés, à quels principes éthiques pourront-ils se raccrocher ? Quant aux cadres obligés de licencier du personnel, s'ils ne sont pas pervers, ils vont aussi souffrir dans leur éthique.

Les changements apportés récemment dans l'organisation du travail provoquent donc des souffrances, parfois difficiles à supporter. Quant aux résultats affichés, ils sont faux de toute façon. Ce qui est inquiétant quand il s'agit des rapports annuels des entreprises et des analyses qui reposent dessus... Serait-il possible d'organiser le travail autrement ? Il semble que oui et certaines entreprises le font déjà. Elles font confiance au travail collectif, à la coopération, bref à l'intelligence au pluriel. Travailler, c'est vivre ensemble et c'est cela qu'il faut reconstituer. ●

Françoise Brunelle

Ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain

Je suis en désaccord avec certaines idées exposées par le professeur Dejours sur un certain nombre d'outils de gestion mentionnés. Elles ne correspondent pas avec ce que j'ai mis en œuvre (difficilement parfois) et pratiqué durant 40 ans de vie professionnelle en Industrie. Elles s'appuient sur une erreur souvent commise qui consiste à rejeter un outil de gestion parce qu'il a parfois été utilisé de façon perverse.

1 • L'individualisation des rémunérations

Quiconque a eu une équipe à diriger, s'est trouvé confronté au problème de l'attribution des augmentations de salaire périodiques et des évolutions de carrière des membres de cette équipe. Pour peu qu'un « tire-au-flanc » en fasse partie, et cela arrive, il faut trouver le moyen de remettre cette personne dans le droit chemin, sans démobiliser les autres qui

s'impliquent dans leur travail. Avec tout le respect dû aux personnes, c'est en individualisant, en faisant savoir que chacun sera traité selon son attitude, en équité, que ce problème délicat peut être traité. Chacun a le droit de savoir ce que sa hiérarchie attend de lui, et ce qu'elle pense de ses réalisations. Il doit pouvoir s'en entretenir lors d'un face à face honnête périodique. Ceci ne doit pas empêcher (c'est le rôle du chef) de créer un bon esprit d'équipe et de valoriser et fêter les performances du groupe.

2 • La qualité totale

De fait, c'est un idéal, un objectif à atteindre. Mais cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas chercher à s'en approcher. De nombreux chercheurs et praticiens ont progressivement mis au point des outils et des techniques (formations, procédures, habilitations,

processus d'analyse en commun des défauts, recherche d'idées pour les éviter...) pour réduire sinon éliminer les erreurs, les défauts, les tâches inutiles. D'énormes progrès en ont résulté. Sans qualité totale, pas de voiture fiable, pas de satellite, pas de TGV, pas de scanner dans les hôpitaux, pas d'opération chirurgicale assistée par robot, pas d'avion de ligne performant...

3 • Les accidents du travail

La dernière entreprise où j'ai travaillé ne se contentait pas d'avoir un taux d'accident inférieur à la moyenne, elle visait le « zéro accident » avec arrêt. Le premier panneau que l'on voyait en entrant dans n'importe quelle usine du groupe, c'était le nombre de jours sans accident, et le précédent record. Un tel objectif ne peut être approché que par l'implication visible de la direction et

de l'encadrement, par le dialogue avec les syndicats, par l'analyse systématique de chaque accident... Grâce à tout cet ensemble de mesures mises en œuvre avec honnêteté et transparence, ce groupe industriel présente les meilleures performances mondiales de sa catégorie. Et pourtant « zéro accident du travail », c'est un idéal ! En conclusion, même s'il est vrai que l'on peut constater des dérives malsaines dans la mise en œuvre d'indicateurs de performance (les exemples du professeur Dejours concernent d'ailleurs des administrations publiques, police, recherche, hôpitaux, dans lesquels le souci de la performance économique est récent et fait l'objet d'une forte pression politique), ce n'est que par l'usage intelligent d'indicateurs de gestion que l'on peut faire des progrès.

Ph. Coste

UN EXEMPLE
DE MANAGEMENT ALLEMAND

L'homme au centre

Un bon management est considéré dans les entreprises comme la clé du succès. Il s'agit de motiver les équipes afin qu'elles soient dans l'excellence. Les formations en management insistent sur l'adhésion des équipes nécessaire à la réalisation des objectifs, et au plein investissement de chacun.

On parle alors de « management participatif » qui consiste à rendre chacun acteur de la marche de l'équipe, force de proposition... Cette politique rend les collaborateurs plus responsables dans le cadre d'une politique pérenne tandis que les managements strictement directifs apportent des résultats, souvent à court terme, et fragiles.

Des « prismes » différents

C'est bien l'adhésion des équipes qui devient difficile à obtenir en temps de crise. Comment faire adhérer les équipes à des projets alors que le bateau tangue, l'équipage vit dans la peur, y compris les capitaines ? Les décisions d'austérité, bien que partant souvent d'une bonne intention, suscitent de façon croissante, amertume et méfiance.

Les nouveaux modèles prônent le « flat management ». L'objectif est de raccourcir les chaînes de communication et de décisions afin d'alléger le fonctionnement de l'entreprise et que chacun puisse s'exprimer. Les décisions prises par la hiérarchie sont en principe plus faciles à communiquer et à faire appliquer. Naturellement, le management dépend intrinsèquement des personnes qui le pratiquent, de leurs valeurs, de leurs croyances, de leur expérience : pour

englober ces termes, on parle souvent du « prisme ». C'est ainsi qu'il est très différent selon les secteurs, les entreprises, les régions, les pays...



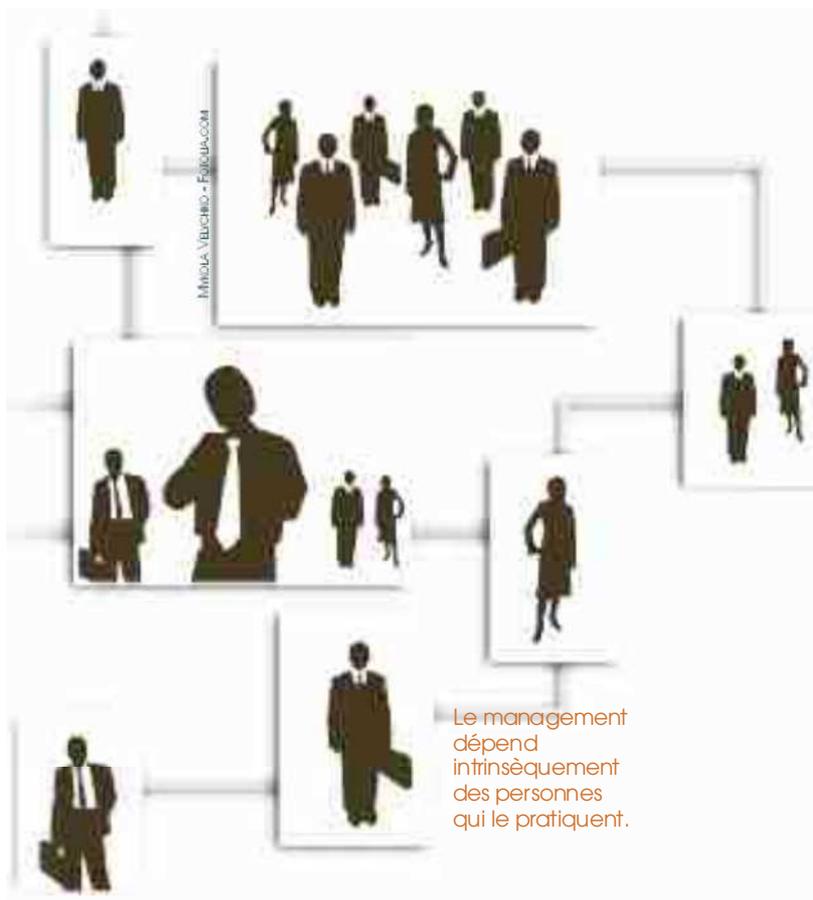
La préoccupation du bien-être

J'étais personnellement en Allemagne il y a quelques semaines et ai été très étonné de voir une organisation simplifiée, étudiée dans les moindres détails y compris les distances à parcourir. Au-delà de l'outil de production, la direction allemande nous a montré fièrement les salles de repos, de formation, la cantine. Il y a chez eux une véritable préoccupation du bien-être des collaborateurs.

C'est le principal enseignement que je tire du management de cette entreprise allemande. Au-delà des objectifs financiers et des impératifs de rentabilité, c'est l'homme qui est au cœur de leur réflexion. Un homme qui se réalise dans son bien-être pour une production optimum et durable de richesse.

Je repense à Jésus, qui il y a 2000 ans a « managé » une équipe de 12 personnes. Rien ne poussait les apôtres à suivre Jésus, et à rester plus tard avec lui, malgré le danger grandissant de la répression, si ce n'est leur bien-être, leur adhésion et leur foi dans le projet de Jésus. ●

Antoine de Montety



Le management dépend intrinsèquement des personnes qui le pratiquent.

Au-delà des objectifs financiers et des impératifs de rentabilité, c'est l'homme qui est au cœur de leur réflexion : un homme qui se réalise dans son bien-être pour une production optimum et durable de richesse.

INTERVIEW DE FRANÇOISE GINTRAC

Gagner et partager la valeur créée

Françoise Gintrac dirige une quarantaine de consultants, qui passent 80 % de leur temps au bureau et 20 % chez le client. Leurs missions sont courtes (un à deux mois). Au quotidien, beaucoup de proximité, une vie d'équipe, ce qui n'est pas le cas dans tous les cabinets. Questions en direct sur son management dans un métier où la pression est le nerf de la guerre. *Propos recueillis par Anne-Marie de Besombes.*

Responsables : Comment managez-vous vos équipes ?

Françoise Gintrac : La culture du dépassement permanent oblige le consultant à apporter un service de qualité à son client, puisque nous cherchons à avoir une longueur d'avance. La tension, liée à la nature du travail, apporte un intérêt fort, mais a le défaut de créer une compétition entre les gens, mauvaise pour les individus et le groupe. Je suis vigilante sur ce point, car elle induit l'idée que le travail a pour but de sélectionner les meilleurs. Ce qui est faux. Je ne souhaite pas moi-même vivre cela et ne veux pas que les autres le vivent. Cette compétition est négative, y compris en termes financiers, pour l'entreprise.

Quand les individus et les groupes ne travaillent pas ensemble, l'entreprise devient moins performante, financièrement aussi, sur le moyen comme le long terme. Le fait d'être toujours en compétition, de ne pas parler avec l'équipe d'à côté, est négatif aussi pour le service rendu au client. Si je suis financier et que je ne parle jamais à un avocat, bien des éléments risquent de m'échapper. Ce doit être un point de grande vigilance, car le contexte provoque un risque très fort de compétition.

En synthèse, dans le monde du conseil, la gestion individuelle se fait par rapport au groupe. Un mauvais manager ne regarde que la performance de l'individu. Pour bien gérer



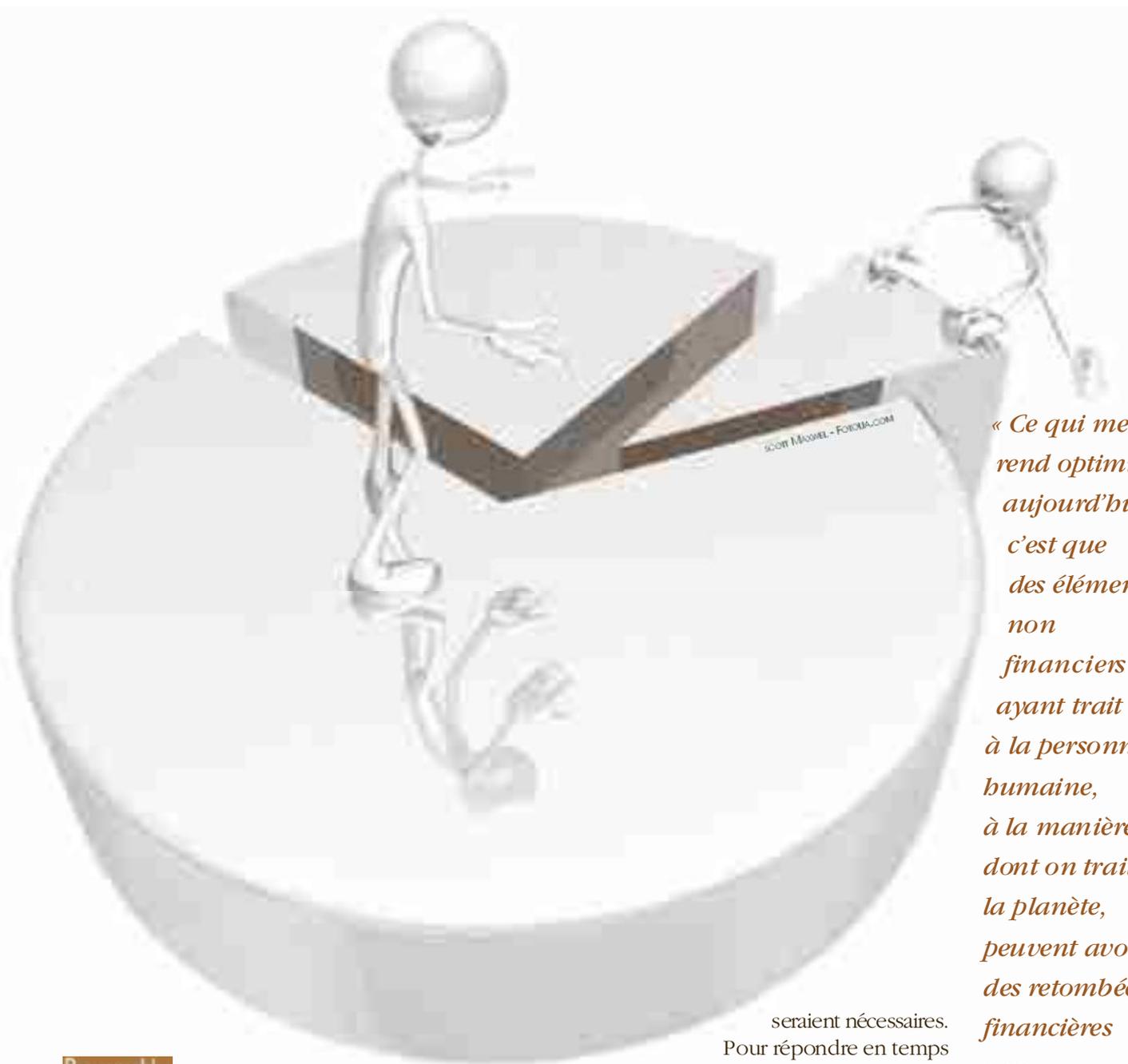
Françoise Gintrac est associée d'un cabinet de conseil international. Elle est spécialisée dans l'évaluation d'actifs et d'entreprises en vue de fusions, d'acquisitions ou de réorganisations. Membre du MCC depuis presque 20 ans, son parcours professionnel s'est déroulé dans ce cabinet dont une des activités est d'aider les entreprises clientes à évaluer leur valeur et leur prix, ceux de leurs filiales, ou simplement à regarder ce qui se passe autour d'elles.

une personne, il faut le faire en fonction du groupe, essayer d'élargir ses compétences, de la faire grandir en voyant large.

Responsables : Êtes-vous satisfaite du management que vous exercez ?

F. G. : Je ne suis pas entièrement satisfaite, et en même temps suffisamment. Sinon, je partirais. Satisfaite parce qu'on arrive – quand on en a la volonté et que l'on inscrit sa réflexion dans le cadre des objectifs de l'entreprise – à faire un peu évoluer les choses et à mettre son empreinte. Si je suis honnête et sincère, si je sens que cela va être mieux pour l'entreprise, on me laisse le faire. Les choses ne sont pas figées. Il y a des espaces de liberté pour celui qui a de l'initiative et sait démontrer la dimension de création de valeur toujours présente.

Des éléments structurels (rapidité de transmission des informations) et conjoncturels (crise financière et économique) accroissent inévitablement la pression dans toutes les organisations y compris dans la fonction publique et les ministères. Cela présente des risques. Les décisions sont prises de plus en plus vite, avec une pression accrue. Les enjeux se complexifient et les entreprises performantes sont celles qui réagissent vite. Dans le monde du conseil, il faut anticiper, être pro-actif, innovant. La pression y est certainement encore plus forte.



« Ce qui me rend optimiste aujourd'hui c'est que des éléments non financiers ayant trait à la personne humaine, à la manière dont on traite la planète, peuvent avoir des retombées financières non négligeables. »

Responsables : Cette volonté d'aller plus vite est-elle globalement positive ?

F.G. : Elle est peut-être négative pour le management qui est parfois conduit à prendre des décisions trop vite, sans avoir eu tout le temps nécessaire. Un responsable ne doit pas transmettre le stress qui lui est imposé ou qu'il se crée lui-même. Je ne suis pas satisfaite quand je le fais, ni quand on me le fait à moi aussi. En revanche, le sens dans lequel tourne la terre nous dépasse parfois. Les évolutions technologiques font que tout va plus vite. Nous devons travailler à poser des repères pour prendre bien la vague, rester debout. Il faut par moments avoir le courage d'aller contre des « process » qui vont très vite et entraînent de mauvaises décisions. Certains appels d'offres pour la vente d'entreprises donnent huit jours pour prendre une décision alors que deux ou trois semaines

seraient nécessaires.

Pour répondre en temps et heure, on fait travailler des gens 20 heures sur 24, on tire sur les équipes. Il y a forcément des dégâts humains, des risques plus élevés d'erreurs. Il faut donc poser des repères permettant un environnement de prises de décisions raisonnables où l'on peut exercer du discernement, et un mode d'organisation respectueux des individus. Il faut aussi avoir le courage de refuser l'affaire « pour avant-hier ». Refuser pour ne pas se faire imposer des conditions néfastes aux individus, alors que c'est commercialement tentant. Car le principal actif d'un cabinet de conseil, ce sont ses équipes, sinon ce n'est rien. La fatigue des gens existe aussi. Une ambiance pourrie n'est pas productive. Il faut être à l'écoute, très attentif. Ce n'est pas un crime de demander à quelqu'un de travailler tard, de travailler chez lui le dimanche ; à l'inverse, et si l'on veut prendre une référence évangélique, ne pas « voir », ne

« Les managers chrétiens partout où ils sont doivent relancer la question souvent oubliée de comment va se faire le partage de la valeur créée, à qui l'attribuer, à quoi décider de l'utiliser. »

pas se mettre à l'écoute, à la place d'une personne, en est un. Il faut donc réfléchir à des missions compatibles avec la situation des personnes. Mais on ne peut pas penser à tout et la capacité des individus à subir la pression est variable. C'est d'ailleurs pour essayer de vivre un peu moins sous tension que certains quittent le conseil.

Responsables : Avez-vous d'autres critères que financiers pour accepter une affaire ?

F. G. : L'objectif d'une entreprise est de créer de la valeur. Nous ne sommes pas une *non for profit organization*, qui est dans la sphère du développement. Les critères non financiers ne sont analysés que parce qu'ils ont une répercussion financière. Ce qui me rend optimiste aujourd'hui c'est que des éléments non financiers ayant trait à la personne humaine, à la manière dont on traite la planète, peuvent avoir des retombées financières non négligeables. Cela oblige à s'intéresser à des questions humaines ou de durabilité du développement. On peut démontrer aux actionnaires que des mesures de développement durable créent plus de valeur.

Responsables : Comment vivez vous ce but ultime de faire ou faire faire de l'argent ? On peut vouloir être le meilleur techniquement par exemple ? Être innovant ?

F. G. : Arrêter ce processus de circulation de l'argent est impossible aujourd'hui. N'avoir que cela comme but ultime peut nous aspirer complètement, individuellement aussi. Il faut donc mettre les limites qui sont celles de l'équité

en réfléchissant sur le partage autour de soi, avec les collaborateurs. Si ce partage n'a pas lieu, chaque individu ne ferait que ce qui lui permettrait de gagner lui-même plus d'argent. Il y aurait alors distorsion avec l'objectif collectif. Cela ne me semble pas compatible avec la foi chrétienne. Si collectivement on gagne plus, il doit y avoir partage entre les équipes et les « top managers », entre les divers acteurs économiques (l'entreprise et ses actionnaires), entre les pays... Tout est un problème de curseur. Certains retours sur investissement demandés sont usuriers. Les managers doivent avoir le courage d'expliquer cela à des conseils d'administration, des assemblées d'actionnaires. Les managers chrétiens partout où ils sont doivent relancer la question souvent oubliée de comment va se faire le partage de la valeur créée, à qui l'attribuer, à quoi décider de l'utiliser. Cela doit être amené au cœur des décisions stratégiques. Il y a des exemples qui montrent que ce n'est pas une utopie. En Thaïlande, dans une entreprise textile sous-traitante qui travaillait sept jour sur sept et où personne ne demandait rien, une entreprise française a imposé la fermeture un jour par semaine, pour le même salaire, considérant que le fruit de cette sous-traitance pouvait être réinvesti à améliorer les conditions de travail.

Responsables : Sentez-vous que votre travail est un service ?

F. G. : Je suis contente quand on a bien aidé un client, et qu'il dit qu'on lui a rendu service. Parce qu'on n'a pas été arrogant et qu'on a su l'écouter et qu'il l'a fait à notre égard en retour. Mais il ne faut pas non plus être asservi par le « je le paie cher », car une société de conseil se paye cher. Quand le client pense qu'on ne peut rien lui refuser, y compris dans des délais infaisables, cela devient dangereux. Au quotidien, je ressens bien cette dimension de service dans les relations avec les clients auxquels nous essayons d'apporter le meilleur de notre connaissance et de notre expérience. Bien sûr, en prenant du recul, j'ai aussi des interrogations quant aux objectifs poursuivis par ces clients, si pour eux gagner un peu plus d'argent est le but ou simplement le moyen pour accroître le bien-être de leurs

N'avoir que l'argent comme but ultime peut nous aspirer complètement.

BRUNO - FOTOLIA.COM

salariés, de leurs propres clients et des communautés qui les entourent. S'ils répartissent un peu mieux ce gain entre les différents opérateurs, cela peut être positif. Mais la chaîne est longue et suppose qu'à toutes les étapes il y ait des opérateurs en quelques sortes des « éclaireurs » qui favorisent ce partage équitable. Je reconnais que cela fait beaucoup de conditions. Ne suis-je qu'une idéaliste pour croire que la répartition peut

être plus équitable ? Nous ne sommes certainement pas les plus nombreux à croire cela et à espérer que le système fonctionne dans sa face positive et non dans sa face négative. Comment être optimiste ? Je crois qu'il faut persévérer dans une parole parfois à contre-courant, avoir le courage de traduire cette parole en actes là où nous exerçons nos responsabilités et aussi faire confiance aux autres et à l'Étoile... ●

● Vie d'équipe : Manager avec intelligence et humanité

➤ **En tant que cadres, notre vie professionnelle nous conduit à un moment ou à un autre à animer le management d'une équipe ou d'une structure composés d'un nombre plus ou moins important de personnes et à être soi-même managé par sa hiérarchie... Le dossier présenté ce mois-ci nous conduit à focaliser notre attention sur le degré de satisfaction que nous éprouvons dans ces situations. Cette mesure, pour être crédible, doit porter à la fois sur la qualité de la relation aux autres, mais aussi sur celle des procédures mises en œuvre.**

Manager c'est, entre autres, agir avec humanité, avec l'intelligence qui ne peut être remplacée par les bons sentiments, vivre des risques, oser prendre la parole ou la donner à bon escient. C'est une manière de faire qui s'invente à chaque cas. Aussi, la complexité des champs ainsi définis nous impose d'utiliser un instrument de mesure qui ne peut être simple ou simpliste : Comment le concevoir, l'étalonner ?

Nous nous proposons de réfléchir ensemble sur notre désir d'améliorer notre attitude, nos habitudes conscientes ou inconscientes.

1^{er} temps Nous nous proposons d'entendre au moins trois témoignages portant sur des expériences vécues de management, focalisant le propos sur le diagnostic et les outils de mesure mis en œuvre. Peut-on en dégager des caractéristiques communes ?

2^e temps À partir de ces expressions diverses, nous nous écouterons réagir au texte de Paul. Comment résonne en nous le mot « humilité » dans le contexte du management.

3^e temps Enfin, associant les apports des témoins à ces réactions,

chaque équipier impliqué dans un futur management s'essayera à préciser ses attitudes et leurs évolutions éventuelles.

Épître aux Philippiens 2, 1- 11

¹Frères, s'il est vrai que, dans le Christ, on se reconforte les uns les autres, si l'on s'encourage dans l'amour, si l'on est en communion dans l'Esprit, si l'on a de la tendresse et de la pitié, ²alors, pour que ma joie soit complète, ayez les mêmes dispositions, le même amour, les mêmes sentiments ; recherchez l'unité.

³Ne soyez jamais intriguants ni vantards, mais ayez assez d'humilité pour estimer les autres supérieurs à vous-mêmes.

⁴Que chacun de vous ne soit pas préoccupé de lui-même, mais aussi des autres.

⁵Ayez entre vous les dispositions que

l'on doit avoir dans le Christ Jésus : ⁶lui qui était dans la condition de Dieu, il n'a pas jugé bon de revendiquer son droit d'être traité à l'égal de Dieu ;

⁷mais au contraire, il se dépouilla lui-même en prenant la condition de serviteur. Devenu semblable aux hommes et reconnu comme un homme à son comportement, ⁸il s'est abaissé lui-même en devenant obéissant jusqu'à mourir, et à mourir sur une croix.

⁹C'est pourquoi Dieu l'a élevé au-dessus de tout ; il lui a conféré le Nom qui surpasse tous les noms, ¹⁰afin qu'au nom de Jésus, aux cieux, sur terre et dans l'abîme, tout être vivant tombe à genoux, ¹¹et que toute langue proclame : « Jésus Christ est le Seigneur », pour la gloire de Dieu le Père.

Dominique Semont

Ludovic Salvo, responsable national du MCC, présente la synthèse des échanges.



L'ÉQUIPE NATIONALE DU MCC
DES 30 ET 31 JANVIER 2010

« Lyon 2011 »

➤ L'équipe nationale du MCC, rassemblant le bureau national et les responsables régionaux, s'est réunie à Paris au MCC les 30 et 31 janvier derniers. Un seul thème de travail pour ce week-end dense : la préparation du prochain Congrès du MCC « Lyon 2011 ».

Grâce au travail fait par l'équipe de préparation du congrès à Lyon, et à ces deux journées d'échanges, les choses ont bien avancé. Nous avons maintenant une date et un lieu, à noter dès maintenant dans tous les agendas : **15 et 16 janvier 2011 à Lyon** ; un titre : **Inventer un avenir commun** ; et même un sous titre : **Responsables d'une espérance durable**, destinés à orienter et rassembler nos réflexions. Un fil conducteur, inspiré de la pédagogie du chemin d'Emmaüs : écouter pour comprendre la complexité du monde, discerner, à la lumière de la Parole, les germes d'espérance dans les expériences et les actions innovantes présentées, décider pour agir d'un cœur transformé et oser les changements nécessaires. Un schéma de déroulement et de structuration, et les noms de quelques intervenants. Il nous reste, et c'est très important, à préparer avec tout le MCC ce temps fort dans la vie du mouvement. Pour cela, les organisateurs cherchent à faire remonter des équipes les expériences alternatives, décalées, innovantes, capables de faire réfléchir les participants dans leur démarche. Amorcé en équipe nationale, ce travail de collecte s'est poursuivi depuis : des supports

de présentation permettant de comprendre les thématiques et l'organisation générale du congrès sont disponibles et diffusés, pour que chacun puisse s'en inspirer. Resituant notre réflexion dans la vie de l'Église et du monde, Baudoin Roger, l'un des accompagnateurs des JP de Paris, nous a également fait réfléchir pendant ce week-end sur la dernière encyclique de Benoît XVI, *Caritas in veritate*.

Dans un monde qui bouge et une Église qui bouge, l'évolution du MCC et de sa place dans l'Église et le monde va en effet aussi être une question forte, dans la préparation du congrès, son déroulement, et ses suites : nous y réfléchissons ensemble, avant, pendant et après Lyon 2011. ●

*Michel Badré,
Membre du BN du MCC et du comité
de rédaction de Responsables*

Les 2 journées d'échanges et de travail qui se sont déroulées rue de Varenne se sont révélées fructueuses.



Rencontres spirituelles d'automne

Notre-Dame des Tourelles

Saint-Mathieu-de-Trévières (Hérault)

Témoignage 2009

Thème : Témoins du Christ en terre d'Islam

Accompagnateur :

Père Bernard Lapize s.j.

« Ces rencontres questionnent notre foi, nous font curieux de l'homme et par là, curieux de Dieu. En essayant de détruire les barrières qui nous séparent des musulmans et en partageant les difficultés communes de nos vies, nous renforçons notre foi en Christ qui nous a dit "Je suis le chemin, je suis la voie" et nous demande, non pas de lui obéir, mais de le suivre. »

2010 : rendez-vous du 21 (14h) au 24 septembre (14h).

Titre : (en cours de définition)

Animation : Mgr Daniel Labille, évêque émérite de Créteil.

Site : Communauté de la

transfiguration des dominicains.

Cette retraite privilégie les échanges en carrefours et ateliers sur des thèmes proposés par notre accompagnateur ou plus informels (les repas ne sont pas pris en silence...) tout en laissant du temps à la prière avec la communauté ou la prière personnelle sur des propositions de l'accompagnateur.

Abbaye de la Pierre-qui-vire

Saint-Léger-Vauban (Yonne)

Témoignage 2009

Thème : Introduction à Saint Paul - Justification par la foi - Ecclésiologie

Accompagnateur :

Frère Matthieu Colin, bénédictin.

« Cette rencontre est l'occasion de relire notre appel, d'approfondir notre foi pour être un témoin authentique de l'Évangile au sein de la société. (...) C'est un temps, à l'écart, de relectures, rencontres, échanges et dialogue avec d'autres membres du MCC. Merci aux organisateurs et à l'année prochaine : venez, n'ayez pas peur ».

Thérèse Caillet

2010 : rendez-vous du 21 (16h) au 24 septembre (14h).

Titre : Épitre aux Hébreux - Église, rapport ancienne et nouvelle

alliance, sacerdoce

Accompagnateur :

Frère Matthieu Colin, bénédictin.

Site : Abbaye de bénédictins.

Les repas du matin et du soir sont pris en silence, celui de midi pouvant être plus convivial. Les instructions de l'accompagnateur sont suivies d'un temps d'échanges. Il y a des possibilités d'échanges plus informels le soir au choix des participants.

Abbaye du Mont-des-Cats

Godewaerdsvelde (Nord)

Témoignage 2009

Thème : Dieu, une idée, une image ou un visage

Accompagnateur : Mgr Jacques

Noyer, évêque émérite d'Amiens.

« Nous cherchions tous une réponse à cette question... Nous avons cheminé avec notre prêtre philosophe qui, avec des exemples de la vie, de notre vie de tous les jours, nous a fait avancer peu à peu dans notre recherche... »

Thérèse Van Boxesom

2010 : rendez-vous du 28 septembre (16h) au 1^{er} octobre (14h).

Titre : Avoir et pauvreté

Accompagnateur : Mgr Jacques

Noyer, évêque émérite d'Amiens.

En ces temps de crise économique, nous ne pouvons échapper à grand nombre de questions sur lesquelles l'Évangile et la tradition de l'Église ont jeté des lumières essentielles. 5 thèmes seront abordés :

la béatitude de la pauvreté ; la légitimité de la propriété ; l'ambiguïté de l'argent ; les pièges de la charité.

Site : Abbaye de trappistes.

Les repas sont pris en silence mais la convivialité n'est pas absente : la vaisselle par exemple...

Les instructions sont suivies d'échanges et il y en a de plus informels dans la journée ou le soir.

Côté pratique

Dans chaque site, il est possible de participer aux offices qui jalonnent la vie des religieux ou des religieuses qui nous accueillent en fonction des règles de la communauté et des souhaits du groupe. L'accompagnateur spirituel y réside normalement pendant le temps de la retraite et est, en général, disponible pour des rencontres individuelles ou plus collectives en plus de ses instructions. Un coordinateur, dont le nom vous sera communiqué lors de la confirmation d'inscription, sera chargé de l'organisation matérielle et de la bonne marche de la RSA.

Conditions et inscription

Forfait : 165 euros par personne dont 40 euros d'acompte à l'inscription non remboursables. (Si certains rencontrent des difficultés financières, en parler à l'inscription) Inscription : MCC 18, rue de Varenne. **Date limite :** 30 juin 2010

Renseignements : Patrice Méheux : 01 42 54 84 46 patrice.meheux@wanadoo.fr ou Secrétariat MCC : 01 42 22 59 57 contact@mcc.asso.fr

Thomas Rousseau, étudiant en 2^e année de l'École Centrale Paris, est président de l'association Chrétien en Grande École - CGE - le réseau des aumôneries des grandes écoles françaises.

INTERVIEW DE THOMAS ROUSSEAU, PRÉSIDENT DE CGE

« Le catholicisme est une religion du corps »

À l'occasion de la rencontre nationale de Chrétien en Grande École qui s'est déroulée les 6 et 7 février 2010 à Toulouse sur le thème « Le corps est le temple de l'Esprit ». Thomas Rousseau a bien voulu répondre à quelques questions pour *Responsables*.



Responsables : Pourquoi vous êtes-vous impliqué dans Chrétien en Grande École ?

Thomas Rousseau : Lorsque j'ai intégré l'École Centrale Paris, la première chose que j'ai regardée, ce fut la présence d'une aumônerie dans l'école. C'est d'abord dans ces communautés que je me suis impliqué. Je sais le gros travail d'évangélisation qui se fait au sein des communautés locales. Alors pourquoi je me suis impliqué dans le réseau de Chrétien en Grande École ? Tout simplement parce qu'on me l'a demandé et que j'étais disponible. J'ai répondu à un appel au service que l'on me demandait, rien de plus et rien de moins.

Cependant, tout service implique un engagement. C'est pourquoi, j'ai pris quelque temps pour discerner. Plusieurs questions viennent alors à l'esprit. Pourquoi moi et non quelqu'un d'autre ? Serai-je à la hauteur de ce qu'on me demande ? Je crois que la seule réelle question a été : à quoi suis-je appelé ? Ainsi ce que nous pouvons ou savons faire importe peu, car nous reposons entre les mains de Dieu.

C'est la raison pour laquelle j'ai attaché beaucoup d'importance à la prière et à l'écoute pendant toute cette année. Cet engagement fut aussi une aubaine, car il m'a permis de me recentrer sur l'essentiel à savoir le Christ.

Responsables : Qu'est-ce que le réseau Chrétien en Grande École ?

T. R. : Le réseau comprend plus de 80 communautés à travers la France. Lorsqu'une ville possède plusieurs écoles et donc plusieurs communautés, un délégué est appelé. Il a le souci de mettre les différentes communautés de sa ville en relation, de permettre des manifestations communes. Il est aussi l'interlocuteur privilégié du Bureau National. Celui-ci est formé de 4 étudiants et d'un aumônier. Durant l'année, nous avons pour mission :

- d'organiser la rencontre nationale et de veiller à sa pédagogie. Nous nous chargeons aussi de sa promotion dans le monde étudiant mais aussi au niveau des institutions et des entreprises.
- de faire vivre le réseau. Ainsi chacun de nous s'occupe plus spécifiquement d'une région. Les cinq régions sont l'Île-de-France, le Sud-est, le Sud-ouest, le Nord-est et le Grand Ouest.
- de représenter les Chrétien en Grande École auprès de l'Église, des écoles, des médias et de diverses institutions.

Ainsi nous avons le souci d'être dans le monde en tissant des liens avec le Mouvement Chrétien des Cadres et dirigeants (MCC) mais aussi avec la Délégation Catholique à la Coopération (DCC) ou encore l'association « La politique, une bonne nouvelle ».

Responsables : Qu'est-ce que la Rencontre Nationale ?

T. R. : La rencontre nationale, « RN », est le rendez-vous annuel des étudiants des grandes écoles. C'est la grande fête de notre réseau. C'est un week-end de formation spirituelle et intellectuelle, de rencontres et de temps festifs. Les étudiants y viennent avec la communauté de leur école. C'est aussi un lieu d'expression et de retrouvailles entre camarades de prépa.

Cette année, la RN a eu lieu les 6 et 7 février dans le centre de Toulouse sur le thème « **Le corps est le temple de l'Esprit** » (1 Co 6, 19).

Ainsi, lors de sa conférence à la basilique Saint-Sernin, le philosophe Éric de Rus nous a parlé de l'intériorité charnelle. Il nous a montré à quel point le catholicisme est une religion du corps mais d'un corps un peu particulier. Un corps qui est beaucoup plus qu'un objet physique ou biologique. Un corps qui nous inscrit dans notre finitude mais aussi un corps capable d'aimer et donc capable de transcendance.

Par ailleurs à l'École Supérieure de Commerce de Toulouse, Mireille Nègre a partagé son expérience d'ancienne première danseuse à l'Opéra de Paris et son cheminement vers le Christ qui l'a amenée à devenir Vierge consacrée. Elle nous a montré comment unifier ses aspirations personnelles, parfois radicales, et sa vocation de baptisée.



La
rencontre nationale
2010 a réuni à
Toulouse 850 étudiants
et aumôniers venus de
toute la France.

La rencontre nationale 2010 a réuni 850 étudiants et aumôniers venus de toute la France. Des ateliers, en lien avec le thème, préparés et animés par des étudiants, ont permis d'approfondir la réflexion. Les temps de prière ont rythmé le week-end. La messe d'envoi, présidée par Mgr Gaschignard, évêque auxiliaire de Toulouse, a invité les étudiants à choisir d'être de véritables témoins et missionnaires de l'amour du Christ, pour le monde, à travers leurs engagements et leurs responsabilités.

Responsables : *Qu'est-ce que vous avez appris de cette belle aventure ?*

T. R. : La distance géographique avec le bureau de la rencontre nationale à Toulouse a été un réel défi. Cela a rendu la communication plus difficile. De plus,

prendre des décisions, trancher entre plusieurs possibilités, savoir qui a le plus de légitimité pour choisir telle décision : c'était une véritable gymnastique de l'esprit. Cela a demandé de la persévérance, de l'attention envers chacun et beaucoup d'amour. Au fond, nous ne voulions tous qu'une chose, c'est que cette rencontre nationale soit une réussite.

Défi relevé ! Pour l'ensemble de l'organisation, à Toulouse comme à Paris, cet événement a été notre plus belle récompense.

Ces deux jours ont été intenses et le don que nous avons fait de nous-mêmes n'est rien à côté des sourires que l'on voyait sur chaque visage, des slogans chantés par telle ou telle communauté et des remerciements reçus de nombreux participants.

Responsables : *Quels sont les futurs projets de Chrétiens en Grande École ?*

T. R. : En cette année 2010, l'association Chrétiens en Grande École fête ses 25 ans. C'est une belle occasion de faire le point sur ce quart de siècle d'activités. Actuellement, nous pensons organiser un colloque à la mi-octobre. Cela sera sans doute l'occasion de débattre de sujets concernant Chrétiens en Grande École comme la diversité sociale, trop souvent restreinte dans les médias à la question des quotas de boursiers, mais aussi la place des actions caritatives et sociales au sein de notre réseau. Ces sujets sont déjà en réflexion au Bureau National tout comme dans les communautés. Il reste à savoir quelles actions concrètes mener. ●

www.cgenational.com

« Des changements sont possibles »

L'histoire, les circonstances de son élaboration, de son développement et les principes de la pensée sociale de l'Église sont très bien présentés dans cet ouvrage instructif, facile à lire et très complet pour qui veut mieux connaître l'enseignement social de l'Église sur la société, « l'attention aux réalités humaines », en droite ligne avec l'Évangile (Luc 4, 18).

Les textes du magistère en matière sociale sont passés en revue depuis Léon XIII ; leur évolution au cours des cent dernières années a été très marquée par le concile Vatican II. Certes la parution récente de *Caritas in veritate* demanderait une actualisation de cet opuscule puisque la dernière encyclique répond à certains manques relevés par l'auteur dans la deuxième partie du livre : questions d'environnement, de mondialisation... Pierre de Charentenay montre que cette parole publique est très centrée sur la dignité de la personne humaine, la liberté et l'épanouissement de la personne et développe les notions de solidarité, de bien commun, de développement et de justice dans l'intérêt de tous. Elle ne cherche pas à donner des solutions idéologiques, politiques ou moralistes à une problématique sociétale complexe, mais à ouvrir des pistes d'action pour les hommes de bonne volonté qui veulent prendre le temps de la réflexion sous le regard de l'Évangile « car des changements sont possibles » face à une attitude bien courante de fatalité. Voilà un message de conclusion teinté d'espérance. N'est ce pas en droite ligne avec la charte du MCC ?

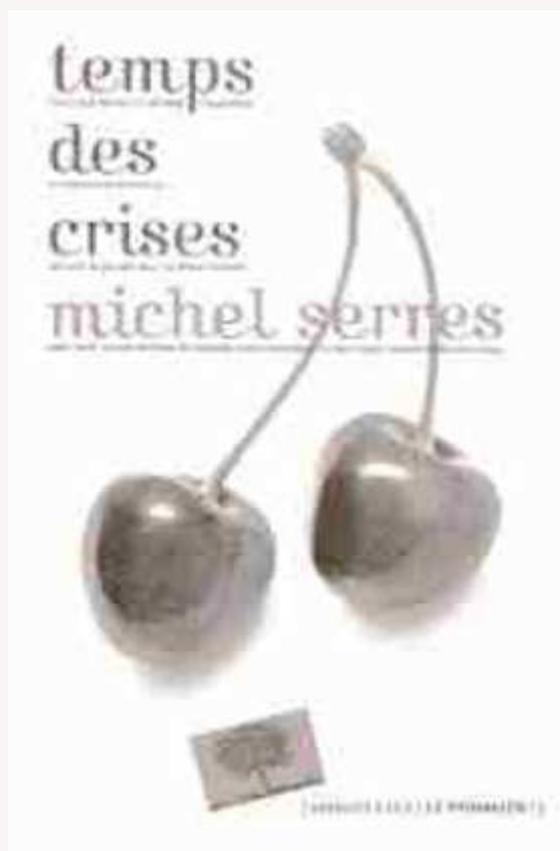
Alain Brunelle



Vers la justice de l'Évangile
Introduction à la pensée sociale de l'Église.

Pierre de Charentenay, s.j.
DDB, 2008, 243 pages, 19

Temps des crises,
Michel Serres
Édition Le Pommier,
2009, 78 pages,
10



Fin d'un monde début d'un autre...

Pour l'auteur, si la crise est un séisme, aucun retour en arrière n'est possible. Une ère de notre histoire se termine. Des transformations majeures sont perceptibles en agriculture, transports, santé, démographie, informatique, conflits... et seules les institutions n'ont pas changé.

Dans ce petit essai philosophique, Michel Serres s'interroge sur la primauté de la planète, sujet muet : eau, air, énergie... et montre que l'homme par son intelligence peut encore agir pour sa survie, mais avec « douceur » suivant une conduite éthique dans une « recherche collective du vrai ». Le dernier texte de Benoît XVI est en écho avec cette hypothèse de sortie de crise.

A. B.

Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ?

Dounia et Lylià Bouzar,
Albin Michel, 2009, 215 pages, 15

Un difficile équilibre

Garantir à chacun sa liberté de croire, mais aussi de vivre sa religion, n'est pas facile dans l'entreprise. Les salariés ne peuvent être condamnés au silence, et pourtant l'employeur ne peut accepter certains comportements. Le livre de Dounia et Lylià Bouzar, sociologues, permettra à ceux qui sont confrontés à ces questions de mieux les gérer, dans un équilibre entre la liberté inscrite dans la Constitution et le refus de comportements mettant en danger la cohésion du collectif de travail ou le marché de l'entreprise.

Les auteurs s'appuient sur la jurisprudence et les délibérations de la HALDE. « Tout ce qui entrave le bon fonctionnement du travailler ensemble doit être désamorcé » et deux cas d'école illustrent ce principe. Elles terminent en donnant des clés d'analyse pour résoudre (au regard des seuls critères acceptables : sécurité, hygiène, aptitudes, organisation, non prosélytisme et critères commerciaux) les différents cas de comportement, du jeûne, des signes religieux, de la prière ou des fêtes religieuses et des rites alimentaires.

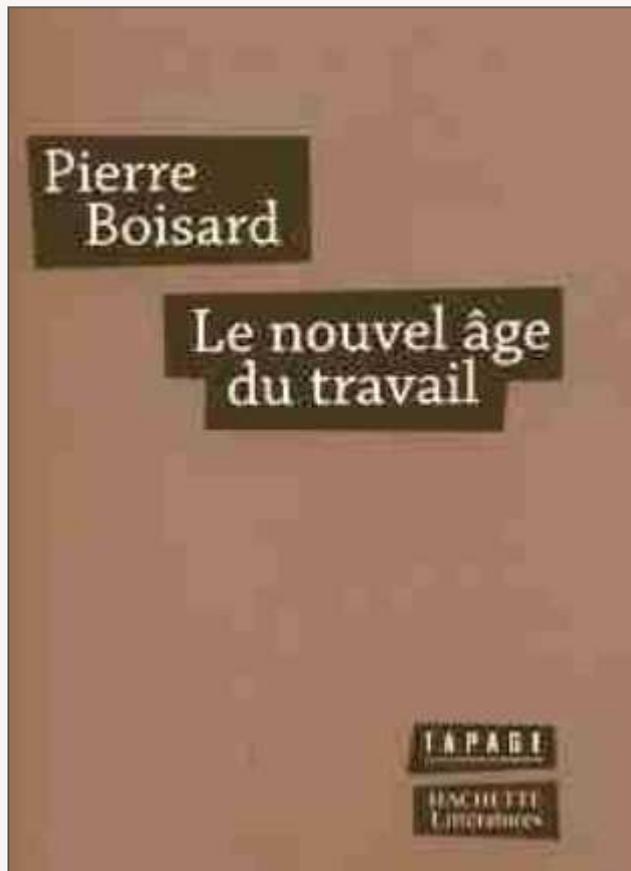
Bernard Chatelain

Dounia et Lylià Bouzar

Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ?



Albin Michel



Le nouvel âge du travail

Pierre Boisard, Hachette littératures,
2009, 211 pages, 14,40

Travailler mieux pour vivre mieux...

Le travail reste une valeur stable mais les Français sont nombreux à se plaindre du leur... La cause principale est sans doute l'exigence, par les entreprises, d'investissement personnel et d'implication des salariés, alors qu'en retour la reconnaissance n'est pas là. Les salariés savent bien qu'ils sont jetables à tout moment. Les rémunérations aberrantes des patrons leur laissent penser que leur travail n'est pas appréciable...

Il n'est plus possible de continuer ainsi et Pierre Boisard, sociologue spécialiste des questions d'emploi, propose quatre réformes pour s'attacher aux problèmes les plus préoccupants : sécuriser les parcours professionnels, permettre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, améliorer les conditions de travail et la reconnaissance du travail...

Car il ne suffit pas de vouloir travailler plus pour gagner plus. Ces réformes nécessiteraient un engagement fort de l'État et aussi des changements de mentalité des organisations syndicales patronales et ouvrières (Pierre Boisard propose par exemple que seuls certains fonctionnaires bénéficient de la protection de l'emploi, mais aussi d'aménager horaires et rythmes de travail en fonction des charges de famille).

B. C.

ÉDITO

« Ce qui à notre époque frappe tout d'abord le regard n'est pas seulement la concentration des richesses, mais encore l'accumulation d'une énorme puissance, d'un pouvoir discrétionnaire aux mains d'un petit nombre d'hommes qui d'ordinaire ne sont pas propriétaires, mais simples dépositaires et gérants du capital qu'ils administrent à leur gré. (...) Ce pouvoir est surtout considérable chez ceux qui, détenteurs et maîtres absolus de l'argent, gouvernent le crédit et le dispensent selon leur bon plaisir. Par là, ils distribuent en quelque sorte le sang à l'organisme économique, dont ils tiennent la vie entre leurs mains, si bien, que sans leur consentement, nul ne peut plus respirer. »

Pie XI in Encyclique Quadragesimo Anno

ZOOM

Un défi global : les ressources énergétiques

L'énergie est un sujet global car tout le monde puise à la même source avec les mêmes technologies, car les énergies fossiles représentent encore 80% de notre consommation énergétique et cela va durer.

Nous partageons désormais les pollutions. Notre consommation d'énergie dépend considérablement du niveau de vie. 1 milliard d'habitants n'ont pas l'électricité : 1 USD/jour permet de manger, 2 USD par jour permet d'avoir un toit et on peut avoir l'électricité. La consommation de CO₂ varie de 1 à 100 suivant le niveau de vie et comme tout le monde sur la planète rêve de vivre comme les États-Uniens... Comme le prédisait le Cat Cousteau dans les années 60, « le pire désastre écologique serait que les Chinois se mettent à consommer comme les Américains ».

La grande question est « aurons-nous assez d'énergie ? ». Tout dépend pour combien de temps, pour quel niveau de vie, et pour combien de personnes ? En ce qui concerne les énergies fossiles : le

charbon a plus de 2 siècles de réserves. Le pétrole et gaz : cela fait 40 ans que nous avons 40 ans de réserves. On a donc beaucoup plus découvert que consommé. Mais il faut s'y intéresser dès maintenant, car le problème va se manifester plus tôt. En effet on ne pourra pas technologiquement produire plus de 100 millions de barils/jour, niveau bientôt atteint. On ne pourra pas fournir les 135 millions de barils/jour estimés nécessaires en 2035. La situation du gaz est assez semblable. Depuis le début de l'ère industrielle, 20 % de la population consomme 80 %. Il faudrait 5 planètes pour que les 80 % puissent vivre comme les 20 %.

En ce qui concerne les autres énergies, il y a beaucoup d'incertitudes. Le nucléaire est nécessaire mais représente moins de 10% du total de l'énergie. Les énergies nouvelles feront la balance avec le charbon pour compenser les insuffisances du pétrole et du gaz. Mais la Chine, l'Inde et les États-Unis préféreront utiliser leurs réserves en charbon. La

biomasse est très décevante. L'éolien est intéressant si on accepte de n'avoir de l'électricité que quand il y a du vent, ce qui n'est pas impossible. Le solaire offre les plus grands espoirs, mais à des coûts encore trop élevés

Que peut-il donc se passer ? On n'empêchera pas les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) de se développer. Donc les pays de l'OCDE doivent absolument réduire leur consommation, lutter contre le réchauffement climatique et changer car nous restons le modèle de référence pour les autres.

Cela signifie réduire notre consommation d'énergie de 20 % entre 2005 et 2020. En ce sens, Copenhague n'a pas été un échec mais un excès d'ambitions mal préparées. Le positif est que les Européens sont maintenant sensibilisés au réchauffement climatique et pensent que la solution passe par eux. Mais c'est une vision uniquement européenne.

Les enjeux sont globaux mais recouvrent des problématiques différentes. La distinction entre les pays de l'OCDE et les autres

ne signifiera plus rien demain. Actuellement, l'UE représente moins de 12 % des émissions de CO₂. Avant 2020, les émissions cumulées de la Chine et de l'Inde seront supérieures à celles des États-Unis et de l'Europe. Les pays développés doivent donc être les initiateurs, mais les vrais acteurs seront les pays émergents. Pourront-ils utiliser leurs énormes réserves de charbon sans faire un désastre climatique ? L'évolution technologique est un enjeu essentiel pour des procédés plus efficaces et des énergies alternatives. Comme les États-Unis, il ne faut pas penser le futur avec les technologies d'aujourd'hui.

Le prix des énergies va donc augmenter, cela ne changera pas la consommation des riches mais celle des pauvres qui n'y auront plus accès. Si on laisse seul agir le marché, les inégalités croîtront. Il faut y réfléchir maintenant. Les problèmes de sécurité vont aussi se présenter de façon

différente. Voir l'exemple d'Abou Dhabi qui a choisi des technologies coréennes plus simples pour ses centrales nucléaires et a rejeté notre conception de la sécurité.

La croissance elle-même est en question. Que signifie-t-elle aujourd'hui ? Les objectifs de Copenhague impliquent un changement complet de nos modes de vie. Il y a des choses auxquelles il faudra renoncer. Or on ne renonce à ce à quoi on est attaché que pour ce qui a plus de valeur. Cela peut être de la solidarité. Si on n'est pas capable de générer une aspiration à quelque chose de meilleur pour les autres, on ne renoncera pas à notre pouvoir d'achat. ●

Alain Heilbrunn

Sources d'information :

AIE Agence Internationale de l'Énergie: Discours politique à partir de données statistiques.

www.iea.org/Shell : Scénarios énergétiques pour 2050. Déterminer quand les décisions auront un impact (nucléaire par ex)

www.shell.com/scenarios

ACTUALITÉS

Social ou multinational ?

Fondée en 2001, Café-Perú (www.cafe-peru.com) est une entreprise dont les actionnaires sont 6 coopératives péruviennes de caféiculteurs partageant la volonté de générer de la « rentabilité sociale », tant par l'amélioration des conditions de vie des producteurs que par une démarche interne participative.

Grâce à l'obtention de 9 labels internationaux, allant du commerce équitable à la certification bio, les produits de Café-Perú sont recherchés. Tellement que, début 2008, Starbucks Coffee voulait faire acheter Café-Perú par une prise de contrôle majoritaire « pour répondre à la demande du marché ».

Pour y faire face, Café-Perú a souhaité augmenter ses fonds propres

venant d'acteurs solidaires qui ne mettent en cause ni la souveraineté des producteurs, ni les orientations sociales. La SIDI était partenaire depuis 8 ans de la C.A.C. La Florida, le plus important constituant de Café-Perú. Elle est entrée au capital de cette dernière en 2008, et a participé à l'augmentation de capital de novembre 2009 en apportant 400 000 \$, et est en même temps entrée au Conseil d'administration. ●



AGENDA

- **1^{er} mai** : ouverture de l'exposition universelle à Shanghai « Meilleure ville, meilleure vie » jusqu'au 31 octobre 2010.
- **3-28 mai** : conférence d'examen du Traité de non-prolifération des armes nucléaires (TNP) organisée par l'ONU à New York.
- **5 juin** : journée mondiale de l'environnement sur le thème du développement durable.
- **12 juin** : journée mondiale contre le travail des enfants.
- **25-27 juin** : sommet du G8 à Huntsville au Canada, sommet parallèle du G20 à Toronto.
- **juin** : 99^e session de la conférence internationale sur le travail sur l'objectif stratégique de l'emploi à Genève, présence du MCC à travers le SIIAEC.

ACTUS

- **Du 8 au 11 octobre 2009**, à Gdansk, se sont tenues les premières Journées sociales catholiques pour l'Europe. S'y sont retrouvées des délégations de 29 pays européens. www.comece.org/content/site/fr/press_e/discours/firstcatholicocialdaysfo/index.html
- **1^{er} décembre 2009** : entrée en vigueur du Traité de Lisbonne. Par son article 17, l'UE reconnaît l'identité et la contribution spécifique des Églises et mène sur cette base avec elles un dialogue « ouvert, transparent et régulier ». Les « organisations philosophiques et non confessionnelles » jouissent des mêmes dispositions.
- **2 décembre 2009** : 1^{er} des 4 séminaires prévus par la COMECE et ses 2 partenaires sur « Islam, Christianisme et Europe » pour approfondir le dialogue interculturel et interreligieux.
- **Le 22 janvier 2010** a été élu patriarche de l'Église orthodoxe serbe, l'évêque Irinej de Nis (Miroslav Gavrilovic) pour succéder au patriarche Pavle. Agé de 80 ans, modéré, ouvert au dialogue inter-religieux et au dialogue œcuménique, il s'est montré favorable à une visite du Pape Benoît XVI, en 2013 en Serbie. C'est en effet en Serbie dans la ville de Nis dont le nouveau Patriarche était évêque, qu'est né l'empereur Constantin qui, en 313, ordonna l'édit de Milan. Cette édit proclama « le droit pour les chrétiens et pour chacun d'adopter la religion de son choix », et marque une étape décisive de l'histoire de l'Église.



LAURENT CHEVALLIER

L'organisation pour passion

➤ Chargé de la commission « Organisation et planning », ce cadre de 45 ans met à profit son expérience professionnelle et son goût de l'opérationnel pour que rien ne soit laissé au hasard les 15 et 16 janvier prochains à Lyon...

D'abord, une capacité naturelle à s'enthousiasmer pour le projet. Et, il l'avoue aussi, un brin de curiosité. Voilà résumées les raisons qui ont poussé Laurent Chevallier à rallier l'équipe chargée de préparer le prochain congrès du MCC, « Lyon 2011 ».¹

« Au départ, lors de la première réunion, il y a ceux qui ont levé un doigt pour manifester leur disponibilité ; moi, j'ai dû en lever un demi », se rappelle-t-il dans un sourire. Une « moitié de doigt », car ce cadre de 45 ans sait que son temps sera limité pour apporter sa pierre à l'édifice.

Nul doute pourtant qu'il y mettra deux bonnes doses de passion et de raison, afin que la fête soit belle et porteuse de sens. Marié à F rédérique et père d'une fratrie (4 garçons de 9 à 16 ans), Laurent Chevallier est installé à Bourgoin-Jallieu, cité rugbystique du Nord-Isère positionnée sur l'autoroute Lyon-Grenoble. Un axe qu'il fréquentera en 2010 dans tous les sens : d'un côté, Lyon pour la préparation du Congrès, au centre, Bourgoin, pour la vie familiale, et à l'autre extrémité, Grenoble, pour son travail.

Depuis 10 ans, ce cadre de 45 ans œuvre au sein de Trixell, filiale de Thales spécialisée dans l'imagerie médicale sous rayon X et n° 1 mondial de son secteur. « Je suis chef de projet » explique-t-il de manière simple et pédagogique, pour parler d'une activité qui l'est beaucoup moins. « Nous développons et mettons sur le marché des produits complexes. La société commercialise une demi-douzaine de références qui nécessitent plusieurs années d'élaboration, conçues par de grosses équipes ». Ce que Laurent apprécie surtout, c'est le fait d'évoluer au cœur d'un « laboratoire d'idées avec une dynamique, un état d'esprit, une culture et une dimension humaine pro pres à cette entreprise. À chaque nouveau projet, on part d'une page

blanche et tout est à créer. »

Une expérimentation du réel propre à satisfaire son goût pour l'opérationnel, également mis à profit dans des domaines aussi variés que l'organisation d'une régates nationale de voile sur la côte varoise ou d'une compétition de pêche sous-marine en apnée en Bretagne...

Pas étonnant donc, qu'il se soit vu confier la commission « Organisation et planning » dans la perspective de « Lyon 2011 ».

Gestion du « qui fait quoi », identification des tâches, mise en place de procédures et d'outils « sur lesquels pourront s'appuyer les organisateurs des prochains congrès »... Depuis plusieurs mois, Laurent Chevallier, avec le comité de pilotage du Congrès, fait en sorte que rien ne soit laissé au hasard et que tout soit prêt pour le jour J. Mais au-delà des questions techniques, ce quadragénaire a aussi à cœur de défendre « sa » vision du congrès : « Les participants vont venir avec des questions vraies et fortes. J'aimerais qu'ils puissent en repartir avec des réponses et des repères qui le soient tout autant, et avec un message collectif qui complète le discernement personnel de chacun. »

Autre analogie que cet ingénieur généraliste cultive volontiers entre son entreprise et le MCC : « Dans les deux cas, nous essayons de montrer qu'il existe des marges de manœuvres en termes d'éthique, de comportement, dans la façon de fédérer les êtres autour d'un projet, d'une envie. » Et Laurent de citer en conclusion cette phrase de Saint-Exupéry, extraite de « Terre des hommes » : « La grandeur d'un métier est avant tout d'unir des hommes : il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines. » ●

Pierre-Olivier Boiton

¹ Lire aussi p.22 de ce numéro et les pages « Visages » des n° 401 et 402.

« Les participants vont venir avec des questions vraies et fortes. J'aimerais qu'ils puissent en repartir avec des réponses et des repères qui le soient tout autant et avec un message collectif qui complète le discernement personnel de chacun. »



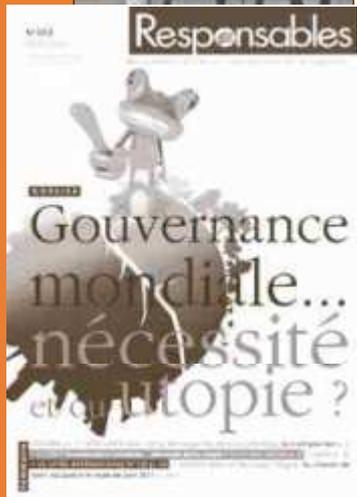
- RENCONTRE
- DOSSIER
- LIVRES & DVD
- LETTRE INTERNATIONALE
- VIE DU MOUVEMENT
- VIE D'ÉQUIPE
- QUESTION D'ÉQUIPE
- VISAGE
- VIE SPIRITUELLE

Responsables

Chaque mois c'est :

- **Une rencontre** avec une personnalité marquante de la vie économique, publique ou associative...
- **Un dossier** qui développe un grand thème de société en lien avec l'actualité à travers des articles, des interviews, des témoignages...
Il participe au débat sur les problématiques contemporaines et leurs rapides évolutions.
- Une sélection de **livres et de DVD**...
- **La lettre internationale** du MCC pour rester ouvert sur le monde.

Le journal fait aussi le lien entre les membres du MCC, des jeunes professionnels aux cadres en retraite active. Il présente les orientations de **la vie du mouvement**. Il propose des thèmes de **vie d'équipe** et tente de répondre aux principales **questions d'équipe**.
Il est un soutien pour la foi et la réflexion, une aide dans la recherche de cohérence, entre le sens que nous voulons donner à notre vie et le monde qui nous entoure.



Le prochain numéro 404 mai 2010

DOSSIER Cadres en recherche d'emploi...

Responsables

BULLETIN D'ABONNEMENT

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

OUI, je souhaite m'abonner (ou me réabonner) à Responsables

OUI, j'offre un abonnement à :

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____ Code Postal : _____

Ville : _____ e-mail : _____

Membre du MCC oui non Sympathisant Autre : _____

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

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

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

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



mouvement chrétien des cadres et dirigeants

P r i è r e

Je crois pourtant

Je sais que beaucoup d'hommes vivent sans espérance.
Et je crois pourtant que Dieu ne désespère d'aucun d'eux.

Je sais que le monde est imparfait, ingrat et cruel.
Et je crois pourtant que Dieu compte sur nous pour le rendre habitable.

Je sais que dans tout homme se cachent des réserves insoupçonnées de cruauté.
Et je crois pourtant que l'Esprit-Saint peut le rendre capable d'aimer.

Je sais que notre liberté est souvent illusion et nos pouvoirs minuscules.
Et je crois pourtant que rien n'est fatal, surtout pas le sens des choses.

Je sais que la mort a toujours le dernier mot.
Et je crois pourtant que le cœur de Dieu ne laisse perdre aucun moment de vie.

Je sais que ma vie est celle d'un pécheur : je ne compte pas sur ma vertu.
Et je crois pourtant que Jésus m'ouvrira le pardon de Dieu.

Je sais que les hommes naissent dans une culture, une histoire, une religion.
Et je crois pourtant que l'amour a quelque chose d'éternel.

Je sais que ce que je sais du monde n'est presque rien.
Et je crois pourtant que je sais l'essentiel quand je dis en Église :
Je crois en Dieu le Père tout puissant, Créateur du ciel et de la terre.

*Mgr Jacques NOYER,
Évêque émérite d'Amiens*