



# sommaire

## 4 Nouvelles générations : quelle culture du travail ?

Quelles sont les valeurs de la classe d'âge aux années de naissance comprises entre 1978 et 1994, élevée au numérique, hyperconnectée ? A-t-elle sa propre culture du travail ? Analyse du chercheur **Aurélien Fouillet**, spécialiste de la sociologie de l'imaginaire.

## 7 « Ils sont agents de changement pour notre société »

Coach en transition de carrière depuis 18 ans, **Christine Faurie Géli** accompagne de jeunes professionnels. Avec bienveillance mais lucidité, elle croque les atouts, et quelques manques aussi, de la génération Y au travail.

## 9 Ces jeunes adultes ne sont plus des ados

Directrice de la formation dans une école d'ingénieurs, **Isabelle Tanchou** brosse le portrait et cerne les attentes et ambitions d'une génération d'élèves, pur produit des précédentes mais aux prises avec ses propres paradoxes : fragile et généreuse, au miroir de son temps.

## 11 Bienvenue sur le plateau de Saclay !

Joyeuse et trépidante, la vie de campus ? Certes, mais à quoi aspirent ces futurs ingénieurs ? **Miguel Roland-Gosselin**, observateur attentif de cette génération comme aumônier de Polytechnique, saisit leur profil, leurs élans et contradictions.

## 13 Premier job, deux parcours

Désillusionnés par un monde du travail impénétrable ? Non, pas tous ! Deux jeunes ingé-

nieures, **Solène Chambon** et **Anne-Laure Delaye**, se livrent à *Responsables* et racontent leur premier contact avec la vie professionnelle, conscientes de leur privilège.

## 15 Un rapport au travail singulier

Après 8 ans en production dans l'industrie automobile, **Jean-Baptiste Noël**, jeune ingénieur de 33 ans, bascule en 2013 dans le monde des start-ups. Récit d'un parcours emblématique de la génération Y et en filigrane, de son rapport au travail.

## 17 Suivre le chemin d'Emmaüs pour les accompagner

Parce que les jeunes générations cherchent, comme leurs aînées, à prendre des décisions au plus près des exigences évangéliques, il est fécond de réinterroger le rôle d'accompagnateur spirituel d'équipe. **Albert Gambart** a choisi de s'appuyer sur le récit des pèlerins d'Emmaüs.

## 20 Vie d'équipe

Eux, c'est eux ! Nous, c'est nous ! ? Et si nous réfléchissions à l'accueil des différences entre générations dans l'entreprise ? Incompréhension mutuelle ou stimulante rencontre ? Des pistes de discernement avec **Christian Sauret**.

Prochain n°424

Journées Nationales 2014 :  
Quels défis ? Quelles exigences ?

Éditeur : U.S.I.C. - 18 rue de Varenne 75007 Paris - tél. 01 42 22 18 56 - [www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr) - [contact@mcc.asso.fr](mailto:contact@mcc.asso.fr)

Commission paritaire n° 0417 G81875

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

Comité de rédaction : Françoise Alexandre, Thibault Bellamy-Brown, Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Catherine Coulomb, Hubert Hirrien s.j. (aumônier national), Elizabeth Lefer, Christian Sauret, Dominique Semont

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

# Parlons-en !

## X, Y, Z... Dialoguer avec la génération suivante, précédente



P. Hubert Hirrien s.j.,  
aumônier national

À la mi-mai, je me trouvais à Clermont-Ferrand. J'étais invité par *Chemins d'Humanité*, un parcours de découverte de l'entreprise pour des prêtres de moins de 50 ans. Des membres du MCC y sont formateurs depuis sa création. Trois jours durant, fort bien accueillis chez *Michelin*, nous avons vécu des rencontres toniques, documentées, variées et inspiratrices.

À un moment, un responsable de la prospective *Michelin* évoquait les plus jeunes dans l'entreprise : « *Ils sont meilleurs en compétences, plus fragiles psychologiquement et désireux de réussites collectives* ».

Génération Y<sup>1</sup> donc : l'expression peut séduire ou horripiler. Quoi qu'il en soit, celles et ceux qui sont nés dans ces années 80 ont trouvé une souris, sinon dans leur berceau du moins très vite dans leur famille comme à l'école. Désormais entrés dans la vie adulte, ils sont hyper-connectés et vivent un autre rapport au temps, à l'espace, aux autres et donc également à la vie sociale et professionnelle.

Cette découverte de la génération Y a été le thème de la session 2014 des accompagnateurs. Vous en trouverez ici les principales interventions. Elles se complètent dans leurs modalités – plus « terrain » ou plus réflexives – comme aussi de par l'âge de celles et ceux qui ont pris la parole.

L'intergénérationnel est reconnu comme un des atouts du MCC.

Si les relations les plus profondes se vivent avec ceux de sa génération – en particulier fonder un couple et vivre une amitié – le brassage des âges comme celui des cultures est un des trésors de l'aventure humaine. Puisse ce numéro de *Responsables* encourager chacun(e) de nous dans ce dialogue entre générations.

*« Si les relations les plus profondes se vivent avec ceux de sa génération, le brassage des âges comme celui des cultures est un des trésors de l'aventure humaine »*

- *La génération Y, une classe d'âge façonnée par le net*, Marie Boëtou, Études, juillet 2013
  - <http://generation-quoi.france2.fr>
  - Les vidéos de la série « Bref » sur YouTube

<sup>1</sup> Celles et ceux nés entre 1978 et 1994

# Nouvelles générations : quelle culture du travail ?

Membre du Centre d'étude sur l'actuel et le quotidien, Aurélien Fouillet est spécialiste de la sociologie de l'imaginaire, science humaine qui s'intéresse au comportement, à la mémoire collective, aux grands symboles qui structurent l'interaction des gens avec les autres, c'est-à-dire finalement comment on fait société. Dans un contexte de profonde mutation sociétale qui connaît une remise en question de l'autorité, un désengagement global lié à la fin du mythe du progrès et une atomisation sociale, il met en évidence les nouvelles valeurs dont la génération Y, celle des « digital natives » nés entre 1978 et 1994, est porteuse<sup>1</sup>.

La modernité s'était construite avec le « Cogito » cartésien : l'individu est d'abord une intériorité, un être doué d'esprit et de raison.

## ● Évolution de l'identité

Aujourd'hui se produit un glissement de cet individu vers la notion de personne. La différence entre l'individu et la personne réside dans le fait que l'identité de la personne n'est pas simplement générée par son intériorité. Elle est aussi révélée par la situation relationnelle dans laquelle elle se trouve. Elle devient avant tout sociale. Typiquement, Harry Potter s'en sort grâce au collectif : les super héros se déplacent maintenant en groupe !

## ● Transformation du rapport au temps

Avant nous étions dans une logique du « Chronos », c'est-à-dire de la planification, avec l'idée d'un sacrifice du présent au profit d'une construction confiante de l'avenir. Aujourd'hui, on vit dans le « Kairos » c'est-à-dire la saisie

*« Avant nous étions dans une logique de planification, avec l'idée d'un sacrifice du présent au profit d'une construction confiante de l'avenir. Aujourd'hui, on vit dans la saisie de l'instant »*

de l'instant. Ce qui compte, ce n'est pas de faire des projets sur le long terme, c'est de vivre intensément le présent. La façon dont on perçoit et dont on vit la temporalité aujourd'hui a un impact très important, notamment en matière managériale : ce n'est pas le même management quand la présence dans l'entreprise est envisagée à deux ou trois ans seulement. Cela pose inévitablement le problème de la mémoire et du savoir-faire.

## ● Nouvelles formes de l'autorité

On est passé du patriarcat au « fratriarcat » avec la mise en doute systématique de l'autorité du père. La modernité s'est plutôt construite autour de l'idée d'une autorité institutionnelle, patriarcale, avec une hiérarchie. Aujourd'hui se développe une autorité de proximité dans laquelle l'enseignement se fait par les pairs, par le partage d'expérience et où la compétence se fait par l'exemple : ce n'est plus une transmission des compétences, c'est plutôt un accompagnement à l'exer-

<sup>1</sup> Ce texte est une reprise d'extraits de l'intervention d'Aurélien Fouillet à l'Équipe nationale du 6 octobre 2012



DR

Chercheur au Centre d'étude sur l'actuel et le quotidien de la Sorbonne, enseignant, Aurélien Fouillet est spécialiste de la sociologie de l'imaginaire

cice d'une compétence (coaching). Un fait illustre bien : les Smartphone sont vendus sans mode d'emploi, c'est désormais l'objet technique qui se positionne vis-à-vis de l'utilisateur pour que celui-ci puisse immédiatement se servir de l'objet.

#### ● **Nouveaux imaginaires de la confiance**

D'un contrat entre deux parties où l'on définit les termes de la relation engagée avec l'autre par écrit et où l'on confie à une entité extérieure à la relation le pouvoir de trancher en cas de litige, on est passé à la notion de pacte, toujours dans la logique du fratriarc. En cas de désaccord, on trouvera bien une solution ; c'est la communauté dans son ensemble qui gère les litiges plutôt qu'un organe extérieur froid et tranchant.

#### ● **Métamorphoses de l'argent**

L'argent a longtemps été un signe distinctif, un marqueur social, avec l'idée d'accumuler en vue d'une thésaurisation : acheter une maison, une voiture, mettre de l'argent de côté pour prendre sa retraite, etc. Place, désormais, à une logique où l'argent devient outil de médiation sociale et de célébration de

*« Ce n'est pas le même management quand la présence dans l'entreprise est envisagée à deux ou trois ans seulement. Cela pose inévitablement le problème de la mémoire et du savoir-faire »*

*« On est passé du patriarc au « fratriarc », soit une autorité de proximité dans laquelle l'enseignement se fait par les pairs, par le partage d'expérience »*

groupe dans l'instant : il a une valeur symbolique, d'échange, dans l'objectif de créer du lien.

#### ● **Deux cultures de la technique : travailler versus jouer**

La culture moderne renvoyait l'objet à un outil qui avait une fonctionnalité. Ainsi, dans la fabrication des voitures des années 70, on insistait sur les caractéristiques techniques (puissance, sécurité) et ce qui comptait était la valeur fonctionnelle. Aujourd'hui, on utilise un objet totem (identification, symbole), de mise en relation, qui permet de faire communauté. L'objet n'est plus d'abord un outil de travail mais il est aussi ludique.

La modernité s'est construite autour de l'individu, du progrès, du travail qui permet de transformer le monde ; elle a structuré l'espace-temps de vie de façon très cloisonnée (3 x 8) et l'a organisé autour du travail mais en distinguant clairement vie professionnelle et vie privée ; alors qu'aujourd'hui, la nouvelle génération envisage le travail ouvert sur d'autres horizons. L'espace de travail n'est d'ailleurs plus seulement un espace de travail.

#### ● **Les transformations du « travailler ensemble »**

Une étude de Microsoft (voir tableau ci-après) s'est récemment interrogée sur les usages des technologies de l'information en entreprise. Selon elle, il y a deux figures de collaborateurs : l'« homo faber » (celui qui a le savoir) et/ou l'« homo ludens » (celui qui est un homme quand il joue).

On dénombre quatre paradoxes des nouvelles cultures du travail :

- Faible hiérarchie, forte responsabilisation : quand on est dans une entreprise on peut exposer sa bonne idée à un supérieur hiérarchique. La structure n'est plus verticale, on est dans un réseau horizontal : il n'y a plus de sentiment de hiérarchie mais cependant un sentiment de forte responsabilisation.

- Faible visibilité, forte implication : on veut faire partie de la communauté des gens qui travaillent et pas forcément faire savoir que ce que nous faisons c'est nous qui l'avons fait.
- Faible endurance, forte résilience : on n'a pas envie de travailler longtemps mais on est capable de reconnaître son erreur et de se remettre en question.
- Faible autonomie, fort besoin de feed back : on a un besoin constant d'être en groupe pour travailler ; le retour du manager ou des collaborateurs est important.

● **AURÉLIEN FOUILLET**

*« La structure n'est plus verticale, on est dans un réseau horizontal : il n'y a plus de sentiment de hiérarchie mais un sentiment de forte responsabilisation »*



### **LES DEUX FIGURES DU COLLABORATEUR**

<b>« Homo Faber »</b>	<b>« Homo Ludens »</b>
<b>Posture</b> : le « sachant », très méthodique	L' « apprenant », intuitif
<b>Travail</b> : effort, dévouement, mérite, sacrifice, perfectionnisme	Jeu, plaisir, fun, expérimentation, voire détournement et prise de risque
<b>Temps</b> : orienté vers le futur, la planification	Implanté dans le présent, voire dans l'instant
<b>Figures</b> : le père, l'ingénieur, le pionnier, le héros, le chef, l'arbitre	Le meneur, la tête de réseaux, l'enfant, le navigateur, le mercenaire, l'homme du défi
<b>Mots clés</b> : appliquer, structurer	Créer, transformer, personnaliser
<b>Imaginaire dominant</b> : rationalisation, domestication, contrôle, pouvoir, productivité, rentabilité, excellence	Mise en relation, réseau, connexion, coordination, harmonisation, socialisation, débat, collaboration, participation
<b>Valeurs phare</b> : le savoir, l'expertise, l'individu, la compétition et le savoir-faire	La connectivité, le partage, le collectif et le savoir-faire
<b>Repères</b> : textes	Images, sons, vidéos

Source : Référence des usages IT en entreprise, Microsoft, Eranos 2010 ©

# « Ils sont agents de changement pour notre société »

Pour Christine Faurie Géli, accompagnatrice de cadres dans leur transition de carrière, les jeunes de la Génération Y, qui ne connaissent pas l'entreprise et la façon de s'y comporter, sont souvent démotivés par l'écart entre leur niveau de diplômes et ce qui leur est proposé. Ils ont besoin aussi de retrouver confiance après de mauvaises expériences frôlant le harcèlement. Rien de bien nouveau, ils ont les mêmes problèmes que leurs prédécesseurs ! Pourtant, leur relation au travail et leur vie en entreprise diffèrent sensiblement. Explications.

Ils sont dans le travail comme ils sont dans la vie et comme ils ont grandi : ils baignent dans la technologie, vivent dans des foyers multi-écrans, sont « addicts » des portables. Comme le montre une étude réalisée en juin 2012 par le Credoc, les 18-24 ans envoient 235 sms par semaine et les 12-17 ans 435. Ce chiffre tombe à 40 pour les 30-50 ans ! Hyper branchés sur internet, ou mieux sur les réseaux sociaux, ils ne font pas de frontière dans leur utilisation des outils de communication entre perso et travail. Ils vivent dans l'ici et maintenant, sont rapides, réactifs, impatients, impulsifs, refusant les contraintes, voulant faire les choses à leur rythme et quand ils veulent, curieux de tout et du monde. Ils collectionnent les petits boulots mais quand ils se stabilisent, ils n'hésitent pas à zapper ou prendre une année sabbatique.

*« Ils collectionnent les petits boulots mais quand ils se stabilisent n'hésitent pas à zapper ou prendre une année sabbatique »*

● **Ils ont besoin de mentors, pas de chefs**

Dans l'entreprise, on va constater qu'ils ne sont pas trop dans le vivre ensemble (au sens savoir-vivre), ne sont

pas dans l'observation des « codes » de l'entreprise et ne cherchent pas à s'y conformer, mais ils sont très sensibles à l'ambiance de travail. Ils sont à la fois en recherche de sens dans leur travail et exigeants de le trouver, capables de quitter leur entreprise principalement parce que les relations se sont détériorées et en même temps assez distanciés par rapport au travail, recherchant leur épanouissement sans accepter de sacrifier leur vie personnelle.

Ils sont authentiques et directs dans leurs relations, y compris avec leur hiérarchie et supportent mal l'autorité : ils veulent des mentors et pas des chefs. Ils sont affirmés, ont un regard percutant, libres dans leur parole face aux seniors, revendiquent le droit à l'erreur, refusant toute forme de culpabilisation, avec un fort besoin de reconnaissance et d'être respectés, car éduqués par des post-soixante-huitards qui ont été très attentifs à leur bien-être. Ils savent quels sont leurs droits et n'hésitent pas à les faire valoir, y compris pour négocier des ruptures conventionnelles et profiter de ce que Pôle emploi peut leur apporter.

● **La génération Y, pur produit de la société Y, donc nous !**

Mais ils sont en fait le reflet de notre société, que l'on pourrait elle aussi qualifier d'Y, une société qui crée sa propre accélération. Car ces jeunes ont vu l'installation des 35h, des RTT, l'aspiration aux loisirs dans la vie de leurs familles, Ils ont vu leurs parents au chômage et y réagir plus ou moins bien, alors qu'ils avaient du mal à raccrocher leurs Blackberry le week-end ou le soir. Pour certains, ils ont subi la séparation de leurs parents avec ce que cela implique de suppression des modèles, de non transmission des codes ou du sens du devoir, du souhait de se dégager des contraintes et d'être libres et se sont raccrochés plus à des pairs qu'à leurs pères. Au final, d'autres enquêtes montrent que ces jeunes ne sont pas si différents de leurs aînés, voire plus conservateurs et inquiets de leur avenir (enquête IPSOS de janvier 2013 réalisée auprès des 15-24 ans) et les jeunes issus de grandes écoles reproduisent plus que les autres les schémas classiques de leurs aînés.

● **Soyons passeurs de vie et d'espérance pour eux**

En fait, pour toutes les qualités citées plus haut, ils sont de vrais agents de changement de notre société vers plus d'authenticité, plus de créativité, plus d'écologie pour inventer des modes de relations au travail : télétravail, entrepreneuriat, création de réseaux sociaux internes aux entreprises, invention de nouveaux modes de travail en équipe, épanouissement de la personne dans son « activité » quelle qu'elle soit... Multiconnectés, multitâches, ils nous ouvrent sur le monde et le traitement des millions d'informations accessibles, en interconnexion avec plein d'amis, autant oralement ou de visu que par internet. Tout est formateur.

*« Ils ont vu leurs parents au chômage et y réagir plus ou moins bien »*

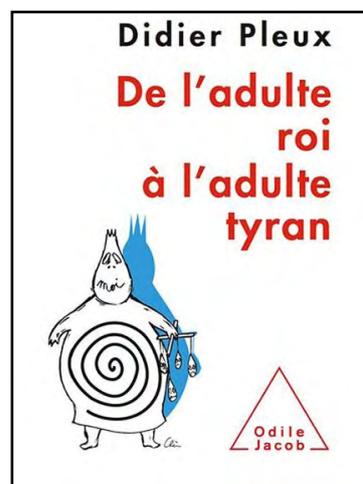
*« Ils ont subi la séparation de leurs parents avec ce que cela implique de suppression des modèles, de non transmission des codes ou du sens du devoir et se sont raccrochés plus à des pairs qu'à leurs pères »*



Christine Faurie Géli est coach individuel en transition de carrière depuis 18 ans après avoir occupé pendant une vingtaine d'années des postes opérationnels et créé une entreprise NTIC

Faisons donc confiance à cette génération Y et apprenons d'elle pour changer nous aussi et changer notre monde et le rendre plus beau. Notre responsabilité de « passeurs » de vie et d'espérance en tant qu'accompagnateurs est de les aider à trouver leur unification intérieure, pour être des adultes accomplis et non pas des adultes tyrans après avoir été des enfants-rois, selon la formule du psychologue Didier Pleux dans son livre *De l'adulte roi à l'adulte tyran*.

● **CHRISTINE FAURIE GÉLI**



# Ces jeunes adultes ne sont plus des ados

S'ils se démarquent beaucoup des générations précédentes sur la forme et le mode de vie, les étudiants d'aujourd'hui ne sont pourtant pas si différents. Qui sont-ils ? Qu'attendent-ils de la vie professionnelle ? Quelles sont les attentes des entreprises à leur égard ? Autant de questions qui peuvent aider à dialoguer avec eux et à les accompagner dans leur cheminement professionnel comme personnel, pour Isabelle Tanchou, directrice de la formation et de la recherche dans une grande école d'ingénieurs depuis trois ans.

Les écoles d'ingénieurs restent toujours à dominante masculine mais les filles y trouvent de plus en plus leur place, lorsqu'elles arrivent à dépasser certains clichés que le lycée ne parvient pas toujours à effacer. Même si les classes préparatoires ont déjà permis aux étudiants d'ouvrir leur horizon, les écoles d'ingénieurs accentuent encore cette ouverture avec une forte proportion d'étudiants internationaux : ils arrivent avec leur culture, leur langue, leur religion, parfois au risque d'un certain communautarisme. Définir un profil type n'est donc plus possible, tant la diversité de ces étudiants est grande. Malgré tout certaines caractéristiques émergent chez tous ces jeunes qui passent en trois ans du statut de grand adolescent à celui de jeune professionnel.

● **Un fait frappant : les cas croissants de détresse psychologique**

Ces cas ne cessent de se multiplier. Je ne sais pas si les jeunes osent en parler plus que nous ne le faisons ou si le phénomène a véritablement explosé. Toujours est-il que l'école a mis en place une permanence hebdomadaire de psychologue ainsi qu'une commission de suivi, pas uniquement académique, des élèves en difficulté. Les situations de malaise ont des origines variées : problèmes familiaux, situations de couples difficiles mais surtout

difficulté à s'orienter chez ces jeunes qui ont souvent fait des choix par défaut et qui n'ont pas assez réfléchi à leur projet professionnel. Les conséquences peuvent être redoutables : une méfiance face à des enseignements scientifiques qui leur paraissent difficiles à mettre en œuvre, un manque de confiance en eux, une difficulté à poser eux-mêmes les problèmes, une fuite en avant dans des activités diverses, avec quelques débordements malheureux (alcool, etc.). L'administration de l'école est donc très présente lors des événements organisés par les élèves, en particulier le fameux week-end d'intégration (WEI) qui n'est plus synonyme de bizutage : elle y participe du début à la fin. Autre conséquence, ces jeunes manifestent une très grande soif de vivre et une non moins grande fierté devant ce qu'ils ont accompli. Ils ont souvent envie de s'engager dans des associations caritatives au service des plus démunis, dans des séjours humanitaires, et sont pour certains en quête d'une vie spirituelle qu'ils arrivent souvent à mieux assumer et affirmer que leurs aînés.

● **Génération de l'internet et du brassage des idées**

Bizarrement nos étudiants sont mal armés et nous devons les mettre en garde et les former à une utilisation mesurée des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui respecte

*« Pour que leur apprentissage scientifique s'accompagne d'une réflexion sur le sens de leur action, nous proposons des enseignements sur la responsabilité sociale et environnementale, l'éthique, le principe de précaution »*



DR

Polytechnicienne, ingénieure spécialisée en architecture navale et propulsion nucléaire, Isabelle Tanchou est directrice de la formation et de la recherche dans une grande école d'ingénieurs

leur image. Nous leur proposons aussi de réfléchir aux aspects connexes à leur formation pour que leur apprentissage scientifique s'accompagne d'une véritable réflexion sur le sens de leur action : la responsabilité sociale et environnementale, l'éthique, le principe de précaution. Ces enseignements sont généralement bien reçus.

### ● **Qu'attendent ces jeunes qui arrivent en école ?**

En tout premier lieu d'être traités comme de jeunes adultes : ils veulent se faire reconnaître comme de véritables interlocuteurs et même des partenaires de l'école, notamment au sein du bureau des élèves et dans les très nombreuses associations. Ils mettent ainsi un point d'honneur à positionner leur école dans le contexte en pleine émergence du plateau de Saclay.

Prompts à s'engager, ils sont attachés à la qualité de leur enseignement, même s'ils sont parfois plus exigeants pour les autres que pour eux-mêmes... Dans un monde en perpétuel zapping, ils vivent dans l'immédiateté, attendent des réponses rapides et une implication entière de la part de l'administration de l'école, par exemple pour soutenir leurs événements.

### ● **L'accompagnement des anciens élèves et des entreprises**

Les premiers sont très présents dans

la vie de l'école et en attendent beaucoup. On les retrouve non seulement dans les instances de gouvernance de l'école mais aussi dans la formation (une partie des cours de 3<sup>ème</sup> année est dispensée par des ingénieurs en exercice), dans des séances de préparation à l'embauche (l'école organise avec eux des entretiens simulés), ou comme interlocuteurs dans la vie associative. Autant d'occasions pour eux de rencontrer leurs cadets, de dialoguer, de les conseiller et de les repérer pour leur proposer des opportunités professionnelles. Les entreprises attendent, quant à elles, des ingénieurs bien formés, capables de gérer et manager, présentant surtout une forte expertise scientifique : elles regrettent que certains d'entre eux abandonnent les apprentissages purement techniques. Elles recherchent aussi des jeunes ouverts à l'international, curieux, prêts à s'engager.

Au final, les jeunes que je rencontre en école d'ingénieurs sont des élèves attachants, dotés d'une grande soif de vivre. Il nous faut les aider à grandir, à choisir, à assumer leurs choix. L'administration de l'école a un rôle. Mais il ne faut pas négliger celui des entreprises, attentives et impliquées, très présentes dans la vie de l'école, qui ont besoin de la relève que représentent les étudiants.

### ● **ISABELLE TANCHOU**

#### **Aux origines de leur fragilité psychologique**

« Outre la séparation des parents, généralement très mal vécue, et parfois les drames familiaux, ce qui les caractérise est la crainte de choisir. Ces élèves se sont toujours laissés mener par leurs très bons résultats : arrivés en école d'ingénieurs, ils se trouvent pour la première fois face à un choix qu'ils jugent par trop crucial et décisif. Ce qui génère des angoisses, liées à un manque d'assurance et à un contexte économique incertain, voire déprimés et comportements addictifs. Ils ne se sentent pas sûrs d'eux, pas prêts, pour certains, à affronter un environnement international complexe, et regrettent les choix qu'ils n'ont pas faits... Je passe un temps non négligeable à les aider à assumer leurs choix et à discerner leur projet professionnel ».

*« Ils sont pour certains en quête d'une vie spirituelle qu'ils arrivent souvent à mieux assumer et affirmer que leurs aînés »*

# Bienvenue sur le plateau de Saclay !

**Aumônier depuis vingt ans dans le réseau des Grandes écoles, le père Miguel Roland-Gosselin est bien placé pour esquisser le portrait des étudiants d'aujourd'hui et leur façon d'aborder la vie professionnelle. Toutefois, avertit-il, pas de généralisation ! Les jeunes qu'il rencontre représentent une frange étroite de leur génération : parmi les plus doués et les mieux nantis dans la catégorie spécifique des élèves ingénieurs. Bienvenue donc sur le plateau de Saclay...**

**C**ela saute vite aux yeux : quelle énergie se dépense sur un campus ! Hier encore j'assistais à une répétition de la chorale : 90 jeunes gens, arrivés sur le campus de Polytechnique il y trois semaines au retour du stage initial de formation humaine, et capables d'enchaîner déjà des pages du Requiem, avec une vigueur et une facilité bluffantes.

● **D'abord, une superbe vitalité**

Au fil des mois, sans sécher les cours qui - pas d'illusion là-dessus - sont exigeants (le rythme est plus lourd qu'il y a quinze ans), ils accumuleront le sport, les activités associatives et les engagements de toutes sortes. Ils vont beaucoup donner, et pas seulement en interne : scoutisme, humanitaire, toutes formes de soutien scolaire, ils trouveront mille façons de dépenser leur générosité.

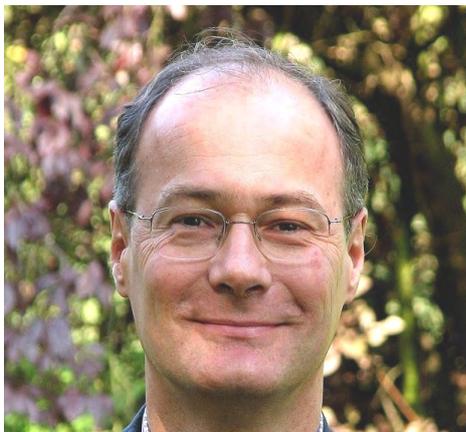
Certes tout n'est pas enviable dans les couchers à point d'heure ; certains étudiants vont s'abîmer sur le campus. Les services - encadrement, direction des études, psychologie - diront que les cas difficiles ou douloureux sont en proportion excessive, indice d'une lourde pression ou d'épreuves en amont. Mais l'observation générale reste évidemment : quelle santé !

*« Ils vont beaucoup donner, et pas seulement en interne : scoutisme, humanitaire, toutes formes de soutien scolaire, ils trouveront mille façons de dépenser leur générosité »*

● **Adultes, pas adultes ? On joue avec les limites**

Un étudiant m'expliquait cela récemment : « la perspective de la vie professionnelle nous tire en avant, on a envie d'aller découvrir ce milieu, on aspire à s'y frotter ; une petite pression commence à monter, pour y voir clair sur nos aspirations (qu'est-ce qui m'intéresse ?) et pour mettre les chances de son côté (être compétitif). Et pourtant, nous voulons profiter à fond de ces dernières années d'insouciance ! Ne les gâchons pas à basculer trop vite dans la vie adulte ». À mon oreille, cela rime avec le verbe procrastiner que j'entends souvent dans mes tête-à-tête. Les études offrent du temps ; une part pour en perdre à rêvasser (c'est précieux), mais beaucoup aussi pour en gagner à réfléchir et à se cultiver. Le marqueur décisif de maturité sera l'entrée dans la vie professionnelle.

Je glisse ici une observation sur la vie affective. Est-ce parce qu'ils envisagent tout rationnellement ? J'ai affaire parfois à des étudiants qui, en matière d'amour, semblent manquer d'élémentaires leçons de chose ; ils commencent l'aventure et puis paniquent, préfèrent tout arrêter, perdus au jeu de l'amour et du hasard... Un salut tout de même pour ceux, nombreux aussi, qui se pensent et se vivent résolument adultes, sortis de l'entre-deux. Je ne m'étonne pas de trouver parmi eux des jeunes familiarisés avec l'intériorité, l'écoute mutuelle, le partage.



DR

Miguel Roland-Gosselin, jésuite, est aumônier des écoles d'ingénieurs (X, Supélec, ENSTA) après avoir été aumônier d'HEC et enseignant à l'ICAM de Nantes

● **Les enthousiasmes d'une génération**

On les dit parfois consensuels et trop lisses, les étudiants d'aujourd'hui. Gentils, tolérants, curieusement dociles : « Tu es comme ceci, tu penses comme cela : il n'y a pas de problème, c'est ta vie ». Le martelage culturel est passé par là, on se garde bien de porter le moindre jugement. Moyennant quoi, je perçois chez les jeunes cathos une bonne dose d'exaspération rentrée (exprimée au printemps dernier) et aussi des clivages exacerbés (entre obédiences au sein de l'Église, par exemple) qui traduisent le besoin identitaire de se positionner. J'estime particulièrement nécessaire d'éduquer cette génération au débat et à la pluralité : typiquement, éduquer les jeunes chrétiens au débat théologique. N'y a-t-il pas pourtant des élans spécifiques à cette génération, où s'exprime sa passion ? Un désir de réussir, sûrement, au sens de mener des entreprises, conduire des projets, vivre des aventures intéressantes, autrement dit, internationales. Les jeunes ont une

*« J'estime particulièrement nécessaire d'éduquer cette génération au débat et à la pluralité : typiquement, éduquer les jeunes chrétiens au débat théologique »*

*« Tu es comme ceci, tu penses comme cela : il n'y a pas de problème, c'est ta vie'. Le martelage culturel est passé par là, on se garde bien de porter le moindre jugement »*

facilité déconcertante à s'imaginer en pays étranger, en univers mondialisé. N'y voyons pas une fuite (de la morosité ambiante) mais un talent, un trait de génération.

Autre aspiration : mener une vie sensée. La réflexion philosophique intéresse. L'économie, la culture, la politique (oui !) sont suivies de près. Des enjeux de société deviennent mobilisateurs, comme l'économie sociale et solidaire, le développement durable.

● **Et quand arrive la vie professionnelle...**

Cette perspective est très occupante et préoccupante. Pendant un an ou deux ils semblent traiter les études avec légèreté, comme la variable d'ajustement, mais en fait ils ne quittent pas des yeux l'objectif : forum des entreprises, invitations de professionnels, tables rondes, tout cela est éminemment sérieux. À l'aumônerie, on apprécie toujours une soirée sur le management chrétien ou sur vie familiale et vie professionnelle. Une fois les étudiants embauchés, les retours qu'ils nous renvoient sont heureux, évidemment. Mais je signale au moins deux types de difficulté. D'abord le difficile arbitrage qui s'impose pour rester fidèle à la famille et aux amis. Tisser un nouveau réseau social peut s'avérer difficile et la vie d'Église, paroisse ou mouvement, y contribuera souvent. Ensuite, j'ai en tête plusieurs cas de jeunes qui sont déçus, déstabilisés, consternés parfois : ils découvrent un monde plus brutal que prévu, des manières managériales déplaisantes, des situations éthiques qui frisent le cas de conscience. Rien de tel alors que d'aiguiller vers un ancien. Et bien entendu, rien de tel que de rejoindre un groupe de jeunes professionnels, typiquement une équipe MCC... ●

**P. MIGUEL ROLAND-GOSSELIN**

# Premier job, deux parcours

L'insertion professionnelle des jeunes diplômés n'est pas une sinécure, en témoigne le chômage endémique qui frappe cette génération : 23 % de la population active en France métropolitaine en mai 2014, ce qui correspond aussi à la moyenne européenne. Pour Anne-Laure Delaye et Solène Chambon, 24 et 26 ans, leur profil d'ingénieure leur a ouvert des portes car les débouchés de cette filière privilégiée sont relativement acquis. Elles témoignent pour *Responsables*.

## ● Responsables

**Le choix d'études n'est jamais facile, face à un marché du travail de plus en plus grippé... Comment avez-vous choisi votre secteur d'activité puis votre premier travail ?**

**Solène Chambon.** Je me suis posée beaucoup de questions sur mon orientation pendant mes études. Être ingénieure en génie climatique n'était pas un rêve d'enfant ! Après une première année à l'Institut d'Études politiques de Lyon, je me suis rendue compte que ma façon de me sentir utile à la société serait de pouvoir mettre en œuvre des compétences techniques et scientifiques pour la réalisation d'un projet, dans le cadre d'un travail d'équipe. J'ai changé de cap en intégrant Centrale Paris. Lors d'un stage opérateur en industrie, j'ai découvert un monde avec une forte diversité sociale et culturelle. Cela m'a donné envie de devenir ingénieure proche de l'opérationnel pour voir grandir le projet sous mes yeux et de travailler avec des hommes et des femmes qui n'ont pas tous la même formation que moi. Pour ma dernière année d'études, j'ai choisi le génie climatique. Lorsque l'on m'a proposé un CDI à l'issue de mon stage, je n'ai pas hésité longtemps : j'étais affectée sur un projet intéressant, celui de la rénovation de l'Université Pierre et Marie Curie à Paris, avec une équipe sympa.

*« Ma façon de me sentir utile à la société est de pouvoir mettre en œuvre des compétences techniques pour la réalisation d'un projet, dans le cadre d'un travail d'équipe »*

Par les temps qui courent, on ne crache pas sur une telle proposition !

**Anne-Laure Delaye.** J'ai fait des études d'ingénieure sans me poser beaucoup de questions, parce que j'aimais les maths et la physique. Je me suis orientée ensuite vers le secteur de l'énergie, pour son côté « utile » et parce que la transition énergétique me semble un des enjeux majeurs de notre époque. Après une expérience dans ce domaine en Recherche et Développement, j'ai décidé de me tourner vers l'ingénierie, pour un poste plus opérationnel et stimulant à mon goût.

## ● Responsables

**L'arrivée dans le monde du travail est une période charnière. Comment l'avez-vous vécue ?**

**S. C.** Plutôt sereinement. Comme c'est aussi le cas de plus en plus de jeunes avec la généralisation de l'année de césure ou le volontariat international en entreprises (VIE), j'avais déjà une expérience en entreprise : je connaissais les principaux codes pour une bonne intégration. J'ai la chance d'avoir une ambiance de qualité dans mon entreprise, cela m'aide énormément à me sentir bien dans mon travail. Cependant, je trouve que je manque parfois d'outils pour bien me former. M'étant posée beaucoup de questions (trop ?) pendant mes études, j'étais heureuse



DR

Anne-Laure Delaye est ingénieure contrat au centre d'ingénierie thermique d'EDF, diplômée de Centrale Paris



DR

Diplômée de Centrale Paris, Solène Chambon est chargée d'affaire en climatisation ventilation chauffage chez Cegelec où elle participe à la réhabilitation de Jussieu

de pouvoir enfin rentrer dans le vif du sujet. En revanche ce n'est pas toujours facile de gérer son temps pour garder une vie équilibrée, il m'a fallu plusieurs mois pour trouver un rythme qui me convienne.

**A.-L. D.** Avec beaucoup d'entrain, et d'envie de tout apprendre. J'ai aimé être enfin indépendante financièrement, avoir des responsabilités (même peu importantes), me sentir utile. Passée la fougue des premiers mois, j'ai aussi eu quelques doutes : je trouve qu'il y a un monde entre la vraie vie, avec des gens humains, vivants, parfois fragiles, faibles, et la vie en entreprise, aseptisée dans une tour de La Défense, avec des gens toujours bien habillés, et des relations professionnelles froides et plutôt superficielles. Bien sûr, c'est normal, il y a les impératifs financiers, de résultat, la vie du projet... Mais parfois j'aurais envie de plus de douceur et de sincérité dans mon quotidien.



#### Responsables

**Comment avez-vous personnellement géré cette transition vers le monde du travail ? Comment votre vie s'est-elle réorganisée ?**

**S. C.** Je loue un appartement plus grand (en colocation) ! Plus sérieusement je dois plus sélectionner mes sorties et mes engagements pour ne pas

*« Il y a un monde entre la vraie vie, avec des gens humains, parfois fragiles et la vie en entreprise avec des relations professionnelles plutôt superficielles. J'aurais envie de plus de douceur et de sincérité »*

m'épuiser. Je me réserve au moins une à 2 soirées dans la semaine tranquille à l'appart. La vie parisienne est pleine de sollicitations. Rapidement, j'ai choisi d'intégrer des groupes de jeunes professionnels de la Communauté Vie chrétienne (CVX) et du Chemin neuf pour débiter ma vie professionnelle sur de bonnes bases.

**A.-L. D.** L'équilibre se trouve doucement, je cherche à avoir un rythme de vie sain pour ne pas être épuisée au travail, mais je ne veux pas non plus me cloîtrer et que mon travail devienne toute ma vie. Voir mes amis, continuer le chant, passer du temps avec ma famille, garder du temps pour Dieu, avec l'aide de CVX notamment, du temps pour les autres, et surtout chercher le sens à donner à ce tout : les semaines sont bien remplies en plus du travail.



#### Responsables

**Pensez-vous être représentatives des jeunes de votre génération ?**

**S. C et A.-L. D.** Deux ingénieures ECP, on fait mieux en termes de diversité ! Cependant avec nos amis de lycée certaines questions ou exigences reviennent presque à chaque fois lorsque l'on aborde le sujet de la vie professionnelle :

- l'envie de trouver un métier qui ait un sens, et soit en cohérence avec des valeurs qu'ils portent (respect de l'environnement, dignité de la personne, rencontre d'autres cultures...)

- la nécessité d'être adaptable et de trouver un travail en adéquation avec la réalité du marché. Plusieurs suivent (déjà !) des formations de reconversion.

- la certitude que le monde entier est le marché du travail et qu'il ne faut pas hésiter à partir loin, se faire une expérience à l'international, connaître un autre mode de fonctionnement en entreprise.

- la volonté de concilier vie personnelle et vie professionnelle. La liberté estudiantine n'est pas évidente à lâcher... ●

# Un rapport au travail singulier

À 33 ans, marié et père de 3 enfants, Jean-Baptiste Noël a derrière lui une carrière variée qui l'a mené de l'industrie automobile à une start-up. Il retrace son parcours et à travers lui, ce qu'il dit de son rapport au travail et du fossé qui se creuse entre l'entreprise traditionnelle et les jeunes de la génération Y. Le salariat classique dans un grand groupe fait-il encore rêver ? Peut-il être facteur d'épanouissement ? Il répond à toutes nos questions.

## ● Responsables

**Diplôme d'ingénieur en poche, vous choisissez de ne pas entrer immédiatement dans le monde du travail...**

**Jean-Baptiste Noël.** Mon parcours scolaire et mes études ont été riches humainement grâce à la fréquentation d'un lycée et de classes préparatoires chez les Jésuites et intellectuellement en ayant intégré une école d'ingénieur généraliste. J'ai grandi en outre, au sein d'une famille nombreuse chrétienne dans un environnement favorisé. Après mes études, j'ai en effet consacré 6 mois de travail à un projet de création d'entreprise avec un ami, projet intermédiaire entre le monde des ingénieurs et celui de la communication. Rapidement toutefois, j'ai décidé de chercher un emploi salarié : pour me lancer dans la vie professionnelle et ne plus dépendre de mes parents. Après un rapide passage dans un cabinet de conseil, j'ai été embauché chez PSA Peugeot Citroën sur le site industriel de Poissy en mai 2005 : attaché affectivement à la marque Peugeot, j'étais aussi intéressé par le produit automobile, la production industrielle répondait à mon envie de concret et on me proposait en outre des possibilités de management.

Après une petite année sur un poste d'introduction au monde industriel, j'ai pris la responsabilité d'un secteur

*« Le monde industriel n'est pas toujours bien perçu par la génération Y : horaires et environnement rudes, inertie pesante du système, peu de place pour les initiatives personnelles... »*

de contrôle des véhicules avant expédition. Sur ce poste de chef d'équipe, je dirigeais une trentaine d'opérateurs que je suivais en 2 x 8h (5h30-12h51 ou 12h51-20h12 en alternance chaque semaine). 1 an et demi plus tard, je suis devenu, pour 3 ans, responsable qualité de l'atelier de Peinture avec une équipe moins nombreuse mais plus qualifiée, combinant opérationnel et management transversal. Pour mes 3 dernières années chez PSA, j'ai pris un poste de chef d'atelier avec la moitié de la ligne de montage 208, encadrant environ 150 personnes en 2 x 8h.

## ● Responsables

**La génération Y n'est pas très représentée chez PSA. Comment l'expliquez-vous ? De façon plus générale, comment votre génération appréhende le monde de l'industrie ?**

**J.-B. N.** On la retrouve principalement chez les opérateurs intérimaires ; les plans de départs successifs et les rémunérations en décalage ont fait partir les salariés de cette tranche d'âge. De plus, les codes et les méthodes de travail restent plutôt traditionnels malgré quelques tentatives pour faire évoluer le management. Au quotidien, les rapports humains sont plus liés à la fonction et à l'origine sociale qu'à l'âge. Ainsi, j'avais la responsabilité de personnes de différentes générations, de la plus jeune à celle de mes parents.



DR

Jeune ingénieur de 33 ans, père de famille, Jean-Baptiste Noël est « développeur créatif » chez Stupeflix, start-up spécialisée dans le montage vidéo sur le web et sur iPhone

Dans ces conditions, il n'était pas toujours simple de trouver la bonne distance avec ses équipes, d'autant plus que certains ont des vies difficiles.

À vrai dire, le monde industriel n'est pas toujours bien perçu par la génération Y : les horaires et l'environnement sont rudes... J'y ai moi-même aussi connu quelques difficultés : inertie pesante du système, peu de place pour les initiatives personnelles, gestion peu motivante des ressources humaines, contexte socio-économique en dégradation... Malgré tout, j'ai vécu chez PSA une expérience passionnante. Au plan humain, même si les situations peuvent être parfois délicates à gérer, les échanges sont toujours très riches que ce soit avec les équipes qu'on encadre ou avec les syndicats. Au plan technique, par les fortes contraintes qu'elle subit (qualité, faible marge, volumes de production importants), l'industrie automobile est très formatrice.



#### Responsables

**En octobre 2013, vous changez radicalement de voie, pourquoi ?**

**J.-B. N.** J'ai répondu à la proposition d'un ami qui connaissait mes goûts et compétences autodidactes en rejoignant sa start-up, Stupeflix, qui est spécialisée dans le domaine du montage vidéo automatisé sur le web et sur iPhone. Le rythme y est totalement différent : les horaires sont plus souples, l'ambiance est ludique et conviviale et j'ai la possibilité de faire du télétravail. Alors que chez PSA, j'étais souvent le plus jeune de mes équipes, je suis parmi les plus âgés de Stupeflix, en particulier avec ma situation familiale. Il n'est pas toujours simple de se réappropriier les codes étudiants après 8 ans dans un grand groupe. Une grande place est laissée aux initiatives personnelles et au plaisir de chacun pour contribuer au projet d'entreprise. Enfin, paradoxalement pour une petite structure, mon salaire et les moyens matériels mis à ma disposition sont plus généreux que chez PSA.

*« Dans les start-ups, une grande place est laissée aux initiatives personnelles et au plaisir de chacun pour contribuer au projet d'entreprise »*

*« Pourquoi une entreprise traditionnelle, où le travail peut être difficile, n'est pas capable d'offrir la rémunération d'une start-up où le quotidien est plus agréable ? »*

gnant sa start-up, Stupeflix, qui est spécialisée dans le domaine du montage vidéo automatisé sur le web et sur iPhone. Le rythme y est totalement différent : les horaires sont plus souples, l'ambiance est ludique et conviviale et j'ai la possibilité de faire du télétravail. Alors que chez PSA, j'étais souvent le plus jeune de mes équipes, je suis parmi les plus âgés de Stupeflix, en particulier avec ma situation familiale. Il n'est pas toujours simple de se réappropriier les codes étudiants après 8 ans dans un grand groupe. Une grande place est laissée aux initiatives personnelles et au plaisir de chacun pour contribuer au projet d'entreprise. Enfin, paradoxalement pour une petite structure, mon salaire et les moyens matériels mis à ma disposition sont plus généreux que chez PSA.



#### Responsables

**Votre génération semble particulièrement soucieuse d'équilibre entre vie personnelle et vie familiale. Comment le gérez-vous ?**

**J.-B. N.** Quand j'étais en 2 x 8h, nous alternions la gestion des enfants matin et soir. Dorénavant, je m'occupe d'eux principalement le matin et ma femme le soir. Comme nous avons tous les deux un temps de travail comparable, les tâches ménagères sont réparties assez équitablement. Mais nos emplois du temps chargés nous amènent des interrogations : privilégier une de nos 2 carrières alors que nous avons des revenus similaires ? Comment concilier vie professionnelle, temps pour la famille, pour le couple et pour soi ?

D'autres questions proviennent du fossé entre PSA et Stupeflix : pourquoi une entreprise traditionnelle, où le travail peut être difficile, n'est pas capable d'offrir la rémunération d'une start-up où le quotidien est plus agréable ? Est-ce que le modèle start-up est plus efficace et durable ? Quelle carrière dans ce contexte ? ●

# Suivre le chemin d'Emmaüs pour les accompagner

Nouvelle génération, nouvelles équipes... Au menu de la session figurait aussi la question de l'accompagnement des équipes. À la lumière de son expérience d'aumônier de la région Paris, Albert Gambart prend appui sur un chemin de pasteur, un chemin de disciple : celui proposé par le chapitre 24 de saint Luc, véritable colonne vertébrale des réunions d'équipe<sup>1</sup>. Au fil du texte, il dessine les traits de l'accompagnateur qui veut suivre la pédagogie du Christ.

Les interventions et témoignages qui ont émaillé la session et qui sont retranscrits dans les pages précédentes ont montré que la génération Y se distinguait par son agilité, sa souplesse, sa réactivité et sa créativité pour inventer de nouveaux modes de relations au travail. Elle fait preuve d'implication, d'une lucidité percutante, sait s'affranchir de certaines habitudes et montre un goût prononcé pour le travail en équipe. En tant qu'accompagnateurs d'équipe, notre rôle est de les aider à trouver leur unification intérieure et profession-

*« Accepter le chemin de l'autre. Prendre le temps de connaître »*

nelle. Nous avons à apprendre d'eux pour changer nous aussi ! Nous pouvons les aider à trouver leur équilibre mais sans être des adultes tyrans ! Car nous avons avant tout, une responsabilité de passeur de vie et d'espérance !

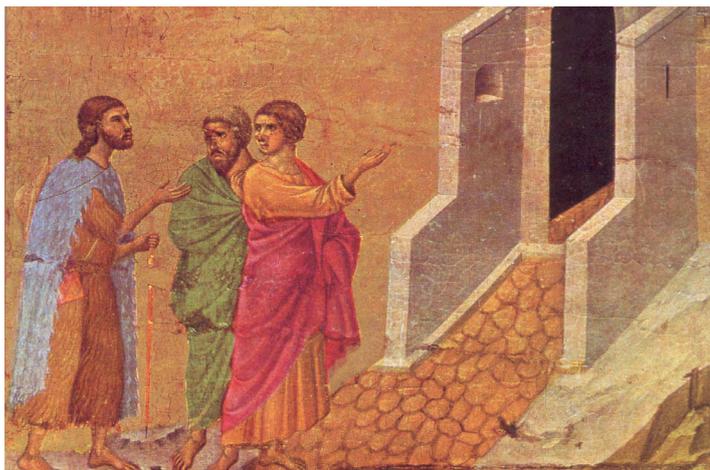
● **La pédagogie du Christ en tableau**  
Nous proposons de jalonner l'accompagnement de l'équipe en reprenant l'éclairant chapitre 24 de l'Évangile de saint Luc.

<b>15</b> Or, tandis qu'ils s'entretenaient et s'interrogeaient, Jésus lui-même s'approcha, et il marchait avec eux.	<b>Marcher avec !</b> voilà une belle définition de l'accompagnateur.
<b>16</b> Mais leurs yeux étaient empêchés de le reconnaître. Jésus leur dit :	<b>Accepter le chemin de l'autre.</b> Prendre le temps de connaître.
<b>17</b> « De quoi discutez-vous en marchant ? »	<b>Poser la bonne question.</b>
<b>17</b> Alors, ils s'arrêtèrent, tout tristes.	<b>Oser la question, même si elle rend « tout triste » !</b>
<b>18</b> Tu es bien le seul étranger résidant à Jérusalem qui ignore les événements de ces jours-ci ! »	<b>Accueillir la contradiction.</b>



DR

Curé de la paroisse Saint-François d'Assise à Paris, Albert Gambart est aumônier de la région. Il est aussi aumônier provincial de Foi & Lumière



Chemin d'Emmaüs - Vivre en équipe et accompagner au MCC sous la direction d'Olivier de Fontmagne

<p><b>19</b> Il leur dit : « <i>Quels événements ?</i> »</p>	<p><b>Écouter la réponse.</b> La réponse, c'est l'histoire des disciples.</p>
<p><b>19-21</b> « <i>Ce qui est arrivé à Jésus de Nazareth, cet homme qui était un prophète puissant par ses actes et ses paroles devant Dieu et devant tout le peuple : comment les grands prêtres et nos chefs l'ont livré, ils l'ont fait condamner à mort et ils l'ont crucifié. Nous, nous espérions que c'était lui qui allait délivrer Israël. Mais avec tout cela, voici déjà le troisième jour qui passe depuis que c'est arrivé.</i></p>	<p><b>La mort de leur espérance.</b> Vraie ou fausse espérance ? Nous sommes tous confrontés un jour où l'autre à la mort de nos illusions pour naître à la Véritable Espérance.</p>
<p><b>22-24</b> <i>À vrai dire, des femmes de notre groupe nous ont remplis de stupeur. Quand, dès l'aurore, elles sont allées au tombeau, elles n'ont pas trouvé son corps ; elles sont venues nous dire qu'elles avaient même eu une vision : des anges, qui disaient qu'il est vivant. Quelques-uns de nos compagnons sont allés au tombeau, et ils ont trouvé les choses comme les femmes l'avaient dit ; mais lui, ils ne l'ont pas vu. »</i></p>	<p><b>Le doute.</b> Désenchantement !</p>
<p><b>25</b> Il leur dit alors : « <i>Esprits sans intelligence ! Comme votre cœur est lent à croire...</i></p>	<p><b>Prise de parole.</b> Appel à l'intelligence et à la foi du cœur !</p>
<p><b>25-27</b> <i>...tout ce que les prophètes ont dit ! Ne fallait-il pas que le Christ souffrît cela pour entrer dans sa gloire ? » Et, partant de Moïse et de tous les Prophètes, il leur interpréta, dans toute l'Écriture, ce qui le concernait.</i></p>	<p><b>Retour à l'Écriture.</b> La parole du Christ s'appuie sur l'histoire de l'Alliance. Savoir être « Témoin ».</p>
<p><b>28</b> <i>Quand ils approchèrent du village où ils se rendaient, Jésus fit semblant d'aller plus loin.</i></p>	<p><b>Ne pas s'imposer, poursuivre le chemin !</b></p>

<b>29</b> <i>Mais ils s'efforcèrent de le retenir : « Reste avec nous, car le soir approche et déjà le jour baisse. » Il entra donc pour rester avec eux.</i>	<b>Se laisser inviter.</b>
<b>30</b> <i>Quand il fut à table avec eux, ayant pris le pain, il prononça la bénédiction et, l'ayant rompu, il le leur donna.</i>	<b>L'action de grâce et le partage du pain.</b> A la fraction du pain, ils le reconnaissent. Le rôle de l'Eucharistie.
<b>31</b> <i>Alors leurs yeux s'ouvrirent, et ils le reconnurent, mais il disparut à leurs regards.</i>	<b>Voir clair.</b> Reconnaître le Christ à l'œuvre dans l'histoire des hommes. Regard nouveau, qui passe du regard des yeux au regard du cœur.
<b>32</b> <i>Ils se dirent l'un à l'autre :</i>	<b>Le dialogue.</b> Elle n'est plus parole d'un autre, elle devient mienne ! Et pourtant elle est celle de chacun des disciples : parole qui met en relation, parole qui se partage ; c'est la naissance de la Communauté.
<b>32</b> <i>« Notre cœur n'était-il pas brûlant en nous, tandis qu'il nous parlait sur la route et nous ouvrait les Écritures ? »</i>	<b>Dimension du cœur.</b> La foi dans le Christ ressuscité touche au cœur,
<b>33</b> <i>À l'instant même, ils se levèrent et retournèrent à Jérusalem.</i>	Elle fait naître une <b>Nouvelle Espérance : celle qui met en chemin.</b>

● **Quelles leçons en tirer ?**

En tant qu'accompagnateurs d'équipe, nous sommes témoins des difficultés, souffrances, solitudes, doutes de chacun... Qu'est-ce que rechercher une unité de vie ? Avons-nous conscience que le cheminement à découvrir se déroule sur un temps long, à l'opposé de l'agitation et de la réactivité immédiate. Nous avons à apprendre d'eux mais aussi à leur donner le goût de la maïeutique d'eux-mêmes, à l'écoute du Christ. De prendre ce temps-là.

Aumôniers, accompagnateurs, comment nous situons-nous dans cet accompagnement ?

Observateurs attentifs ? Conseillers spirituels ? Juges impartiaux ? Quels charismes nous semblent les plus importants pour accomplir notre mission ? Sommes-nous passeurs d'espérance ?

<sup>1</sup> Voir aussi le Chemin d'Emmaüs, Vivre en équipe et accompagner au MCC, sous la direction d'Olivier de Fontmagne

Comment définissons-nous notre rôle spirituel ?

Être attentifs à l'action de l'Esprit en chacun des équipiers ?

Rechercher la parole juste ?

Proposer une parole de foi ?

Inviter à la prière ?

Ouvrir les consciences ?

Témoigner ?

Comment contribuons-nous à créer la communauté en permettant à chacun de trouver sa place dans l'équipe ?

*« Voir clair.  
Reconnaître  
le Christ à  
l'œuvre dans  
l'histoire  
des hommes.  
Regard nouveau,  
qui  
passe du regard  
des yeux  
au regard du  
cœur »*

● **ALBERT GAMBART**

# vie d'équipe

## Au travail : et si nous conjugions nos atouts ?

Cette vie d'équipe s'adresse à la fois aux membres de la génération Y et à leurs collègues ou managers dans le cadre des relations au travail. Les équipes l'utiliseront de manière adaptée à leur composition.

### 1<sup>er</sup> temps

#### **Observer dans mon environnement professionnel l'intégration des jeunes de 25-35 ans**

##### **J'appartiens à cette génération**

- Qu'est-ce que j'attends essentiellement de mon travail ?
- Comment je perçois le milieu dans lequel je travaille ? Mes sujets de satisfaction, mes déceptions :
  - contenu du travail par rapport à mes attentes
  - contraintes et libertés dues à l'organisation
  - hiérarchie, collègue
  - ambiance de travail

##### **Je travaille avec des jeunes de cette génération :**

- Qu'est-ce que j'observe dans leur comportement au travail ? Comment intègrent-ils le milieu professionnel ?
- Qu'apportent-ils de neuf à notre milieu de travail ?
- Ai-je des difficultés dans ma relation avec eux ?

### 2<sup>e</sup> temps

#### **Méditer et discerner avec l'aide d'une prière de Jean Moussé s.j.**

*Seigneur,*

*Nous passons une grande partie de notre temps à juger autrui. (...).*

*Épargne-nous de figer qui que ce soit, groupe ou individu, dans une réputation dont il deviendrait prisonnier .*

● **CHRISTIAN SAURET**

*Car le monde bouge et les gens évoluent. A travers ce qui est, rends-nous attentifs au possible et donne-nous de laisser à chacun ses chances (...).*

*Que nous encourageons toujours et ne méprisons jamais. Au-delà des apparences, donne-nous de reconnaître ton visage dans celui de tous les autres. Fortifie en nous la certitude que tu les appelles autant que nous à ton amour.*

### 3<sup>e</sup> temps

#### **Améliorer ce qui peut l'être**

En quoi cet échange en équipe peut-il m'aider dans mon travail à mieux comprendre les autres, à tirer parti de nos différences pour m'enrichir, pour améliorer l'organisation ?

#### **Je suis de la génération Y :**

- Comprendre et accepter les contraintes pertinentes ?
- Discerner la possibilité de proposer et faire accepter d'autres manières de faire ?

#### **Je travaille avec des jeunes :**

- Être attentif à leurs attentes, chercher à rapprocher les points de vue ?
- Favoriser les innovations dans l'organisation du travail ?
- Mieux concilier développement professionnel de chacun et efficacité globale ?