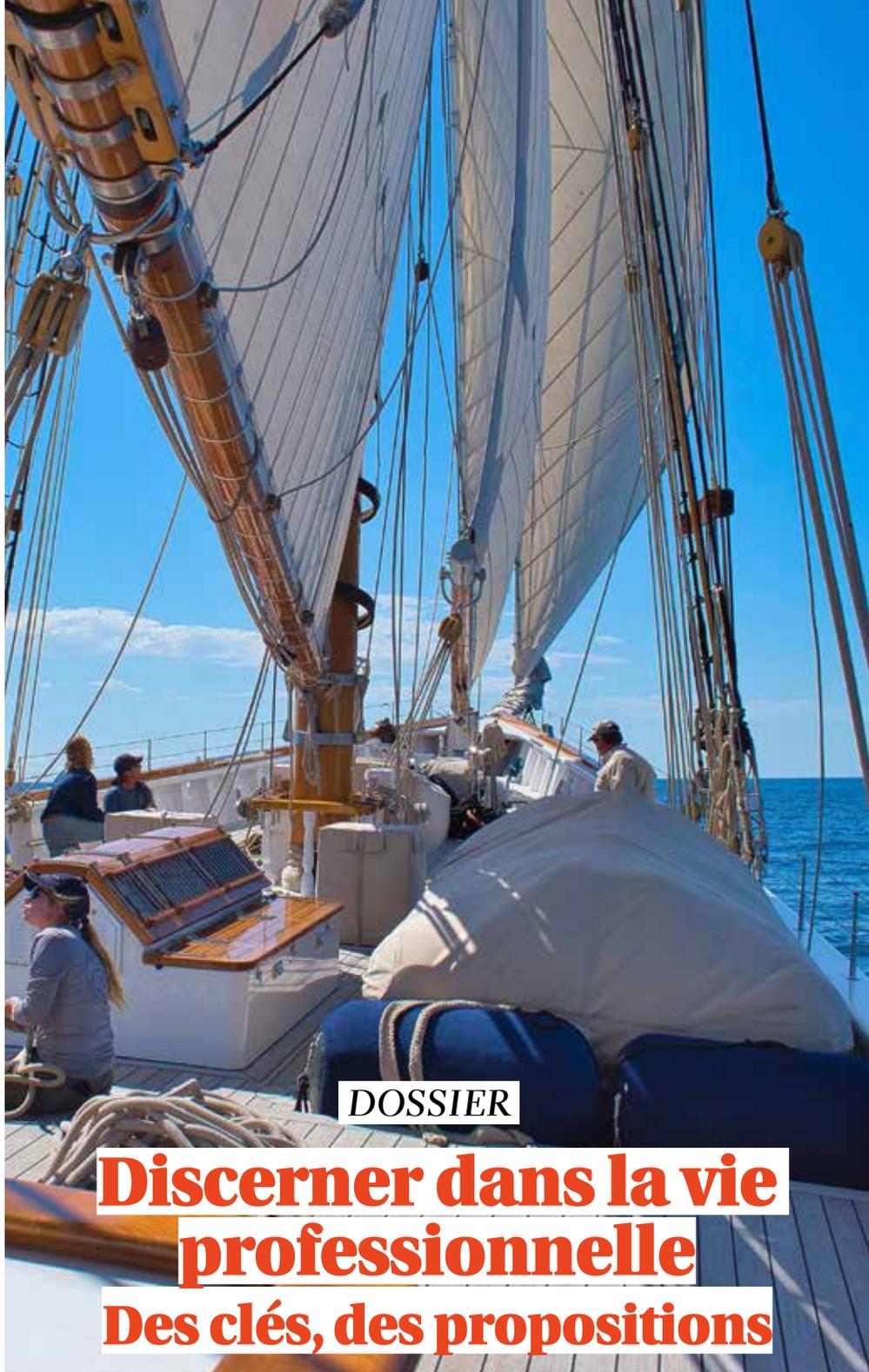


# RESPONSABLES



*Mouvement chrétien des cadres et dirigeants*

# 448 - ÉTÉ 2020 - 7,50€



DOSSIER

## **Discerner dans la vie professionnelle Des clés, des propositions**

### LES INVITÉS

L'équipe de pilotage  
du Congrès de  
Nantes

### BIEN COMMUN

L'art du tamis, pour  
accorder ses pensées  
à l'Esprit Saint

### LE MCC EN PRATIQUE

Accompagnateur  
d'équipe,  
quelle mission ?



**Pour nous écrire ou pour réagir:**  
[journal.responsables@mcc.asso.fr](mailto:journal.responsables@mcc.asso.fr)

**4**

*en régions  
en réseaux*

**6**

*jp connection*

Henri, un confiné créatif et solidaire



**7**

*les invités*

L'équipe de pilotage,  
« C'est avec vous que nous  
construisons le Congrès  
2021 »



**10** DOSSIER

**Discerner dans la vie pro  
Des clés, des propositions**



**29**

*coups de cœur*

**30**

*bien commun*

L'art du tamis, pour  
accorder ses pensées  
à l'Esprit Saint



## professionnelle

Ces belles cordes marines ont tant de fois servi, dans des situations complexes, incertaines, périlleuses. Par beau temps aussi. Entre les mains d'équipages réussis ! C'est avec leur image que nous avons choisi d'entrer dans ce dossier qui met le cap sur le discernement en entreprise, dans le sillage de la cinquantaine d'aumôniers et d'accompagnateurs spirituels réunis à Issy-les-Moulineaux, du 9 au 12 mars 2020. Une invitation à en découvrir quelques clés, à l'expérimenter, à le partager. C'est aussi un appel à en faire savourer tout le sel à d'autres. Des pages utiles parce que nous sommes appelés à collaborer à ce monde qui change, à savoir utiliser le vent qui souffle, comme les marins au grand large.

# 32

## international

Partir en volontariat international au cours de sa vie professionnelle, c'est possible !

# 35

## Le MCC en pratique

© DR



**Bertrand Hériard,**  
aumônier national

## Les discernements de Noé sont aussi les nôtres

**N**ous ne sommes pas les premiers humains à sortir du confinement. Cette expérience remonte à l'origine de l'humanité. La Genèse la raconte à propos de Noé (Gn, 6-9). Le discernement de Noé se fait à trois niveaux, explorés lors de la session des accompagnateurs spirituels en mars dernier, dont ce numéro est issu : il comprend ce que Dieu lui demande dans le contexte de la violence qui monte ; il s'organise collectivement pour traverser le déluge ; il recherche sa posture dans le monde d'après.

Noé envoie une colombe vérifier que la terre est bien sèche avant d'ouvrir l'arche. Le concile Vatican II propose à toute l'Église de lire les signes des temps. Monique Baujard, ancienne directrice du service Famille et société de la Conférence des évêques de France, témoigne de cette exigence.

Noé obéit à la parole de Dieu de sauvegarder toutes les espèces. Pourtant la cohabitation dans l'arche n'a pas dû être simple ! Le discernement en commun suppose de laisser jouer l'altérité pour qu'un groupe entende vraiment sa vocation commune. C'est ce que je propose d'expliquer dans le « regard spirituel ».

En se livrant à l'ivresse devant son fils, Noé crée de la violence. Pour éviter ce désordre, Bernard Bougon donne quelques clés ignatiennes applicables dans sa vie professionnelle.

Ce numéro ouvre un chantier d'actualité pour le mouvement, celui de discerner dans le monde qui vient. Il prépare directement le Congrès des 20 et 21 mars 2021 qui a pour thème « Passeurs d'avenir, au cœur des transitions ».

# 6

## RENCONTRES POUR DYNAMISER SA VIE

### Un parcours à venir pour (futurs) retraités

## Confinement : des « RZT » qui ont enrichi notre expérience !

Alors que nous étions appelés à nous confiner, le Bureau National a décidé qu'il était important de continuer de rester solidaires dans cette période singulière. Une des propositions a consisté à organiser des « Réunions Zoom Thématiques », véritables espaces virtuels de partage d'expérience entre membres travaillant dans un même secteur ou exerçant le même métier. À travers une dizaine de réunions en mars et avril, des équipiers qui ne se connaissaient pas et qui habitaient à des centaines de kilomètres, ont pu libérer leur parole, échanger sur les difficultés, les angoisses, mais aussi sur les joies et les perspectives ouvertes. Le Bureau National aura à cœur de pérenniser de telles rencontres par secteur, par métier ou sur des thèmes transverses qui permettront ainsi d'alimenter les réflexions du Mouvement.

Jean-Baptiste Tarneaud,  
membre du Bureau national



La pandémie et ses conséquences concrètes ont brouillé nos repères, nous laissant parfois dans une impression de malaise, voire d'incertitude. En équipe constituée, brassée ou à créer, le parcours « Retraiter sa vie pour en redynamiser le sens » offre la possibilité d'un nouveau centrage, à la fois personnel et pour l'équipe, qui libère notre vitalité.

Il est l'occasion d'accompagner une transition déjà sous-jacente dans notre vie. Conçu comme une démarche progressive, il est inspiré par la démarche ignatienne, chère au MCC. Il suggère des textes adaptés à chaque étape. Un travail personnel entre les rencontres permet d'aller en profondeur et d'enrichir toute l'équipe.

Si vous êtes intéressés et souhaitez échanger sur sa mise en œuvre, contactez Odile ou François Vivant via le secrétariat ([contact@mcc.asso.fr](mailto:contact@mcc.asso.fr) ou 01 42 22 18 56) qui transmettra.

**Le collectif qui a créé ce document :**  
Arnaud, Claudine, Dominique,  
François, Odile, Patrice

## en réseaux

### SYN'OSCO OSE L'ESPRIT COLLECTIF DANS L'ÉGLISE

Syn'osco est le **fruit d'une rencontre joyeuse et inattendue** comme il en arrive peu dans la vie... lorsque se croisent des chemins professionnels, d'humanité et de foi, avec au cœur un désir profond de se mettre au service de l'Église.

Entre Isabelle, RH engagée pour la justice sociale auprès des migrants et des sans-abri, Claire, RH aussi mais en start-up, qui n'a de cesse de construire des ponts inattendus entre des mondes très différents, et enfin Caroline, curieuse de défricher de nouveaux possibles du Cambodge jusqu'à l'Algérie, le tour s'est joué dans un

événement inter-promo d'un D.U d'intelligence collective. Passionnées par l'accompagnement de collectifs et avec **l'Évangile au cœur**, nous avons rapidement eu l'idée **d'aider les structures d'Église dans leurs enjeux de transformation.**

En effet, **nous croyons que l'Église peut être auda-**

**cieuse et créative** pour continuer à **porter son Espérance dans le monde.** Nous aimerions contribuer à y **favoriser la coresponsabilité**, où chacun - fidèle, pasteur, laïc, prêtre et consacré - a sa place et une capacité à agir. Nous croyons également, qu'il est possible d'être efficace ensemble tout en prenant



© M.-H. M.

© Charles Thénnoz

Pendant le confinement, votre comité de rédaction a poursuivi ses échanges à distance. Capture d'écran lors de la réunion du 28 mai.

Les aumôniers et accompagnateurs spirituels lors de la visite au centre de formation solidaire Le Relais à Pantin (93) le 10 mars, avec Belkacem Kheder, son directeur général (1<sup>er</sup> sur la gauche) et Élisabeth Clément, l'organisatrice de la rencontre (3<sup>e</sup> en partant de la droite)

PACCA

## Un pas dans la réforme de la région MCC



Partis avec le souhait d'inviter le 25 avril toute la région Provence-Alpes-Cévennes-Côte d'Azur (PACCA) à Aix-en-Provence pour réfléchir à la transformation de notre organisation, nous avons initié une nouvelle façon de nous rencontrer et d'avancer ensemble durant le confinement. Au fil de 4 réunions Zoom, 25 à 35 équipiers se sont retrouvés avec une grande représentativité géographique et des types d'engagement variés.

Aumôniers, JP, secteurs isolés ou métropolitains, chacun a partagé ses idées pour dynamiser notre élan missionnaire, vivre de la Parole par l'accompagnement spirituel, repenser notre organisation ou encore réfléchir à nos finances. Nous avons choisi ensemble le pas de plus à réaliser : réunir d'ici le mois de juillet les équipes avec une proposition commune dont le résultat surprendra certainement nos attentes.

Vers où marchons-nous ? Vers le souhait de décider collégialement en octobre les orientations de notre région. Comment ? Avec chacun de nos membres, en donnant le temps de mesurer que l'intérêt collectif est supérieur aux convictions personnelles et que l'unité du mouvement dépasse les frontières régionales.

L'équipe régionale Pacca

soin des personnes et des interactions. Et qu'il peut être fécond de **tisser nos approches d'intelligence collective avec le discernement communautaire**, par exemple, qui est l'un des trésors de l'Église.

Partageant avec Pierre Claverie, ancien évêque d'Oran, la conviction d'une

**humanité plurielle où chacun a besoin de la vérité des autres**, notre nom Syn'occo évoque ainsi le souffle chaud du Sahara mêlé à des racines grecques (SYN) et latines (CO) pour évoquer ce « avec », ce passage du JE au NOUS que nous cherchons à faire advenir dans nos interventions.

Sollicitées par Véronique et Emmanuel Prat, **nous avons ainsi co-inté, lors du Conseil national des 16 et 17 mai, la démarche de vision partagée (MCC 2030)** avec une cinquantaine de personnes à distance sur Zoom. Un atelier qui a permis de se mettre à l'écoute du sens profond de cette démarche, d'être pro-

gressivement déplacé intérieurement, pour aller vers un « MCC vivant et à l'écoute de l'Esprit Saint ».

CAROLINE LAMBERT, CLAIRE DEGUEIL, ISABELLE LAMBRET

contact@synocco.com  
Facilitation de séminaires, d'ateliers, formation à la facilitation en intelligence collective, codéveloppement professionnel.

ÇA S'EST PASSÉ

## À Manrèse, succès réel pour la retraite pascale à distance



Nous étions plus de 130 jeunes à avoir la chance de participer à la halte spirituelle proposée par la famille ignatienne et organisée par la Communauté de vie chrétienne (CVX) en Île-de-France durant le week-end pascal : temps d'animation, de prières, groupes de partage, accompagnement spi individuel... Pour ouvrir notre porte, au Christ avant tout, et le laisser nous guider. Mais aussi au groupe de partage : des témoignages touchants, si précieux pour cheminer et nous accompagner mutuellement. Des paroles partagées grâce à une confiance osée : inconnus de diverses contrées, nous avons vécu notre fraternité et partagé notre humanité.

Le chemin de ces deux jours fut riche : chemin vers Dieu, chemin vers l'autre, chemin vers soi. Un triduum pascal vécu derrière un écran de confiance et de partage. Quelle belle et joyeuse Pâques !

Aurélie, équipière JP France

## Henri, un confiné créatif et solidaire

17 mars, nous sommes en guerre. Et moi, je suis là, avachi sur mon canapé. Pas moyen, il faut que je fasse quelque chose ! Tiens ! L'association #poureux cherche des personnes pour préparer des paniers repas pour les sans-abris. Ni une ni deux, me voilà aux fourneaux. Les livreurs de l'asso ont pu distribuer une trentaine de mes paniers dans les rues de Bordeaux. Leurs témoignages font chaud au cœur. Certains sans-abris avouent même que les repas sont bien meilleurs en période de confinement :)

Pas de machine à coudre chez moi, mais une petite imprimante 3D. Malheureusement trop petite pour ce que je voulais fabriquer : des visières de protection. En revanche on a tout ce qu'il faut au boulot. Je contacte mon chef, l'idée lui plaît. Dorénavant, les imprimantes de ma boîte tournent presque H24. Au final, ce sont plusieurs centaines de visières qui seront distribuées aux soignants, de Libourne à Arcachon.

HENRI GAVÉRIEAUX, ÉQUIPIER À BORDEAUX



© Didier



Les paniers-repas d'Henri, prêts à être livrés

© Didier

ÇA S'EST PASSÉ

# L'équipe de pilotage, « C'est avec vous que nous construisons le Congrès 2021 »

**Coronavirus oblige, c'est à distance qu'ont été lancés les préparatifs du Congrès de Nantes des 20 et 21 mars 2021. Aujourd'hui, près de cinquante bénévoles sont mobilisés autour du thème choisi « Passeurs d'avenir au cœur des transitions ».**  
**À J-250, l'équipe de pilotage fait un point d'étape.**



© Charles Thénoz

L'équipe Congrès : Luc Foulonneau, Bertrand Hériard-Dubreuil, Emmanuel Blanchet, Emmanuel et Véronique Prat, Marie-Joëlle et Charles Thénoz, Marie-Françoise Redon, Henri-Luc Julienne, Olivier Barreau, Blandine Barreau (de gauche à droite et de haut en bas).

**POUR LES ÉQUIPIERS, UN CONGRÈS PERMET D'IDENTIFIER LES NOUVELLES QUESTIONS QUI SE POSENT À EUX, DE DISCERNER ET DE DONNER DU SENS À LEURS ACTIONS. QUELS SONT LES ENJEUX DE CELUI DE NANTES ?**

Pour chacun, c'est s'enrichir par le partage, l'échange, se laisser transformer pour révéler ses talents et prendre

des initiatives, des engagements. Pour le Mouvement, il s'agit de mobiliser et de développer un sentiment d'appartenance, de nous faire (re) connaître et d'accueillir de nouveaux équipiers qui se retrouvent dans nos propositions, dans nos engagements de transition et dans nos contributions à

la construction d'un nouvel avenir. C'est l'occasion de croître! Pendant sa préparation comme lors des deux journées nantaises, le Congrès se veut un formidable moment pour travailler ensemble et renforcer notre identité. Nous devons faire entendre la voix du MCC dans l'Église et dans le monde.





Les quatre transitions ou « passages ».



La cité des congrès de Nantes.

© Figures libres

© Francis Guillard

**LE THÈME DU CONGRÈS SEMBLE S'INSPIRER DIRECTEMENT DE L'ACTUALITÉ...**

Il a été choisi avant la pandémie. Ce n'est donc pas un choix d'opportunité mais la concrétisation d'une profonde maturation qui s'est nourrie de multiples sources dans les équipes. Nous savions tous que des ruptures et des transitions allaient s'imposer à nous. Depuis 2015 avec *Laudato si'*, le pape François nous exhorte à prendre soin de la « maison commune » et à réaliser que « le cri de la terre et le cri des pauvres ne peuvent plus attendre ». Pourtant, nous sommes trop souvent restés sourds et aveugles... Les mois de confinement nous ont ainsi rappelé que nous restions fragiles. Ils nous ont aussi permis de nous recentrer sur une vie plus sobre et plus intérieure. Nous avons pris conscience que celle-ci

pouvait être à la fois source de nouvelles joies et de certains renoncements. Nous devons donc affronter ces défis avec discernement.

**QUELS AXES DE RÉFLEXION ALLEZ-VOUS PROPOSER AUX ÉQUIPIERS? ET MAINTENANT, QUELLES PROPOSITIONS POUR NOUS ENGAGER?**

Être « passeurs d'avenir », c'est prendre la mesure des ruptures, les regarder en face, refuser de céder à la tentation du défaitisme ou de se laisser submerger par l'alarmisme ambiant. Être « passeurs d'avenir » c'est aussi repérer les initiatives qui nous invitent à nous mettre en mouvement, à trouver un passage qui nous conduira vers une transformation intérieure. Être « passeurs d'avenir » c'est enfin créer des gestes barrières, inventer et communiquer les signes d'espérance, trouver les modes d'action qui font sens pour nous. Et c'est retrouver

une foi d'aventurier en la vie d'homme.

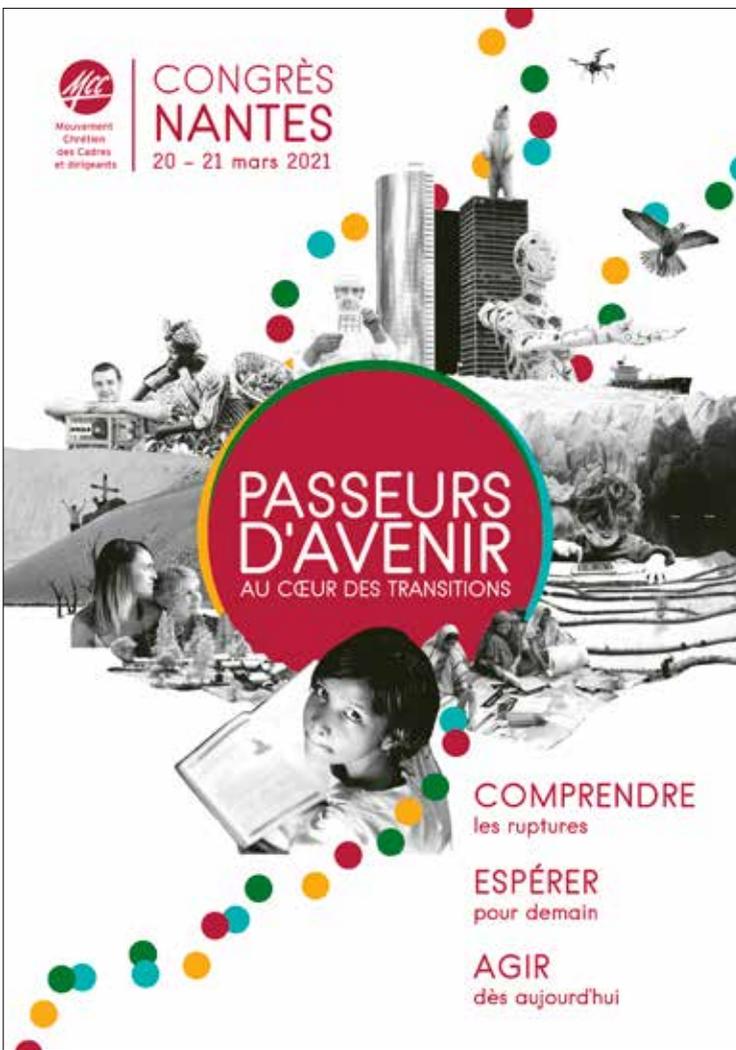
Le Congrès fait partie de ce passage. Nous l'envisageons, non pas comme un moment figé, mais comme un espace inscrit dans le temps long qui voit disparaître ce qui ne sera plus et construire ce qui va advenir. Sommes-nous vraiment prêts? Saurons-nous percevoir les signes du Royaume? Oserons-nous ouvrir des passages? Nous poserons ces questions aux congressistes.

**COMMENT S'ORGANISE LA PRÉPARATION DU CONGRÈS? QUELS TEMPS FORTS PRÉVOYEZ-VOUS À NANTES?**

L'équipe Congrès est aujourd'hui forte de près de cinquante personnes réparties en huit commissions autour d'un comité de pilotage qui assure la cohérence du projet et harmonise le travail de tous. Le travail est bien



CONGRÈS  
NANTES  
20 - 21 mars 2021



© Figures Libres

L'affiche du Congrès.

lancé et nous vous attendons, TOUS! Les 20 et 21 mars, il y aura les plénières, grands rassemblements qui apporteront du souffle, de l'envie, de la ferveur et une volonté forte de donner du sens; et des temps d'échange avec trois ambitions, émotion, spiritualité et ouverture, offrant à chacun les conditions d'un travail de transformation individuel et collectif.

**À NEUF MOIS DE L'ÉCHÉANCE,  
COMMENT LES ÉQUIPIERS  
PEUVENT-ILS CHEMINER?**

Le Congrès s'inscrit dans

une démarche construite sur toute une année. En septembre, nous lancerons une réflexion collective, en réseau, nous proposerons à chacun, seul et en équipe, de « faire chemin ensemble » jusqu'en mars 2021, et poursuivrons ensuite notre marche, plus riches, en Mouvement pour agir pour un autre monde. Une plateforme participative, « passeurs d'avenir » avec des conférences en ligne, vidéos, forum d'échanges, remontée de travail d'équipes, témoignages, enquêtes..., nous

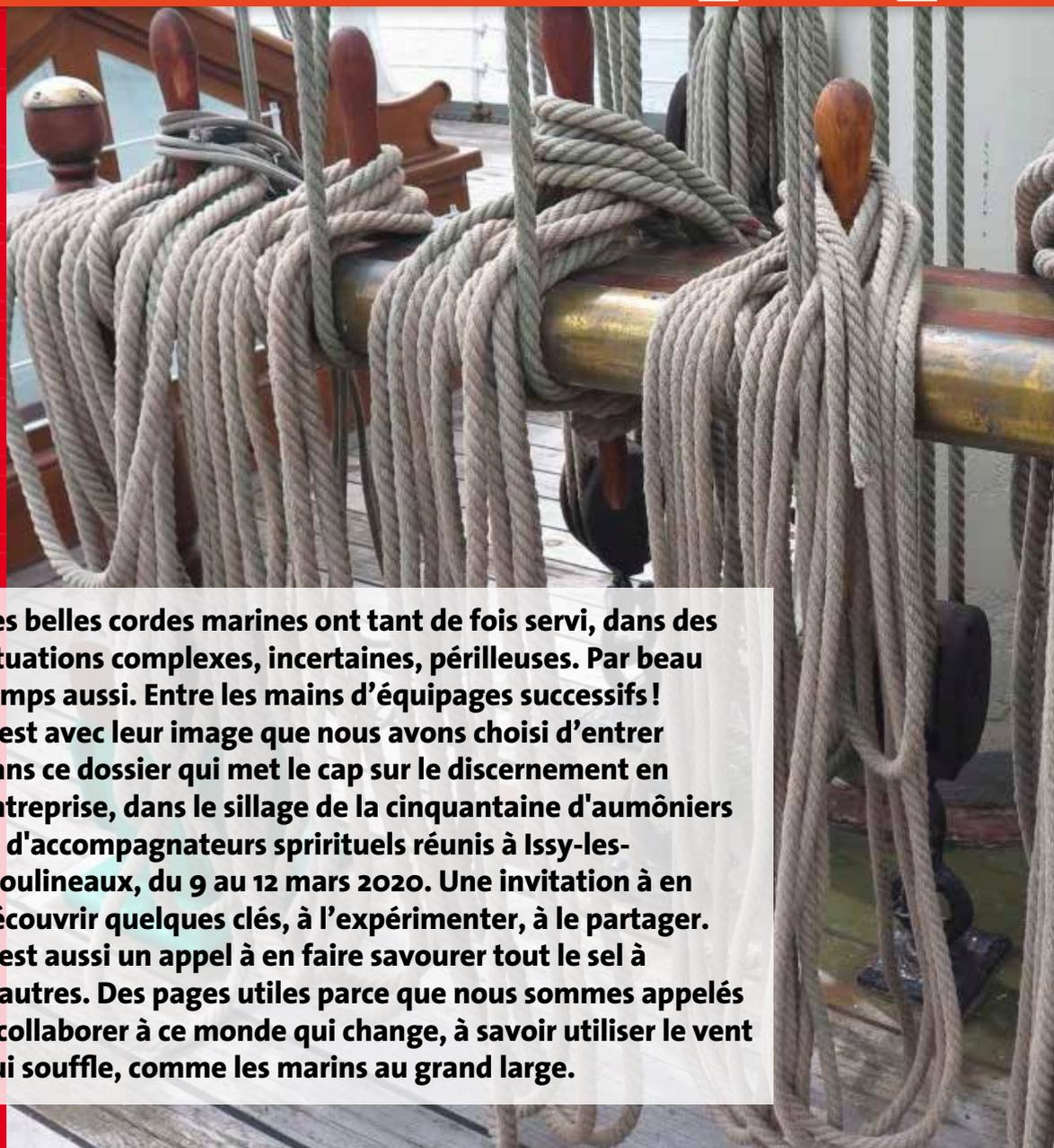
permettra de comprendre et discerner les bouleversements en cours, autour de quatre enjeux majeurs: climatiques, économiques, numériques, société. Nous chercherons aussi à nous approprier les principes fondateurs de la Doctrine sociale de l'Église. Il nous faudra nous laisser interpellé par les divers sentiments qui naîtront de ces échanges: impuissance, attente, incompréhension, indignité, espérance, doutes, promesse, désir d'avancer,...

**QUE POUVEZ-VOUS NOUS  
DIRE DES PREMIERS ÉLÉMENTS  
GRAPHIQUES ?**

L'affiche de notre Congrès est fortement inspirée par les codes iconographiques du photojournalisme de terrain. Nous avons voulu une forme radicale de photomontages en noir et blanc en rupture avec l'ambiance actuelle, pour nous faire réagir, prendre du recul et de la hauteur. Nous avons capturé aux quatre coins du monde des images pour nous rappeler ce présent que nous oublions trop souvent et illustrer les enjeux, les tensions, les ruptures contemporaines. La couleur symbolise la diversité des membres du MCC « en chemin » et les quatre transitions traçant autant de passages. ●

**HENRI-LUC JULIENNE,**  
COMMISSION COMMUNICATION

# Discerner dans la v des clés, des propos



**Ces belles cordes marines ont tant de fois servi, dans des situations complexes, incertaines, périlleuses. Par beau temps aussi. Entre les mains d'équipages successifs ! C'est avec leur image que nous avons choisi d'entrer dans ce dossier qui met le cap sur le discernement en entreprise, dans le sillage de la cinquantaine d'aumôniers et d'accompagnateurs spirituels réunis à Issy-les-Moulineaux, du 9 au 12 mars 2020. Une invitation à en découvrir quelques clés, à l'expérimenter, à le partager. C'est aussi un appel à en faire savourer tout le sel à d'autres. Des pages utiles parce que nous sommes appelés à collaborer à ce monde qui change, à savoir utiliser le vent qui souffle, comme les marins au grand large.**



# vie professionnelle, situations

*regards croisés* **12**  
Discerner sur la mission de  
votre entreprise, deux expé-  
riences

*analyse* **14**  
Décider dans la complexité,  
quelques pièges sur notre route

*reportage* **16**  
En Seine-Saint-Denis,  
dans les coulisses d'un  
restaurant solidaire

*décryptage* **20**  
De Vatican II à *Laudato si'*, « lire  
les signes des temps »

*regard spirituel* **22**  
Les étapes d'une bonne  
décision collective

*vie d'équipe* **26**  
Chemin d'Emmaüs : quand  
toute une équipe se met à  
l'écoute

*ressources* **28**  
« Les temps changent et nous  
chrétiens devons changer  
continuellement »

# Discerner sur la mission de votre

“ *Comment nous sommes devenus entreprise à mission* ”



© Catherine Paschal

**Nicolas Masson**  
associé gérant du cabinet  
Pragma

**2003**

rejoint Pragma, cabinet qui accompagne des entreprises dans leurs transformations et le management des hommes

**2011**

entre aux Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC)

**2014**

préside la commission Source biblique et théologique des EDC qui travaille sur l'application de la Pensée sociale chrétienne en entreprise

**P**ragma, le cabinet dont je suis un des associés, intervient depuis 45 ans sur les questions de management et de transformation. Il est reconnu pour sa capacité à conjuguer la mesure de l'opinion des collaborateurs, le conseil et l'accompagnement des dirigeants. Nous sommes cinq associés et nous aimons dire que **nous fonctionnons comme un jazz band: une grande autonomie pour une musique commune.**

**Au début de l'année 2019 les tensions et les petits conflits se sont multipliés au sein du cabinet.** La situation s'est dégradée au point que lors d'un dîner commun plusieurs associés ont exprimé le projet de quitter l'équipe. Ce soir-là chacun a accepté de suspendre sa décision jusqu'à fin décembre et de travailler très régulièrement ensemble sur l'avenir de Pragma. C'est ce que nous avons fait, mais force fut de constater que nous n'avancions pas beaucoup. Jusqu'à début septembre où nous avons consacré une séance à répondre chacun à la question « pour moi, qu'est-ce que réussir ma vie? ». L'échange a été exceptionnel. De très belles choses en sont sorties. Ainsi, **nous avons tous constaté que nous partageons un vrai souci du bien commun** et que le fait d'aimer était pour chacun de nous clé.

À partir de là, je ne dirai pas que tout fut réglé mais nous avons pu repartir de l'avant et construire un cabinet dont l'un des critères est d'être vraiment au service du bien commun. Depuis nous avançons et avons décidé de passer en entreprise à mission. L'objectif n'étant pas tant de pouvoir l'afficher que de **nous donner les moyens de travailler plus à fond sur notre fonctionnement interne et sur l'impact de notre action.** Dans les métiers du conseil, il est facile de se laisser prendre par les modes ou les discours. Il est donc sans cesse nécessaire de discerner pour bien concentrer notre action sur l'essentiel: servir le bien commun en aidant les entreprises. ●

# entreprise, deux expériences

“*Nous avons construit ce projet par le travail collectif de 120 salariés*”



© Lucile Leclair

**Michel Sarrat**  
président du conseil  
d'administration de GT  
Solutions

**1946**  
création de l'entreprise familiale

**2001**  
devient PDG de GT Location devenue  
Global Transport Solutions en 2018

**2014**  
définition de la « raison d'être »

**2018**  
embauche du 1 900e chauffeur routier  
sur 2 200 salariés

**2019**  
transmet la direction générale à son fils  
Matthieu

Il y a quelques années, en 2013, est apparue la nécessité de rendre explicite la raison d'être, ou projet global de long terme, de notre entreprise spécialisée dans le transport routier de marchandises. De façon habituelle pour nous, un groupe projet a travaillé sur le sujet. Démarche passionnante et positive. Pourtant, je sentais que nous passions à côté de quelque chose d'important, voire d'essentiel : cette démarche était uniquement conduite par des cadres. Une fois de plus, **nous regardions la réalité de l'entreprise depuis notre seule posture de dirigeants.**

Alors, courageusement, avec l'équipe de direction, nous avons décidé de nous y prendre différemment : mener la même démarche, mais avec beaucoup plus de personnes et faire en sorte que celles-ci soient représentatives de toutes les réalités de l'entreprise. Clairement, **nous avons choisi de nous ouvrir au « risque » de construire ce projet avec les salariés eux-mêmes.** Pour nous tous, cela représentait un changement de perspective majeur : faire émerger, en temps réel et par le travail collectif de 120 personnes, l'expression de la mission de l'entreprise.

Concrètement, cela s'est déroulé sur une journée. Nous avons suivi une méthode, alliant rigueur et convivialité, qui faisait alterner travaux en petits groupes et temps d'échanges entre tous. Les participants se sont impliqués avec sérieux et souvent beaucoup d'émotion. Le résultat obtenu a été très riche et cela a été un travail ardu de le synthétiser fidèlement afin de le rendre accessible à l'ensemble des personnes de l'entreprise. Mais aujourd'hui, nous réalisons combien **ce processus d'émergence de notre mission a porté du fruit en termes de cohésion et de compréhension du sens de la mission de l'entreprise.** ●



© Bernard Bougon

## Décider dans la complexité, quelques pièges sur notre route

**Faire les bons choix en situation professionnelle se révèle complexe. En quoi le recours au discernement nous permet-il de limiter les écueils inhérents à la prise de décision ? Bernard Bougon\*, psychosociologue et consultant de l'Institut de discernement professionnel, dévoile à l'avance quelques pistes de son livre, *Apprendre à choisir*, à paraître chez Dunod à l'automne.**

\* Jésuite, il est aumônier d'équipe à Lille et ancien aumônier national du MCC. Avec Laurent Falque, il est coauteur de nombreux ouvrages, parmi lesquels *L'art de choisir avec Ignace de Loyola* (Éd. Fidélité, 2018) et *Discerner pour décider* (Dunod, 2014).

**D**écider c'est retenir une option parmi toutes celles qui s'offrent à nous ou encore, choisir une ligne de conduite au détriment d'autres. Quoiqu'il en soit de la taille de notre entreprise, de notre secteur d'activité ou de notre niveau hiérarchique, bien souvent la complexité des enjeux comme des situations nous étreint, aussi opérer ces choix rencontre nos hésitations.

Des études américaines<sup>1</sup> cherchent à expliquer l'échec de bien des décisions stratégiques prises par des dirigeants. Au-delà des raisons liées aux facteurs personnels (erreurs de jugements ou d'appréciations, passions, opportunisme, jeux politiques, etc.) comme aux facteurs culturels et à la complexité

<sup>1</sup> S. Filkenstein, *Quand les grands patrons se plantent*, Éd. d'Organisation, 2004 ; P. C. Nutt, *Why decisions fail ?*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2002.

(globalisation, évolution rapide de l'environnement, approches contradictoires, etc.), elles notent l'entrée de ces dirigeants dans des pièges de la décision. Ces pièges ont comme base commune notre propension à adhérer, à coller à nos propres décisions.

### PIÈGES À ÉVITER

Nous en dénombrons trois principaux. Avec *l'effet de gel* nous retiendrons, sans autre examen, la première option qui nous paraîtra satisfaisante. Dans son prolongement s'ouvre *le piège abscons* tandis que nous nous engageons dans une « dépense » où, de bonne foi, l'atteinte du but paraît certaine. Souvent ce n'est pas le cas. Aussi nous entrons dans une spirale d'efforts de plus en plus coûteux pour atteindre un but qui échappe toujours... Plus subtil, avec le piège du sentiment de liberté nous acceptons généreusement des contraintes personnelles qui, prolongées, nous mettrons sur la pente du burn out.

Aussi la tentation est grande de se rassurer en se reposant sur des outils d'aide à la décision, avec le secret espoir de nous décharger du risque inhérent à tout choix et de mettre nos décisions à l'abri de l'erreur. Ce serait oublier la mise en garde de l'épistémologue Jean Ladrière: « *La science et la technologie ont bien un sens en elles-mêmes, en tant qu'elles sont sous-tendues par des valeurs spécifiques, mais leur essence les rend incapables de fournir un ancrage à l'existence, (...). Et par ailleurs elles ne connaissent et ne proposent d'autres finalités que leur propre*

*croissance indéfinie...* »<sup>2</sup>. Selon les études américaines précitées, la majeure partie de ces ratés serait la conséquence d'une confusion entretenue entre les notions d'objectifs, de buts et de finalités. Distinctions essentielles pour mener à bien tout discernement.

### IDENTIFIER LA FINALITÉ

Il n'est pas d'échappatoire. Nous devons apprendre à décider dans la complexité et à en accepter les risques. Cela passe par une claire appréhension de nos finalités – celles de nos organisations comme les nôtres propres – afin de donner cohérence et sens à nos projets d'entrepreneurs. Exprimer nos aspirations et notre finalité fait advenir une intention qui devient ainsi le principal critère de discernement. En quelque sorte, le « Nord » de notre boussole personnelle qui nous permet de déterminer quelle option sera la plus en ligne avec nos finalités personnelles et collectives.

Cette pratique du discernement, telle que nous l'entendons, veut mettre à la disposition de chacun une pratique et une expérience du choix et de la décision portées par la culture judéo-chrétienne et mise en forme par St Ignace de Loyola dans ses Exercices spirituels. Le discernement selon la finalité a ses rigueurs, il suppose d'en faire l'apprentissage, ce que nos ouvrages proposent. Cette pratique du discernement peut s'avérer précieuse à l'occasion de la pandémie qui frappe notre monde de 2020. Obligés de restreindre nos mouvements et nos actions nous sommes incités à nous demander ce qui est véritablement essentiel dans toutes nos activités. À partir de ces premières réponses, en reprenant une question chère au MCC, n'est-ce pas le moment de nous demander à nouveaux frais « comment vivre et travailler autrement »? Non seulement personnellement, mais ensemble, à la lumière, par exemple, de l'encyclique *Laudato si'* du pape François. ●

**Bernard Bougon s.j.**

<sup>2</sup> J. Ladrière, *Les enjeux de la rationalité. Le défi de la science et de la technologie aux cultures*, Aubier-Montaigne, UNESCO 1977.

# En Seine-Saint-Denis, dans les coulisses d'un restaurant solidaire

**Mardi 10 mars, 14h, les aumôniers et accompagnateurs spirituels du MCC en session découvrent un lieu surprenant, niché au bout d'une allée pavée au 61 de la rue Victor Hugo à Pantin\* : le Relais, un restaurant et centre de formation, pionnier de l'insertion par l'activité économique dans la banlieue Nord-Est de Paris. Responsables s'est glissé parmi eux.**

**D**es inscriptions sur le mur, dans le style « street-art », avec le mot « solidarité » écrit dans toutes les langues, accueillent les visiteurs. Très vite, ceux-ci découvrent que le Relais est un restaurant-traiteur, presque comme les autres, même s'ils ont l'impression de se trouver dans la cour d'une usine : la forge et l'écurie attenante sont devenues la salle de restaurant. **Devant le groupe de visiteurs du MCC, réuni dans l'ancien grenier, Belkacem Kheder, fondateur des lieux,** présente l'entreprise à laquelle il a consacré « 30 ans de sa vie ». Porté par une poignée d'hommes, le projet est une réponse au sous-emploi de jeunes en errance, issus de l'immigration et du regroupement familial, désœuvrés, aux comportements parfois borderline, que personne n'attendait. Il naît de la rencontre, au début des années 1990, entre un homme, ancien éducateur, une époque, la

fin des Trente Glorieuses, et un lieu, friche industrielle à Pantin.

Le directeur général évoque ensuite sa passion pour la cuisine, transmise par sa belle-mère italienne, son désir de créer un lieu de convivialité, ses multiples démarches pour faire avancer le projet de restauration des bâtiments alors que les fonds manquent cruellement. Et décrit la contradiction « monstreuse » devant laquelle il s'est retrouvé au début, à l'époque de la création du revenu minimum d'insertion (RMI) : « je travaillais avec des gens cabossés qui ne savaient pas bosser, alors qu'on avait besoin d'eux ». Conscient que l'État ne peut pas régler tous les problèmes, il participe, comme citoyen, au démarrage d'une entreprise d'insertion et obtient, à force de démarches, les fonds nécessaires pour le projet.

**Reprenant leur déambulation, les aumôniers découvrent des locaux qui abritent à la fois un restaurant et un centre de formation,** pour des



© Charles Thénoz



© Charles Thénoz



© Charles Thénoz

\* Pour réserver : +(33) 1 48 91 31 97



Belkacem Kheder, à l'origine du projet, résume son engagement : « je n'avais rien, personne ne me prêtait rien. J'avais seulement envie d'y aller avec la seule peur de tomber de pas très haut ».



Le Relais, un défi relevé par des pionniers de l'insertion soucieux de former et créer de l'emploi à Pantin dans le domaine de la restauration.



L'équipe du Relais sait où elle veut aller : « aider à manger mieux, plus sain, éduquer aux problèmes d'alimentation, de gestion de déchets, d'économie de ressources ».

jeunes et des moins jeunes au service de salle et à la cuisine. La cible précisément, ce sont des personnes aux pré-requis très bas qui ne peuvent entrer dans les écoles hôtelières. « Le souci de notre équipe pédagogique est de leur faire apprendre les savoirs de base pour leur permettre de calculer des proportions, les unités de mesures, comprendre les recettes, lire les fiches techniques », poursuit celui que salariés et stagiaires appellent chaleureusement « Belka ». Il

souligne la difficulté d'inculquer des savoir-être (être fiable, notamment sur les horaires...) et un peu de culture, qui ne peuvent s'acquérir que par l'expérience. Pour lui, le plus important est de recruter des candidats motivés: « on est là pour donner de l'oxygène mais on ne peut respirer à la place des gens. On est très attentifs à l'humain mais on est aussi capables de taper sur la table quand cela ne va pas ». Le Relais a ainsi formé plus de 5000 agents de restauration, cuisiniers et serveurs en salle depuis son ouverture. Yveline Michel, au sourire contagieux et rencontrée à la cafétéria, est arrivée en formation en 2018. Après avoir obtenue le titre professionnel de cuisinière, elle occupe depuis 2019 le poste de pâtissière. Elle se montre « fière d'avoir réalisé son rêve » et d'avoir trouvé sa place dans la société.

**Flashback au début des années 2011.** L'entreprise prend la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Grâce à cette entité nouvelle, « la gouvernance est portée par les usagers, les collectivités territoriales, les salariés et des personnes morales ». En pratique, le conseil d'administration (CA) comprend vingt personnes dont sont issus des groupes de travail se répartissant les tâches; ces derniers sont composés aussi de sociétaires apportant leurs compétences précieuses (RH, communication, finance, gestion, juridique, hygiène et sécurité...). Le projet, qui s'est structuré au fil du temps, appartient à tous; la SCIC permet de le faire porter par le plus grand nombre et a contribué à faire



rentrer le tout dans un cadre juridique solidaire et citoyen.

À la question de l'avenir, Belka Kheder répond très simplement: « Je pense à la relève, j'ai donné tout ce que j'avais à donner durant trente ans »; mais « une main toute seule n'applaudit pas et un chef d'orchestre sans musiciens ne peut pas faire de concert. Ma préoccupation quand je recrutais ces dernières années pour des postes stratégiques, c'était de trouver des gens partageant notre vision. On a pensé à une direction partagée mais le CA a décidé de me remplacer par quelqu'un venant d'une ONG, avec mission de mettre en place dans deux ou trois ans cette forme de direction. La relève est donc là ».

C'est fortifié par leur rencontre avec un homme à l'énergie inépuisable, déployant un humanisme au service de l'insertion d'un public défavorisé, que le groupe MCC quitte Pantin pour regagner Issy-les-Moulineaux. ●

### Solange de Coussemaker



À l'étage administratif, les promotions de stagiaires s'affichent sur les murs et rappellent à chaque pas les étapes d'un projet en faveur de l'approche sociale de l'insertion.



Le groupe de visiteurs du MCC avec Belkacem Kheder (2<sup>e</sup> en partant de la droite)



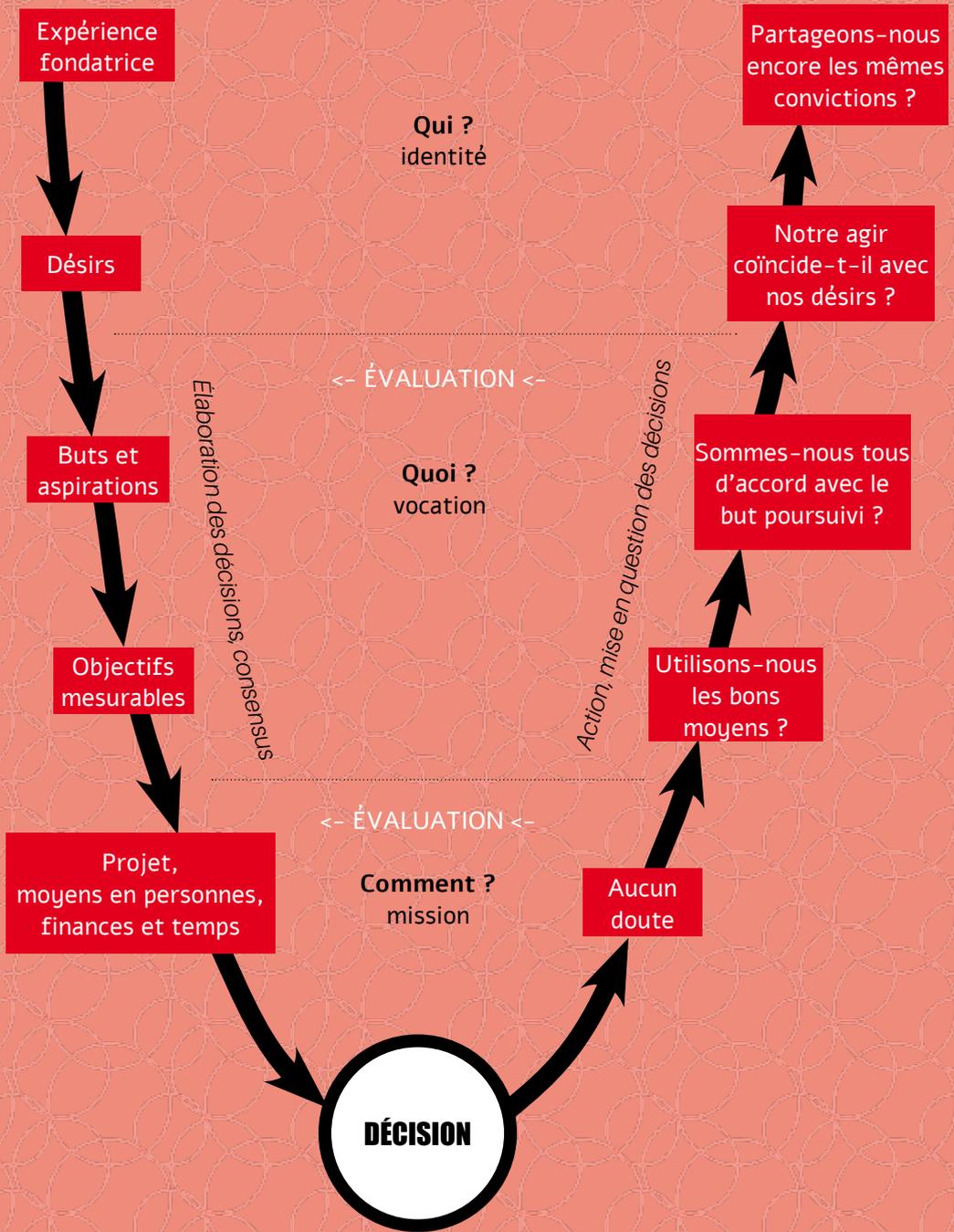
« Passez au Relais, vous y croiserez la planète ». Ici, Yveline, chargée de la pâtisserie en cuisine



Murs de briques rouges enserrées dans une charpente métallique, grandes baies vitrées en verre dépoli... Les origines et les trajectoires se croisent et s'entremêlent ici tous les jours, de la cuisine à la salle, du commis stagiaire au client d'un jour, tissant la trame d'une société qui conjugue les ambitions des uns et le plaisir des autres.

# Cycle d'une décision collective

*l'infographie*



D'après l'équipe des Exercices spirituels de discernement apostolique en commun (Esdac) dans *Pratique du discernement en commun* - Manuel des accompagnateurs, M. Bacq, J. Charlier, Nouvelle revue théologique, n° 130-2, Éditions Fidélité, 2008.

## De Vatican II à « Laudato si' », « lire

**Le monde change mais Dieu reste présent. Parce que l'Église a le souci de rejoindre la vie concrète des hommes, elle cherche à comprendre les questions nouvelles qui se posent à eux, et à y répondre à la lumière de l'Évangile. À la tête du Service national Famille et Société de la Conférence des évêques de France de 2009 à 2015, Monique Baujard est intervenue à la session nationale des aumôniers et accompagnateurs spirituels pour éclairer cette notion en lien avec son expérience.**

**L**ire les signes des temps. Dans l'Évangile, le Christ reproche aux pharisiens et aux sadducéens de savoir interpréter l'aspect du ciel mais d'être incapables d'interpréter les signes des temps (Mt 16,2-3). Remise à l'honneur au moment du Concile Vatican II, cette expression continue à nous interpeller aujourd'hui. Selon *Gaudium et Spes* (GS) « l'Église a le devoir, à tout moment, de scruter les signes des temps et de les interpréter à la lumière de l'Évangile » (GS 4). Il s'agit pour elle de connaître et de comprendre le monde dans lequel nous vivons pour pouvoir répondre aux questions de chaque génération. Le même texte précise que « le peuple de Dieu s'efforce de discerner dans les événements, les exigences et les requêtes de notre temps, auxquels il participe avec les autres hommes, quels sont les signes véritables de la présence ou du dessein de Dieu » (GS 11). Notez que ce discernement n'est pas confié uniquement aux évêques et aux prêtres mais bien à tout le peuple de Dieu.

**1983**

avocate au barreau de Paris

**1991**

quitte le barreau pour s'occuper de ses enfants

**1995**

commence des études de théologie

**1999**

chargée de mission à la Conférence des évêques de France (CEF)

**2009-2015**

directrice du Service national Famille et Société de la CEF

**2020**

accompagnatrice d'une équipe MCC



© DR

### COMPRENDRE LE MONDE

À l'époque, il s'agissait d'un véritable changement. L'Église ne se situait plus en aplomb mais au milieu des hommes. Elle n'était plus la société parfaite qui pouvait formuler les questions et les réponses à l'attention de tous, mais elle avait à apprendre du monde, à entrer en dialogue (GS 44). Ce changement a été voulu et impulsé par les deux papes du Concile. Jean XXIII, ouvrant le Concile en 1962, souhaitait que l'enseignement de l'Église ait davantage un caractère pastoral, c'est-à-dire qu'il tienne compte de ses interlocuteurs et de sa réception. Il a fait une lecture des signes

# les signes des temps »

des temps dans son encyclique *Pacem in terris* (1963). Paul VI, qui a mené à terme le Concile, insista sur le dialogue entre l'Église et le monde (*Ecclesiam Suam*, 1964).

À un niveau très modeste, le Service national Famille et Société de la Conférence des évêques de France, que j'ai dirigé de 2009 à 2015, participe à cet effort de comprendre le monde qui nous entoure. Souvent il s'agit de solliciter des experts et de coordonner un travail interdisciplinaire pour éclairer les évêques sur une problématique donnée. Le service peut aussi alerter les évêques sur des questions qui émergent ou encore relayer ce qui remonte du terrain. Les aumôneries des hôpitaux et des prisons et différents secteurs de pastorale, dont celle des familles, sont en effet rattachées à ce service et elles constituent autant d'observatoires de la société. Ce travail d'analyse peut servir de base pour les prises de position des évêques.

## **OUVRIR LA VOIE AU DIALOGUE**

Il n'aura échappé à personne qu'il est devenu difficile pour l'Église de faire entendre sa voix. Elle n'a pas la maîtrise de l'agenda et doit trouver les moyens adéquats pour participer aux débats de société. Le dialogue peut s'avérer compliqué mais il porte ses fruits. Deux exemples peuvent l'illustrer. Au moment de l'adoption de la loi sur le mariage pour tous, il fallait une fine oreille pour entendre, derrière la requête d'une égalité de droits, un besoin de reconnaissance.

Reconnaissance de la dignité des personnes et de leur capacité à aimer en vérité. Le dialogue n'a pas été possible autour de ce sujet, ni à l'intérieur ni à l'extérieur de l'Église. Le résultat est que les catholiques ont été globalement assimilés aux plus intransigeants

---

***Lire les signes des temps, ce n'est pas plaquer un idéal chrétien sur la réalité, c'est poser sur la réalité un regard confiant. L'Esprit y est à l'œuvre.***

---

d'entre eux et n'ont pas été entendus.

À l'inverse, l'encyclique *Laudato si'* du pape François a reçu un accueil positif bien au-delà des cercles catholiques. Un homme politique m'a fait remarquer que c'était possible parce que le pape « parlait à hauteur d'hommes ». C'est-à-dire, devant le constat d'un problème commun, il s'est contenté d'apporter des éléments de réflexion à partir de la tradition chrétienne et a ainsi ouvert la voie à un dialogue avec d'autres pour trouver des solutions.

Lire les signes des temps, ce n'est pas plaquer un idéal chrétien sur la réalité. C'est poser sur la réalité un regard confiant. L'Esprit y est à l'œuvre. À nous de découvrir, particulièrement dans la crise actuelle, où notre liberté peut s'engager pour bâtir un monde meilleur! ●

MONIQUE BAUJARD



## Les étapes d'une bonne décision collective



© DR

**En entreprise, dans nos organisations, comment mûrissons-nous nos décisions ? Sur quoi nous repons-nous ? Parce que le processus décisionnel en univers complexe et incertain est malaisé, Bertrand Hériard-Dubreuil invite à fonder nos décisions collectives en nous appuyant sur l'altérité qui nous confronte aux autres et au temps.**

### **Bertrand Hériard Dubreuil**

est aumônier national du MCC. Il a auparavant été directeur du Ceras et de la revue *Projet*. Jésuite vivant en communauté à Paris, il a enseigné l'automatique puis la philosophie morale à l'Icam.

**D**écider est toujours difficile et inconfortable. Souvent, nous nous abstenons devant l'infinité des possibles et nous activons pour ne pas décider. Regardons nos équipes de travail ou nos équipes MCC: elles tergiversent pour perdre le moins de temps possible ou ajoutent des contraintes pour éviter de décider. En outre, s'il est facile d'exprimer son opinion ou d'émettre des préférences, il est plus difficile de savoir ce que nous voulons vraiment.

### **PRÉFÉRENCE VERSUS DÉCISION**

Pour cela, il faut oser se soumettre à l'altérité des autres ou du temps. Toute décision fait jouer au moins une première altérité, celle de ne plus pouvoir revenir en arrière; les jeux sont faits, on ne peut plus reculer. Dans les Exercices spirituels, saint Ignace nous conseille de « demander à Dieu ce que nous voulons et ce que nous désirons ». Pour lui, rentrer dans la décision, c'est choisir la vie qui circule en nous et entre nous, c'est recevoir la lumière



© dreamypixel/Pixabay

de l'Esprit pour s'associer au souffle créateur. Ce qui fonde une décision, c'est d'être confronté à d'autres et au tout Autre que la tradition chrétienne appelle Dieu.

Trois questions existentielles sont partagées par tous les collectifs: qui sommes-nous ou quelle est notre identité? Pour quoi agir ou quelle est notre vocation aujourd'hui? Comment faire ou quelle sera notre mission exacte pour demain? La première question oblige à préciser qui décide. La seconde pose une finalité commune. La dernière nous invite à descendre dans le concret.

#### **QUELLE IDENTITÉ?**

L'identité d'un groupe est le résultat de son histoire, le commun construit par son vivre ensemble. Tout groupe

---

***Rentrer dans la décision, c'est choisir la vie qui circule en nous et entre nous, c'est recevoir la lumière de l'Esprit pour s'associer au souffle créateur***

---

est constitué par et pour une histoire commune: une famille hérite de ses parents une éducation et un patrimoine; une entreprise est une communauté de personnes qui ont en commun un capital financier, technique et humain; une équipe MCC est constituée par le partage de ses membres. Ces histoires se continuent à travers des décisions: se marier et avoir des enfants, investir et innover, rester ou partir... →

→ La pertinence du groupe se rejoue à chaque étape, à l'occasion de toute décision importante: une succession, une fusion-acquisition, une arrivée ou un départ... À chaque étape, l'identité construite est remise en cause.

### QUELLE FINALITÉ ?

Tout groupe a besoin de partager une vision ou de se sentir appelé à une tâche spécifique. Selon moi, le mot « vocation » est préférable au mot « vision », parce que le premier fait appel à l'oreille et le second à

fait jouer l'altérité qui fonde la distinction entre préférence et décision. Si le mot « vocation » a été parfois confisqué par les clercs, l'exhortation apostolique « *Christus vivit* » en a élargi le sens et la portée (voir infra pp30-31, rubrique Bien commun).

### QUELLE MISE EN ŒUVRE ?

Dans la vie professionnelle, le mot « mission », moins chargé religieusement, est employé de façon privilégiée. Il est aussi utilisé par de nombreuses institutions: l'Église, l'entreprise, l'État. Dans ces deux dernières, le mot est toujours précis: il implique des objectifs et prévoit la manière de les mesurer.

Car nos décisions s'incarnent toujours dans des projets, qui ont des buts atteignables et des objectifs mesurables. C'est particulièrement vrai dans l'entreprise et l'administration où « la gouvernance par les nombres »<sup>1</sup> est devenue la norme. Pour mettre en œuvre ses projets, pour autoriser l'action commune,

<sup>1</sup> Alain Supiot, Fayard, 2015

---

## *Ce qui fonde une décision, c'est d'être confronté à d'autres et au tout Autre que la tradition chrétienne appelle Dieu*

---

la vue: il est possible de manipuler la vision, en revanche on ne peut maîtriser la vocation. Le fait même d'être appelé par quelqu'un d'autre

### Les quatre conditions d'une bonne décision

**Le temps** pour éprouver les pulsions (plaisir, déplaisir), les sentiments (joie et tristesse) et les motions spirituelles (désolation ou consolation). Les habitudes professionnelles de nos équipiers sont parfois contreproductives. Le rôle de l'accompagnateur est de donner du recul et donc du temps.

**La pluralité** pour discuter des différences. Le désaccord est un bon signe : il oblige à aller plus loin, à prendre plus d'éléments en considération dans la décision. Prendre une décision trop vite ne permet pas de respecter la pluralité des points de vue.

**Le silence** pour se mettre devant Dieu. Dieu aide les chrétiens et baptisés que nous sommes, à trouver notre vocation, c'est-à-dire comment dire oui à l'appel de la vie en soi. C'est l'expérience d'Ignace de Loyola, à l'école de Jésus, c'est la foi de l'Église.

**La confirmation par les événements** : « Que ta volonté soit faite ». Cela se passe comme ça se passe... Si une décision n'est pas confirmée par la pratique, on reprend le processus à ses débuts.

tout groupe cherche un minimum de consensus. Un consensus n'est pas unanimité, il reste toujours des divergences qu'il convient de laisser s'exprimer. Dans la vie politique, les lois votées à l'unanimité sont rares. La majorité passe parfois en force. L'Église, dans sa sagesse, considère qu'il y a consensus quand il atteint les deux-tiers. C'est vrai pour les conciles, les synodes, les chapitres d'un ordre religieux, les conseils pastoraux...

#### **LORSQUE VIENT LE MOMENT DE DÉCIDER...**

La bonne décision est celle qui viendra renforcer l'identité, écouter la vocation du moment, et trouver une mission pour la mettre en œuvre. Cela suppose un processus décrit schématiquement par l'équipe des Exercices spirituels de discernement apostolique en commun (ou Esdac)<sup>2</sup> (cf. infographie en page 19), pour descendre dans le concret. L'identité d'un groupe est toujours plurielle. Ses membres sont animés d'aspirations plurielles, qui évoluent dans le temps. En cherchant une finalité commune, en l'objectivant sous forme d'un projet précis, en y mettant des moyens humains et financiers, la décision devient plus réelle, et le groupe pourra se poser alors la question de la prendre ou pas. C'est une alternative simple, qui permet d'atteindre un certain consensus ou le consentement des groupes minoritaires... Mais ce consensus peut ne pas durer. Le groupe finira

<sup>2</sup> Cf. *Pratique du discernement en commun - Manuel des accompagnateurs*, M. Bacq, J. Charlier, Nouvelle revue théologique, n° 130-2, Éditions Fidélité, 2008

---

## ***Le réel dépasse toujours le décidé et notre agir ne coïncide jamais avec ses finalités.***

---

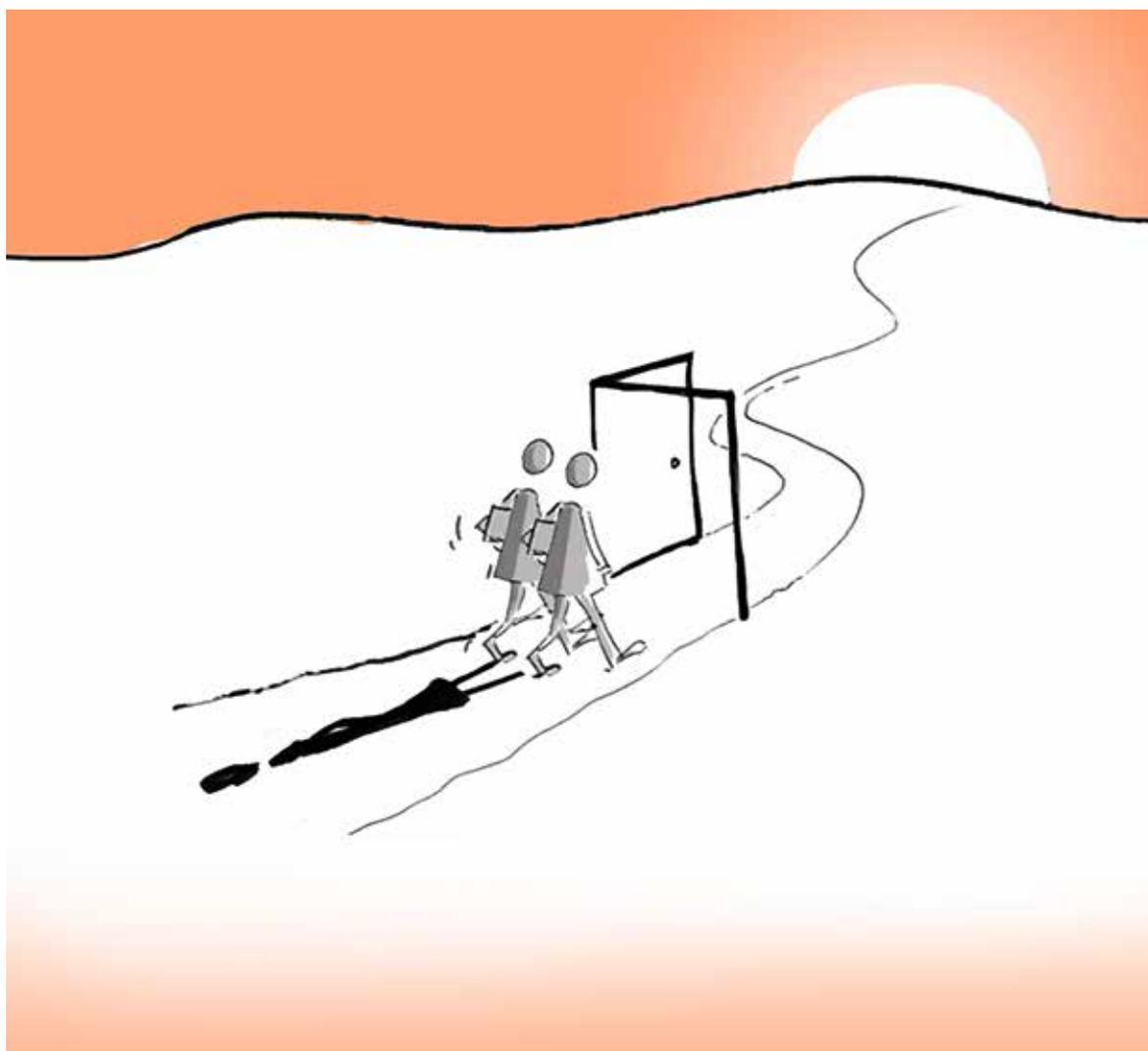
toujours par se poser les questions suivantes: utilisons-nous les bons moyens? Sommes-nous toujours d'accord sur les buts poursuivis? Sommes-nous toujours à l'aise dans la nouvelle identité qui se construit? Le réel dépasse toujours le décidé et notre agir ne coïncide jamais avec ses finalités. Nous ne partageons jamais longtemps les mêmes convictions et devons prendre, de ce fait, une nouvelle décision pour tenter de nouveau de réaligner des réponses provisoires à ces trois questions anthropologiques fondamentales: qui, quoi, comment? La bonne décision est celle qui aligne provisoirement les réponses à ces trois questions. Nous découvrons alors que l'identité se joue dans la délibération et dans l'épreuve du réel. ●

**BERTRAND HÉRIARD-DUBREUIL**



## Chemin d'Emmaüs : quand toute

Au centre de la vie des équipes et de la tradition spirituelle du MCC, la démarche du chemin d'Emmaüs nous tourne résolument vers l'avenir. À la demande d'un équipier, elle permet à une équipe d'aider un de ses membres à discerner une décision importante. Parce qu'elle est inspirée par la manière dont le Christ a rejoint les pèlerins qui quittaient Jérusalem après sa crucifixion (Lc 24,13-35), cette démarche porte le nom d'Emmaüs. Elle se déroule en trois temps.



# une équipe se met à l'écoute

## Relire en conversant

L'objectif de cette étape est que l'équipier exprime ce qu'il porte, douloureusement parfois. Il relate les faits, en donnant les éléments indispensables à la compréhension. Ayant préparé auparavant avec l'accompagnateur, il expose, dans une atmosphère de confiance et de respect, les questions principales qui se posent à lui, les difficultés qu'il traverse et la manière dont il a agi ou veut agir. Il évoque les raisons qui l'ont guidé et les valeurs au nom desquelles il voudrait avancer. Les équipiers se laissent toucher par ce qui est exprimé, et peuvent demander des précisions. C'est à ce moment-là que l'équipier sollicite leur réflexion et que l'échange a lieu.



## Discerner et voir avec le Christ

Pour élargir le champ de la réflexion, se laisser enseigner, toucher par la présence du Christ, s'ouvrir à d'autres possibles et se laisser transformer par la parole de l'autre, nous lisons un texte de l'Écriture choisi par l'équipier. En silence, nous nous approprions le texte et nous laissons déplacer par l'Esprit. Sous forme de prière brève, chacun peut demander à l'Esprit Saint d'aider l'équipier à avancer sur son chemin.



## Agir d'un cœur transformé

L'équipier est invité à dire ce qu'il recueille des échanges: ce qui a mûri en lui, la lumière qui s'est faite ou l'obscurité qui demeure, les désirs d'agir autrement qui ont pris forme ou les peurs qui subsistent,... afin de prendre la route. Dans un dernier tour de table, ceux qui le souhaitent peuvent exprimer ce qui les déplace ou ce qui les retient. C'est enrichi et réconforté par cet échange en confiance, que l'équipier concerné continuera d'avancer.

VIE D'ÉQUIPE RÉALISÉE À PARTIR DE LA FICHE N° 4 DU LIVRET D'ÉQUIPE « DÉCOUVRIR LE MCC »

## « Les temps changent et nous chrétiens devons changer continuellement »

Extrait d'une méditation du pape François du 23 octobre 2015

Le pape François a répété plusieurs fois cette invitation au changement. Une invitation à agir « sans peur » et « avec liberté », en se tenant à l'écart des conformismes tranquillisans et en restant « solides dans la foi en Jésus » et « dans la vérité de l'Évangile », mais en se déplaçant « continuellement selon les signes des temps ». L'Évangile de Luc (12, 54-59) exhorte à « regarder dehors », en faisant « réfléchir à la façon dont nous évaluons les choses qui se passent en dehors de nous ». Et alors, « comment peut-on faire cela, ce que l'Église appelle "connaître les signes des temps?" ». « Les temps changent. Il appartient précisément à la sagesse chrétienne de connaître ces changements, de connaître les époques diverses et connaître les signes des temps ». Bien sûr, cela « n'est pas facile ». Toutefois, « je suis libre, je dois me faire mon propre jugement et comprendre ce que tout cela signifie ». Tandis que « nous nous conformons, nous nous tranquillisons avec des "ils m'ont dit; j'ai entendu; les

gens disent; j'ai lu...". Et ainsi nous sommes tranquilles ». Alors que nous devrions nous demander: « Quelle est la vérité? Quel est le message que le Seigneur veut me donner avec ce signe des temps? ». Le Pape a proposé des suggestions pratiques « pour comprendre les signes des temps ». Tout d'abord, « le silence est nécessaire; faire silence et regarder, observer. Et après réfléchir en nous. Pourquoi s'est-il passé quelque chose? Et prier ». Donc « silence, réflexion et prière. Il n'y qu'ainsi que nous pourrions comprendre les signes des temps, ce que Jésus veut nous dire ». Le Pape a invité à « regarder les paysans, les simples: eux, dans leur simplicité, savent comprendre quand arrive la pluie, comme pousse l'herbe; ils savent distinguer le bon grain de l'ivraie ». Par conséquent, « cette simplicité, si elle est accompagnée du silence, de la réflexion et de la prière, nous fera comprendre les signes des temps ». ●

Osservatore Romano, Édition hebdomadaire n° 45  
du 5 novembre 2015

Texte complet: <https://urlz.fr/ct7c>

### Pour aller plus loin

- › Ignace de Loyola, *Écrits*, Desclée de Brouwer, 1991
- › Jean-Claude Dhôtel, *Discerner ensemble*, Éditions Vie Chrétienne, 1987
- › Étienne Perrot, *Discerner et agir dans la vie professionnelle*, Cahiers pour croire aujourd'hui, 1993
- › Bernard Bougon, Laurent Falque, *L'art de choisir avec Ignace de Loyola*, Fidélité 2018
- › Remi de Maindreville, dir., *Le discernement*, in *Revue Christus*, hors-série, 2018

 [www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr)  @mcc.france  @mcc\_france

Dans le prochain numéro  
de *Responsables*

**Dossier**

**Passeurs d'avenir, au cœur des transitions**

À LIRE



**Les couloirs aériens**

CHRISTOPHE HERMENIER, JOUB, ÉTIENNE DAVODEAU, FUTUROPOUS, 112 P., 2019, 19 €

La crise de la quarantaine est bien connue, mais celle de la cinquantaine ? Dans ce roman graphique, Yvan est à un vrai virage de sa vie. Ses parents sont décédés, la maison d'enfance est à vider, sa femme vient de partir, les enfants débudent leur vie d'adulte, la maison familiale est aussi à vider... Que de caisses, de souvenirs, à démêler et à trier. Et évidemment, loi de Murphy, Yvan perd son job, ce qui fait quand même beaucoup. Heureusement il reste les amis, ceux qu'on connaît depuis 30 ans. On lui prête une maison, paumée dans la montagne jurassienne mais idéale pour faire le point. Le scénariste, Christophe Hermenier s'est très fortement inspiré de sa propre expérience, et le dessin d'Étienne Davodeau et la mise en couleur de Joub donnent vie au récit. Mélancolie, tendresse et humour sont au rendez-vous et finalement il n'est vraiment jamais trop tard pour évoluer et faire bifurquer « les avions de sa vie ».

CATHERINE LE GALL

À LIRE



**Rendre le monde indisponible**

HARTMUT ROSA, LA DÉCOUVERTE, 144 P., 2020, 17 €

Alors que le désir de ce qui n'est pas accessible instantanément est un moteur essentiel de la vie humaine, le monde moderne promet de rendre accessible un nombre croissant d'objets, d'informations, de services et d'expériences. H. Rosa montre, par des exemples du quotidien, que nous obtenons l'opposé de cette promesse : plus les informations sont accessibles, plus le monde nous échappe. L'électronique envahit notre quotidien, nous voici incapables de réparer certains objets, les choix de formation augmentent et nos cursus professionnels deviennent imprévisibles, les messages véhiculés par les réseaux sociaux échappent au contrôle... Cela génère des peurs exprimées notamment dans le champ politique.

Le philosophe allemand illustre comment le paradoxe soulevé fait écho à des observations scientifiques (le principe d'Heisenberg en mécanique quantique) révèle des points communs entre des domaines variés (social, politique,...) et nous donne des clés nouvelles (par exemple, distinguer « économie des besoins » et « économie des désirs »).

CATHERINE COULOMB

À DÉCOUVRIR

**Tracts de crise.  
Un virus et des hommes.  
18 mars-11 mai 2020**

Gallimard, 17 €



Des tracts comme des abrégés de traités, pour nourrir le débat. Le temps du confinement a vu naître de nombreuses initiatives. Ainsi la collection « Tracts de crise », de mars à mai 2020, en édition numérique, proposée gratuitement en téléchargement, sur le site de Gallimard. 69 textes brefs et inédits liés au contexte de la crise épidémique. Conduite par Alban Cerisier cette nouvelle forme éditoriale, de format court et d'intervention dans la vie intellectuelle et sociale, a réuni près de 40 000 inscrits. Parmi les textes incisifs les plus lus figurent notamment ceux d'Étienne Klein, Cynthia Fleury, Edgar Morin, Marion Muller-Colard ou Sylvain Tesson. L'ensemble des textes est repris dans un recueil publié en version imprimée et numérique dont les bénéfices seront reversés à la Fondation Assistance publique-Hôpitaux de Paris pour la Recherche. La collection « Tracts » continue avec une contribution de l'historien Jean-Noël Jeanneney, « Virus ennemi, discours de crise, histoires de guerre » (64 P., 4,90 €).

ROBERT MIGLIORINI

# L'art du tamis, pour accorder ses

Exhortation apostolique  
du pape François, 25 mars  
2019

Jésus désire de chaque  
jeune, avant tout son  
amitié. Discerner et  
découvrir cela est le  
discernement fondamental  
(cf. §250).

« Je suis une mission  
sur cette terre, et pour  
cela je suis dans ce monde  
(§254). C'est en définitive  
reconnaître pour quoi  
je suis fait, quel est le  
projet du Seigneur pour  
ma vie (§256). Il s'agit  
de « développer, de faire  
pousser et grandir tout ce  
que l'on est », de « tirer  
le meilleur de soi pour la  
gloire de Dieu et pour le  
bien des autres en devenant  
un être pour les autres »  
(§257).

« La mission au cœur du  
peuple n'est ni une partie  
de ma vie, ni un ornement  
que je peux quitter, ni un  
appendice ni un moment de  
l'existence... » (§254).

## DISCERNER... OUI MAIS SELON QUEL CRITÈRE ?

**CHRISTUS VIVIT MET EN LUMIÈRE LE FONDEMENT DE L'EXISTENCE DE TOUS LES ÊTRES HUMAINS : L'APPEL À LA VIE. TOUT DISCERNEMENT PREND SA SOURCE ET EST ORIENTÉ PAR CET APPEL À CHOISIR LA VIE.**

Le texte dégage un processus, une dynamique puisée dans les récits de l'Annonciation et des disciples d'Emmaüs : reconnaître, interpréter, choisir.

- L'écoute en profondeur et la reconnaissance de l'initiative de Dieu dans sa vie.
- Le discernement, temps de l'intériorité, de l'interprétation pour découvrir vers où l'Esprit nous conduit.
- La décision traduit en actes des chemins de vie concrets pour chacun.

## Une amitié

Le pape François parle de la vocation en termes d'amitié avec le Christ : le roc sur lequel s'appuyer, la lumière à laquelle revenir pour orienter tout discernement, poser des choix en cohérence, en conformité avec cette relation d'amitié.

## Un « être pour les autres »

L'amitié avec le Christ est indissociable d'une dimension d'envoi. Non pas une relation privilégiée, excluante, avec le Christ mais le socle d'un dynamisme : une ouverture à tous, une participation à l'œuvre créatrice de Dieu, une contribution au bien commun à partir des capacités reçues. Le pape François souligne la dimension existentielle de cet appel et invite à discerner la vie professionnelle comme une vocation en lui donnant du sens. C'est une dimension essentielle pour le MCC et pour les vies d'équipes quelle que soit l'étape de vie des membres.

---

# pensées à l'Esprit Saint

*Quand dans notre vie surgit « une nouveauté » ? Comment vérifier qu'il s'agit de l'irruption de Dieu ou « d'une nouveauté trompeuse de l'esprit du monde ou de l'esprit du diable » ? (§279)*

*« Comment puis-je servir au mieux et être plus utile au monde et à l'Église ? Qu'est-ce que je pourrais offrir à la société ? Est-ce que j'ai les capacités nécessaires pour ce service ? Est-ce que je pourrais les développer ? » (§285)*

## **Le discernement**

Le discernement de sa propre vocation dans le monde est à entendre comme une conséquence de la rencontre avec Jésus-Christ. Pour d'autres, c'est une conséquence de la rencontre avec un idéal ou avec soi-même, mais toujours avec la meilleure partie de soi-même. Le discernement est l'art du tamis, du tri entre les pensées pour garder celles qui sont accordées à l'Esprit Saint et rejeter celles qui polluent cette écoute de l'Esprit. Une manière d'être au quotidien qui vise à ne pas en rester à la surface des événements, des émotions, du ressenti. L'enjeu dans le discernement sera de ne pas perdre la question fondamentale : « Pour qui suis-je ? » et d'aborder ces questions en référence aux autres car ce qui est reçu, les dons, qualités, charismes passent par soi mais sont pour les autres. L'effet produit par cette formation au contact du Christ est une transformation.

## **Écoute et accompagnement**

Le pape François l'affirme : le temps est supérieur à l'espace. Il invite à susciter, à accompagner des processus et non pas à imposer des parcours ; à s'effacer et laisser l'autre faire son chemin. Comment aider à ce processus, à rejoindre son intériorité, à partir de l'accueil confiant de la vie comme un don et un appel, à résister à l'urgence de donner des réponses. Qu'avons-nous à entendre du lieu où nous sommes pour aider chacun et chacune à chercher et à trouver la vie au cœur de ses engagements ?

**ANNE DA**, AUMÔNIER NATIONAL ADJOINTE

TEXTE INTÉGRAL DE L'EXHORTATION : <https://urlz.fr/cSEt>

## Avec Inigo, vivre sa foi au service des plus pauvres

Inigo est le service jésuite de volontariat international pour la province d'Europe occidentale francophone. Depuis 2006, il propose à toute personne entre 21 et 70 ans, de vivre une expérience de volontariat d'une durée de 6 à 24 mois en Afrique, Amérique latine, Asie et en Europe, au sein de communautés religieuses de spiritualité ignatienne. D'âges très différents, en couple ou célibataires, les volontaires sont envoyés en mission d'éducation,

d'enseignement, de gestion de projet, de santé, d'ingénierie, de communication... Pendant leur temps de volontariat, ils agissent au sein d'une œuvre de la Compagnie de Jésus et sont formés humainement et spirituellement. Ils bénéficient d'un accompagnement spirituel par un jésuite ou par une religieuse ignatienne, ainsi que d'une session de formation avant le départ et d'une retraite de relecture au retour. Inigo envoie des volontaires aux

quatre coins du monde, y compris en Europe, sur des projets de développement réalisés par les partenaires locaux pour construire un monde meilleur, avec plus de justice et de partage entre les hommes. Solidaire et volontaire, passez les frontières!

PÈRE TUAN NGUYEN SJ,  
DIRECTEUR D'INIGO VOLONTARIAT

NOTRE SITE : [WWW.INIGO-VOLONTARIAT.COM](http://WWW.INIGO-VOLONTARIAT.COM)  
NOUS ÉCRIRE : [CONTACT@INIGO-VOLONTARIAT.COM](mailto:CONTACT@INIGO-VOLONTARIAT.COM)

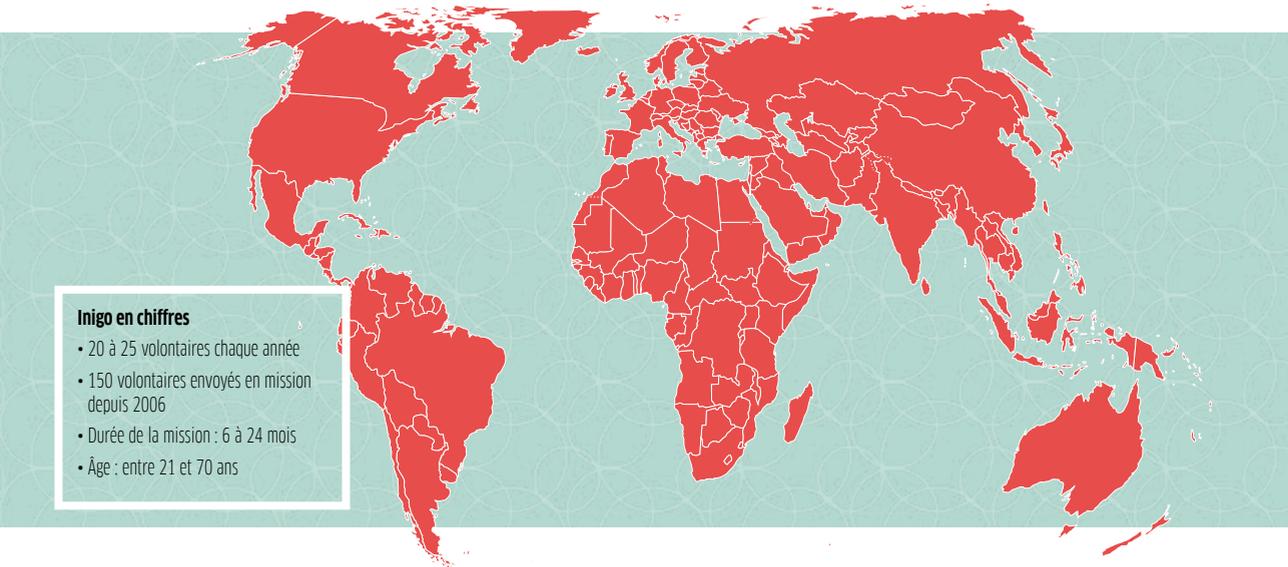
# Partir en volontariat international au cours de sa vie professionnelle, c'est possible !



Les jeunes de la section informatique du lycée technique San Francisco, à la sortie d'un salon de robotique à Asunción.

**Pendant 10 ans Marc participe à la vie d'une équipe MCC dont la pédagogie le nourrit toujours. Marié, il rejoint son épouse Anne en équipe CVX (Communauté de Vie Chrétienne), tout en poursuivant son chemin au MCC et en accompagnant une équipe, à l'appel du secteur. Lorsqu'un autre appel se fait entendre...**

**E**n 2017, cela fait près de vingt ans que je travaille dans une société de haute technologie comme responsable technique de projet et je ressens le besoin de prendre du recul. Je ne trouve plus de goût à mon travail, ma curiosité s'est émoussée. Un choix s'esquisse alors : continuer dans cette société ou la quitter. Le coaching avec un ami partageant ma sensibilité ignatienne me permet de creuser mon désir profond. À la fin de ce parcours, un article de la revue Vie Chrétienne nous fait découvrir Inigo, le service de Volontariat de solidarité internationale (VSI) des Jésuites de France. Cela éveille en



**Inigo en chiffres**

- 20 à 25 volontaires chaque année
- 150 volontaires envoyés en mission depuis 2006
- Durée de la mission : 6 à 24 mois
- Âge : entre 21 et 70 ans

nous la possibilité d'un changement de vie. N'ayant pas d'enfant, nous avons une certaine liberté.

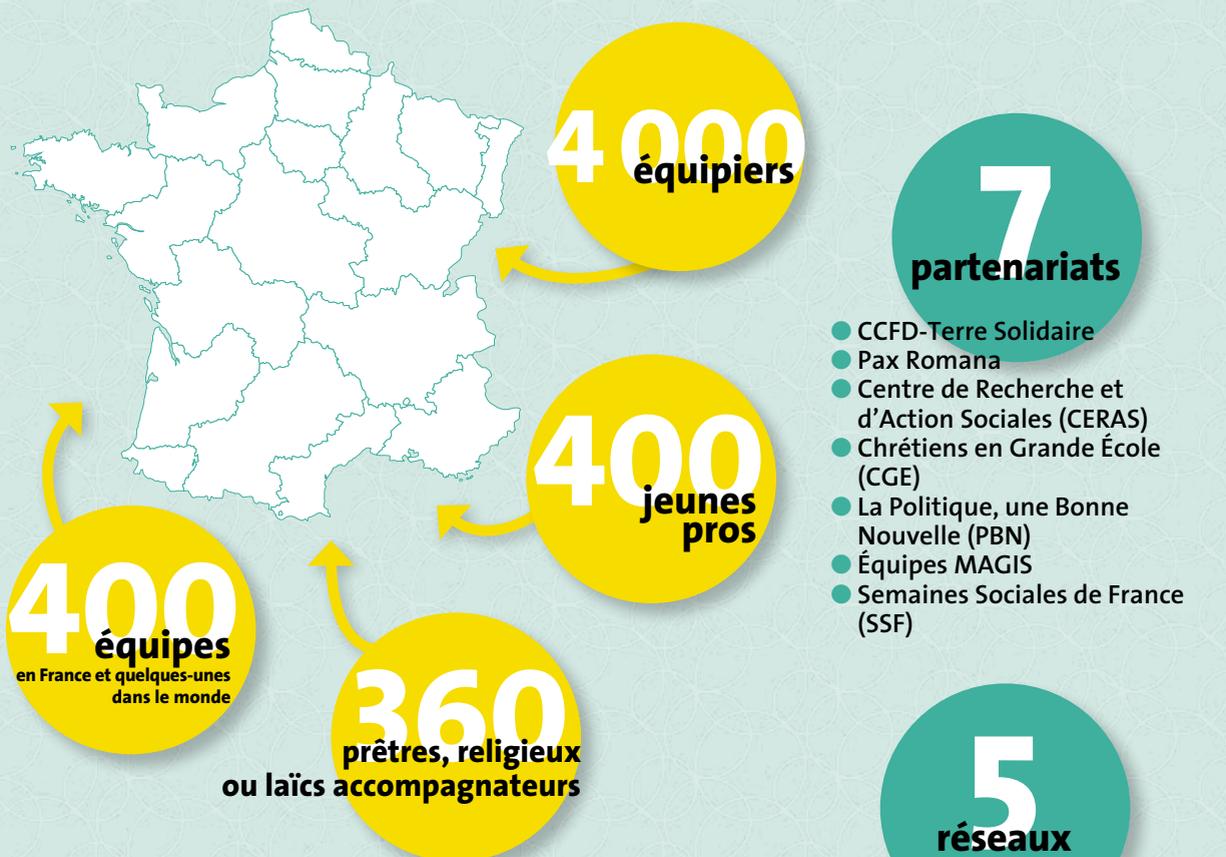
En avril 2018, nous commençons un chemin de formation. La pédagogie progressive des week-ends Inigo, centrés sur la vie intérieure, nous aide à convertir et affermir notre démarche de volontariat, nous invitant aussi à la patience. Ce chemin débouche sur une proposition de VSI de 2 ans au Paraguay, non sans provoquer des remous intérieurs. Mais de manière inattendue, Anne et moi accueillons cette démarche de changement dans la paix. Et cette paix n'émane pas que de nous! Bien sûr, je redoute de donner ma démission... Or, je la vis également dans une grande paix, signe de la présence du Christ.

Aujourd'hui, Anne fait de la recherche de financement et je travaille comme professeur de

physique dans un lycée technique d'un quartier très défavorisé de la capitale Asunción. Je découvre les méthodes éducatives de l'éducation populaire basées sur le développement intégral de la personne, donnant une place importante aux arts, à la croissance personnelle et à l'accompagnement psychologique des élèves. Le déracinement est profond : la langue, mais davantage encore la différence culturelle, existant dans tous les pans de la société, notamment l'éducation. C'est un défi au quotidien! Difficile par exemple d'évaluer mes apports réels, mais il y a comme une empreinte réciproque avec les Paraguayens, à relire ensuite dans la foi. L'après VSI n'est pas envisagé encore concrètement : déjà, vivre ce présent, mais pour revenir et travailler différemment au retour. ●

MARC LE NEVÉ

# le MCC en chiffres



Le MCC ce sont aussi des Mouvements frères à Madagascar, au Gabon, en Côte d'Ivoire, au Cameroun réunissant 350 membres. Il est membre des mouvements d'action catholique de la Conférence des évêques de France (CEF).

## Je m'abonne à la revue *Responsables*, 4 numéros/an

- Abonnement simple :** pour un an, 4 numéros à 30 € (frais de port compris)
- Abonnement de soutien :** pour un an, 4 numéros à 50 € ou plus (frais de port compris)
  - Par Internet :** sur le site [www.mcc.asso.fr/revue-responsables/](http://www.mcc.asso.fr/revue-responsables/)
  - Par courrier :** merci de renvoyer le coupon en complétant vos coordonnées ci-dessous dans une enveloppe affranchie au Mouvement chrétien des cadres et dirigeants 18, rue de Varenne - 75007 PARIS (chèque à l'ordre de l'USIC)

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

Ville : ..... Code postal : .....

E-mail : .....



# — le MCC en pratique —

## IL OU ELLE ACCOMPAGNE VOTRE ÉQUIPE, QUELLE EST SA MISSION ?

Chacun d'entre eux est envoyé par le MCC et l'Église pour être auprès de vous, à l'écoute de l'Esprit. C'est la feuille de route qu'il suit avec sa personnalité, son histoire, son charisme... et sa spontanéité. Il est le compagnon de route de votre équipe, comme le demandait saint Paul à son disciple Tite (2 Co 8,23).

Il n'a pas de « fiche de poste », il ne fait pas carrière dans cette fonction. Bénévole, il s'est engagé à suivre régulièrement votre équipe, sauf empêchement, bien sûr.

### **ACCOMPAGNATEUR, SON RÔLE DANS L'ÉQUIPE EST « L'ÉCOUTE ».**

Comme vous l'avez sûrement ressenti au cours des réunions, il est attentif à chacun et veille, avec le responsable d'équipe, à l'écoute fraternelle. Il n'est pas présent pour témoigner de sa propre vie, sauf si cela lui est demandé expressément.

Pour qu'il puisse remplir son rôle, il est important qu'il prenne part à la préparation des réunions afin d'aider à ancrer la façon d'aborder les questions et surtout leur dynamique. Il veille à ce que ce soit un échange personnel d'expérience et non un club de débat d'idées.

Il n'est pas là pour enseigner, mais ses connaissances, les spécialités qu'il a approfondies, notamment bibliques, théologiques, professionnelles ou concernant les questions sociales sont des richesses.

### **SA MISSION EST DE VEILLER AU DYNAMISME DE LA VIE SPIRITUELLE DE L'ÉQUIPE,**

de chercher à la nourrir en même temps qu'il s'en nourrit lui-même. Attentif, il aide à entrer dans l'intelligence des Écritures, à marcher sur le chemin de l'Évangile. C'est dans ce but qu'il est soucieux du temps de prière de chaque rencontre. Il peut aussi encourager l'équipe à prendre un temps de ressourcement annuel, par exemple un week-end ou une halte spirituelle.

Lorsque votre accompagnateur est un prêtre, n'oubliez pas de lui demander de célébrer l'Eucharistie avec son équipe. L'accompagnateur de secteur, de région, est un soutien important et permet d'affiner l'exercice de l'accompagnement.

### **L'ÉQUIPE LIVRET D'ÉQUIPE**

(Fiche complète sur AssoConnect : <https://urlz.fr/bCWy>)

» « En ce qui concerne Tite, c'est mon compagnon et mon collaborateur auprès de vous » (2 Co 8,23).

» Ils sont laïcs (femmes et hommes), religieuses ou religieux, prêtres ou diacres. Envoyés par le MCC pour un temps donné, dans une équipe donnée, ils sont nommés par l'accompagnateur de secteur ou de région et reçoivent une lettre de mission.

» Un bon tandem accompagnateur-responsable d'équipe aide à la qualité de la vie d'équipe.

» Des réunions ou sessions de formation aident à affiner la pratique de cet accompagnement.

» L'accompagnateur se tient informé de la vie du MCC.

Après *l'esprit de discernement*,  
ce qu'il y a au monde de plus **rare**,  
ce sont les **diamants** et les **perles** »

JEAN DE LA BRUYÈRE, LES CARACTÈRES (1696)

**RESP**  **NSABILES**  
Engagés pour vivre et travailler autrement  
# 448 - ÉTÉ 2020 - 7,50 €

**Responsables, la revue trimestrielle du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants**

Éditeur: U.S.I.C. - 18, rue de Varenne, 75007 Paris - Tél.: 01 4222 1856 - E-mail: journal.responsables@mcc.asso.fr

Commission paritaire n° 0421 G 81 875 • ISSN: 0223-5617 • Directeur de la publication: Marc Mortureux • Rédactrice en chef: Marie-Hélène Massuelle

Comité de rédaction: Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Claire Collignon, Catherine Coulomb, Solange de Coussemaker, Bertrand

Hériard-Dubreuil s.j., Catherine Le Gall, Robert Migliorini a.a., Christian Sauret, Dominique Semont, Mireille Viora • A collaboré à ce numéro:

Marc Betinas • Photographes: Bernard Bougon, Charles Thénoz • Réalisation: Bayard Service Ile-de-France - 18, rue Barbès, 92128 Montrouge Cedex

Tél.: 01 74 31 74 10 • Création graphique: Emilie Caro • Mise en page et iconographie: Sébastien Masson • Relecture: Odile Bordon

• Photo de couverture: © CC0 domaine public • Impression: CHEVILLON, Sens (89) • Dépôt légal: juin 2020