

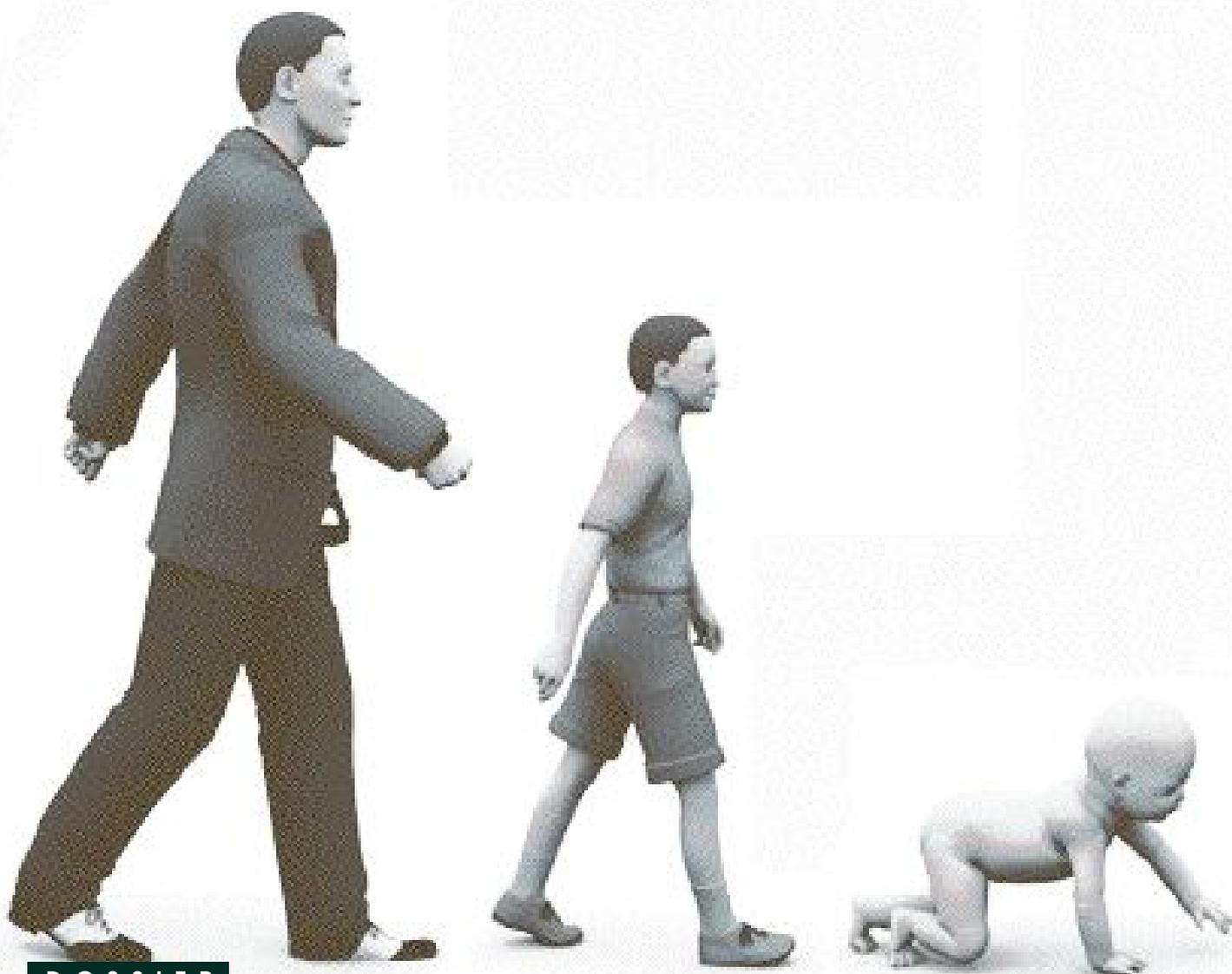
N°383

AVRIL 2008

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

# Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants



DOSSIER

# L'intergénérationnel devoir ou opportunité ?

ÉDITORIAL **Rupture et continuité** p. 3 • RENCONTRE avec **Marie-Christine Chatelain. Professionnelle du bénévolat** p. 4 • DOSSIER **L'intergénérationnel, devoir ou opportunité ?** sommaire détaillé p. 6 • VIE DU MOUVEMENT **Session des aumôniers et Équipe nationale** p. 20 • VOYAGE ITINÉRAIRE **Enseigner en Afrique** p. 22 • VIE D'ÉQUIPE p. 22 • LIVRES & DVD p. 24 • LA LETTRE INTERNATIONALE N° 109 p. 26 • VISAGES EN MÉMOIRE **Bruno Leclerc** p. 28 • COURRIER DE LECTEURS p. 30 •

sommaire

- **03 avril 2008** Conférence/débat.  
« Performance de l'entreprise et respect de l'homme »  
animée par Xavier Grenet, salle municipale  
J.-P. Timbaud à Limoges, 19h30. Contact :  
A. et J.-Y. de Vanssay-Fautrat : 05 55 70 17 50.
- **5/6 avril** Week-end régional du MCC  
**Centre-Est** à Valpré Lyon : « Comment vivre  
la confiance dans ses responsabilités ? ».
- **5/6 avril** Week-end régional  
du MCC **Lorraine** à Peltre : « Humanité  
et espérance de l'homme au travail »
- **3/4 mai** Week-end régional PACA à l'abbaye  
Saint-Michel de Frigolet : « Espérance chrétienne  
et acteurs de développement en PACA ».
- **18 mai** Marche spirituelle, Hauts de Seine :  
« Se mettre en mouvement, faire Église »  
4 thèmes : Justice et équité au travail ; Intégrité  
en entreprise ; Mettre l'homme au centre  
de nos actions ; Solidarité humaine au travail.
- **24/25 mai** Équipe nationale à Paris,  
MCC rue de Varenne.

## DÈS MAINTENANT

- **Du 18 au 28 août 2008** pour les 25/35  
ans. Jeunes Professionnels.  
Du souffle dans nos vies : Session-retraite  
à Penboc'h (Golfe du Morbihan) animée  
par une équipe de jésuites, prêtres, religieuses  
et laïcs dont des accompagnateurs  
du M.C.C. Session ouverte à tous ceux  
qui veulent risquer une aventure spirituelle.  
Contacts : Danièle Michel 06 64 51 61 15.  
Annie et Marc Sellier 06 08 72 88 87  
ou 06 30 12 59 71
- **8/11 novembre** Session nationale Jeunes  
professionnels à l'ICAM de Nantes :  
« Spectateurs ou acteurs de la création :  
vers une éthique du futur »

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

## Rencontres spirituelles d'automne

- **NOTRE DAME DES TOURELLES** Saint Matthieu de Trévières (Hérault)  
Mard 7 au vendredi 10 Octobre 2008. Accompagnement : Père Jean-  
Luc Ragonneau, s.j. Thème : « Le mal, un défi pour l'espérance »
- **ABBAYE DE LA PIERRE QUI VIRE** Saint Léger Vauban (Yonne)  
Mardi 23 au vendredi 26 septembre 2008. Accompagnement :  
Frère Mathieu, bénédictin. Thème : Les Psaumes
- **ABBAYE DU MONT DES CATS** Godewaardsvelde (Nord)  
Mardi 14 au vendredi 17 octobre 2008. Accompagnement :  
Mgr Jacques Noyer, évêque émérite d'Amiens.  
Thème : « Appelés à vivre comme des fils de Dieu »
- **ABBAYE DE BELLOC** Urt (Pyrénées Atlantiques)  
Mardi 23 au vendredi 26 septembre 2008. Accompagnement :  
Père Hubert Barbier. Thème : « Le Dieu de l'Alliance,  
aux sources de la fraternité humaine dans la société d'aujourd'hui »

## Préinscription auprès du secrétariat national

### ➤ Du 17 au 22 août 2008

Université d'été à La Beaume-les-Aix  
**Le travail, quelle place pour  
nos convictions ?** 5 jours en Provence  
cet été pour réfléchir, partager, prier  
(et se détendre) ensemble sur ce thème.  
Contact : universite.ete@mcc.asso.fr



## Responsables

**Éditeur** : U.S.I.C. - 18, rue de Varenne - 75007 Paris - Tél : 01 42 22 18 56  
<http://www.mcc.asso.fr> - [journal.responsables@mcc.asso.fr](http://journal.responsables@mcc.asso.fr)  
**Directeur de la publication** : Alain Brunelle  
**Rédactrice en chef** : Marie-Caroline Durier  
**Secrétariat** : 01 42 22 59 57  
**Comité de rédaction** : Anne-Marie de Besombes, Françoise Brunelle, Bernard Chatelain,  
Claire Collignon, Geneviève-Isabelle Coulomb, Solange de Coussemaker, Denis Garnier,  
François Lacroix, Christian Mazars, Jean-Luc Ménager, Christian Sauret, Laurent Tertrais.  
**Aumônier national** : Bernard Bougon  
**Graphiste** : Véronique Vaude 01 48 44 97 64 ;  
**Couverture** : Memo - Folia.com  
**Publicité** : M&C - L'Agence des Acteurs du Développement Durable  
14, avenue de la Reine Jeanne  
84 000 AVIGNON - Tél. 04 90 82 20 70 - Fax. 04 90 82 53 56  
e-mail : [juliette.guigue@mc-durable.net](mailto:juliette.guigue@mc-durable.net) -  
Web : <http://www.mc-durable.com>  
**Impression** : Color 36, 36 320 Villedeieu-sur-Indre  
**Dépôt légal** : 1<sup>er</sup> trimestre 2008 - mensuel  
**Inscription CPPAP n°0709 G 81875** Membre de l'APMS



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



**Bernard Bougon, s.j.**  
Aumônier national  
du MCC

## Rupture et continuité...

« P a mi les enfants des femmes, il n'en a pas surgi de plus grand que Jean le Baptiste ; et cependant le plus petit dans le Royaume des Cieux est plus grand que lui » s'exclame Jésus en regardant s'éloigner les disciples que, depuis sa prison, Jean lui avait envoyés pour demander : « Es-tu celui qui doit venir ou devons-nous en attendre un autre ? » (Mt. 11, 2-11).

Manifestement, Jean-Baptiste est dérouté par les enseignements et la conduite de Jésus. Et Jésus, tout en faisant l'éloge de Jean-Baptiste, fait état d'une rupture d'avec ce dernier et ce qu'il représente. Dans son Évangile, Saint Matthieu nous invite à contempler la distance qui se creuse entre la figure religieuse de Jean-Baptiste et celle de Jésus : Jean ayant été mis en prison, sa voix étant étouffée, celle de Jésus s'élève (Mt 4, 12ss). Jean-Baptiste est à poste fixe sur les bords du Jourdain. Jésus a comme base arrière le bourg de Capharnaüm et des relais ici ou là, comme Cana ou Béthanie. Mais il ne cesse d'aller et venir du nord de la Galilée au sud de la Judée. Jean-Baptiste vit dans un lieu désert, à l'écart des zones habitées. Jésus va de ville en ville, traverse les villages, paraît dans les synagogues, fait des incursions dans les provinces non-juives.

Jean-Baptiste s'adresse essentiellement aux juifs. Jésus élargit le cercle de ses auditeurs aux non-juifs, aux occupants romains, aux habitants des pays voisins... Jean-Baptiste appelle au repentir et propose un baptême de purification. Il proclame son message avec force, parfois aux limites de l'invective. Jésus reprend ce même appel au repentir, mais le ton de sa parole est tout autre. Il ne baptise pas, mais pardonne les péchés et guérit tous ceux qu'on lui présente. Jean-Baptiste vit en ascète et en observant de la Loi, il accepte des disciples auprès de lui qui l'imitent dans son ascèse. Jésus associe des disciples à sa mission. Il vit avec eux et comme eux, voire chez eux. Il entre dans le réseau de leurs relations et accepte volontiers les invitations non sans prendre quelque distance au regard de certaines observances de la Loi.

Ainsi Jésus se démarque de la figure de Jean-Baptiste dans sa manière d'être et d'agir. Plus attentifs au style propre de Jésus, nous percevrons mieux la rupture religieuse qu'il instaure, ce Nouveau Testament dans lequel il nous fait entrer. Pourtant, entre Jean-Baptiste et Jésus, il y a une continuité profonde. Jésus est venu recevoir le baptême de Jean et Jean pressent cette venue, en annonçant : « Celui qui vient derrière moi est plus fort que moi, ... » (Mt 3,11). Continuité et rupture, voilà bien une des tensions qui se vit entre les générations.

*Jésus se démarque  
de la figure  
de Jean-Baptiste  
dans sa manière  
d'être et d'agir...*

MARIE-CHRISTINE CHATELAIN

# Professionnelle du bénévolat

➤ Avec une forte volonté de servir, et de solides convictions chrétiennes, Marie-Christine Chatelain s'est investie sans compter dans le bénévolat et la vie associative. Depuis trente ans, cette femme énergique dirige le centre social CEFIA à Paris. Elle est devenue une véritable professionnelle, un manager d'équipes mixtes de genre, d'âge et de statut. Témoignage.

*Propos recueillis par Solange de Coussemaker*

**Responsables** : Certains vous donnent le titre de professionnelle du bénévolat... Vous retrouvez-vous dans cette appellation ?

**Marie-Christine Chatelain** : Durant les 10 premières années de notre mariage, nous avons déménagé tous les ans, au fil des mutations de mon mari qui travaillait à la SNCF. Au moment de la naissance de notre quatrième enfant nous sommes arrivés à Rouen ; nous y sommes restés 7 ans. C'est à ce moment-là que, avec Bernard, nous avons commencé à faire du bénévolat. Dès le début, j'ai voulu m'engager dans un cadre catholique (aumônerie, paroisse, préparation au baptême...), mais aussi dans un cadre plus proche du professionnel. Nous avons commencé à faire de l'alphabétisation. Au début des années 1970, au moment du regroupement familial des immigrés, les hommes déjà en France demandaient qu'on aide leurs épouses à s'insérer. J'ai alors monté des cours d'alphabétisation pour ces femmes. A notre arrivée à Paris en 1979, j'ai cherché à recréer cet équilibre entre vie d'Église et vie sociale. Je me suis donc engagée d'une part, à l'aumônerie Carnot pour rester en phase avec des enfants de l'âge des miens et d'autre part dans un centre d'alphabétisation qui existait près de chez nous dans le XVII<sup>e</sup> arrondissement. Cela me permettait de continuer le travail qui m'avait passionnée à Rouen. Je me suis tout de suite retrouvée responsable du CEFIA<sup>1</sup>, créé vers 1976 par des femmes d'une paroisse. C'était alors un petit groupe d'alphabétisation avec une garderie. J'occupe ce poste depuis trente ans.

DR



Marie-Christine Chatelain dirige une équipe de 16 salariés et de 123 bénévoles.

**Responsables** : *Comment avez-vous développé cette association ?*

**M.-C. C.** : Je me suis appuyée tout de suite sur les bénévoles qu'on a pu former, leur permettant de faire un travail professionnel. Au départ c'était des mères de familles nombreuses, petit à petit des retraités, quelques jeunes femmes et des étudiants se sont présentés. On est progressivement arrivé à des équipes intergénérationnelles, composées de salariés et de bénévoles, très stables, soudés par un projet commun.

Ces bénévoles viennent parce qu'ils ont envie d'aider des gens à s'insérer ; pour cela, la langue française est indispensable. La population que nous accueillons est très diversifiée et a évolué avec le temps. Aux cours d'alphabetisation du début des années 80, on a ajouté des cours de français langue étrangère. De trois cours en 1980, organisés pour des femmes du Maghreb, on est passé à deux filières de 6h de cours par semaine, pour un public plus large. Petit à petit, sont arrivés de plus en plus d'Asiatiques, puis des ressortissants d'Europe de l'Est.

En général, les gens restent trois ans. Nous avons, avec les années, diversifié les propositions, essayant de coller au maximum aux besoins des personnes que nous accueillons. Nous faisons travailler des bénévoles (soutien scolaire, formation, groupe-emploi...) et des salariés, nécessaires pour la halte-garderie et l'accueil des jeunes. Nous avons aussi une psychologue, un formateur informatique... Ce qui attire un autre public essentiellement composé de femmes seules en recherche d'emploi.

Nous faisons travailler ensemble 18 salariés et 120 bénévoles, souvent plus âgés. Les équipes sont mixtes salariés-bénévoles et mixtes jeunes-moins jeunes. Le dialogue s'est instauré et les expériences des uns et des autres sont échangées. Chacun est heureux de cette diversité qui est un enrichissement pour chacun. Les salariés assez jeunes apprécient de travailler avec des bénévoles qui ont l'expérience de la vie, estimant que la complémentarité favorise un bien meilleur travail.

Aujourd'hui 400 personnes sont inscrites à une activité et 1000 à 1200 personnes passent pour se renseigner.

<sup>1</sup> C.E.F.I.A (Centre Épinettes Familles Insertion Accueil) est une association loi 1901 agréée « Centre social » par la Caisse d'Allocations Familiales.

**Objet de l'association :** Mettre en oeuvre au service d'un public de tous pays, de tous âges et de tous milieux, des activités culturelles ou sportives, pour favoriser l'insertion et la lutte contre l'exclusion de façon à permettre à chacun d'acquiescer ou de perfectionner son autonomie dans le respect de ses opinions.

**Ses financements :** C.E.F.I.A a un budget d'environ 600 000 €.

**Ses principaux financeurs sont :**

- La Caisse d'Allocations familiales
- La Mairie de Paris
- L'A.C.S.E (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances),
- Le Conseil régional d'Ile de France,
- La D.A.S.S. (direction des Affaires Sanitaires et Sociales),
- La Préfecture,
- La Délégation à la politique de la Ville et à l'intégration
- Les Cotisations des usagers et des adhérents

**L'équipe se compose de :** 16 salariés et de 123 bénévoles.

**Responsables** : *Concrètement, comment se passe l'accueil d'une personne ?*

**M.-C. C.** : Les personnes qui se présentent veulent d'abord apprendre le français. Nous leur proposons d'abord un entretien. Cela constitue une première phase essentielle pour détecter s'il n'y a pas une autre demande sous-jacente. (problèmes familiaux, travail, solitude...). C'est une personne d'un certain âge qui mène cet entretien. Elle a un grand sens de l'écoute et les gens se sentent bien pour parler.

Dans un deuxième temps, on les oriente en fonction de leurs besoins. Les cours, ici, ne sont jamais magistraux, on parle toujours de la vie réelle et on privilégie la convivialité. Les « apprenants » se retrouvent dans des groupes d'une quinzaine de personnes de pays différents. C'est dans ce cadre là, dans une ambiance détendue, qu'on peut détecter leurs difficultés éventuelles et leur proposer une réorientation si besoin est, avec l'aide du psychologue et de la médiatrice familiale. Certains apprenants ont un besoin accru de convivialité, ils peuvent alors participer au groupe « échanges de savoirs » animé par une équipe mixte salarié-bénévole. Ils y apprennent à coudre, bricoler...

**Responsables** : *Votre foi a-t-elle un rapport avec votre engagement ?*

**M.-C. C.** : J'aurais envie de dire : j'ai la foi depuis toujours et j'essaie de vivre cette foi dans tous les domaines de mon existence. Elle anime ma vie de tous les jours et mon engagement auprès de ces personnes que l'association accueille n'est que témoignage de celle-ci. J'espère seulement que les valeurs qui m'animent transparaissent dans mon comportement (écoute, accueil, solidarité...). L'éclairage de l'Évangile que j'essaie de vivre leur donne une profondeur. À certains moments, en faisant se rencontrer une population en majorité musulmane et des animateurs en majorité chrétiens, nous sommes en plein dans le dialogue interreligieux, favorisant de nombreux échanges au niveau de la compréhension de nos religions. Ainsi, nous fêtons Noël et la fête musulmane de l'Aïd-el-Kebir, et nous nous expliquons le sens des rites. Sans oublier les gâteaux ! ●

## Ouvrez la porte de votre foyer et de votre cœur à toute les générations

Jean-Paul II

### Réenchanter le travail... 9

Jean-Luc Ménager nous expose la problématique actuelle du travail des séniors analysée par Robert Rochefort, directeur du Credoc.

### Une nouvelle donne 11

Un regard d'Italie, à travers une interview de Morizio Boschini, DRH chez Accenture, par Philippe Ledouble.

### « Si on veut la diversité, il faut l'organiser » 12

Une interview de Vincent Blyweert, collaborateur au sein de la DRH du Secours catholique, par Anne-Marie de Besombes.

### Cercle vicieux 14

Christian Sauret analyse le porte à faux des âges dans le monde du travail.

### Du bon usage de ses doyens... 16

Un « jeune », Gwendal Lelann, témoigne de son expérience en entreprise et de l'évolution de sa perception.

### Une féconde complémentarité 18

Regard spirituel de Claire Collignon à travers la lecture biblique de la vie de Ruth.

### Vie d'équipe 19

Un devoir de solidarité  
Par Claire Collignon.

# L'intergénérationnel,



« Nous sommes,  
dans le monde, ce  
que sont les mots  
dans un livre.  
Chaque généra-  
tion en est  
comme une  
ligne, une  
phrase. »  
Joseph Joubert,  
moraliste français  
(1754-1824).

# devoir ou opportunité ?

Les rapports intergénérationnels sont une réalité quotidienne pour grand nombre d'individus tout au long de leur vie, tant au niveau affectif, qu'organisationnel ou financier. Les parents et les grands-parents aiment leurs enfants et petits-enfants, ils leur apprennent ce qu'ils savent, les aident et leur donnent tant qu'ils peuvent. Réciproquement, ces derniers prennent parfois en charge la fin de vie de leurs aînés. Une chaîne de solidarité se tisse ainsi, qui, pour beaucoup, permet un mieux vivre. Pourquoi ces relations n'existent-elles que rarement dans le monde du travail ? Pourquoi l'échange entre les générations et la complémentarité des âges ne sont-ils pas mis en valeur aux seins des entreprises ? Existe-t-il des expériences qui puissent ouvrir une voie pour demain ? Demain qui rompt brutalement avec hier. Les baby-boomers deviennent des papys... La pyramide des âges remet en cause le système de retraites... La durée du travail dans la vie sera donc plus longue. Ce dossier n'a pas pour objet de résoudre ce problème complexe, mais d'explorer des pistes à suivre pour réinventer des relations intergénérationnelles au travail enrichissantes pour tous.

*Marie-Caroline Durier*



ACTIF JUSQU'À 70 ANS

# Réenchanter le travail...



Aujourd'hui, il n'est pas rare que cinq générations soient contemporaines... Fait exceptionnel il y a seulement quelques décennies !

**Nous vivons plus vieux, nous travaillerons plus vieux ; c'est inéluctable. Est-ce une bonne nouvelle ? Oui ! dit Robert Rochefort, directeur général du CREDOC... mais il faut s'organiser en conséquence et cela met en cause nos systèmes de valeurs. Il nous faut « réenchanter le travail », l'activité au service de la société, par nature intergénérationnelle. S'il faut changer nos comportements, n'est-ce pas à travailler dès maintenant pour mettre en œuvre des expériences dans nos lieux de travail ? Il nous faut également agir dans nos syndicats et partis politiques.**

**C'**est un phénomène international massif et unanimement reconnu, l'être humain, en moyenne, vit plus vieux... et dans une meilleure condition physique que naguère. Nous savons même que cette évolution positive va se poursuivre au moins pendant quelques dizaines d'années. En France, la majorité de la population va dépasser 80 ans... et en forme !

Nous vivons donc au même moment, ensemble, quatre générations et, de plus en plus souvent, cinq ; ce qui était tout à fait exceptionnel il y a seulement 50 ans.

Nous avons donc été lire, voir et entendre les équipes du CREDOC et son DG Robert Rochefort, car ils analysent les mouvements profonds de la société française et leurs conséquences. Un premier problème qui saute aux yeux est celui des retraites. Déjà à l'heure actuelle, malgré les réformes en cours, avec l'entrée tardive au travail et les départs massifs en retraite à partir de 55 ans ou moins, le nombre d'actifs est très insuffisant pour assurer une vie correcte aux jeunes générations et aux retraités. Tous sur le pont pour améliorer l'entrée sur le marché du travail (la formation

professionnelle, la réduction des prolongations...) et retarder la sortie ! Oui, mais comment rendre vraisemblable et tolérable le travail professionnel choisi jusqu'à 70 ans ou plus ? Un beau sujet d'étude !

La réalité du chômage ne doit pas nous masquer le fait paradoxal qu'il y a un déficit de main d'œuvre (surtout qualifiée) en France ; et cela va s'amplifier dans les prochaines années du fait des départs en retraite (prématurés ?) de la génération dite des *baby-boomers*.

Avec le problème des retraites, le déficit de main d'œuvre est la deuxième raison économique qui va nous faire, rapidement, admettre de retarder en souplesse, si possible, l'âge de la retraite effective.

Pour l'heure il existe une difficulté qui vient de nos propres mentalités. Tous les sondages, depuis plusieurs années, indiquent une forte réticence des Français à travailler plus longtemps. Le départ en retraite, sinon la préretraite, est l'objectif à atteindre pour les plus de 50 ans.

### ● **Difficultés réelles et clichés**

D'après le CREDOC, c'est en partie la conséquence d'une pression générale à la performance, sous la poussée de la concurrence, mais aussi du fait de notre organisation du travail en France où la productivité horaire compense la faible durée du travail (35 heures par semaine, durée des congés...) et la durée de la vie professionnelle (retraite à 55 ans). Fonctionner à « flux tendu » est devenu la règle<sup>2</sup>. À 50 ans on fatigue ! C'est peut-être compliqué à changer, mais les enjeux, bien évalués par tous, peuvent donner des idées aux plus réticents.

Une autre difficulté vient d'un ensemble de clichés sur les performances amoindries des seniors. Il y a sur ce sujet « un degré primaire de l'idéologie jeuniste » (R. Rochefort). Ces clichés sont souvent le fait de seniors eux-mêmes, ceux qui sont à la tête des entreprises. Là aussi la nécessité va imposer peu à peu sa loi ; mais il serait préférable de prendre les choses en main dès maintenant.

Certes il n'y a pas de sprinters après quarante

## **Le nombre d'actifs est très insuffisant pour assurer une vie correcte aux jeunes générations et aux retraités.**



ans, mais des entraîneurs, des formateurs, des organisateurs... activités dans lesquelles les plus jeunes manquent de moyens.

Il y a un aspect positif à ces nécessités économiques qui nous obligent à repousser l'âge de la retraite professionnelle, ne serait-ce d'abord que de nous faire reconsidérer le travail et l'homme au travail. Le travail n'est pas une valeur en voie de disparition, comme ont dit certains sociologues. Non la vraie vie n'est pas ailleurs !

### ● **Une nouvelle conception du travail**

Robert Rochefort propose sa conception du travail, qui a l'avantage d'ouvrir à des solutions. Il la voit sous forme de cercles concentriques : Au plus serré il y a l'activité strictement professionnelle, avec une pleine rémunération. C'est le cœur de l'insertion, le lieu de la réalisation de soi et des rapports sociaux hors de la famille. Il est primordial pendant une partie de la vie. Le second cercle, plus large, celui de la formation initiale et continue, et de la transmission de son savoir, du tutorat. C'est du travail, avec ou sans rémunération, éventuellement avec des compensations en indemnités, voire demain des droits validés pour la retraite. Un troisième cercle est celui d'activités d'intérêt public, structures associatives, municipales, ou autres, sans qu'une indemnisation soit nécessaire. Enfin le large cercle de l'activité familiale et d'entraide informelle de voisinage.

Pour avancer sur ce terrain de l'emploi des seniors, il faut multiplier les ponts entre ces conceptions du travail en permettant et multipliant les expériences qui permettent l'activité professionnelle des seniors au service des entreprises et de la société, en tenant compte de l'équilibre des comptes, comme de la retraite. Le cumul emploi/retraite est à favoriser. Dans nos entreprises et administrations, il existe des marges de manœuvre, qui



<sup>1</sup> Nous incitons vivement le lecteur à lire **La retraite à 70 ans ?** Robert Rochefort, directeur général du CREDOC Éditions Belin, 2004, 158 pages, 17 euros.

<sup>2</sup> Cf. le N° 381 de *Responsables* « Mal être au travail, en sortir ! » p 18-20 et ss.

sont déjà utilisées par certaines sociétés ou organisations (bilan de compétences à 48 ans, suivi de formations adaptées...) Proposons et favorisons les expériences, même petites, là où nous sommes !

Comme nous y invite Robert Rochefort et le CREDOC depuis plusieurs années déjà, face au vieillissement démographique, « il faut s'y préparer activement en explicitant à nouveau ce qui organise la société entre des groupes d'âges différents, qui vivent ensemble plus longtemps que par le passé » ; et cela nous évitera dans quelques années de graves difficultés économiques et sociétales.

Au-delà de la question des retraites à assurer, c'est d'abord une affaire de système de valeurs qui est en cause, pas seulement une équation comptable. Les retraites sont un élément du pacte intergénérationnel, mais il faut y inclure le rapport au travail.

« Comment vivre harmonieusement ensemble sans recenser d'abord tout ce qui s'échange aujourd'hui entre les personnes et les groupes sociaux aux différents âges

Il faut inventer le « travail durable », celui qui ne détruit pas l'énergie à venir des salariés.



IDONIS/SHUTTERSTOCK.COM

*Les retraites sont un des éléments du pacte intergénérationnel, mais il faut y inclure le rapport au travail...*

de la vie ? » Dans les familles (services et argent), dans la vie associative, entre les générations, on échange également des savoirs, des compétences, des sagesses. C'est très sensible dans le travail professionnel... « Dans nos entreprises, il est grand temps que cesse cette idéologie faussement moderne qui attribue aux jeunes l'exclusivité des nouveaux savoirs opérants sur des plans des techniques professionnelles ou du management des hommes et des femmes. »



#### Vers un « travail durable »

De plus la solidarité doit se réimprégner de fraternité, sinon celle-là sera toujours trop chère « C'est dans cette optique que se repose la question du travail et de l'âge de la retraite ». Retraite et travail sont intimement liés. La réforme de l'une appelle la transformation de l'autre... « Il faut inventer le "travail durable", celui qui ne détruit pas l'énergie à venir des salariés. En effet si l'expérience professionnelle n'est qu'une épreuve et une lassitude, une destruction nerveuse par les excès de stress, une usure prématurée des corps et des esprits, comment éviterons-nous que salariés et employeurs à l'unisson ne réclament des départs prématurés du monde du travail ? »

Depuis une vingtaine d'années nous avons spécialisé à l'excès des « sur-travailleurs » et les victimes permanentes de l'exclusion professionnelle. Aucun n'est tout à fait heureux.

L'épanouissement personnel est de nouveau d'actualité, c'est la véritable « réussite » professionnelle. C'est dans cet état d'esprit qu'il nous faut aménager l'organisation du travail et des retraites en France et permettre à tous ceux qui le veulent de prendre leur retraite à... bien au-delà de 70 ans comme on le voit dans de nombreuses professions (ex : artistiques) et pays. ●

Jean-Luc Ménager

# Une nouvelle donne

En juin 2007, au monastère de Camaldoli (Toscane), le MEIC, Movimento Ecclesiale di Impegno Culturale, et la FUCI, Federazione Universitaria Cattolica Italiana, membres de Pax Romana partageaient leurs réflexions sur les grands défis de la société future. Nous avons interviewé Maurizio Boschini, DRH chez Accenture et responsable dans le projet Camaldoli, du groupe de travail ; « Travail et équité intergénérationnelle ».

Propos recueillis par Philippe Ledouble

**Responsables** : *Quand on parle de solidarité « intergénérationnelle », quelles générations devraient en bénéficier le plus ?*

**Maurizio Boschini** : Il s'agit surtout de la génération des jeunes. Ils n'auront pas les mêmes opportunités que les générations précédentes, et en particulier peu de perspectives d'amélioration en termes de mobilité sociale. Leurs conditions de vie seront plus difficiles : moins d'opportunités d'accès à un travail stable, difficultés d'accès au logement accrues...

Enfin, on estime que leurs pensions de retraite correspondront à 40 % de leur rémunération contre 80 % actuellement. Tout ceci constitue malheureusement les éléments d'une nouvelle forme d'appauvrissement.

**Responsables** : *Comment peut-on réagir positivement à cette nouvelle donne ?*

**M. B.** : Il est indispensable d'aider cette jeune génération et pas seulement en les acceptant à la maison plus longtemps... Pour la génération au pouvoir, cela suppose des renoncements. C'est un devoir... Elle a, en effet, bénéficié de la croissance d'après guerre et d'un déficit public que devront payer les générations suivantes. Dès qu'on aborde la question, les réactions sont fortes, au nom des droits acquis, et chacun se renvoie la responsabilité de cet état de fait. L'égoïsme de la génération en place conduit à un sentiment d'injustice et au risque d'une fracture intergénérationnelle. Des formes de rébellion apparaissent notamment chez les adolescents.



**Maurizio Boschini**, DRH chez Accenture, responsable dans le projet Camaldoli.

**Responsables** : *S'agit-il d'un problème spécifiquement italien ?*

**M. B.** : On rencontre le même problème à travers toute l'Europe. Mais, en Italie, le taux de fécondité est le plus bas de l'Union (1,31 en Italie pour 1,48 en moyenne européenne en 2004), le problème des rapports intergénérationnels est donc plus aigu.

**Responsables** : *Quelles sont les propositions du MEIC et de la FUCI ?*

**M. B.** : Nous y travaillons actuellement. L'enjeu est d'abord éthique. Pour nous, l'essentiel c'est de développer une culture de solidarité, pas seulement de réussir de bonnes négociations pour trouver des solutions techniques. Notre objectif est de publier un « Rapport Camaldoli » en octobre 2008.

**Responsables** : *Comment est né le projet Camaldoli ?*

**M. B.** : Nos prédécesseurs avaient entamé une réflexion de fond à Camaldoli en 1943 après la chute du régime fasciste. Dans une société bouleversée par la dictature et la guerre, ils ont travaillé à un renouvellement démocratique, sous le titre « Le code de Camaldoli<sup>1</sup> ». Certains éléments ont été repris dans la constitution italienne. C'est parce que les changements actuels nous paraissent largement aussi importants que nous devons reprendre cette démarche. En abordant simultanément les différents aspects liés entre eux comme le travail, la citoyenneté, la famille, la bio anthropologie, la globalisation, les institutions politiques... ●

<sup>1</sup> « Il Codice di Camaldoli » <http://rivista.ssef.it/site.php?page=20031231104331476&edition=2007-07-01>



UN EXEMPLE DE MANAGEMENT

# « Si on veut la diversité, il faut l'organiser »

Au Secours Catholique, 65 000 bénévoles œuvrent ensemble. Parmi eux, 70 % de retraités pour 30 % d'actifs. Une expérience de collaboration inter-générationnelle que *Responsables* interroge par la voix de Vincent Blyweert, (40 ans). En charge, pendant ces quatre dernières années, du développement du bénévolat au Secours Catholique, il collabore aujourd'hui, au sein de la DRH.

*Propos recueillis par Anne Marie de Besombes.*

**Responsables** : *Comment se vivent et s'organisent les relations intergénérationnelles chez les bénévoles ? Quelles sont leurs difficultés ? Leurs points forts ? Quel en est le moteur ?*

**Vincent Blyweert** : Les relations intergénérationnelles ne se vivent pas en dehors d'un contexte. Le Secours Catholique est un service d'Église pour sa mission de charité. Aujourd'hui, le vivier de ses 65 000 bénévoles se transforme au rythme de la société. Ceux qui arrivent ont besoin d'un parcours d'accueil. Ils ont certes l'expérience de la vie professionnelle, mais pas

toujours celle d'une vie d'équipe locale en Église, avec une mission commune, celle de la fraternité avec des personnes pauvres. La mission se définit ensemble et chacun doit y trouver sa place, sa responsabilité, non pas dans la seule logique du don, mais dans la simplicité de la relation fraternelle. Les équipes ont un accompagnement spirituel qui permet de donner sens à ce déplacement de la façon de voir les choses. Nous avons fait un très gros effort de recrutement par Internet (5 000 candidats bénévoles par an), ce qui nous a permis une bien meilleure arrivée d'actifs de moins de 35 ans, à Paris par exemple. Pour les



**Vincent Blyweert**  
Ancien responsable du développement du bénévolat au Secours Catholique. Collaborateur au sein de la DRH.

intégrer, nous avons donné de la visibilité à des actions, à leurs rythmes : maraudes et accueil de nuit, offre de piscine ou de ciné-club aux SDF, accompagnement scolaire, activités de communication...

**Responsables** : *L'intergénération n'est donc pas si évidente ?*

V. B. : Les temps sont différents. Les retraités s'engagent sur la semaine, et les actifs sur un temps de vie différent, parfois plus ponctuel. Dans les faits, le type d'activité pré-engage en termes de génération. Des personnes au chômage, d'anciens aidés, des non-actifs en âge d'être actifs, des étudiants viennent aussi dans la semaine. La clé de l'intergénération, pour une équipe, c'est qu'elle soit urbaine, pluri-active, composée de 20 à 80 personnes, et qu'il y ait une place pour chacun : dans la journée, le soir, le week-end... Avec la conviction profonde qu'une visite du soir n'est pas moins importante qu'un accueil de jour. Chacun doit avoir sa place et être reconnu dans l'accomplissement de la mission. Car les futurs bénévoles ont le choix, et conscience de l'avoir, entre plusieurs associations de solidarité et les contraintes personnelles de leur vie. Ils « négocient » dans un premier temps.

**Responsables** : *Quels signes d'adaptation donner à ceux qui ont le moins de temps ?*

V. B. : Pour que ça marche, l'organisation doit travailler sur la place de chacun. Et surtout sur celle faite à ceux qui font leurs premiers pas dans le bénévolat. Si l'on veut la diversité, il faut l'organiser, la rendre possible. Aujourd'hui, le mélange n'est pas naturel. Il faut y travailler et s'adapter à la réalité. Réfléchir sur le rôle de la transmission pour des « opérationnels ». Apprendre à transmettre l'histoire d'une équipe à un nouveau responsable, sans vouloir une filiation pure. Dans une entreprise, il faut probablement veiller à la diversité générationnelle dans chaque métier. Ne pas réserver aux jeunes les déplacements, le travail en week-end, en spécialisant les métiers par appartenance générationnelle. Le risque, si on ne le fait pas, est de ne

pas enrichir chaque métier par les diverses expériences. L'équilibre des générations dans une entreprise ne signifie pas qu'il y ait des liens entre elles. Il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui s'interrogent sur ce lien. Hormis la conscience d'une responsabilité sociale, quel intérêt l'entreprise voit-elle à garder les plus âgés ? Conserver en son sein les compétences acquises est un élément de leur image qualitative certes, mais ce qui est en train d'arriver à certains est qu'ils ont rêvé de partir jeune, et qu'ils vont devoir travailler plus longtemps. Il va falloir gérer de l'amertume, en fin de carrière...

**Responsables** : *Quelle est la part du « projet » ou de la « mission » dans la collaboration intergénérationnelle ?*

M. B. : Les gens ont besoin de mission fédératrice, de s'inscrire ensemble dans un horizon mobilisateur. Le projet contribue à ce que chacun prenne et revendique sa place. Qu'il ne soit pas seulement auto-désignateur de sa mission. L'entreprise doit le faire de manière suffisamment honnête pour que ce ne soit pas perçu comme manipulé. Il faut qu'il y ait de la vérité et de la sincérité. Pas seulement de l'image. Ce levier peut permettre à chaque génération de reconnaître à l'autre sa place. Pour chaque bénévole arrivant (et dont nous avons besoin), nous devons nous adapter pour qu'il trouve sa place, comme doit le faire l'entreprise. La confiance n'est plus un à priori. Construire un engagement, c'est inlassablement construire la possibilité pour chacun de construire la solidarité. Permettre que les carrières professionnelles ne soient pas uniquement centrées sur leur propre construction personnelle. Mais puissent permettre de se poser la question de savoir comment elles se maillent avec d'autres, pour un projet qui est plus grand que soi. Cette question ne concerne pas que l'entreprise, elle vaut pour une association, l'école, la vie publique en général. Est-ce qu'on rend possible la citoyenneté ? Est-ce qu'on permet de se projeter au-delà de ce que je suis ? Si on ne le fait pas, il y a le risque de perdre tout sens. ●

*Aujourd'hui,  
le mélange n'est  
pas naturel, il  
faut y travailler  
et s'adapter  
à la réalité.  
Réfléchir sur  
le rôle de la  
transmission...*

LE PORTE-À-FAUX DES ÂGES DANS LE MONDE DU TRAVAIL

# Cercle vicieux

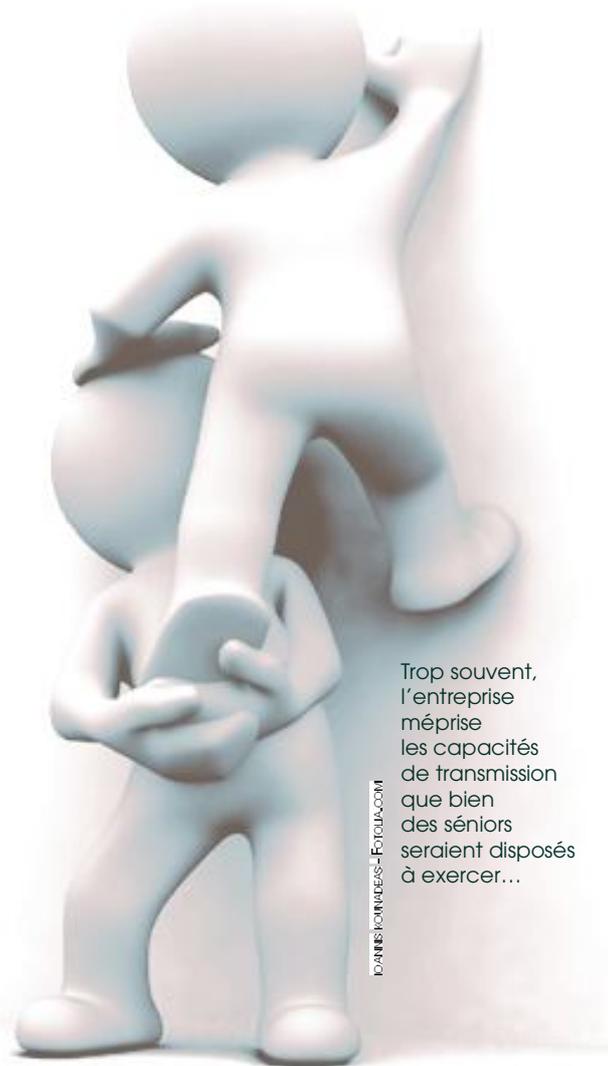
**Personne ne vous dira que vous êtes trop jeune. Manquant d'expérience, oui peut-être. Quant à oser dire que vous êtes trop vieux, vous n'y pensez pas ! Ainsi perdure depuis des années le langage socialement correct des recruteurs, hypocrisie collective entretenue par le chômage et largement admise par toute la société.**

**E**n l'affaire, le chômage est l'argument facile. Il masque les premiers coupables que sont notre propension aux règles normatives et notre difficulté à envisager le changement. Dans beaucoup d'entreprises où l'on prétend gérer les compétences, qui est prêt à remettre en cause réellement les schémas établis, a fortiori les statuts sociaux ?

Tel cadre dirigeant, proche de la fin de sa carrière a proposé à son directeur général de prendre une mission de conseil interne et de tutorat pour les cadres plus jeunes, tout en diminuant son activité et sa rémunération. Le patron a refusé : ou vous continuez à assumer votre fonction ou vous partez. On suppose que ce patron n'est pas près de comprendre l'intérêt qu'il aurait à développer des actions pour continuer à former ses collaborateurs seniors et pour adapter les organisations du travail. Jusqu'au jour prochain où il ne trouvera plus, parmi des jeunes moins nombreux qu'hier, les compétences formées dont il aura besoin.

Les jeunes aussi sont victimes de la reproduction des schémas. Le chômage a contribué à « sacraliser » le CDI, en lui conférant un statut protecteur de l'emploi de son titulaire qu'il n'a pas en réalité. Le CDD s'est généralisé, provoquant un effet pervers du rapport au travail salarié : pour nombre de jeunes, le travail, c'est d'abord la précarité, donc la difficulté à construire un projet de vie. Alors qu'il serait tellement plus pertinent et enthousiasmant de

*Pour nombre de jeunes, le travail, c'est d'abord la précarité, donc la difficulté à construire un projet de vie.*



Trop souvent, l'entreprise méprise les capacités de transmission que bien des seniors seraient disposés à exercer...

© ANNE HONNIGES - FOTOLIA.COM

donner aux jeunes le goût de l'essai, de l'aventure, du changement, perçus positivement comme un art de mener sa vie professionnelle. Que d'énergies seraient libérées pour des engagements plus essentiels dans l'existence !

## ● Une recherche d'alternative

Mais se lève une génération de jeunes qui se détournent de l'entreprise classique, en France en particulier, pour tenter leur chance dans des pays moins normatifs sur le plan de l'emploi, ou dans des activités qu'ils créent eux-mêmes. Mais des seniors, écartés par leurs

entreprises, font preuve d'une volonté forte pour se remobiliser sur des options personnelles, souvent éprouvantes financièrement. Les uns comme les autres se montrent bien plus inventifs, à titre personnel, que l'environnement professionnel auquel ils se destinaient ou dont ils sont issus.

Dans les deux cas, c'est l'entreprise qui perd des opportunités de compétences, de la substance vive. Le premier perdant de notre rapport collectif à l'âge est bien le monde du travail salarié, coincé dans sa propension à reproduire le passé par manque de pragmatisme, menacé par la sclérose et l'implosion dans ses propres carcans.

#### ● **Problèmes de transmission**

Il y a peut-être plus grave encore, si on veut bien considérer que la question de l'âge dans la vie professionnelle illustre une crise de la transmission entre les générations, tout en y contribuant activement. De tous temps le monde professionnel a intégré dans ses organisations la fonction d'apprentissage, de transmission par les plus expérimentés des savoir-faire et des comportements qui ne peuvent s'acquérir qu'en situation de travail. Même si, en France en particulier, nous avons développé un système de formation initiale qui survalorise les savoirs théoriques, les entreprises ont toujours veillé à respecter les délais nécessaires à l'adaptation des nouveaux embauchés à leurs fonctions. Il n'y a guère que dans le taylorisme pur et dur que l'objectif de transmission des bonnes pratiques professionnelles était absent, mais on doit y voir une cohérence voulue – à tort ou à raison – entre l'organisation de la production de masse et les capacités productives prêtées aux personnels non qualifiés.

Or nous sommes arrivés aujourd'hui, de manière insidieuse, à une conception presque uniquement utilitariste du travail salarié, applicable qui plus est à tous les niveaux de qualification. Certes dans le discours rien n'a changé apparemment, un jeune diplômé est toujours un potentiel à former ; sauf que ce n'est pas ce que ressentent les jeunes ; ce n'est pas ce que pensent les recruteurs. On attend du jeune qu'il démontre dans les plus brefs délais le

*Il est pourtant évident que l'efficacité économique réelle et durable est le fruit d'un travail collectif, d'un lien social entretenu entre les salariés, d'une solidarité stimulante autour d'un projet.*

gain d'efficacité pour lequel on l'a embauché, on lui demande de marquer des points sur les plus anciens plutôt que de recueillir leur expérience. L'entreprise mise trop souvent sur la compétence immédiatement disponible, elle privilégie à l'excès les jeunes disposant déjà d'une expérience et elle méprise les capacités de transmission que bien des seniors seraient disposés à exercer.

#### ● **Réformer les pratiques**

À chacun de se débrouiller seul dans un univers de compétition exacerbée ! Il est pourtant évident que l'efficacité économique réelle et durable est le fruit d'un travail collectif, d'un lien social entretenu entre les personnes qui composent l'entreprise, d'une solidarité stimulante autour de projets. Cela se disait sans rire il y a trente ans dans les entreprises innovantes, d'aucuns y croyaient. Mais voilà, un cercle vicieux s'est installé aujourd'hui : efficacité immédiate pour une rentabilité à court terme, priorité aux savoirs immédiatement exploitables sur les comportements progressivement acquis, manque de temps et de moyens pour assurer le développement et l'entretien durable des compétences en milieu professionnel, les entreprises sont en train de perdre leur capacité à contribuer à la transmission entre les générations, transmission pourtant nécessaire à toute société. La plage d'âge réputée « utile » est désormais tellement amputée aux deux bouts de la vie active qu'il devient difficile pour les entreprises de revenir à des pratiques de gestion plus pertinentes pour l'avenir professionnel de leurs salariés. On le voit bien au moment où la nécessité de retarder l'âge du départ en retraite prend de court la société dans son ensemble.

Comment les entreprises retrouveront-elles leur fonction sociale de transmission ? Ne faudrait-il pas que les citoyens que nous sommes, conscients de l'enjeu de la question, affirment leur volonté d'une réforme profonde des règles et des pratiques du monde du travail ? ●

*Christian Sauret*

Texte paru dans in *Figures libres, Études*, 14 rue d'Assas, 75006 Paris, octobre 2005,

VÉCU PROFESSIONNEL D'UN JUNIOR

# Du bon usage de ses doyens...

**Aujourd'hui beaucoup de jeunes diplômés aspirent à travailler pour une entreprise « jeune ». Une entreprise « jeune », ce n'est pas une entreprise qui fait ses débuts dans un secteur d'avenir, il faut entendre par là une entreprise qui vous offre la possibilité de travailler essentiellement avec des jeunes. Au-delà des préjugés de départ, un « jeune » témoigne de l'évolution de sa perception...**

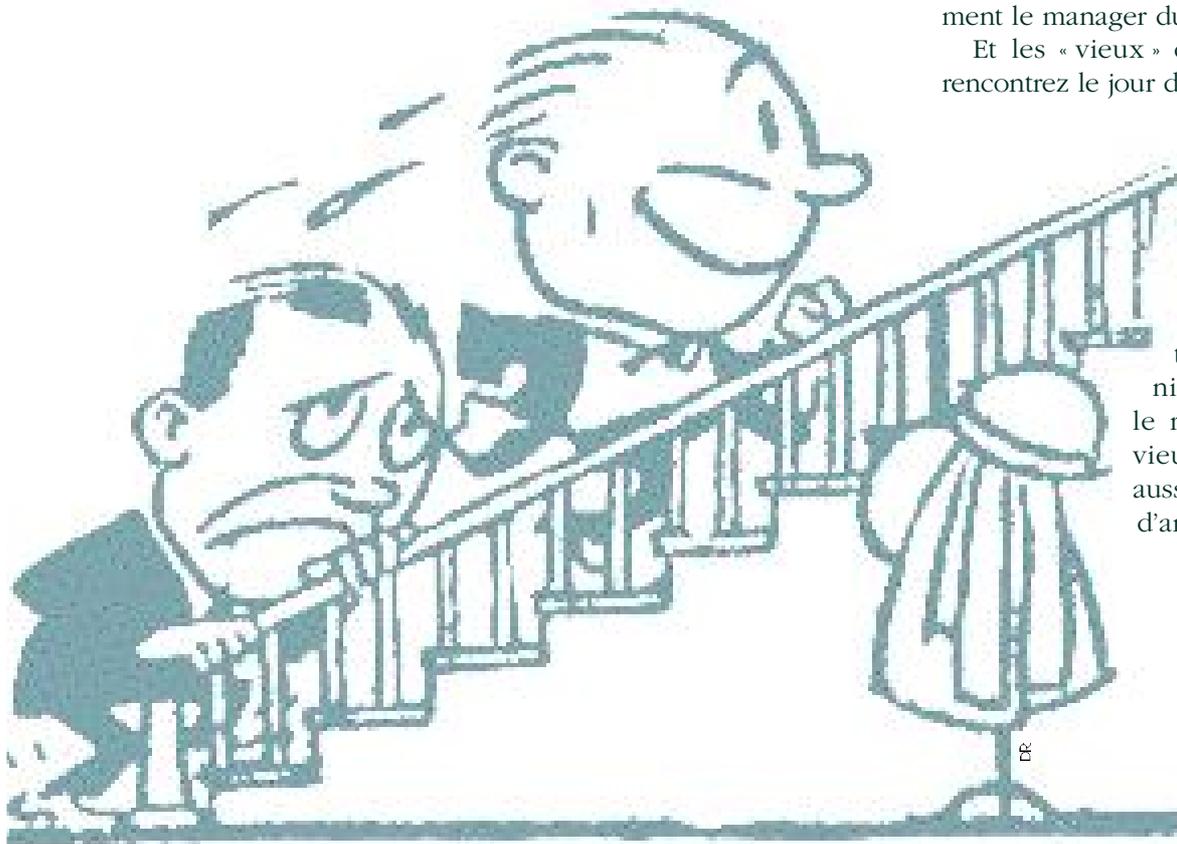
**D**iplômé d'école de commerce depuis 5 ans, je me souviens à quel point le « jeune » de l'entreprise était pour nous un critère déterminant pour juger une proposition d'emploi.

Les entreprises que nous jugions comme les plus attirantes à la sortie des grandes écoles (banques d'affaires, marketing, conseil, audit...) nous promettaient toutes de travailler en équipe de « jeunes ». De fait, l'organisation pyramidale vous garantit de travailler essentiellement avec de jeunes diplômés de la même classe d'âge avec lesquels vous partagez les joies de « l'open space » ; un « chef de mission » ou un « manager » âgé de quelques années de plus ayant le rôle de supérieur hiérarchique. Pour en avoir fait l'expérience comme junior en audit, sans l'aide des cartes de visite, le client distingue souvent difficilement le manager du stagiaire !

Et les « vieux » dans tout ça ? Vous les rencontrez le jour de l'entretien d'embauche puis ponctuellement à quelques réunions importantes et bien entendu au dîner de fin de mission. Entre le « jeune » et le « vieux » pas de réelle relation de travail. Dans mes souvenirs de jeune auditeur, le rapport entre jeunes et vieux était accidentel et aussitôt entre nous un sujet d'anecdote.

## des difficultés...

Travaillant depuis dans une structure de type industriel, j'ai eu récemment des expériences totalement différentes qui m'ont fait prendre



conscience d'une complexité et d'une richesse que je ne soupçonnais pas dans ces premières années.

Désormais responsable de projet et donc, à ce titre, amené à gérer une équipe, la différence d'âge autant que la différence de compétence est souvent un enjeu de management : la différence d'âge pose en effet la question de la légitimité. Une véritable expérience de management passe à mon sens par la maîtrise d'une situation inversée où le donneur d'ordre se trouve être le plus jeune et, paradoxalement donc, humainement le moins expérimenté.

Pour avoir eu à travailler avec des personnes en fin de carrière, je mesure désormais aussi la difficulté que cela représente de travailler avec des personnes beaucoup plus âgées. Ces difficultés sont sans doute aussi accrues par la rapidité des changements qui affectent les conditions de travail et les compétences que la notion de performance en entreprise semble désormais requérir (maîtrise des outils informatiques...).

Mais au-delà du fossé technique qui isole souvent les vieilles générations en entreprise, subsiste également une différence d'aptitude physique qu'on ne peut ignorer et qui reste fondamentale.

La capacité de travail et l'engagement du jeune ne trouvent que rarement écho auprès des plus anciennes générations. Du point de vue du jeune, la relation de travail implique donc souvent une forme de frustration principalement liée à la différence de rythme de travail et qui nécessite une adaptation permanente à un rythme ou des méthodes qui semblent rétrogrades. Pour pouvoir travailler de concert, le plus jeune se doit alors souvent d'être le plus patient alors que, comme chacun sait, ce n'est sans doute pas la première vertu de la jeunesse.

Mais n'est-ce pas justement cette patience qu'il est nécessaire de mettre en œuvre qui s'avère finalement la plus enrichissante ?

“ *Dans mes souvenirs de jeune auditeur, le rapport entre jeunes et vieux était accidentel et aussitôt entre nous un sujet d'anecdote.* ”

À mes yeux, cette patience souvent contrainte m'apparaît désormais comme la clef de l'adaptation, une occasion et un moyen de comprendre où résident les différences. Travailler avec une personne d'une autre génération c'est se trouver confronté en permanence à un autre regard sur l'entreprise et les relations professionnelles. C'est se trouver confronté à une expérience des hommes au-delà des relations normées dictées par les organisations et les compétences.

#### ● ... mais un échange d'expériences

Dans le cadre d'un projet que je mène actuellement, la possibilité de travailler en tandem « jeune-vieux » me permet de continuer à progresser professionnellement par un véritable échange d'expériences. Il me semble que j'ai encore beaucoup à gagner en travaillant avec une forme de tuteur qui, tout en préservant mon autonomie, puisse suivre de près mes réalisations. Travailler avec un « vieux » c'est accepter en contrepartie de témoigner au quotidien d'une forme de respect qui vous permet d'accepter les remarques et les critiques qui, elles seules, vous font progresser.

J'ajoute que ce qui fait à mes yeux toute la valeur de la relation « jeune-vieux », c'est que, chose rare en entreprise, elle peut-être d'une certaine façon bienveillante et désintéressée car exempte de toute forme de rivalité. Je note malheureusement que ce type de relation reste rare dans l'univers professionnel des cadres où demander humblement conseil est vite interprété comme un avis d'impuissance, mais aussi car la relation de travail « jeune-vieux » trouve rarement sa place dans les organigrammes. Au plus jeune donc d'en être l'initiateur et de prouver au sein de son entreprise qu'il est possible de faire un bon usage des ses doyens. ●

*Gwendal Le Lann*

REGARD SPIRITUEL

# Une féconde complémentarité

Les rapports entre les générations se suivent et ne se ressemblent pas, dit-on. Ils se réinventent à chaque époque... Mais par-delà les ruptures et les éventuels conflits, n'existe-t-il pas une permanence d'interdépendance créatrice ? Que nous dit la Bible sur ce sujet ? L'histoire de Ruth que narre le livre éponyme de la Bible est un bel exemple de ce que l'engagement de deux générations l'une envers l'autre peut apporter de fécondité.

**R**uth est une jeune moabite, veuve d'un des deux fils de Noémie, elle-même veuve. Cette dernière décide de retourner dans le pays de son mari, Bethléem de Juda, en enjoignant à ses belles-filles de rester dans le pays de Moab et d'y refaire leur vie. Sans descendance, Noémie a au cœur l'amertume de celle qui pense que sa vie est derrière elle, une vie dont il n'est pas sorti ce qu'elle espérait. « Car pour moi, l'amertume est extrême, plus que pour vous ; c'est contre moi que s'est manifestée la poigne du Seigneur ». Elle n'accable cependant pas ses belles-filles du poids de cette peine et veut s'effacer discrètement, retourner vers la Terre Promise par Dieu à son peuple. Mais Ruth ne l'entend pas ainsi.

## ● Différente et ensemble

Avec l'enthousiasme de sa jeunesse, elle insiste pour accompagner Noémie sur son chemin vers Bethléem : « Ne me presse pas de t'abandonner, de retourner loin de toi ; car où tu iras j'irai... » Pourquoi Ruth, qui a la vie devant elle, s'attache-t-elle à la vieille Noémie qui compte les jours de son séjour sur Terre ? La réponse se trouve dans sa supplique : « Ton peuple sera mon peuple et ton Dieu mon Dieu ». Voilà le secret de Ruth : en fréquentant la famille de Noémie, elle a découvert la foi du peuple hébreu. Peu à peu, dans le quotidien partagé, elle a converti cœur et raison, sûre de choisir la vie en choisissant le Dieu de Noémie. Ainsi, si Noémie et Ruth font bien le même chemin vers Bethléem,

l'une marche vers la mort tandis que l'autre court vers la vie. « Voyant qu'elle (Ruth) s'obstinait à aller avec elle, elle (Noémie) cessa de lui en parler. »

Souvent les générations cessent de se parler justement parce que si chacune semble aller vers un même horizon, les modalités, les espoirs et les attentes sont si différents qu'il vaut mieux faire le chemin ensemble qu'essayer de se convaincre ou de se comprendre.

Les paroles et les silences des deux femmes soulignent aussi la grande pudeur qu'elles ont l'une et l'autre, une pudeur qui refoule les mots qui traduiraient les sentiments qui les habitent profondément. Jusqu'à quel point Noémie n'est-elle pas heureuse de se savoir accompagnée pour son retour ? Ruth pourrait-elle verbalement témoigner de l'attachement à sa belle-mère tissé au long des jours partagés ? Si les mots manquent pour ces deux femmes de la Bible, ils nous manquent bien plus encore dans l'entreprise ou dans les associations où se côtoient les générations. Souvent, comme Ruth et Noémie, nous marchons en silence, sans pouvoir nous remercier de ce compagnonnage, sans pouvoir reconnaître ce que nous nous apportons mutuellement.

## ● Une place pour chacune

La suite de l'histoire, nous la connaissons... à Bethléem, Ruth rencontre Booz, un notable fortuné, parent du côté du mari de Noémie. Ils se marient grâce à l'entremise et avec la bénédiction de Noémie. Bientôt naît Oved,

Les hommes, débiteurs  
des conditions qui  
rendent viable la vie,  
se doivent d'agir dans  
les diverses manifestations  
de l'action sociale.



père de Jessé, lui-même père de David, premier d'une grande lignée. La Terre de Juda a donc tenu sa promesse pour Noémie. Et le chant de louange des femmes s'élève : « Béni soit le Seigneur (...). "L'enfant" ranimera ta vie et il assurera tes vieux jours puisque ta belle-fille qui t'aime l'a enfanté : elle vaut mieux pour toi que sept fils ».

Même bien connu, l'épilogue de cette histoire reste surprenant. Sa réussite repose sur une parfaite articulation entre les générations ; chacune ayant su trouver sa place : Noémie a enseigné à Ruth la manière de se comporter sur la terre de Juda vis-à-vis de Booz. Ruth a porté l'enfant qui « ranime la vie de Noémie ». Cet ajustement harmonieux des générations semble tenir à un lien discret que louent les femmes dans leur bénédiction : « qui t'aime ». C'est, en effet, seulement parce qu'au-delà des intérêts particuliers l'amour était à l'œuvre, que la vie de l'une et de l'autre a été comblée au-delà de toute attente.

Entre générations, il est souvent d'usage de se renvoyer les dettes que nous avons les uns envers les autres plutôt que les grâces partagées au long du chemin : l'ingratitude des plus jeunes, l'obstination des plus anciens à garder certains postes clef... Saint Paul dans la lettre aux Romains (13,8) nous rappelle que la seule dette qui vaille, est « celle de nous aimer les uns les autres ». Voilà le vrai lien qui donne sens et raison d'exister à chaque génération : non pas un lien qui étranglerait l'autre génération, mais le lien d'une cordée qui cherche à poursuivre l'ascension. ●

*Claire Collignon*

## ● Vie d'équipe : Un devoir de solidarité

➤ Le principe de la solidarité implique que les hommes de notre temps cultivent davantage la conscience de la dette qu'ils ont à l'égard de la société dans laquelle ils sont insérés : ils sont débiteurs des conditions qui rendent viable l'existence humaine, ainsi que du patrimoine, indivisible et indispensable, constitué par la culture, par la connaissance scientifique et technologique, par les biens matériels et immatériels, par tout ce que l'aventure humaine a produit. Une telle dette doit être honorée dans les diverses manifestations de l'action sociale, de sorte que le chemin des hommes ne s'interrompe pas, mais demeure ouvert aux générations présentes et futures, appelées ensemble, les unes et les autres, à partager solidai-  
rement le même don.

**1<sup>er</sup> temps** Quel type de rapport est-ce que j'entretiens avec les autres générations dans mes milieux professionnel ou associatif ? Donner un exemple de situation où j'ai senti une incompréhension entre générations et un exemple où j'ai pu reconnaître une collaboration entre générations. Ai-je le sentiment que les autres générations (plus jeune ou plus vieille) prennent ma place et qu'il me faut lutter contre ces générations ? Quelle attitude cela me pousse à avoir vis-à-vis de ces générations ?

**2<sup>ème</sup> temps** Lire le texte ci-dessus, tiré du Compendium de la doctrine sociale de l'Église.

**3<sup>ème</sup> temps** De quoi est-ce que j'accepte d'être débiteur par rapport à la société dans laquelle je suis inséré : éducation, patrimoine culturel et religieux, mais aussi dette financière ? Qu'est-ce qui me semble le plus important dans ce que j'ai reçu ? Dans ce que j'ai envi de transmettre ?

**4<sup>ème</sup> temps** Dans l'entreprise ou dans le milieu associatif, est-ce que je perçois un intérêt à vivre cette solidarité entre les générations ? Quel déplacement est-ce que cela nécessite de ma part ? Quels moyens simples puis-je adopter pour renforcer cette solidarité ?

**Terminer la réunion par la prière du Magnificat, par lequel Marie loue la réalisation « de la promesse faite à ses pères ».**

*Paragraphe 195 du Compendium de la Doctrine Sociale de L'Église, Conseil Pontifical Justice et paix, Éd. Bayard, Cerf, Fleurus-Mame p.110 et 111*

SESSION DES AUMÔNIERS DE RÉGIONS ET SECTEURS

## Dans la fragilité ecclésiale

➤ Les 14 et 15 janvier s'est tenue au MCC rue de Varenne la sessions des aumôniers de régions et secteurs qui a rassemblé un trentaine de participants. Monseigneur Labille, évêque émérite de Créteil, a accompagné la première journée de réflexion autour du thème de la fragilité actuelle de l'Église. Synthèse de son intervention...

La fragilité est inhérente à la mission de l'Église. Saint Paul l'avait déjà éprouvée et face à cette fragilité il écrivait dans la première épître aux Corinthiens que la capacité à assurer la mission vient de Dieu. Déjà dans l'Ancien Testament l'Alliance a été vécue comme une épreuve : le peuple est libéré de l'esclavage mais se retrouve dans l'aridité du désert, puis plus tard dans l'exil de Babylone. Ne rêvons pas : pour nous comme pour le peuple de Dieu de l'Ancien Testament, la mission d'évangélisation est une épreuve dans un contexte de fragilité.

Aujourd'hui, malgré le renouveau du Concile, les vocations diminuent, les pratiquants sont moins nombreux, nous vivons comme un échec, une déception, quand nous ne sommes pas accueillis. Mais cette déception a été vécue non seulement par le peuple de Dieu mais par Jésus lui-même. « Il est venu chez les siens et les siens ne l'ont pas reçu ».

### Savoir entendre

Dans la mission qui nous est confiée, c'est l'Esprit qui nous appelle, mais on ne sait pas l'entendre, en s'appuyant souvent sur des analyses humaines. Nous avons à accueillir les appels, les attentes, les expressions de foi des hommes qui ne sont pas sur notre « modèle ». Il ne suffit pas d'aimer mais de s'aimer les uns les autres.

La pratique de l'Évangile, l'annonce, ce n'est pas seulement une action, mais une conversion à la Parole de Dieu, c'est notre fragilité et notre richesse. Quand Dieu nous parle, il est en train de travailler dans le cœur des hommes et c'est là qu'il nous faut Le rejoindre. Là où il nous appelle aujourd'hui.

Aujourd'hui, les métiers sont performance, rationalité, efficacité, déplacement, mondialisation. En écoutant les hommes parler de ce

qui fait l'essentiel de leur vie, en élargissant notre champ de conscience et notre relecture il nous est possible de découvrir l'endroit où Dieu les aime. Nous avons à enraciner notre foi dans le cheminement que nous avons à faire avec eux aujourd'hui.

### Savoir agir

Aujourd'hui des chefs d'entreprise, des ingénieurs, sont frustrés car il leur semble être au service du système : la rationalité les enferme, tout est prévu à l'avance. Notre travail de discernement est alors de détecter les besoins de sens, de cohésion sociale ; nous avons à repérer les initiatives à soutenir, les besoins de coopération... Un travail de relecture des événements est essentiel à faire. Il ne suffit pas de se replier dans la prière.

### Dieu « veut » autrement

Comment la Parole de Dieu s'écrit-elle encore aujourd'hui ? Comment est-elle encore aujourd'hui un référent pour interpréter le monde et notre propre réalité ?

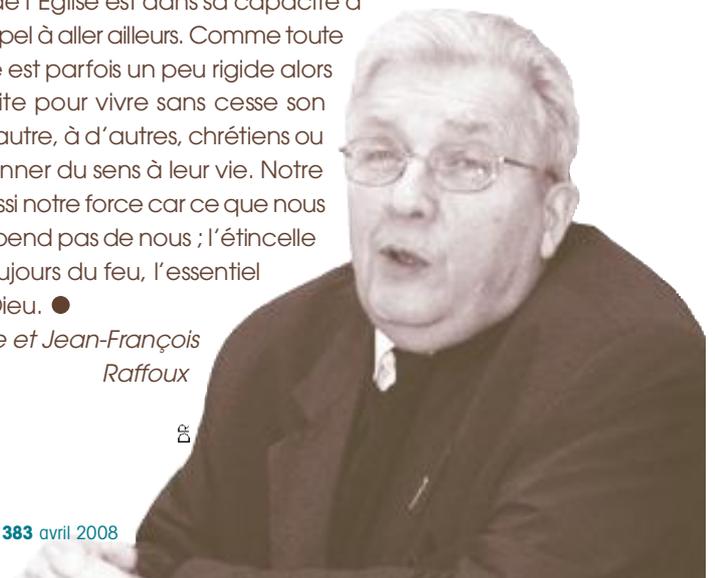
La fragilité de l'Église ne dépend pas du nombre de prêtres ; ce manque nous appelle à une conversion car on peut se dire que Dieu « veut » autrement.

La vitalité de l'Église est dans sa capacité à réagir à un appel à aller ailleurs. Comme toute institution, elle est parfois un peu rigide alors qu'elle est faite pour vivre sans cesse son ouverture à l'autre, à d'autres, chrétiens ou non, pour donner du sens à leur vie. Notre fragilité est aussi notre force car ce que nous faisons ne dépend pas de nous ; l'étincelle ne fait pas toujours du feu, l'essentiel dépend de Dieu. ●

Colette et Jean-François  
Raffoux

**Monseigneur  
Labille**  
Évêque émérite  
de Créteil.

✠





Entre assemblées plénières, travaux de groupes et moments de détente et de convivialité, la session de l'Équipe nationale a réuni le 26 et 27 janvier, environ 60 personnes dans les locaux du MCC, rue de Varenne.



ÉQUIPE NATIONALE

# Un titre pour les journées MCC 2009

➤ **L'Équipe nationale rassemble en janvier et en mai environ 60 personnes, responsables de régions, aumôniers, membres du bureau national... pour réfléchir à la marche du mouvement, travailler les sujets d'actualité, partager les expériences... On y ressent chaque fois la chaleur de l'amitié à l'image de ce que nous trouvons dans nos équipes MCC. La session de janvier 2008 n'a pas échappé à cette bonne habitude passant tour à tour les sujets au crible de sa réflexion...**

**A**près une séance ludique de propositions en sous-groupes et un vote en assemblée générale, le titre des Journées 2009 du MCC a été confirmé : *Le travail : vers quelle humanité ?*

Ce titre sera commun aux multiples manifestations qui se tiendront autour des 17 et 18 janvier 2009 dans de nombreuses villes où le MCC sera présent. Le mouvement y travaillera tout au long de cette année. Sans oublier la communication, dans le mouvement et à l'extérieur.

## L'avenir du mouvement

Développer le mouvement à travers les jeunes professionnels. Trois convictions sont sorties de ce travail en atelier : les jeunes professionnels trouvent dans le MCC un lieu d'Église ; il est naturel d'associer un jeune professionnel à l'équipe de région et enfin les aînés ont besoin des JP dans la découverte du monde du travail d'aujourd'hui et de demain.

## Le livret de secteur et de région

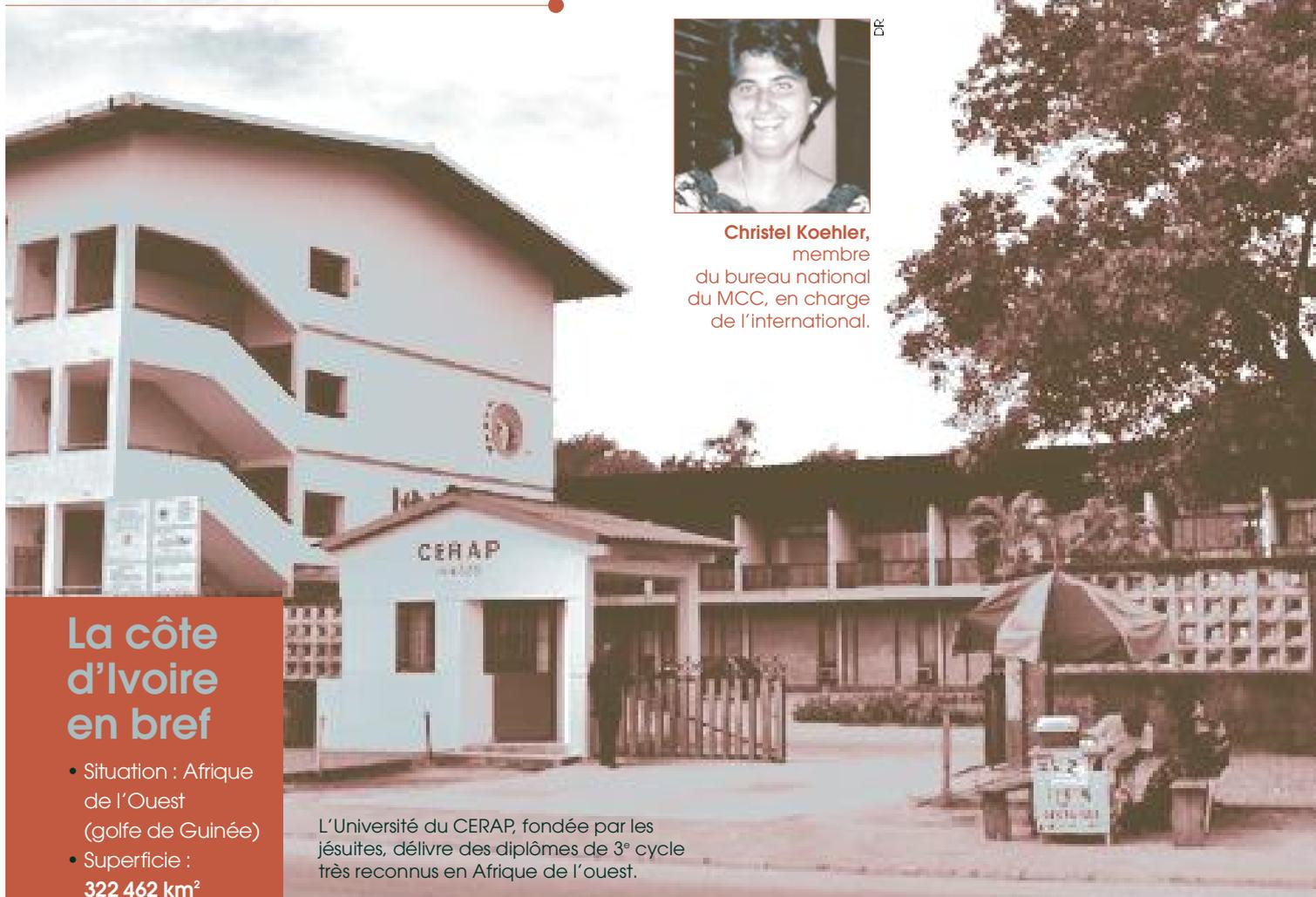
Animés par Brigitte Létard et Bernard Bougon, les participants ont travaillé à sa conception par groupes à l'aide d'une grille, avant de restituer leurs résultats à l'ensemble : apprendre à mieux découvrir l'Évangile ; intégrer le tissu local et économique avec la volonté de contribuer à sa construction ; témoigner auprès de l'Église en étant actif au CCFD, dans les paroisses, auprès des évêques... Une question récurrente : la visibilité du mouvement pour les jeunes, dans les différents lieux y compris les entreprises. Paul Vodoff et Philippe Duquenoy ont souligné ces quatre idées qui seront développées dans le livret.

L'exigence de l'appel est toujours présente dans cette assemblée d'appelés. L'appel aux régions pour constituer de nouvelles équipes, l'appel à faire fructifier nos talents dans de nouvelles responsabilités, l'appel tout simple à rechercher dans chaque secteur 20 nouveaux abonnés à *Responsables*. ●

Jacques Arminjon

## En bref

- Marc et Anne Mortureux animeront l'Université d'été dont le thème est *Le travail, que la place pour nos convictions ?*
- Martine Parent a présenté les chiffres de l'année 2007 : légère augmentation du nombre de cotisants mais baisse du nombre d'abonnés à *Responsables*
- « Spectateur ou Acteur de la création, vers une éthique du futur » session des Jeunes Professionnels en novembre 2008.
- Présentation de l'association lyonnaise « Ressort » de recherche d'emploi : 80 % des 150 cadres suivis dans l'année trouvent un emploi dans les six mois.
- Trois équipes MCC à Shanghai.
- Laurent Mortreuil de l'UNIAPAC nous livre un exposé passionné sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise



**Christel Koehler**,  
membre  
du bureau national  
du MCC, en charge  
de l'international.

## La côte d'Ivoire en bref

- Situation : Afrique de l'Ouest (golfe de Guinée)
- Superficie : **322 462 km<sup>2</sup>**
- Population : **20 millions d'habitants environ**
- Densité : **62 habitants/km<sup>2</sup>**
- Population urbaine : **47%**
- Taux d'alphabétisation : **48,7%**
- **Espérance de vie hommes : 49 ans femmes : 53 ans**
- Capitale administrative : **Yamoussoukro**
- Capitale économique : **Abidjan**
- Langue officielle : **Français**
- Autres langues : **Baoule, Dioula, Ashanti**

L'Université du CERAP, fondée par les jésuites, délivre des diplômes de 3<sup>e</sup> cycle très reconnus en Afrique de l'ouest.

DES VACANCES DIFFÉRENTES ET « SOLIDAIRES »

## Enseigner en Afrique

➤ **Co-développement, solidarité internationale, humanitaire...** Des mots qui, parfois, font rêver ou impressionnent. Nombreux sont ceux qui souhaiteraient s'engager pour un service bénévole dans un pays en développement. Mais souvent ils ne peuvent ou n'osent pas le faire. Se mettre à la disposition d'une institution le temps d'un congé de quelques semaines peut constituer une première expérience. Témoignage...

**D**epuis longtemps, j'aspirais à partir dans un pays du « Sud » pour me mettre au service de ses habitants et m'y rendre utile. Comme pour beaucoup, la part de mythe n'était pas négligeable mais je me sentais en même temps trop loin de ces volontaires qui partent pour un an ou plus. Trop de contraintes dans la routine de ma vie, trop peu d'engagement pour faire le saut.

### Une démarche personnelle

Lors d'un pèlerinage en Terre Sainte, j'ai rencontré des religieuses qui recevaient des

volontaires pour un mois l'été. L'idée de m'engager le temps des congés « normaux » a alors commencé à prendre corps. Mais elle a encore nécessité de s'ancrer dans une démarche spirituelle tout en faisant appel au sens pratique et au discernement : que faire pendant un temps qui est relativement court ? Comment être utile et opérationnelle rapidement ? Qui contacter ? Comment m'organiser pratiquement ?

J'ai alors décidé de contacter une communauté de xavières en Afrique car ces dernières connaissent bien le MCC et ont un apostolat dans le monde professionnel en phase avec

mon expérience. La communauté de Cocody, à Abidjan en Côte d'Ivoire, m'a alors orientée vers l'Université du CERAP dans la même concession, tout en acceptant de me loger. Le CERAP (Centre de Recherche et d'Action pour la Paix) a été fondé par des jésuites et délivre des diplômes de troisième cycle (DESS) dans les domaines des droits de l'homme, de la gestion des conflits et de l'éthique économique. Très reconnu en Afrique de l'Ouest, il forme de futurs cadres, par exemple, pour des organisations non gouvernementales ou des institutions internationales. J'y ai enseigné pendant trois semaines l'économie solidaire dans le DESS d'éthique économique et développement durable, ainsi que dans une formation continue d'initiation à l'éthique économique, à partir de mon expérience professionnelle.

### Un pays à reconstruire

Trois semaines, un laps de temps très court pour la préparation des cours, les contacts avec les étudiants, la découverte du pays et de son peuple ! J'avoue n'avoir perçu que modestement la réalité de ce pays tellement meurtri, qui tente de retrouver une paix durable et une croissance suffisante pour faire reculer la pauvreté. L'ancienne perle de l'Afrique est malheureusement touchée par les maux habituels du continent : corruption, conflits partisans, pauvreté, pandémies, faiblesse des services publics, tensions intercommunautaires ou frontalières... Ses atouts lui permettront-ils de relever ces défis ? Richesses naturelles, tradition d'infrastructures et d'économie bien organisées, enseignement de haut niveau, une démocratie qui existe... Les prochaines années seront cruciales pour la reconstruction du pays.

Malgré sa brièveté, les rencontres avec les Ivoiriens ou les étrangers vivant sur place, qu'ils soient religieux ou laïcs, ont enrichi cette courte expérience de multiples souvenirs mais aussi et surtout d'approfondissement spirituel. Je suis, bien-sûr, toujours en lien avec l'équipe pédagogique du CERAP qui m'a si bien intégrée. Je garde en mémoire la gaieté et le dynamisme des xavières qui m'ont accueillie.

Puissent ces vacances solidaires ouvrir la route pour de futurs engagements féconds ! ●

**Christel Koehler**

## Vie d'équipe : Accompagner le départ d'un membre expatrié

### 1<sup>er</sup> temps Qu'est-ce que l'équipe veut continuer à vivre ensemble ?

#### → Qu'est-ce qui nous cimente, nous fait être ensemble ?

- La proximité, l'amitié, la convivialité ?
- Le désir de partager intellectuellement, spirituellement ?
- Comment assurons-nous nos liens entre les réunions, que partageons nous ?

#### → Quel regard sur l'éloignement d'un membre ?

- Faire mémoire des membres partis, quelles qu'en soient les raisons. Comment s'est passé « l'après » ?
- Témoignage d'éventuels expatriation ou éloignement de plusieurs mois
- Cela a-t-il influencé la vie d'équipe ? Comment ?

### 2<sup>ème</sup> temps Comment appréhender l'éloignement du membre ?

#### → Aspect pratique

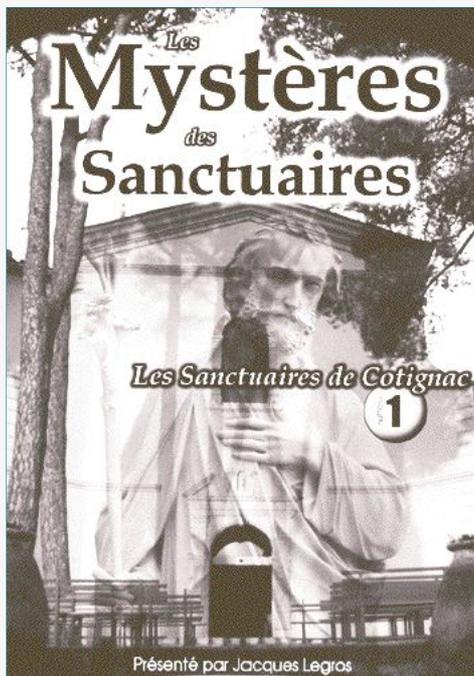
- Connaissance du pays ou de la ville où le membre va habiter.
- Connaissances des personnes dans la ville où il se rend ?
- Cercles de relations auxquels il peut faire appel sur place : association de Français de l'étranger, paroisse francophone (liste sur le site cef), présence d'une communauté proche de la spiritualité du MCC ou de l'accompagnateur ?

#### → Aspect relationnel

- Comment garder le lien ? Fréquence des mails, contribution écrite ou par skype aux réunions d'équipe, passages dans la ville de départ lors de déplacements professionnels ou de vacances, etc...
- Décision à prendre: le membre tentera de rejoindre ou de créer une équipe MCC là où il se rend, si c'est possible, il reste dans l'équipe dans les conditions définies au point précédent, il se met entre parenthèses du MCC.

### 3<sup>ème</sup> temps Union en esprit malgré l'éloignement

- Comment « faire communion » ?
- Méditation de la Parole : Mt 28, 18-20 ou Mc 16, 15-18.



## Petite histoire et grands miracles...

**S**avez-vous que Louis Dieudonné, mieux connu sous le nom de Louis XIV, doit sa naissance à l'intercession de Notre Dame de Grâces de Cotignac apparue en 1519 à un simple bucheron ? Que le « vœu de Louis XIII », son père qui consacre la France à la Vierge en est le remerciement ? Savez-vous encore que Saint Joseph, pourtant fort réservé - on ne compte que de très rares apparitions dans le monde - a fait jaillir une source miraculeuse sur le mont Bessillon à ... Cotignac ?

Premier DVD de la série *Les mystères des sanctuaires*, *Les sanctuaires de Cotignac* retrace l'histoire de ce site exceptionnel, de la première apparition à nos jours. Il interpelle sur le caractère sacré de ces deux collines qui restent aujourd'hui encore le seul lieu de pèlerinage et de dévotion consacré à la Sainte Famille en France...

*Marie-Caroline Durier*

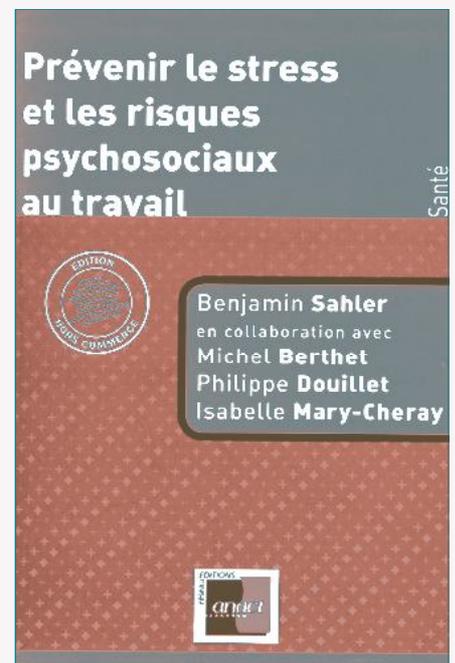
**Les mystères des sanctuaires,  
Les sanctuaires de Cotignac**  
DVD, Livret 24 pages,  
DB productions  
Éditions Europartistes,  
22,50 €

## Pour un bien-être au travail...

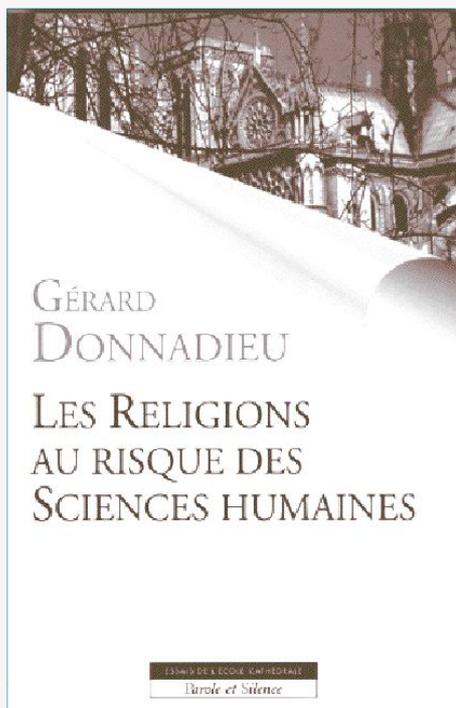
**A**vec ce livre, nous avons un bon complément à celui d'Henri Rouilleault et Thierry Rochefort (voir *Responsables* n°381 p.17). Après une mise au point sur le contenu des concepts et des termes employés couramment, l'ouvrage expose trois parties très concrètes, illustrées d'exemples. Comment construire et outiller une démarche de prévention ? Les auteurs aident à se concerter pour définir une méthodologie qui évite de raisonner en termes de coupables et de victimes, puis à réussir à trouver un accord avec les partenaires intéressés, enfin à analyser rigoureusement la réalité et à faire remonter les facteurs organisationnels et managériaux. Avant de mettre en œuvre des actions de prévention ciblées et cohérentes, il est nécessaire

de construire une typologie des différentes tensions (4 familles : contraintes de travail, relations et comportements, conflits d'exigence et de valeurs, changements dans le travail et 14 types...) Pour aboutir à un fonctionnement « correctement vivable », la mise en œuvre d'un plan d'action sur chaque famille de tensions et une prévention sur les niveaux primaire (lutte en amont), secondaire (adaptation aux contraintes) et tertiaire (prise en charge des personnes en difficulté) est indispensable. Sans oublier bien sûr le suivi dans la durée de ces actions dans le cadre d'un projet stratégique de l'entreprise. Tout ce travail, paritaire, devrait être réalisé avec l'aide et le soutien de l'inspecteur et du médecin du travail.

*Bernard Chatelain*



**Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail**  
*Benjamin Sahler avec Michel Berthet,  
Philippe Douillet  
et Isabelle Mary-Cheray*  
Éditions ANACT, 270 pages, 25 €



## Analyses de fois...

ailleurs la raison est le seul moyen de faire échapper les religions à la dérive fondamentaliste. C'est à tenter de nous faire comprendre les différentes religions en les examinant au crible des connaissances des sciences humaines que s'attache Gérard Donnadiou, ingénieur des Arts et métiers, titulaire d'une maîtrise en sciences et théologie des religions et enseignant à l'école Cathédrale de Paris. Il s'agit d'un livre très documenté et parfois ardu. Après une observation scientifique du fait religieux et un rappel de la démarche systémique, une première approche nous fait prendre conscience du sacré, du langage et des manifestations du religieux. Après avoir présenté le regard d'historiens et de sociologues, il examine les religions sous l'angle de la subjectivité puis de la psychanalyse.

Structuralisme et interprétation des Écritures permettent de jeter un regard différent et l'anthropologie religieuse amène à découvrir un peu plus ce qui fait la singularité de notre foi. Pour conclure, Gérard Donnadiou insiste sur le fait que toutes les religions ne sont pas équivalentes et que « la doctrine chrétienne trouve dans ces nouveaux savoirs l'occasion d'approfondissements insoupçonnés, manifestant une originalité et une absolue cohérence ». C'est cette découverte que ce livre devrait permettre à ceux qui auront le temps de le lire.

B. C.

**Les religions au risque des sciences humaines**

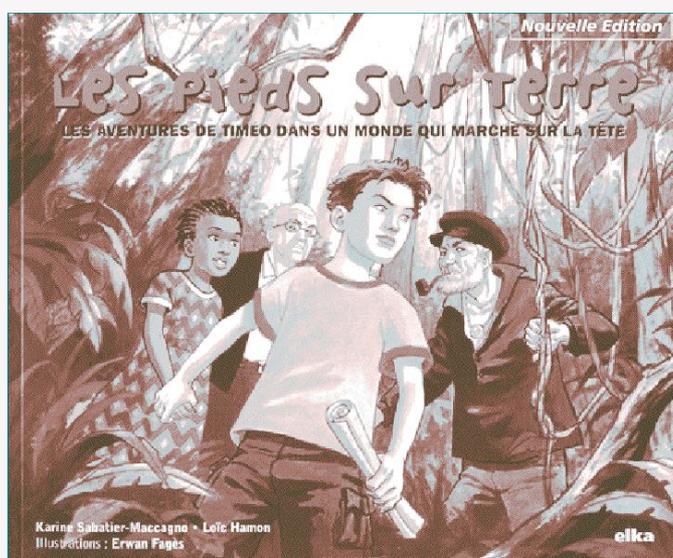
Gérard DONNADIEU,  
Éditions Paroles et silence,  
288 pages, 26 €

À notre époque de mondialisation et de pluralisme culturel, une connaissance bienveillante des religions est devenue indispensable pour un dialogue avec les autres. Par

## Un apprenti responsable

Voilà de nouveau notre petit Timéo (voir *Responsables* n° 379 p.28). Dans la nouvelle édition *Les pieds sur terre, les aventures de Timéo dans un monde qui marche sur la tête* l'enfant voyageur, toujours guidé par le mystérieux marin breton, se retrouve, au gré de ses pègrinations, confronté aux grandes problématiques de notre temps. De la culture du coton et de la confection des vêtements au Brésil, à l'accès à l'école en Afrique, en passant par le travail des enfants aux Philippines ou à la déforestation et à la disparition des espèces vivantes à Madagascar et en Amazonie, sans oublier le réchauffement climatique en Antarctique, tout y passe, clairement expliqué. Chaque chapitre est construit autour d'une rencontre entre notre petit bonhomme et un scientifique ou un enfant impliqué dans ces problèmes. Bien sûr, on n'oublie pas l'ébauche des solutions proposées et en prime notre apprenti citoyen du monde rédige une synthèse sous forme de carnets de voyage. Entre fiction et documentaire, un ouvrage ludique, pédagogique et responsabilisant ! Pour tous de 9 à 99 ans...

M.-C. D.



**Les pieds sur terre, Les aventures de Timéo dans un monde qui marche sur la tête**

Karine Sabatier-Maccagno et Loïc Hamon. Illustrations : Erwan Fagès, Éditions Elka, 80 pages, 14,50 €  
[www.lespiedssurterre.fr](http://www.lespiedssurterre.fr)



lettre.internationale@mcc.asso.fr

ÉDITO

Aparecida, Davos ou la Finlande, la LI vous fait voyager et vous permet de regarder votre petit coin de France d'un peu plus loin. Mais en tirons-nous toujours tous les enseignements qui nous sont proposés ?

**Olivier Vasseur**

DES DONNÉES CHIFFRÉES QUI NOUS QUESTIONNENT

## Taux d'emploi des seniors

**S**elon EUROSTAT, en 2005, parmi les personnes âgées de 55 à 64 ans au sein de l'UE-25, 22,2 millions occupaient un emploi, 1,6 millions étaient au chômage et 28,5 millions étaient inactives. Dans l'ensemble de l'UE, le taux d'emploi des seniors est passé de 38,8% en 2001 à 43,7% en 2005. Cette augmentation notable (sauf au Portugal) permet de se rapprocher de l'objectif fixé par la stratégie de Lisbonne en 2001: porter ce taux à 50%

dans l'UE d'ici 2010.

Si ce chiffre est déjà atteint en Suède, au Danemark, au Royaume Uni, en Finlande, au Portugal... il sera néanmoins très difficilement accessible pour l'ensemble des pays de l'UE. Le taux d'emploi des seniors est seulement de 28,1% en Pologne ou de 32,5% en Italie. En 2005, avec 38,1%, la France se situe en dessous de la moyenne de l'UE. Ce pourcentage était de 31,9% en 2001. Ce taux faible est particulièrement

accentué pour les hommes sans qualification. Au-delà des questions culturelles, des conditions de départ à la retraite ou bien du niveau des retraites, cette statistique nous questionne sur l'accueil et l'adaptation des postes de travail dans nos entreprises pour les plus de 55 ans. La Finlande a lancé une série de programmes successifs, comme le « Programme national pour les travailleurs âgés ». Ils visent à mobiliser le public,

les salariés et les partenaires sociaux sur la nécessité et la possibilité de conserver les seniors dans l'emploi ; à convaincre les entreprises de développer des actions d'amélioration des conditions de vie au travail. Les entreprises sont incitées à maintenir l'employabilité de leur salariés. Il est certain que nous avons à changer notre regard et à transformer nos actions pour favoriser l'emploi des seniors au sein de nos entreprises.

ZOOM

## Forum économique mondial de Davos et Forum Social Mondial

**L**a 38<sup>ème</sup> rencontre annuelle du Forum économique mondial de Davos (<http://www.weforum.org/annual-meeting>) a réuni 2400 dirigeants économiques, politiques et religieux du 23 au 27 janvier autour du thème « La collaboration comme moteur d'innovation ». Le premier forum a été créé en 1971 par un universitaire allemand, Klaus Schwab, pour promouvoir un modèle de management européen. En 1987, il devient le Forum économique mondial destiné à offrir une tribune pour résoudre les conflits mondiaux en fédérant les agendas régionaux et globaux des dirigeants de ce monde. Aujourd'hui, le principal objectif est d'« intégrer les dirigeants (...) au sein d'une

communauté œuvrant à l'échelle planétaire dans le but d'améliorer l'état du monde ainsi que le bien-être et la prospérité de l'humanité ». Le Forum fédère de multiples initiatives contre la faim, la pauvreté ou en faveur de l'éducation... L'édition 2008 a ainsi donné lieu à une position commune souhaitant faire de 2008 un tournant dans la lutte contre la pauvreté. Élitiste, temple de la pensée unique et de l'ultralibéralisme, autant de symboles qui mobilisent les anti-Davos réunis depuis 2001 au sein du Forum Social Mondial (FSM) (<http://www.fsm2008.net>) au même moment que le Forum économique. Habituellement centralisée, la 8<sup>ème</sup> édition du FSM a pris cette année la forme d'une semaine

de mobilisation internationale culminant le 26 janvier par une journée d'initiatives multiples, d'organisations, de réseaux, de mouvements et syndicats de tous les coins de la planète, pour réaffirmer la conviction unique et partagée qu'« un autre monde est possible » et pour donner à voir ce que le FSM permet de construire et de produire comme alternatives. Mise en réseau d'acteurs, recherche de réponses aux défis posés par la globalisation... Autant d'objectifs partagés par les 2 forums ! Et s'il n'y avait qu'un seul calendrier du monde à construire pour tous les habitants de la terre ? Et nous, acteurs dans le monde du travail, où nous situons-nous ?

*Laure Déléry*

## L'ÉGLISE ET LE MONDE

• Fin janvier à Paris, dans le cadre de la XI<sup>ème</sup> rencontre de la Conférence des institutions catholiques de théologie, **60 doyens de faculté du monde entier ont débattu du rôle de la théologie, de sa place à l'université, de son avenir dans les sociétés contemporaines**. Les échanges ont donné le visage d'un scène théologique mondiale différenciée entre les héritiers de la scolastique du Moyen-Âge et ceux pour qui, à l'instar du théologien indien, la théologie doit redevenir une force de changement social.

• **La 5<sup>ème</sup> Conférence des évêques latino-américains, inaugurée par le pape Benoît XVI, s'est tenue à Aparecida, principal sanctuaire marial du Brésil, en mai 2007.** Le document final, approuvé par le pape en juin, a été publié en espagnol en août. Ce long document a été salué comme un document marquant dans la lignée de Medellin (1968) et de Puebla (1979). Le thème était « Disciples et missionnaires de Jésus-Christ, pour qu'en Lui nos peuples aient la vie en plénitude ». L'option pour les plus pauvres est très présente dans le document final, comme elle l'a été pendant la conférence : contact des évêques avec les pèlerins, rencontres avec des agents pastoraux, des laïcs, et des théologiens. Y figure une excellente réflexion sur la religiosité populaire et une reprise de la méthode pastorale Voir-Juger-Agir. C'est pour défendre la vie en abondance pour tous, qu'est envoyé le disciple. Compagnon du Christ, il le découvre de plus en plus intimement chaque jour. Pour suivre le Christ et vivre sa mission, le disciple a besoin d'une paroisse, appelée à devenir une communauté de communautés de familles, avec à la base les CEB (Communautés ecclésiales de base). La nécessité de surmonter les injustices et l'exclusion appelle à travailler avec d'autres organisations ou institutions. Le document présente les visages de ceux qui aujourd'hui souffrent en Amérique latine. Mais il ne prend pas position sur l'origine et les causes de cette situation. À ce sujet, le père Jean-Yves Calvez fait remarquer dans La Croix des 26-27 janvier 2008 « l'absence spectaculaire des mots "théologie de la libération" ». Le document insiste sur la nécessité d'adapter la pastorale aux nouvelles cultures urbaines, en effet 80% de la population d'Amérique latine vit en ville. Il met en avant le rôle des femmes laïques. Source : <http://www.alterinfos.org>

*Thierry de Somer*

## ACTUALITÉ

• **Les Caisses d'épargne vont créer au 1<sup>er</sup> semestre 2008 un compte d'épargne co-développement réservé aux immigrés titulaires d'un titre de séjour en France.**

Il s'agit du premier dispositif créé en France pour sécuriser et orienter les transferts financiers des migrants vers des projets d'investissement. On estime que 8 milliards d'euros partent chaque année de France vers les pays d'émigration situés hors UE, un montant comparable à l'aide publique française au développement.

• 31 janvier-2 février : le 10<sup>ème</sup> sommet de l'Union Africaine (Addis-Abeba, Éthiopie) sur le thème : « Le développement industriel de l'Afrique » a débouché sur **un plan d'action pour le développement industriel accéléré en Afrique.**

(<http://www.africa-union.org/root/UA/index/index.htm>) .

Notant que la part de l'Afrique dans la production industrielle mondiale est inférieure à 1 %, 11 points d'engagement ont été adoptés lors de la déclaration finale du sommet parmi lesquels : accélérer le rythme du développement industriel, spécialement la transformation des ressources naturelles en produits à forte valeur ajoutée ; augmenter l'investissement dans la science et la technologie, la mise en valeur du capital humain, avec un accent sur la formation technique, pour promouvoir la productivité et la compétitivité industrielles.

• 4 février : **M. Lin, professeur et directeur fondateur du Centre chinois de recherche économique à l'Université de Pékin, a été nommé au poste d'Économiste en chef et premier vice-président de la Banque mondiale chargé de l'économie du développement.**

Il est bien connu pour ses travaux sur la décentralisation budgétaire, la réforme des entreprises, la modernisation des zones urbaines et rurales, ainsi que pour l'innovation et la réforme agricole et entrera en fonction le 31 mai 2008.

## AGENDA

• **2 au 5 juillet 2008** : université d'été du CRID à Nantes (<http://www.crid.asso.fr>) sur la question des partenariats et alliances entre acteurs sociaux, dans la perspective du renforcement des sociétés civiles dans le monde.

• **7-9 juillet** : sommet du G8 au Japon.

• **29 - 31 août** : congrès MCCP à Fénérive-Est sur la côte est de Madagascar, thème « Construisons ensemble un chemin d'humanité ».

HOMMAGE À BRUNO LECLERC, PRÉSIDENT DU MCC DE 1965 À 1970

## À l'origine du Mouvement...

➤ **Bruno Leclerc nous a quittés le 16 janvier 2008 à 86 ans. Nous nous associons à la peine de son épouse Colinette et à celle de ses enfants et petits enfants. Nous pouvons aussi rendre grâce pour l'action de Bruno et Colinette. Rappelons quelques faits et, à l'occasion des 40 ans de 68, la finesse de son analyse...**



**Bruno Leclerc**  
Ingénieur diplômé de  
l'Institut électronique  
de Grenoble  
en 42, puis de l'École  
supérieure  
d'électricité en 43.  
Membre du Misiac,  
puis premier  
président du MCC  
à partir de 1965.

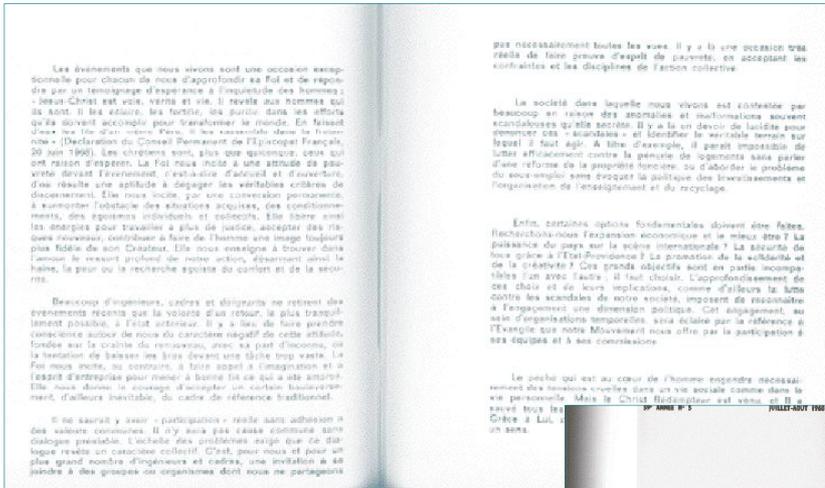
Le MCC<sup>1</sup> lui doit beaucoup. Il a eu un rôle important dans les années 60. Nous avons peine à imaginer combien, à l'époque, la tension était forte dans l'Église de France. Le rayonnement marxiste était à son apogée et très à la mode, et du coup le soupçon était partout sur les personnes et les organismes. C'est dans ce contexte qu'il est apparu opportun à certains de rapprocher la vieille USIC<sup>2</sup>, union syndicale créée en 1904 et le jeune MICIAC<sup>3</sup>, mouvement d'action catholique mandaté par l'Église, créé en 1937. Il fallait l'accord de l'épiscopat.

Les ménages de Claude Lagrange, président du MICIAC, de Jacques Bellanger, président de l'USIC et celui de Bruno Leclerc, membre du MICIAC, se sont rendus à Rome, accompagnés du Père Joseph Thomas, aumônier national ; Rome où se tenait l'assemblée des évêques de France durant une session du Concile. Les évêques ont approuvé le projet et le choix de Bruno Leclerc comme futur responsable.

Après de difficiles négociations menées par Jacques Méraud pour l'USIC et Bruno Leclerc pour le MICIAC, un nouveau mouvement, nommé MCC, s'est constitué au Conseil National d'octobre 1965. Bruno Leclerc a été élu président. Son sens de l'Église, et son intelligence du Concile, sa large culture, sa maîtrise de caractère, sa vision de l'avenir et des vrais problèmes de la société française lui ont permis de marquer fortement les orientations du Mouvement. Nous sommes aujourd'hui dans le même dynamisme.

### 1968 : Toujours d'actualité

Lors de l'énorme secousse française et mondiale de mai 1968 l'action du MCC, individuellement ou collectivement, n'a pas été négligeable, avec, dans toute la France, des interventions positives. Voici de brefs extraits du message de Bruno Leclerc aux membres du



Bruno Leclerc écrit dans le numéro de juillet/août 1968 de *Responsables*, une pertinente analyse des « événements »

Mouvement le 23 juin 1968... Si, quarante ans après, la formulation serait probablement différente, le fond est d'actualité en 2008 et nous concerne chacun :

### Pour l'action collective

« Les événements que nous vivons sont une occasion exceptionnelle pour chacun de nous d'approfondir sa Foi et de répondre par un témoignage d'espérance à l'inquiétude des hommes... La Foi nous incite, par une conversion permanente à surmonter l'obstacle des situations acquises, des conditionnements, des égoïsmes individuels et collectifs. La Foi libère ainsi des énergies pour travailler à plus de justice, accepter des risques nouveaux, contribuer à faire de l'homme une image plus fidèle de son Créateur... La Foi nous enseigne à trouver dans l'amour le ressort profond de notre action, désarmant ainsi la haine, la peur, la recherche égoïste du confort et de la sécurité...

...Il ne saurait y avoir « participation » réelle sans adhésion à des valeurs communes. Il n'y aura pas cause commune sans dialogue préalable. L'échelle des problèmes exige que ce dialogue revête un caractère collectif... invitation à se joindre à des groupes ou organismes dont nous ne partageons pas toutes les vues... accepter les contraintes et les disciplines de l'action collective...

DES NECESSAIREMENT toutes les vues. Il y a une occasion réelle de faire preuve d'apart de parents, en acceptant les contraintes et les disciplines de l'action collective.

La société dans laquelle nous vivons est contestée par beaucoup en raison des anomalies et malformations souvent scandaleuses qu'elle secrète. Il y a un devoir de lucidité pour dénoncer ces « scandales » et identifier le véritable terrain sur lequel il faut agir. À titre d'exemple, il paraît impossible de parler d'une réforme de la propriété foncière, ou d'aborder le problème du sous-emploi sans évoquer la politique des investissements et l'organisation de l'enseignement et du recyclage.

Enfin, certaines options fondamentales doivent être faites. Recherchons-nous l'expansion économique et le mieux être ? La puissance du pays sur la scène internationale ? La sécurité de tous grâce à l'Etat-Providence ? La protection de la « culture » et de la « créativité » ? Ces grands objectifs sont en partie incompatibles l'un avec l'autre. Il faut choisir. L'approfondissement de ces choix et de leurs implications, comme d'ailleurs la lutte contre les scandales de notre société, imposent de reconnaître à l'engagement une dimension politique. Cet engagement, au sein d'organisations temporaires, sera éclairé par la référence à l'Évangile que notre Mouvement nous offre par la participation à ses équipes et à ses commissions.

Le péché qui est au cœur de l'homme engendre nécessairement des tensions cruelles dans sa vie sociale comme dans la vie personnelle. Mais le Christ Rédempteur est venu, et Il a sauvé tous les hommes. Grâce à Lui, ça vaut la peine d'entreprendre. Notre lutte a un sens. »

*La société dans laquelle nous vivons est contestée par beaucoup en raison des anomalies et malformations souvent scandaleuses qu'elle secrète (...) (Il faut) reconnaître à l'engagement une dimension politique.*

...La société dans laquelle nous vivons est contestée par beaucoup en raison des anomalies et malformations souvent scandaleuses qu'elle secrète. Il y a un devoir de lucidité pour dénoncer ces « scandales » et identifier le véritable terrain sur lequel il faut agir... À titre d'exemple il paraît impossible d'aborder le problème du sous-emploi sans évoquer la politique des investissements et l'organisation de l'enseignement et du recyclage...

...Enfin certaines options fondamentales doivent être faites... de grands objectifs pour la société sont en partie incompatibles. Il faut choisir. L'approfondissement de ces choix et de leurs implications, comme d'ailleurs la lutte contre les scandales de notre société, imposent de reconnaître à l'engagement une dimension politique. Cet engagement au sein d'organisations temporaires, sera éclairé par la référence à l'Évangile que notre Mouvement nous offre par la participation à ses équipes et ses commissions.

...Le péché qui est au cœur de l'homme engendrenécessairement des tensions cruelles dans une vie sociale comme dans la vie personnelle. Mais le Christ rédempteur est venu, et il a sauvé tous les hommes. Par Lui, notre espérance est infinie. Grâce à Lui, ça vaut la peine d'entreprendre. Notre lutte a un sens. » ●

Jean-Luc Ménager

**MCC** : Mouvement des Cadres, ingénieurs et dirigeants Chrétiens devenu Mouvement Chrétien des Cadres et dirigeants.

**USIC** : Union Sociale des Ingénieurs Catholiques (l'USIC est un syndicat)

**MICIAC** : Mouvement des cadres, ingénieurs et dirigeants catholiques

(MICIAC et MCC sont des associations loi de 1901)



## Travailler plus pour gagner moins

J'ai été frappé par cette expression provocante de J.-M. Jancovici aux Semaines sociales, expression citée par Bernard Bougon dans l'éditorial du numéro de février. Elle suscite une interrogation essentielle. Si tous les habitants de la terre consommaient comme nous, les Européens, il faudrait les ressources de trois planètes. Que nous le voulions ou non nous allons être plus nombreux pour partager un même gâteau. Si les pays développés qui aujourd'hui consomment la plus grosse part de ce gâteau restent sur leurs positions nous allons vers une richesse croissante d'une minorité et une misère croissante de la majorité des hommes jusqu'à une catastrophe finale : une troisième guerre

mondiale, ou un désastre écologique. Aujourd'hui l'expression sacrée qui réunit la majorité de nos contemporains, de droite comme de gauche, est l'augmentation du « POUVOIR D'ACHAT », c'est-à-dire l'augmentation de la consommation. Bien que ce pouvoir d'achat ait plus que doublé en l'espace d'une génération, la demande de son augmentation ne fait que croître avec l'augmentation de notre richesse. Aujourd'hui il n'y a pas un homme politique qui accepterait de dire publiquement que ce pouvoir d'achat devrait et va décroître. Si le politique est paralysé que peut faire le religieux ? Autrement en ce qui nous concerne,

quelle action le MCC peut-il entreprendre pour sensibiliser nos concitoyens vers une autre civilisation pour inciter ses membres à changer leur façon de vivre car le témoignage du vécu est toujours plus fort que les discours ? Les solutions individuelles sont dignes d'admiration, mais l'admiration n'a jamais changé le monde, alors ma question est : collectivement que va pouvoir faire le MCC en face de cette folle demande d'accroître sans cesse notre pouvoir d'achat ?

Jean-Marie Peter  
(Aix en Provence)

¹ Voir le dernier ouvrage de P. Valadier  
*Détresse du Politique – Force du religieux*

*La question que vous posez n'est-elle pas celle de la croissance ? Vous affirmez que nous allons être plus nombreux pour un « gâteau » de même taille... Ne devons-nous pas relativiser ces propos en rappelant que d'une part, les experts prévoient que l'augmentation de la population mondiale va se ralentir, voir atteindre un plateau d'ici quelques décennies ; et que d'autre part, notre « gâteau » commun ne cesse de croître sous l'effet de la croissance, surtout de celle des pays émergents... S'il est certain que le problème du pouvoir d'achat est lié à celui de la consommation, ne doit-on pas réfléchir à un « consommer autrement », plus équitable, solidaire et écologique ?*

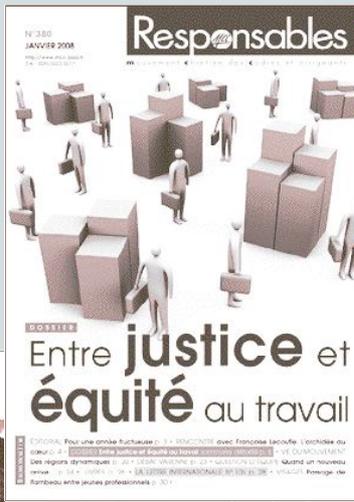
*Les actions du MCC en ce sens se font sur différents fronts. À travers une réflexion en équipe, à l'Université d'été, dans les dossiers de Responsables... Mais aussi dans l'« agir », par son appartenance au CCFD qui travaille sur le sens du développement en lien avec les partenaires des pays de l'Est et du Sud. À travers ce dernier, le MCC participe également aux divers Forums sociaux mondiaux... Quant aux initiatives individuelles, elles sont certes insuffisantes dans un premier temps, mais avec persévérance et espérance ne peuvent-elles pas faire tache d'huile (non polluante) ? Ne dit-on pas que les petits ruisseaux font les grandes rivières ?*

La rédaction



### Écrivez-nous :

Responsables MCC  
18, rue de Varenne  
75007 Paris  
ou :  
journal.responsables@  
mcc.asso.fr  
<http://www.mcc.asso.fr>



## Le journal du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants

Il fait le lien entre les six mille membres du MCC, des jeunes professionnels aux cadres chrétiens en retraite active. Il présente les nouvelles orientations dans la vie du mouvement. Il informe sur les grandes priorités du MCC, avant tout, celles qui placent l'homme au cœur de l'entreprise et de la société. Il est un soutien pour la foi et la réflexion. Il propose des thèmes et des schémas pour des réunions d'équipe. Il est une aide dans la recherche de cohérence, entre le sens que nous voulons donner à notre vie et le monde qui nous entoure. Il participe au débat sur les problématiques actuelles de notre société et sa rapide évolution.

**À travers des dossiers, des réflexions, des rencontres, des témoignages, des pages de vie spirituelle...**

# 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 : \_\_\_\_\_

42 € (1 an)  57 € (étranger par avion 1 an)

47 € (UE 1 an)  100 € (abonnement de soutien 1 an)

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

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



mouvement chrétien des cadres et dirigeants

Pouch

# P R I È R E

Psaume 78 (77)

... Ce que nous avons entendu et connu,  
ce que nos pères nous ont transmis,  
nous ne le taisons pas à leurs descendants,  
mais nous transmettrons à la génération suivante  
les titres de gloire du Seigneur,  
sa puissance et les merveilles qu'il a faites.

Il a fixé une règle en Jacob,  
établi une loi en Israël.  
Elle ordonnait à nos pères  
d'enseigner ces choses à leurs fils,  
afin que la génération suivante les apprenne,  
ces fils qui allaient naître :

qu'ils se lèvent et transmettent à leurs fils ;  
qu'ils mettent leur confiance en Dieu...