

# Responsables

N° 436-437 • 3<sup>e</sup> / 4<sup>e</sup> trimestres 2017

mouvement chrétien des cadres et dirigeants



© ACP

[www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr) • 7 € • ISSN 0223 5617

## Réenchanter le travail Pour quelle société ?

Dans ce numéro double : enjeux et sens du thème d'expression 2017-2018

● **MCC et travail** : nous avons tant de choses à dire, Patricia et Tristan Lormeau p. 4 ● **Entre émancipation et aliénation, l'irréductible dualité du travail**, Christophe Dejours p. 7 ● **Préparons-nous au #TravailDeDemain!** Chloé Grabli p. 10 ● **« Les raboteurs de parquet » : arrêt sur image**, Bernard Bougon p. 18 ● **Une start-up au service des chômeurs**, Pascal Corpet p. 21 ● **Ingénieur et militant, le sens d'une vie professionnelle**, Hervé Chabard p. 23 ● **En parcourant le livre de l'Exode**, Baudoin Roger p. 32 ● **De Jean-Paul II à François**, Bertrand Hériard-Dubreuil p. 34 ● **Vie d'équipe**, Catherine Coulomb p. 36

# sommaire

## Présentation du thème d'expression

### 4. MCC et travail: nous avons tant de choses à dire

C'est nouveau! Le MCC se dote d'un thème d'expression commun que chaque équipe pourra faire vivre en lien avec les différents événements et médias du Mouvement. Quels sont ses objectifs? Rencontre avec **Patricia et Tristan Lormeau**, responsables nationaux.

## Enjeux de la nouvelle donne

### 7. Analyse: Entre émancipation et aliénation, l'irréductible dualité du travail

Dans une interview donnée à *La Croix*, le professeur spécialiste en psychodynamique du travail **Christophe Dejours** souligne l'attachement des Français au travail et l'urgence d'en faire à nouveau un lieu d'émancipation. Nous en publions des extraits.

### 10. Analyse: Préparons-nous au #TravailDeDemain

Comprendre les évolutions du monde du travail pour mieux les anticiper et s'y préparer: la consultante en développement des organisations, **Chloé Grabli**, nous y invite, en les analysant et en exposant sa vision des futures formes de travail.

### 13. Témoignage: Le numérique bouleverse les organisations

Comment la transformation numérique se vit dans un groupe aux origines centenaires? De quelle façon affecte-t-elle les modes de travail? Des réponses avec **Meriem Riadi**, chargée de l'incubation de grands projets opérationnels à forte dimension digitale chez *Groupama*.

## Le sens du travail dans nos vies

### 16. Analyse: « Je travaille donc je suis »

Par son travail, exister... S'inspirant de la vie intense de la cantatrice Maria Callas, **Patricia Lormeau**, responsable nationale, interroge notre relation au travail et son rôle édifiant dans notre identité et notre épanouissement. Dès lors, comment appréhender la proposition de revenu universel?

### 18. Analyse: « Les raboteurs de parquet »: arrêt sur image

**Bernard Bougon**, aumônier d'équipes, se fait l'interprète de la toile de Gustave Caillebotte achevée en 1875 dans laquelle le peintre jette une lumière nouvelle sur le travail de menuisiers, célébrant la dignité de ces travailleurs et l'amour du travail bien fait.

### 21. Témoignage: Une start-up au service des chômeurs

Marier le social et le *Big data* pour contribuer à réduire le chômage: c'est le rêve que réalise **Pascal Corpet**, passé de *Google* à la création d'une *start-up* qui conçoit des services sociaux en *open source*. Claire Degueil l'a rencontré.

### 23. Témoignage: Ingénieur et militant, le sens d'une vie professionnelle

Parce qu'il est porteur de sens, l'engagement syndical est à même d'offrir un modèle aux cadres de la génération Y si soucieux de faire primer l'utilité de leur activité. L'interview d'**Hervé Chabord**, ingénieur, militant et membre du MCC.

### 25. Témoignage: Rebondir avec le Groupe Recherche Emploi

Réenchanter le travail, c'est aussi aider à faire face aux situations de chômage. Depuis plus de 40 ans, le *Groupe Recherche Emploi (GRE)*, émanation du MCC, soutient les cadres dans leur retour à l'emploi. Son responsable à Paris, **Gérard Tanchon**, en retrace les modalités d'accompagnement.

### 27. Témoignage: Chômage: le courage de témoigner

Au cours de la session des aumôniers, **Denis** a courageusement témoigné de sa période de recherche d'emploi pendant laquelle il a pu bénéficier des services du GRE. Avec le soutien de ses bénévoles, il a affermi son projet professionnel. Il détaille les fruits retirés.

### 29. Analyse: La valeur travail se porte bien

À l'heure où l'avènement de l'intelligence artificielle sonne, pour certains, la fin du travail, l'universitaire et spécialiste du droit du travail **Jacques Le Goff** affirme la centralité de la valeur travail dans notre société.

## Regards spirituels

### 32. Analyse: En parcourant le livre de l'Exode

La Bible parle beaucoup de travail: au-delà de sa pénibilité, il comporte dès le commencement une dimension spirituelle. L'offrande des « fruits du travail » lors de l'Eucharistie en est l'accomplissement. Le père **Baudoin Roger**, enseignant en morale sociale, en montre le déploiement dans le livre de l'*Exode*.

### 34. Analyse: De Jean-Paul II à François

Le travail, dimension fondamentale de l'existence humaine: les papes l'ont affirmé au fil de leurs encycliques et François n'y déroge pas avec *Laudato si'*, lettre dans laquelle il appelle à intégrer la valeur travail à l'écologie intégrale. **Bertrand Hériard-Dubreuil**, aumônier national, analyse cette nouvelle donne

### 36. Vie d'équipe: Grandir ensemble en entreprise

Dieu invite chacun à se mettre au service du bien commun selon ses talents. En entreprise, quelles sont mes points d'attention? Au-delà des actes que je pose et des résultats que j'obtiens, quelle façon d'être je privilégie? Pour **Catherine Coulomb**, réenchanter le travail passe aussi par une qualité d'attention aux autres.

---

# Parlons-en !

## Réenchanter le travail, vous aussi ?

Dans ce siècle digital,  
au cœur d'une phase de mutation  
qui impose à chacun de s'adapter en permanence et creuse la distance entre les travailleurs précaires et les autres, « réenchanter le travail » peut être perçu comme une incantation optimiste. Pourtant ce thème, qui fait l'objet de la présente publication de *Responsables*, témoigne de l'émergence d'une vision renouvelée sur le travail. « *En quelques années, on est en effet passé d'une prise de conscience de la souffrance au travail à un questionnement sur comment évoluer vers une situation de bien-être* », confirme Marie-France Hirigoyen, psychiatre, spécialiste de la souffrance au travail (cf. *Challenges*). De fait, il existe aujourd'hui des pistes et propositions constructives qui montrent que le travail a plus que jamais un rôle structurant pour la société et l'homme. Initiative personnelle ou initiatives menées à l'échelle des organisations attestent que chacun peut redevenir acteur et contribuer à ce que les autres le deviennent.

Ce numéro de *Responsables* offre une première exploration du thème d'expression commun (ou TEC) choisi par le Conseil National en mai dernier et proposé aux équipes pour l'année. Il intègre des contributions de la session des aumôniers du printemps dernier au thème préfigurateur: « Le travail, ça bouge de tous côtés mais pour quel sens ? ». Bien sûr, d'autres articles, vos échanges et initiatives en équipe, secteurs et régions, enrichiront la réflexion et creuseront les cinq déclinaisons du TEC (cf. p. 6): *work in progress!*

Dans cette nouvelle livraison, vous retrouverez le cocktail habituel, marque de votre revue: contributions de membres du MCC sur leur vision personnelle du travail à travers leur pratique et celles d'auteurs extérieurs. Pourquoi avoir choisi cette thématique comme TEC? Quels sont les impacts du numérique sur les formes de travail? Quel rôle joue le travail dans nos existences, dans la société? Que nous dit la doctrine sociale de l'Église?  
Lisez donc les pages qui suivent!

● **MARIE-HÉLÈNE MASSUELLE**



Marie-Hélène Massuelle,  
rédactrice en chef.

***Prochain  
rendez-vous  
en janvier 2018 :  
nous concoctons  
pour vous  
une nouvelle  
formule  
de Responsables***

# MCC et travail : nous avons tant de choses à dire

Parce que le MCC est producteur de sens, il doit oser une parole et participer au débat public sur les sujets où il est légitimement attendu. C'est l'un des objectifs du thème d'expression (dit TEC), lancé, en cette rentrée 2017, par la publication de ce numéro de *Responsables* qui en est la première pierre. Nos responsables nationaux, Patricia et Tristan Lormeau, reviennent sur le rôle qu'il est appelé à jouer. Et tout ce qu'il faut savoir sur le TEC!

## ● Responsables

Le Conseil National en mai dernier a choisi le thème d'expression proposé aux équipes du MCC cette année : *Réenchanter le travail ; pour quelle société ?* C'est une première dans la vie du mouvement. Quel est le sens de cette innovation ?

**Patricia Lormeau.** Le Congrès a apporté au MCC une dynamique qui s'est vue dans la richesse des paroles exprimées par les membres, aussi bien au moment du choix du thème de l'accélération que dans les assemblées interactives du Congrès. De cette expérience est née l'idée du thème d'expression, avec deux objectifs principaux : continuer à rassembler le mouvement autour de différentes paroles exprimées sur un thème commun, en respectant la liberté de chaque équipe de s'en saisir ou non à côté de ses autres thèmes de discussion ; créer des occasions de porter ces paroles au-delà du MCC, pour participer au débat public sur des sujets où il est légitime et faire connaître le mouvement.

**Tristan Lormeau.** On constate que la réflexion en équipe est d'autant plus riche qu'elle est ancrée dans le vécu et le ressenti des membres. Il s'agit donc de l'accompagner au mieux et de rassembler le

« *Il est important aujourd'hui que les mouvements d'Église contribuent davantage au débat sur les sujets de société qui les concernent.* »



DR

Patricia Lormeau est banquière conseil en fusions acquisitions dans une banque, Tristan est DRH France d'un grand groupe industriel.

fruit de nos échanges pour donner plus de cohésion à la pensée du MCC, et aussi plus de visibilité à travers ses différentes expressions.

## ● Responsables

**Cela ne constitue-t-il pas un changement, au moins une inflexion forte, par rapport à la pratique traditionnelle du MCC ? Pourquoi le mouvement devrait-il s'exprimer publiquement ?**

**P. L.** Le cœur du MCC, c'est la proposition d'un discernement en équipe sur nos vies professionnelles, à la lumière de l'Évangile. Cela ne change

pas. Mais nous pensons qu'il est important aujourd'hui que les mouvements d'Église contribuent davantage au débat sur les sujets de société qui les concernent. Cette mission est d'ailleurs inscrite dans la charte du MCC. Et puis, parler à l'extérieur n'est-il pas un élément de fierté pour l'interne ?

**T. L.** L'objectif premier du thème d'expression est l'animation du mouvement et l'invitation faite à tous de participer. Une parole publique du MCC n'est pas indispensable pour cela, mais elle apparaîtra comme un atout, comme le moyen de donner de la valeur à nos réflexions. Il y a aussi un enjeu pour le MCC à faire savoir que notre mouvement est un lieu de débat et surtout pas de pensée uniforme, débat utile et profitable à l'Église elle-même ; car la diversité de nos membres, de leurs responsabilités sociales et de leurs opinions est une richesse pour approfondir les sujets.

**P. L.** Nous ne cherchons pas à produire la parole du MCC, mais à multiplier les occasions où des membres du MCC pourront s'exprimer publiquement.

## ● Responsables

**Comment souhaitez-vous que le thème d'expression soit pratiqué, concrètement ?**

**T. L.** Le MCC est décentralisé par nature. Il se passe constamment des choses au plan local. Il n'y a pas de raison qu'il en aille autrement avec le thème d'expression. Ce qu'il faut, c'est donner envie de travailler le thème, que des initiatives locales soient prises, et ensuite savoir rassembler la matière qui sera produite et la mettre à disposition de tous grâce aux outils de communication du mouvement (site internet, réseaux sociaux, *Responsables*, Débats Varenne, ...).

## L'aboutissement d'un processus collectif

L'idée de proposer l'échange et l'expression au sein du mouvement autour d'un thème commun annuel a germé lors du Congrès.

Le principe a été validé par l'Équipe Nationale en janvier dernier puis l'équipe « thème d'expression » a sollicité les équipiers en mars et avril. Plus de 60 équipes ont répondu aux deux questions suivantes : sur quel thème – faisant écho à ce que vous vivez dans votre quotidien et/ou au travail – avez-vous aimé récemment, ou aimeriez-vous demain, échanger en équipe ?

Plus largement, sur quels sujets le MCC devrait-il s'exprimer ? Pas moins de 68 thématiques d'une grande richesse se sont dégagées, principalement sur le travail et sur la société, au travers des évolutions, adaptations, difficultés ou opportunités rencontrées.

C'est au Conseil National, en mai, qu'est né le choix collectif du thème. D'abord par l'appropriation des suggestions, avec des ateliers en petits groupes pour faire émerger un thème à l'appui des retours des équipes. Puis par un vote qui a permis d'aboutir à une synthèse et à la formulation du thème, avec 5 déclinaisons reprenant l'essentiel de ces remontées.

Le thème se déclinera aussi à travers les différentes initiatives du mouvement, au niveau local, régional et national : réflexions d'équipe, journées régionales, équipes brassées, tables rondes en région, débats Varenne, Université d'été, numéro dédié de *Responsables* (ainsi celui que vous avez entre les mains), théâtre, cinéma, etc. Nous sommes preneurs de ces informations pour pouvoir les consolider et les partager. Merci de nous contacter à l'adresse email : [themexpression@mcc.asso.fr](mailto:themexpression@mcc.asso.fr). En parallèle, les données clés seront accessibles sur le site du MCC.

**L'ÉQUIPE THÈME D'EXPRESSION :  
BÉNÉDICTE, CHRISTIAN, FRANÇOIS,  
MARIE-CÉCILE, PATRICIA, XAVIER.**

*« Le point central du thème est bien celui du sens. »*

Les moyens nationaux sont aussi là pour stimuler les régions et les équipes, en ajoutant du contenu au thème, en ouvrant des pistes de discussion, sous des formes accessibles. C'est l'objet du présent numéro de *Responsables* d'amorcer le « mouvement ». Ensuite, le site aura un rôle essentiel de collecte et de présentation des différentes expressions, témoignages, ateliers, vidéos de débats, liens vers des articles, émissions produites avec un média local, ... Grâce au site ces données seront à la disposition de tous, ce qui encouragera la production de

nouvelles réflexions et paroles, et alimentera la vitalité du mouvement.

### ● Responsables

#### Et que pensez-vous du thème lui-même ?

**P. L.** Les remontées des équipes ont montré à quel point le travail est au centre de nos préoccupations. Par ailleurs le centenaire du BIT aura lieu en 2019 et notre thème est une opportunité pour préparer des contributions intéressantes en vue de cet événement.

Au-delà de cela, on perçoit derrière le mot *réenchanter* une problématique très actuelle, énoncée tant du point de vue de la personne que de celui de la société. C'est à la fois comment situer la place du travail quand il n'est plus accessible à tous, et comment redonner goût au travail quand il n'en a plus.

**T. L.** Le point central du thème est bien celui du sens. Tout le monde ou presque est aujourd'hui en recherche de sens par rapport à son travail. Personnellement je ne crois pas à la fin du travail, mais on aura peut-être des débats intéressants à ce sujet dans le MCC.

Un autre point important est la dimension sociale du problème. La distance entre les *insiders* et les *outsiders* (stagiaires, intérimaires, travailleurs précaires,...) devient constitutive de notre société, de manière plus ou moins consciente. Y compris chez les jeunes, dans les start-up, deux mondes se côtoient, se parlent parfois, mais s'éloignent l'un de l'autre, et c'est un problème qui s'aggrave. Or le MCC peut dire des choses sur ce sujet, car nous connaissons tous ces situations, auxquelles nous tentons peut-être de remédier dans nos contextes professionnels.

*« Le MCC est décentralisé par nature. Il se passe constamment des choses au plan local. Il n'y a pas de raison qu'il en aille autrement avec le TEC. »*

### ● Responsables

#### Le MCC doit-il mener seul la réflexion sur ce thème ?

**T. L.** Nous avons la chance de disposer d'une richesse spécifique, celle de tous les témoignages de nos membres qui renouvellent sur le terrain les contenus et les formes de travail, qui participent à des actions qui redonnent du sens au travail, le leur comme celui de leurs équipes. Nous devons exploiter ces témoignages et les faire connaître.

Et il faut aussi savoir saisir toutes les opportunités de nous associer avec d'autres, mouvements, experts, cercles de réflexion présents dans nos environnements. C'est un aspect complémentaire du thème de réflexion de nous inviter à échanger entre et au-delà de nos équipes.

● PROPOS RECUEILLIS  
PAR CHRISTIAN SAURET

## Le thème et ses 5 déclinaisons

Ré-enchanter le travail ;  
pour quelle société ?

- Sens et dignité dans les transformations du travail ;
- Humaniser le travail c'est maintenant !
- Être au service du bien commun et de la réussite collective ;
- Une nouvelle vision du travail : servir, répartir et re-partir ;
- Oser une parole qui engage.

ANALYSE

# Entre émancipation et aliénation, l'irréductible dualité du travail

**Le travail tient-il toujours sa promesse d'accomplissement et d'émancipation ? N'est-il pas le lieu de tensions contradictoires ?**

**Quelles sont les évolutions notables de la place du travail et de la perception que nous en avons dans notre société ?**

**Le psychiatre, psychanalyste et professeur spécialiste en psychodynamique du travail Christophe Dejours montre la revalorisation actuelle du travail, dans un article publié dans *La Croix* en février dernier<sup>1</sup>.**



**La Croix**

**Les Français voient-ils encore le travail comme un lieu d'émancipation ?**

**Christophe Dejours.**

Globalement non. Certains parce que leurs expériences ou celles de leur entourage se résument à la domination, la soumission, la souffrance et l'aliénation. Ceux-ci travaillent pour gagner leur vie, et pour eux, le travail est une contrainte relevant de la discipline de la faim, rien de plus.

D'autres, qui font durablement l'expérience du chômage, ne croient tout simplement pas pouvoir accéder au travail. Dans certaines familles, ce sont trois générations qui vivent ainsi le manque d'emploi.

Enfin, les plus qualifiés sont aujourd'hui confrontés à une réelle dégradation des conditions de travail. En cause, la gouvernance par les nombres, la pression des chiffres et du

*« Dans certaines familles, ce sont trois générations qui vivent ainsi le manque d'emploi. »*



DR

Christophe Dejours est psychiatre, psychanalyste, professeur titulaire de la chaire Psychanalyse-santé-travail au CNAM.

temps, qui obligent à dégrader la qualité du travail et à accumuler les retards. De l'infirmière au professeur de médecine, du greffier au magistrat, dans les centres d'appels comme dans les services de police, le travail qui autrefois tenait cette promesse d'émancipation fait vivre l'expérience opposée: se confronter à une image de soi très dégradée, se retrouver en position d'être mal jugé voire sanctionné. (...)

<sup>1</sup> Entretien reproduit avec l'aimable autorisation du journal *La Croix*.

●  
**La Croix**

**À l'inverse, le travail n'est-il plus associé qu'à la désespérance ?**

**C. D.** Une part importante de la population désespère en effet du travail. Et cela dure depuis des années, depuis le tournant gestionnaire opéré à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Nous sommes dans une période de régression, comme en témoigne l'affaiblissement des contre-pouvoirs que représentaient les inspecteurs et les médecins du travail. (...)

Cependant existe encore la mémoire de l'ascenseur social individuel que l'on a connu de la III<sup>e</sup> jusqu'au début de la V<sup>e</sup> République, de la civilisation du travail qui au lendemain de la guerre y a vu le lieu de formation d'une certaine manière de vivre ensemble, notamment par l'expérience de la coopération.

La nostalgie de cette époque demeure, tout comme l'attachement au travail. En réalité, les Français sentent que le travail ne peut jamais être neutre : soit il entraîne la soumission, la servitude et des formes pathologiques de l'aliénation, soit il génère le meilleur, l'accomplissement de soi et la culture de la démocratie.

●  
**La Croix**

**En quoi consiste l'accomplissement dans le travail ?**

**C. D.** Dans le travail, l'individu ne se confronte pas seulement à une tâche, il se met à l'épreuve de lui-même, ce qui exige une mobilisation bien au-delà du temps passé au bureau. S'il y consent, c'est dans l'espoir de surmonter ces difficultés et d'acquérir des habiletés nouvelles.

D'une certaine manière, on est plus intelligent après le travail qu'avant. Lorsqu'on découvre une solution, on éprouve un plaisir lié à l'accroissement de soi-même.

*« Le travail qui tenait cette promesse d'émancipation fait vivre l'expérience opposée : se confronter à une image de soi très dégradée. »*

*« Dans le travail, l'individu ne se confronte pas seulement à une tâche, il se met à l'épreuve de lui-même. »*

Et cette expérience ne concerne pas seulement les activités intellectuelles mais tous les métiers, y compris ceux qui fleurissent aujourd'hui, de l'imagerie médicale au développement durable.

Un métier cependant ne s'exerce pas tout seul. Le travail, y compris celui de l'artiste, suppose toute une série de relations où la coopération s'invente. La convergence des intelligences n'est pas donnée comme un cadeau de la nature, elle se construit dans un espace de délibération où l'on confronte les différentes manières de travailler, où chaque équipe forge des règles qui visent l'efficacité mais aussi le vivre-ensemble. (...)

●  
**La Croix**

**Certains pourtant voudraient chercher l'émancipation ailleurs. Faut-il sortir de la société du travail par le revenu universel par exemple ?**

**C. D.** Je ne crois pas à la disparition du travail, thèse baroque de Jeremy Rifkin soutenue en France par Martine Aubry et Dominique Méda. Je pense même le contraire : partout, il existe des gisements d'emplois, des besoins en salariés. Partout aussi, ceux qui travaillent souffrent de pathologies de surcharge. Le problème ne tient pas à la raréfaction du travail mais au refus de le rémunérer.

On ne créera pas d'emploi grâce à la diminution des charges des entreprises. En l'absence d'un contrôle effectif de l'inspection du travail, habilitée à exercer des sanctions contre les fraudeurs, toutes les mesures d'incitation se traduiront par la précarisation et la raréfaction de l'emploi. C'est une question d'arbitrage : il faut repartir du travail et redistribuer autrement l'impôt afin d'ouvrir des emplois, ce qui revient à redonner de l'argent aux salariés.



Lorsqu'on s'intéresse à l'entrée dans la vie active des jeunes générations, on mesure l'urgence. Sommés de s'adapter à un contexte inédit, ils cherchent en tâtonnant d'autres modalités de rapport au travail, des compromis qui leur permettent à la fois de s'investir individuellement et de se montrer cyniques vis-à-vis des formes de coopération.

Les jeunes ne peuvent plus être naïfs, ni sur la possibilité de trouver un emploi ni sur la solidarité minée par la compétition qu'exaltent les méthodes aberrantes d'évaluation individuelle. Et comment leurs aînés pourraient-ils encore leur transmettre la confiance en l'entreprise et en l'État ?

● **PROPOS RECUEILLIS  
PAR BÉATRICE BOUNIOL  
LE 27/02/2017**

*« Lorsqu'on  
découvre  
une solution,  
on éprouve  
un plaisir lié  
à l'accroissement  
de soi-même. »*



© PIXIBAY

# Préparons-nous au #TravailDeDemain!

Le monde du travail est à l'image de la société, il en est à la fois le produit et le producteur. Dans un monde en mutation, la question de l'évolution du travail est au centre des préoccupations. Quelles tendances observons-nous aujourd'hui et comment nous préparer pour demain ? Vers quelles nouvelles formes de travail allons-nous ? Quel sera le futur du travail ? Chloé Grabli, consultante en développement des organisations, nous livre sa réflexion sur le travail de demain.

**N**ous observons actuellement des signaux faibles qui laissent présager une mue profonde du monde du travail avec des impacts forts à la fois individuels et collectifs.

## ● Émergence de nouveaux métiers

Le digital permet d'automatiser les tâches répétitives pour lesquels l'humain apporte peu de valeur ajoutée et ouvre de multiples perspectives; l'intelligence artificielle permet, quant à elle, de traiter rapidement les sujets les plus compliqués. En conséquence, de nombreux métiers vont disparaître et d'autres, apparaître: d'après plusieurs études, 60 % des métiers exercés en 2030 n'existent pas aujourd'hui. Les métiers qui sont en train d'émerger semblent mettre au travail notre spécificité d'être humain, comme l'empathie, la créativité ou l'imagination, et nous pouvons nous en réjouir. Cela invite également à repenser la question de la formation. Chacun doit veiller à apprendre tout au long de sa vie. Il n'y a plus de sens à séparer formation initiale et formation continue. La société doit accompagner ce mouvement et prendre en compte ces nouveaux besoins.

*« Les métiers émergents semblent mettre au travail notre spécificité d'être humain, comme l'empathie, la créativité ou l'imagination, et nous pouvons nous en réjouir. »*



DR

Chloé Grabli a fondé *Mensch Collective*, un collectif de pionniers qui vise à transiter vers le monde du travail de demain en construisant des processus collaboratifs et innovants.

## ● Regain des métiers à fort impact sociétal

La recherche de l'impact sociétal et de l'épanouissement au travail semble prendre le dessus sur la recherche de gain financier. D'un côté, l'économie sociale et solidaire est en pleine croissance et créatrice d'emplois. De même, la certification *B-Corp* qui vise à mettre l'entrepreneuriat

au service du bien commun attire des entreprises de plus en plus nombreuses. De l'autre, la recherche d'épanouissement personnel fait de nombreux adeptes et prend aujourd'hui la forme du « bonheur au travail », qui apparaît comme un palliatif à la violence au travail vécue par certains avec son slogan « le bonheur de vos collaborateurs entraîne la performance économique de votre entreprise ». Le collaborateur est ainsi uniquement considéré comme une ressource en entretenant la confusion entre moyen et finalité et en oubliant que le travail est au service de l'humanité, et non l'inverse.

Dans cette invitation à repenser l'équilibre entre gagner de l'argent, se développer en tant que personne et contribuer pour la société, le *slashing* apparaît aujourd'hui comme une proposition efficace et serait peut-être le secret de l'épanouissement au travail. *Slasher* vient du symbole «/» et signifie exercer plusieurs activités en parallèle : par exemple être salarié d'une grande entreprise, ce qui nourrit le besoin de sécurité financière, et en même temps être auto-entrepreneur et exercer son métier passion. Il s'agit d'une façon moderne de résoudre la tension entre les deux racines latines : *labor* (travail pénible, contraint) et *opus* (qui signifie œuvre et invite à la création, au progrès et à la liberté), en les séparant.

Cependant lorsqu'occuper plusieurs activités a pour unique intention d'obtenir un revenu correct, nous nous rapprochons plus de la précarité que de l'épanouissement et de l'équilibre.

### ● **Le développement du travail indépendant**

Enfin, l'économie de plateforme casse tous les codes relationnels. Les plateformes mettent en relation des professionnels qui offrent des services, des utilisateurs et des applications qui se relient via des API. Les modèles économiques sont bousculés. Il y a une redistribution des cartes entre le bénéficiaire, le payeur et le produit, avec comme boussole « si c'est gratuit, c'est

**« La société doit agir pour donner de la protection à ces nouveaux travailleurs qui ne peuvent compter que sur eux-mêmes. »**

que tu es le produit ». Le lieu de création de valeur est la mise en lien et la collecte de données.

L'économie de plateforme a favorisé l'émergence du travail indépendant, en freelance : des chauffeurs de taxi, mais également des graphistes, concepteurs web, rédacteurs, agents de voyages, formateurs, ... Les talents et compétences sont appelés « à la demande », lorsqu'il y a un client. Ils sont ensuite notés, évalués pour chaque action. Cette économie peut être très réjouissante pour les plus talentueux, qui trouvent de la liberté, de l'autonomie ainsi que pour certains plus exclus, qui trouvent une activité rémunérée là où ils n'ont pas trouvé d'emploi. Cependant, cette orga-

### **Des travailleurs indépendants épanouis ? C'est le pari de *Digital Village***

« Le statut d'indépendant est très controversé. Perçu comme trop précaire et contraignant il n'incite pas à s'engager dans l'aventure. L'indépendant doit non seulement être expert dans son domaine mais doit aussi savoir être commercial afin de trouver des clients, savoir gérer sa comptabilité ou encore rédiger un devis. Ces tâches prennent énormément de temps et empêchent l'indépendant de se concentrer exclusivement sur le projet de clients. Nous avons donc créé il y a 2 ans *Digital Village* pour permettre aux indépendants spécialisés dans le digital (directeurs artistiques, intégrateurs, développeurs, graphistes...) de se réunir et de partager leurs connaissances. Nous prenons en charge la partie administrative, commerciale et juridique de tous leurs projets. Ainsi *Digital Village* redonne du sens à leur travail en leur permettant de se concentrer exclusivement sur leur cœur de métier. Notre **nouveau modèle d'organisation du travail** a beaucoup de succès car il place l'humain avant tout. Cet esprit de collaboration est bien loin de l'image négative que nous pouvons porter sur l'ubérisation de l'économie. Les membres du Village appelés aussi « villageois » ne sont pas liés par un contrat à *Digital Village* et sont donc libres de travailler avec ou sans nous à tous moments. Cette vision au service des indépendants a donc permis l'ouverture de 5 autres (*Digital*) Villages à Marseille, Strasbourg, Roissy-en-Brie, Toulouse et Bordeaux, tous ouverts par des indépendants ! »

**BERTRAND MOINE, CO-FONDATEUR DE *DIGITAL VILLAGE***

nisation du travail peut mener à la précarité et à l'insécurité. La société doit agir pour donner de la protection à ces nouveaux travailleurs qui ne peuvent compter que sur eux-mêmes.

● **Se relier et savoir participer à un collectif**

Dans cette période complexe et en forte mutation, ce qui crée de la valeur semble être notre capacité à participer à un collectif et à rencontrer l'altérité pour créer du nouveau.

Depuis quelques années les espaces de co-working se multiplient pour répondre à la question de l'interdépendance: comment être un travailleur indépendant et en même temps faire partie d'une communauté qui apporte une forme d'ancrage et de protection? Depuis fin 2016, des tiers lieux se multiplient. Il s'agit d'espaces où se retrouvent grandes entreprises, *start-up*, indépendants, artistes avec la promesse que l'évolution et l'innovation émergeront de cette friction, de cette rencontre entre les différences. Dans ce monde post digital, nous allons tra-

« *La notion de concurrence et de compétition est en train de laisser place à la coopération.* »

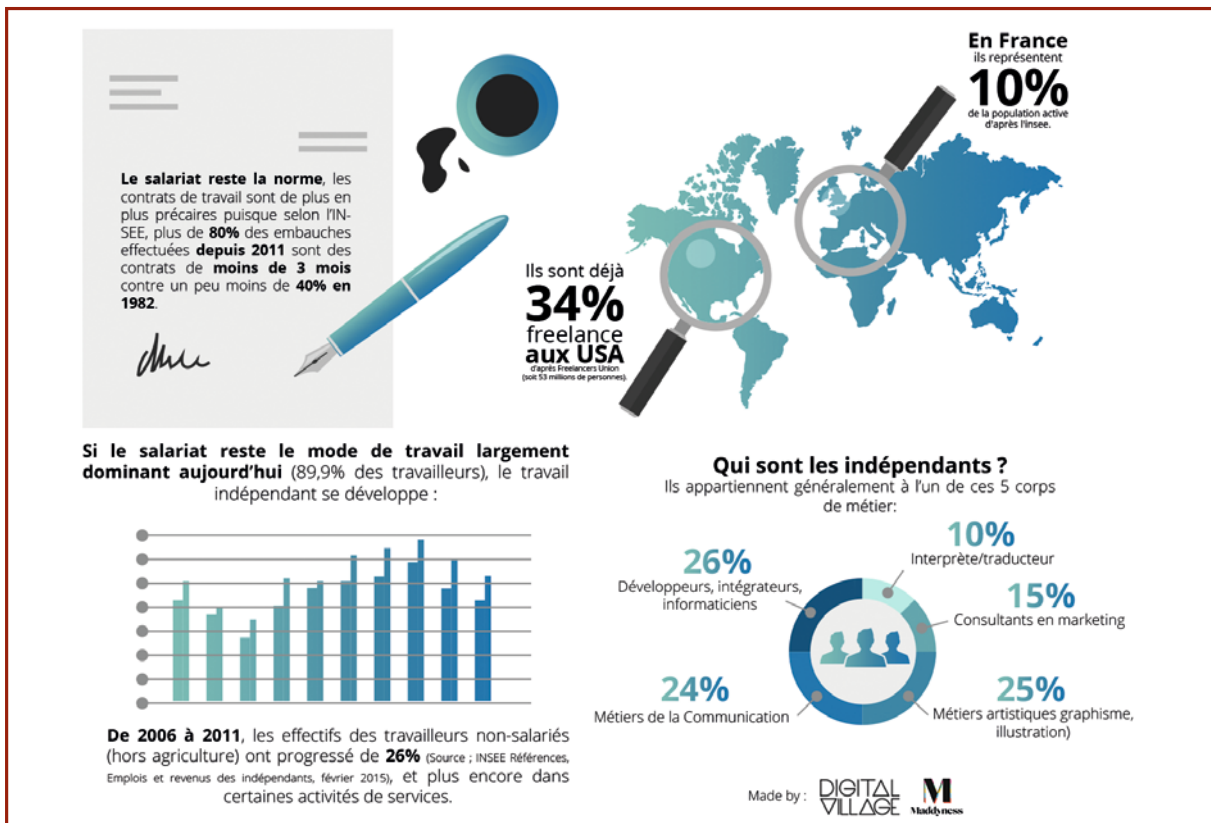
vailer les uns avec les autres et non les uns comme les autres, les uns pour les autres ou les uns contre les autres.

Nous sentons que la notion de concurrence et de compétition est en train de laisser place à la coopération. Tout un écosystème, clients, partenaires, concurrents, saura se rencontrer au service d'un objet génératif, créateur de valeur pour la société. La compétence clé demain sera la capacité à participer à un collectif éphémère qui va se créer et se dissoudre en fonction des besoins.

Dans ce monde du travail, la liberté, la créativité, la responsabilité et la coopération semblent prendre le pas sur la contrainte, les procédures, la soumission et la compétition. La part sombre associée pourrait être la précarité, la diminution des revenus du travail et la nécessité de maintenir toujours un niveau de compétence élevé.

L'État aura un rôle majeur à jouer pour garantir un équilibre, notamment en termes de protection sociale et de formation continue.

● **CHLOÉ GRABLI**



# Le numérique bouleverse les organisations

Directrice de la transformation digitale de l'assureur mutualiste *Groupama*, Meriem Riadi est en charge de l'incubation de grands projets opérationnels à forte dimension digitale (telle l'offre de services Noé pour le maintien à domicile des seniors grâce aux objets connectés). Elle a aussi en charge le volet relatif à l'innovation et à la connexion du Groupe avec les écosystèmes innovants, dont les partenariats avec des *start-up* y compris dans la *Silicon Valley*. À l'appui de son expertise à la fois internationale et interculturelle, elle explique la façon dont l'entreprise mutualiste relève le défi de la révolution digitale<sup>1</sup>.

**G**roupama est positionné sur l'ensemble des métiers de l'assurance (dommage et vie) mais également dans le domaine des services et de la banque. Présent dans onze pays, essentiellement en Europe, il a réalisé en 2016 13,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont 75 % en France.

## ● Amélioration de la chaîne de valeur assurantielle

Le digital a un impact majeur sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'assurance :

- Sur la connaissance des prospects et de clients : le digital permet de collecter de nombreuses données afin de pousser des offres toujours plus adaptées ;
- Sur les offres à proprement parler : grâce aux objets connectés, les assureurs peuvent construire des produits d'assurance prenant en compte le comportement des clients dans le prix de l'assurance (comme en auto, le comportement de conduite) mais également proposer des offres de services autour de la maison connectée et du maintien

« Grâce aux objets connectés, les assureurs peuvent construire des produits d'assurance prenant en compte le comportement des clients dans le prix de l'assurance. »



DR

Meriem Riadi est directrice de la transformation digitale chez *Groupama* où elle est entrée en 2013. Franco-marocaine, elle a grandi à Casablanca.

à domicile des seniors ;

- Sur les réseaux physiques : de moins en moins de clients et prospects se rendent en agence mais ils sont de plus en plus nombreux à avoir préparé leurs achats online et à finaliser leurs achats dans le réseau physique qui doit donc s'adapter à ces nouveaux comportements client ;
- L'apparition de nouveaux *business models* d'assurance : le digital fait évoluer les sous-jacents de l'assurance. Ainsi sur le marché automobile, de moins en moins d'urbains sont pro-

<sup>1</sup> Cet article est tiré de la présentation faite lors de la session des aumôniers/accompagnateurs laïcs (mars 2017).

priétaires d'un véhicule. L'enjeu pour l'assureur est de couvrir ces nouveaux comportements.

● **Nouveaux modes de travail, culture d'entreprise et RH**

L'impact du digital est également majeur en interne des organisations, en particulier sur les modes de travail, les RH et la culture d'entreprise.

Le digital impose une vitesse d'exécution plus importante, nécessite de casser les silos et de travailler en équipes pluridisciplinaires (méthode agile), plus petites, beaucoup plus responsabilisées et proches des clients.

Par ailleurs, le digital impose aux organisations un réel changement culturel :

• **Culture du risque et du test** : avec les nouvelles technologies (avec pour certaines la capacité de complètement bouleverser nos industries), impossible de tout instruire avant de commencer à les utiliser. Il faut expérimenter avant de pouvoir démontrer les retours sur investissement pour ne pas manquer un virage technologique qui pourrait être majeur ;

• **Culture de la transparence** : le digital rend tout mesurable, permet une communication plus fluide, la vitesse rend également la transparence nécessaire ;

• **Moins de hiérarchie** : les plus jeunes sont souvent les plus compétents et ont les meilleures idées. Il faut les laisser s'exprimer ;

• **Nouveau rôle du leader/manager** : le manager est maintenant un coach qui ne sait pas tout et valorise la prise de décision collégiale.

Enfin, le digital impose pour une entreprise comme Groupama de recruter de nouvelles compétences : *data scientists*, développeurs, designer...

L'adaptation à ces évolutions n'est pas simple dans des grands groupes tradi-

*« Le digital impose une vitesse d'exécution plus importante, nécessite de casser les silos et de travailler en équipes pluridisciplinaires, plus petites et plus responsabilisées. »*

*« Le manager est maintenant un coach qui ne sait pas tout et valorise la prise de décision collégiale. »*

tionnels comme Groupama. Mais la bonne manière de faire est d'incarner concrètement ces nouveaux modes de travail sur des projets opérationnels avec des compétences recrutées en externes pour infuser dans le Groupe et faire tache d'huile. Un fort sponsoring de la direction générale est également clé pour avancer sur ce type de sujets.

● **Quelles différences avec les USA ?**

Aux États-Unis, et en particulier dans la *Silicon Valley*, les mutations sont encore plus radicales, notamment au sein d'entreprises comme Google, Facebook, Amazon. On y observe en effet :

• **Une hiérarchie horizontale** et des petites équipes très responsabilisées. Par exemple chez Facebook, une équipe est responsable uniquement du bouton « like » et de son évolution ;

• Une réelle **confiance dans la créativité et l'implication des collaborateurs**. Par exemple, 10 à 20 % du temps des collaborateurs est dédié à d'autres projets que ceux directement de leurs équipes. Des compétitions internes (Hackathon) ont lieu pour réinventer de l'intérieur les modèles de demain ;

• Une **course aux talents**, notamment sur les compétences de développeurs, qui impose aux entreprises d'offrir toujours plus en termes d'environnement de travail agréable, de niveau d'autonomie au-delà des compensations financières.

Le revers de la médaille est en revanche qu'il y a assez peu de place pour une petite entreprise avec des résultats modestes. Il faut être dans les premiers ou rien et passer des rites très codifiés de levées de fonds. Cela est renforcé par la taille du marché américain.

● **En Afrique**

Le Maroc jouit d'une place de choix sur le continent africain : bon niveau

d'éducation, infrastructures relativement développées et bonne croissance économique. Cependant, l'existence de nombreux grands groupes qui drainent la grande majorité de ces talents fait que finalement, il y a assez peu d'entrepreneurs « tech » au Maroc, par rapport au niveau de développement du pays, même si on commence à voir des choses émerger.

Les choses sont différentes en Afrique subsaharienne où l'entrepreneuriat dans le digital est plus fort. En effet, les élites éduquées à l'étranger sont forcées de créer leurs propres entreprises quand elles souhaitent rentrer dans leur pays, du fait du faible nombre de grands groupes. Par ailleurs, l'Afrique subsaharienne étant moins développée offre un terrain encore vierge pour l'innovation dans plusieurs domaines :

*« Au Maroc, l'existence de nombreux grands groupes qui drainent les talents fait qu'il y a assez peu d'entrepreneurs tech par rapport au niveau de développement du pays. »*

- Inclusion bancaire : un des écosystèmes les plus innovants dans le mode en Afrique avec l'utilisation de nouvelles technologies comme la *blockchain* (ou chaîne de blocs, permettant la sécurisation de transaction sans tiers de confiance), justement parce que l'on part de rien ;
- Inclusion énergétique.

● MERIEM RIADI

## Le travail reste en scène

Depuis 2009 le festival international [« Filmer le travail »](#) permet de découvrir ce que le cinéma mondial réalise sur le sujet. Pour Jean-Paul Géhin, sociologue chercheur et enseignant à l'Université de Poitiers, cofondateur du festival, le cinéma est d'abord un reflet de la réalité. Et le thème du travail professionnel est revenu au premier plan. Tout en offrant des approches nouvelles.

Que d'évolutions depuis le classique de Chaplin, « Les temps modernes » dénonciation du travail mécanique et aliénant. Les représentations du monde ouvrier, longtemps majoritaires à l'écran, sont désormais complétées par une ouverture aux autres professions. Dont celles des cadres, nouveaux acteurs de la mise en images du monde du travail professionnel. Avec des accents nouveaux depuis la fin des années quatre-vingt comme ceux de la souffrance au travail, illustrée, par exemple, par des films comme « Ressources humaines » de Laurent Cantet (sorti en 1999), « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés » de Marc-Antoine Roudil (2005) ou encore les documentaires de Jean-Michel Carré « J'ai (très mal) au travail » (2006).

Ce nouvel état des lieux au travail a suscité plus récemment un renouveau des films plus militants, retraçant des conflits ; comme celui couvrant les années 2011-2013, des usines PSA à Aulnay, dans le film de Françoise Davaisse « Comme des lions » (2016), « Tête haute », 8 mois de bagarre aux fonderies du Poitou d'Yves Gaonac'h (2013) ou encore « Merci patron ! » de François Ruffin (2015). L'heure est aussi désormais à un cinéma de « solutions », d'alternatives, à un état préoccupant des choses.

À l'image du film « Demain » de Cyril Dion et Mélanie Laurent (2015) ou de « Food Cop » de l'Américain Tom Boothe (2016).

Sans oublier, tout récemment le très remarqué film d'Hubert Charuel « Petit paysan », immersion sensible et convaincante dans le quotidien agricole.

ROBERT MIGLIORINI

# « Je travaille donc je suis »

**Le travail, tout de l'existence... Patricia Lormeau analyse son rôle et le sens qu'il peut prendre dans l'accomplissement de nos vies, prenant appui sur la carrière à rebonds de la soprano Maria Callas dont la voix n'a cessé d'évoluer. Dans la période actuelle d'effervescence turbulente et créatrice provoquée par la révolution digitale, les formes de travail changent : comment comprendre la proposition de revenu universel ?**

"J e travaille donc je suis" : on aurait pu attribuer ces mots à Steve Jobs, qui nous a par ailleurs légué de belles paroles. Mais La Callas...

Cela signifie bien que le travail touche et construit tout un chacun, qu'il soit travailleur manuel ou cadre, artiste ou professeur... nous en avons tous quelque part besoin pour nous révéler à nous-mêmes.

Ces mots de Maria Callas à une étape de sa carrière expriment avec une certaine amertume, le désarroi d'une femme qui a tout donné pour sa voix alors que l'organe vocal est ingrat et ne suit plus le rythme exigeant des représentations. Avec l'annulation de trois représentations de Tosca en 1965, elle se sent alors comme dépossédée d'elle-même alors qu'elle ne vit vraiment que sur scène. On appellerait cela aujourd'hui un *burn-out*. Mais malgré sa voix abîmée, elle reprend peu à peu le travail en se consacrant à l'enseignement et aux récitals.

## ● Travail, dignité et construction de la personne

Le débat sur le revenu universel restant ouvert, il nous paraît important de revenir sur la place du travail dans la construction de l'être humain. Rien ne remplace la satisfaction du travail bien fait, de la contribution à une œuvre commune, du service rendu et dûment rémunéré. Il ne s'agit pas de nier les dérives du travail, travail

*« Rien ne remplace la satisfaction du travail bien fait, de la contribution à une œuvre commune, du service rendu et dûment rémunéré. »*



DR

Patricia Lormeau est banquière conseil en fusions acquisitions dans une banque française et responsable nationale du MCC avec son mari Tristan depuis septembre 2015.

forcé, métiers difficiles, emplois vécus avant tout comme un gagne-pain, souffrances relationnelles.

Parce qu'elle relativise la notion de travail, la proposition de revenu universel est questionnable. Bien entendu, assurer aux plus pauvres une allocation d'existence doit rester un des fondements de nos sociétés qui doivent prendre en considération chacun des citoyens. Mais la CGT par la voix de son secrétaire général Philippe Martinez a raison de souligner que « le travail est structurant dans la vie », et de poursuivre en disant qu'« on voit bien combien les chômeurs souffrent ».



### ● **Évolution des formes de travail et responsabilisation**

Chacun est bien conscient que les formes de travail ont évolué et que cette transformation va sans doute s'accélérer. Mais on réalise aujourd'hui combien certains types d'emplois sont la clé de voûte du lien social, qu'il s'agisse de la vie dans les communautés urbaines ou de la fluidité des relations dans les entreprises. Et l'on se remet à investir de l'argent public pour revitaliser les commerces dans les centres villes désertés, à recréer des cafés citoyens ou des postes de « *chief happiness officer* » pour améliorer le bien-être au travail.

Les projections des « métiers de demain » montrent que, si de nouveaux métiers apparaissent dans l'économie digitale, la recherche et le conseil ou l'uber-économie, les besoins seront aussi nombreux dans les métiers traditionnels comme l'enseignement et les professions administratives et financières, mais aussi et surtout aide à domicile, personnel de santé, infirmiers etc. La forme change : lignes hiérarchiques écrasées, travail à domicile, co-working, travail en réseau, atténuation de la frontière vie professionnelle/vie privée...

Ces transformations s'accompagnent d'une plus grande responsabilisation de chacun dans un contexte où les durées d'emploi seront plus courtes et où il faudra s'adapter et savoir construire son parcours en solo dans ce nouvel environnement.

### ● **Le travail, toujours le travail**

Contrainte par la perte de sa voix, La Callas s'est « reconvertie » vers d'autres activités, comme nous le dirions aujourd'hui. Elle a réappris à travailler sous d'autres formes, moins prestigieuses, plus pragmatiques, ouvertes sur les autres.

*« Parce qu'elle relativise la notion de travail, la proposition de revenu universel est questionable »*

*« Nos métiers sont partie intégrante de nos vies, de notre vie de foi. Tout est lié. C'est l'essence même de notre spiritualité. »*

Aujourd'hui, les jeunes professionnels, contraints par l'évolution accélérée des technologies, seront sans doute confrontés à des situations similaires ; et c'est par leur travail et les compétences développées qu'ils parviendront à rebondir, à surmonter les ruptures, inévitables, de leurs parcours professionnels.

Le travail n'est pas mort ; au contraire, il reste plus que jamais constitutif de la construction de chaque personne qui saura y puiser la ressource lui permettant de contribuer à sa manière à la société à laquelle il appartient. C'est notre conviction de cadres au MCC : nos métiers, nos responsabilités professionnelles sont partie intégrante de nos vies, de notre vie de foi. Tout est lié. C'est l'essence même de notre spiritualité.

● **PATRICIA LORMEAU**

## **Dans Responsables, déjà !**

Depuis longtemps, au MCC, nous vivons et décrivons les mutations du travail. Nombreux sont ces dernières années les articles de la revue qui témoignent de ces évolutions et lancent des pistes. Citons par exemple :

- [Agnès Dargier](#) : « [Changer de travail quand il ne fait plus sens](#) », n° 418- mars 2013, pages 12 et 13.
- [Gérard Tanchon](#) : « [Tenir la place de l'homme dans l'entreprise](#) », n° 421- décembre 2013, pages 12, 13 et 14.
- [Aurélien Duthoit](#) : « [Devenez un manager collaboratif](#) », n° 426- mars 2015, pages 9, 10 et 11.
- [Robert Migliorini](#) : « [Nous sommes allés trop loin...](#) », n° 411- mai/juin 2011, pages 16 et 17.
- [Bernard Bougon](#) : « [Évolution du travail et vie spirituelle](#) », n° 425- janvier 2015, pages 26 et 27.

**DOMINIQUE SEMONT**

# Les raboteurs de parquet : arrêt sur image

**Le travail est l'expression de notre humanité semble nous dire Gustave Caillebotte au travers de sa toile autrefois critiquée pour son réalisme et le sujet auquel elle s'intéresse et qu'elle ennoblit ainsi : de simples menuisiers absorbés par leur tâche à accomplir, dans le contexte d'une classe ouvrière naissante. Que nous dit-elle de la valeur du travail ? Décryptage avec Bernard Bougon.**

**L**e tableau *Les raboteurs de parquet* de Gustave Caillebotte, peint en 1875 et aujourd'hui conservé au Musée d'Orsay, est une de ses premières œuvres. Le sujet lui aurait été inspiré par la réfection du parquet de son domicile parisien. Refusé au Salon de 1875, il obtient à l'Exposition impressionniste de 1876 un succès discuté si l'on en croit la critique lapidaire d'Emile Zola: « Caillebotte a exposé *Les raboteurs de parquet* et *Un jeune homme à sa fenêtre*, d'un relief étonnant. Seulement c'est une peinture tout à fait antiartistique, une peinture claire comme le verre, bourgeoise, à force d'exactitude. La photographie de la réalité, lorsqu'elle n'est pas rehaussée par l'empreinte originale du talent artistique, est une chose pitoyable. » (Lettre de Paris - juin 1876).

Prenons le temps de regarder quelques minutes la reproduction ci-après :

- Laissons d'abord l'œil errer sur la toile.
- Essayons, ensuite, de repérer comment notre œil s'y déplace. Ce qui attire son attention ? Ce qu'il quitte et ce sur quoi il revient ?
- Demandons-nous, enfin, quelles sont nos impressions ?

**« La pièce est nue et les corps le sont à demi. Comme souvent chez Caillebotte, les visages ne vous regardent pas. Ils sont vus. »**



DR

Psychosociologue, consultant, [auteur de plusieurs livres](#), Bernard Bougon s.j. a été l'aumônier national du MCC pendant 6 ans. Il est aujourd'hui membre du Département d'Éthique publique du Centre Sèvres et aumônier d'équipes MCC.

● **Le travail ouvrier pris en considération**

- L'œil est vite attiré par la fenêtre et les arabesques élégantes du balcon en fer forgé. De cette fenêtre surgit une lumière froide et intense. Elle se reflète sur le parquet en effaçant les marques du rabotage, en éclairant, au premier plan, ce qui reste à faire et les dos des ouvriers, les rendant luisants, suggérant leur transpiration.



LES RABOTEURS DE PARQUET, GUSTAVE CAILLEBOTTE, 1875, HUILE SUR TOILE © RMN (MUSÉE D'ORSAY)

C'est au musée d'Orsay, dans une galerie consacrée aux impressionnistes, que vous pourrez admirer *Les raboteurs de parquet*.

- L'œil s'attarde sur les dos nus des deux ouvriers à droite, sur ces bras étirés. Des coussinets se devinent sous leurs genoux. L'un tient une sorte de raclor, l'autre un rabot à poignée. Tout en travaillant, celui de droite paraît s'adresser à son compagnon, placé au centre exact de la toile, qui l'écoute ou lui répond brièvement. Le troisième s'avance pour saisir un ciseau à bois. Il paraît à l'écart, comme étranger aux deux autres. On voit aussi un marteau.

- L'œil revient ensuite au balcon et à la fenêtre à l'ancienne, s'attarde sur les lambris bleu gris dont les panneaux sont rehaussés de vieil or, passe sur le coussinet collé contre la plinthe et les sacs et les vêtements entassés dans un coin. Il se fixe un moment sur la bouteille de vin rouge et le verre plein, qui trônent, en évidence, sur un marbre

*« Les corps comme les vêtements sont de la couleur du parquet, des couleurs chaudes, des marrons et des ocres. Ces hommes sont à l'image de la matière qu'ils travaillent. »*

annonçant une cheminée. Ils évoquent la pause tout en disant l'ouvrier. Les copeaux en tas ou disséminés ici ou là témoignent de l'ardeur de leur travail.

● **Le primat de la lumière**

Retenons d'abord de cette vue la qualité du travail du peintre nous communiquant l'impression profonde qu'il a éprouvée. Comme pour beaucoup d'œuvres de G. Caillebotte celle-ci a été construite avec une très grande rigueur : importance des lignes de fuite du parquet qui fixent la perspective. Les corps s'y inscrivent rigoureusement, y sont comme enfermés. La pièce est nue et les corps le sont à demi. Comme souvent chez Caillebotte, les visages ne vous regardent pas. Ils sont vus.

Il y a aussi cette lumière. Froide à l'extérieure, elle devient chaude en se

reflétant sur le parquet. Les hommes ont chaud dans la pièce, mais la fenêtre est fermée. Peut-être fait-il froid dehors ?

Un ciseau à bois est placé en avant, sur le bord du tableau. Comme si quelqu'un venait de le déposer. Quelqu'un qui serait debout, comme le serait le patron de ces ouvriers ou le propriétaire de l'appartement venant voir où en est le travail. Les ouvriers sont à genoux devant lui. Cette perspective s'impose à qui regarde ce tableau. « De la peine des hommes, ils sont absents » dit un psaume (73,5). Une peine rendue perceptible par ces hommes à genoux, par ces bras étirés par l'effort, par ces têtes tournées vers le sol, se détournant à peine l'une vers l'autre pour se parler. Les corps comme les vêtements sont de la couleur du parquet, des couleurs chaudes, des marrons et des ocres. Plus claires pour la peau, plus sombres pour les vêtements. Ces hommes sont à l'image de la matière qu'ils travaillent.

#### ● **Beauté des travailleurs à l'œuvre**

Avec le peintre admirons, la beauté de travailleurs à l'œuvre. Cette beauté comme toute beauté, suppose la lumière. « Dieu n'est pas la lumière à voir, mais celle qui fait voir » disait St Augustin commentant le verset du psaume : « Qui regarde vers lui resplendira, sans ombre ni trouble au visage » (33, 6). Des commentateurs ont noté la musculature athlétique du torse de ces hommes. La beauté n'est pas le seul apanage de ceux qui ont le loisir de la cultiver. C'était la situation de Caillebotte qui a vécu largement des rentes héritées de son père. Elle est aussi celle de ceux qui gagnent leur pain à la sueur de leur front. Une beauté qui peut ne pas se remarquer ou s'oublier tellement l'homme risque d'être confondu avec

l'objet qu'il travaille (ici le parquet). Une beauté indissolublement liée à la dignité des personnes humaines à l'œuvre.

● **BERNARD BOUGON S.J.**

*« Avec  
le peintre  
admirons,  
la beauté  
de travailleurs  
à l'œuvre.  
Cette beauté,  
comme toute  
beauté,  
suppose  
la lumière. »*

### **Ordonnances Travail : textes et points de vue**

Sur le site du ministère du Travail :

- [Le texte des 5 ordonnances](#)
- [Le dossier de presse](#)

Ce qu'en pensent les partenaires sociaux :

- [Medef, le dossier Travail](#)
- [CFDT, Ordonnances sur le code du travail : une occasion manquée](#)
- [CGT, Vos droits aujourd'hui et demain avec les ordonnances #LoiTravailXXL](#)
- [FO, Première analyse détaillée des ordonnances travail](#)
- [CFE-CGC, Une déception hélas attendue](#)
- [CFTC, La CFTC prend acte des ordonnances](#)

Les analyses d'économistes ou sociologues :

- [Pierre-Yves Gomez](#)
- [Dominique Méda](#)
- [Thomas Piketty](#)
- [Gilbert Cette et Patrick Artus](#)

Un panel de points de vue d'économistes, juristes, syndicalistes, dirigeants d'entreprise publiés dans [Le Monde](#).

# Une *start-up* au service des chômeurs

Il se définit comme un idéaliste pragmatique et, avec ses collègues, croit fermement que, si on l'utilise correctement, le *Big Data* peut contribuer à résoudre les plus grands problèmes mondiaux. Son parcours lui permet d'être aussi à l'aise dans un ministère que dans l'univers des *start-up*. Pascal Corpet est au cœur d'un projet qui vise à combattre le chômage par l'utilisation des nouvelles technologies et de l'analyse de données. Nous l'avons rencontré entre deux trains à Paris pour nous parler de recherche d'emploi et de management. Deux aspects du travail que beaucoup aimeraient réenchanter.

## ● Responsables

**Pascal, peux-tu te présenter en quelques mots ?**

**Pascal Corpet.** Ingénieur logiciel sorti d'une grande école il y a une dizaine d'années, j'ai d'abord travaillé quatre ans au ministère de la Défense, puis cinq ans chez Google à Zurich. Je m'étais toujours dit que jusqu'à 45 ans je travaillerais dans l'informatique puis qu'après je passerais dans le monde associatif.

Fin 2015 j'ai quitté Google pour suivre ma femme, Armelle, qui avait trouvé du travail à Lyon peu de temps avant la naissance de notre 5<sup>e</sup> enfant. En réseautant parmi les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire, j'ai alors rencontré Paul Duan, et je me suis finalement dit que je pouvais marier le social et mes compétences en informatique dès maintenant !

## ● Responsables

**Qui est ce Paul Duan et qu'avez-vous imaginé ensemble ?**

**P. C.** Paul est un jeune entrepreneur franco-chinois, qui après des débuts très prometteurs dans la *Silicon Valley*, a vite eu à cœur de revenir en France pour mettre ses compétences au service de causes sociétales.

« *Nous développons Bob Emploi, plateforme indépendante, gratuite, qui permet à chaque individu de prendre en main sa recherche d'emploi.* »



DR

Après 5 années chez Google, Pascal Corpet a rejoint l'aventure *Bayes Impact*, une *start-up* qui conçoit des services sociaux en s'appuyant sur le *Big Data*.

Son projet en France commençait à prendre forme autour du problème du chômage. Quand je l'ai rencontré il cherchait des ingénieurs, et je l'ai alors accompagné dans sa réflexion pendant plus d'un an. Par ailleurs, à 23 ans Paul n'avait jamais managé et de mon côté je gardais, de mes dix années d'expérience, un profond goût pour le développement des équipes. Il ne nous en fallait pas plus pour nous lancer ensemble.

Je l'ai donc rejoint dans le lancement de *Bayes Impact* France, entreprise technologique à but non lucratif au statut d'ONG, sous le régime de la loi de 1901. Nous sommes une équipe de six entre Lyon et Paris, et nous développons Bob Emploi ([www.bob-emploi.fr](http://www.bob-emploi.fr)), plateforme indépendante, gratuite, qui permet à chaque individu de prendre en main sa recherche d'emploi. Le produit n'est pas la fin en soi. C'est bien la réduction du chômage qui l'est. C'est pour cela que notre modèle est très ouvert, que nous nous appuyons sans cesse sur le retour des chercheurs d'emploi, sur les conseillers Pôle Emploi, les associations qui accompagnent les personnes en recherche d'emploi. Notre vision est de créer un service public citoyen, pas concurrent de Pôle Emploi mais complémentaire. Nous ne révolutionnons pas la recherche d'emploi, grâce au *Big Data* nous en supprimons les frictions, les inefficacités, nous optimisons le système actuel avec et pour l'ensemble des acteurs.

#### ● Responsables

**Parle-nous un peu du modèle managérial que vous avez mis en place ?**

**P. C.** J'ai eu la chance de connaître deux systèmes managériaux très différents : celui du ministère de la Défense et celui de Google et de voir en quoi parier sur les personnes était gagnant. Ce que j'ai vu chez Google je ne l'ai trouvé dans aucune entreprise française : pas d'attente sur les résultats à court terme mais une liberté et une confiance donnée au fait que chacun montrera sa valeur à moyen terme, et pour cela chacun est accompagné, formé, développé.

Chez *Bayes Impact*, on s'inspire de cela et on a inversé la pyramide hiérarchique. Le manager est en support, il est une personne ressource pour son équipe, qui le sollicite pour l'aider à résoudre ses problèmes. Chaque semaine chacun a un RV avec son manager pour parler non pas de la réalisation des projets, du retard technique ou des partenariats ficelés,

*« Grâce au Big Data, nous supprimons les inefficacités du système actuel de recherche d'emploi, nous l'optimisons, avec et pour l'ensemble des acteurs. »*

*« Chez Bayes Impact, on a inversé la pyramide hiérarchique : le manager est en support, sollicité par son équipe pour l'aider à résoudre ses problèmes. »*

mais bien plus de son état d'esprit, de ses relations, de son développement, de son engagement à moyen terme dans le projet... La transparence aussi est un maître mot. Par exemple, les salaires de tous sont connus et il y a peu de différences entre nous : pour les profils confirmés de *Bayes Impact*, nous sommes aux alentours de 60k€ ce qui est beaucoup pour une association, très peu par rapport à ce que nous avons avant, et qui n'a pas vocation à bouger. Et entre une vie plus équilibrée (personne d'autre que nous ne nous fixe d'objectif donc on fait ce qu'on a les moyens de faire), et une contribution qui a un sens social certain, je suis vraiment très heureux comme cela.

#### ● Responsables

**Ce modèle semble très vertueux, très fructueux. Y a-t-il malgré tout une ombre à ce tableau ? Penses-tu notamment que ce modèle puisse tenir si la structure grandit ?**

**P. C.** J'ai eu la chance de voir un modèle d'entreprise qui marche à très grande échelle en laissant beaucoup de libertés à ses salariés, alors oui je crois à ce modèle d'entreprise bienveillant et performant, on a besoin des deux : bienveillance & performance. Je ne sais juste pas comment on passe de la toute petite structure à la très grande... Et oui, j'ai évidemment quelques frustrations aussi : on n'a pas encore l'impact qu'on voudrait, on ne va pas assez vite, on fait plein de rencontres, on a plein d'idées autour du mal logement ou de l'écologie par exemple mais pour l'instant on ne peut pas disperser nos efforts. À suivre donc !

● PROPOS RECUEILLIS PAR  
CLAIRE DEGUEIL

# Ingénieur et militant, le sens d'une vie professionnelle

Tout au long de sa vie professionnelle, Hervé Chabord s'est investi au service de l'intérêt commun de l'entreprise et des salariés ainsi que d'une meilleure qualité de vie au travail pour tous. Ingénieur, engagé dans un syndicat, il a privilégié la recherche de sens dans l'exercice de ses responsabilités. À rapprocher des aspirations nouvelles des digital natives de la génération Y qui favorisent la collaboration et l'efficacité collective. Il répond aux questions de *Responsables*.

## ● Responsables

Hervé, tu as décidé de prendre ta retraite il y a un an, au terme d'un parcours professionnel dense et atypique. Peux-tu nous commenter ce parcours ?

**Hervé Chabord.** Atypique, peut-être un peu, mais j'aimerais qu'il soit moins perçu ainsi à l'avenir. Je m'en expliquerai. J'ai commencé technicien électronicien dans une entreprise de haute technologie, tout en suivant les cours du CNAM pendant dix ans. Puis, devenu ingénieur réseaux, j'ai occupé différents postes techniques et d'expertise. Je n'ai jamais voulu prendre de fonctions de management, peu compatibles avec mes engagements syndicaux.

Au bout d'une quinzaine d'années, on est venu me chercher. Un délégué syndical de la CFE-CGC m'a convaincu de me présenter, d'abord au comité d'entreprise (CE); de là j'ai occupé en permanence différentes fonctions de représentant du personnel, sans jamais cesser mes fonctions professionnelles. Cela m'a permis d'acquiescer une vision de plus en plus large de l'entreprise et je dois dire que cette dimension de la responsabilité syndicale m'a particulièrement intéressé et motivé, en la mettant au service de l'intérêt commun de l'entreprise et des salariés.

## ● Responsables

Cette responsabilité a-t-elle été pour

*« On pourrait tout à fait admettre, comme aux Pays-Bas par exemple, qu'un mandat syndical de quelques années fasse normalement partie du parcours d'un cadre. »*



DR

Hervé Chabord est équipier dans la région Hauts-de-Seine. Avec Véronique, ils ont été responsables de la région et membres du Bureau national. Ils ont fait partie de l'équipe de pilotage du Congrès 2016.

toi un moyen de renouveler l'intérêt de ton travail professionnel ?

**H. C.** Il est certain que j'ai pu enrichir beaucoup ma vie professionnelle grâce à des missions syndicales de plus en plus grandes. Mais je ne l'ai pas fait au détriment de mon métier. Avant de m'engager j'en avais parlé avec ma hiérarchie, qui m'a encouragé. Evidemment je ne savais pas alors où cet engagement allait me conduire, mais c'est pareil dans la plupart des situations professionnelles aujourd'hui. Les plans de carrière bien construits, c'est fini, et je pense que les jeunes doivent avoir aujourd'hui la capacité de saisir des

opportunités bien plus que de s'attacher à des parcours prédéfinis. Pour autant je n'ai jamais voulu abandonner mon métier qui m'a toujours intéressé, pour rester crédible parce que confronté en permanence à la réalité du terrain, être écouté dans mes fonctions syndicales à tous les niveaux de la hiérarchie. J'ai maintenant une double légitimité, syndicale et professionnelle, au prix d'un combat de tous les jours, d'abord avec mon emploi du temps !

#### ● Responsables

**Au vu de ce parcours, penses-tu que ton expérience soit aisément transposable ?**

**H. C.** Je suis conscient d'avoir bénéficié d'un contexte favorable dans un Groupe très soucieux du dialogue social, qui n'a en rien pénalisé ma carrière. Ce n'est pas le cas partout et c'est pourquoi il est souvent difficile à des représentants du personnel d'un certain niveau de reprendre pied dans leur métier antérieur après des années de mandats à quasi plein temps. Cette question devrait mobiliser davantage l'attention des DRH. Pour autant, il y a plein de manières différentes d'exercer une responsabilité syndicale. On pourrait tout à fait admettre, comme aux Pays-Bas par exemple, qu'un mandat de quelques années fasse normalement partie du parcours d'un cadre. Et ainsi cela ne serait pas vécu comme une rupture ou un abandon du métier exercé mais au contraire comme une nouvelle dimension de celui-ci. Je sais qu'on en est encore loin...

#### ● Responsables

**Est-ce que le fait d'être au MCC a joué un rôle dans ton parcours ?**

**H. C.** Certainement. Non pas pour l'orientation que j'ai donnée à ma carrière, mais pour l'aide qu'il m'a apporté dans mon désir de réaliser au mieux l'unité au sein de ma vie professionnelle, et aussi avec ma vie familiale. Le MCC m'a donné la pleine justification de mes engagements, et il m'a permis de rester optimiste dans les dossiers difficiles. La recherche d'une relation de confiance en l'autre

*« Le MCC m'a donné la pleine justification de mes engagements, et il m'a permis de rester optimiste dans les dossiers difficiles. »*

*« La recherche d'une relation de confiance en l'autre a été le moteur pour la réussite des négociations que j'ai menées. »*

a été le moteur pour la réussite des négociations que j'ai menées.

#### ● Responsables

**Que penses-tu, avec le recul, de la difficulté plus grande aujourd'hui à équilibrer vie professionnelle et vie familiale ou sociale ?**

**H. C.** C'est évidemment un aspect très important de la place prise par le travail aujourd'hui. Cet équilibre est plus que jamais nécessaire et je crois beaucoup à l'utilité des accords d'entreprises qui vont dans ce sens. Mais j'ai constaté aussi le rôle déterminant des patrons, selon qu'ils sont attentifs ou non à cette question dans l'organisation du travail. Mon rôle sur ce sujet a toujours été celui d'un médiateur, intervenant sur des cas de comportements conflictuels avec le poids de la légitimité personnelle et syndicale qui m'était reconnue.

#### ● Responsables

**Finalement, vois-tu des points communs entre ton expérience professionnelle et les manières actuelles d'envisager le rapport au travail, de la part des plus jeunes ?**

**H. C.** Ce n'est pas une question facile. J'ai été constamment attentif à trouver et conserver un sens fort à mon activité, et il me semble que beaucoup de jeunes aujourd'hui portent le même souci, mais ne trouvent pas facilement la solution. Ils la cherchent souvent dans la capacité de changer rapidement d'activité, ne serait-ce que par nécessité. Ils relativisent mieux que ma génération la place du travail dans leur vie. Mais cela laisse sans réponse la question du militantisme, autrement dit d'un investissement de soi pour un objectif qui dépasse l'intérêt personnel. Il est en grande perte de vitesse dans l'entreprise, alors qu'il est certainement une des conditions d'une meilleure qualité de vie au travail pour tous. En plus, s'impliquer en « je » peut donner un vrai supplément de sens...

● PROPOS RECUEILLIS PAR  
CHRISTIAN SAURET



# Rebondir avec le *Groupe Recherche Emploi*

Pendant très longtemps le chômage des cadres a été quasi inexistant. Il a fallu les chocs pétroliers de 1973 et 1979 pour que le phénomène devienne notable. C'est dans ce contexte que des cadres du MCC décident d'agir et de créer, au milieu des années 1970, le *Groupe Recherche Emploi* (GRE) au sein du MCC. Sa mission : former les cadres en transition professionnelle à retrouver une activité professionnelle. Quelles sont les spécificités de cette offre de soutien personnalisée ? Les explications de Gérard Tanchon, responsable de l'antenne de Paris<sup>1</sup>.

La recherche d'emploi est assimilable à un vrai métier. L'exercice reste compliqué, y compris pour un profil commercial, quand il s'agit de « vendre » le « produit » qui est soi-même. C'est aussi un « travail » à temps plein.

## ● **Le stress du chômage**

À cela s'ajoute le fait d'être seul, dans un contexte ressenti comme dévalorisant vis-à-vis de sa famille, de ses proches, de ses collègues, de la société en général. Le travail dans notre société fait partie de l'identité de l'homme.

Même pour les personnes conscientes qu'aujourd'hui compétences professionnelles et perte d'emploi ne sont pas liées, il subsiste un malaise à l'idée de recevoir une personne en recherche d'emploi ; elles se croient obligées de leur trouver un emploi, de compatir avec elle ou elles redoutent tout simplement, d'être elles-mêmes touchées par un licenciement...

Les impacts liés à cette situation peuvent être très graves :

- Sur l'individu : dépression voire suicide
- Sur la famille : stress, tensions dans le couple voire divorce
- Communauté : repli sur soi,

<sup>1</sup> Cet article est tiré de la présentation faite lors de la session des aumôniers/accompagnateurs laïcs (mars 2017).



Gérard Tanchon est directeur du *Business Development* chez Deloitte-Taj. Bénévole au GRE Paris depuis 2005, il en devient le responsable en 2012.

« *Nous respectons une approche anthropologique de la personne car nous sommes convaincus que chacun est unique.* »

sentiment d'exclusion voire rupture réelle avec la communauté.

## ● **Notre apport**

Face à cela, le GRE déploie ses actions autour de 4 axes clés :

- Respecter une approche anthropologique de la personne, car nous sommes convaincus que chacun est unique. On rejoint ici la dimension évangélique.
- Utiliser cette « pause » de transition professionnelle comme un temps de re-

lecture pour définir voire redéfinir le projet de vie, sur un plan personnel et dans la globalité familiale et communautaire.

- Mettre en place une synergie de groupe entre les stagiaires du GRE et créer ainsi un réseau efficace et bienveillant.

- Former au métier de la transition professionnelle, c'est-à-dire dédramatiser la situation et faire prendre conscience au stagiaire GRE que cette période peut être pour lui, pour elle, une formidable opportunité de rebondir sur une situation plus proche de ses rêves, lui apprendre à ne pas être en position de demandeur d'emploi mais offreur de service. Pour cela le GRE propose différentes méthodes. Elles ont pour objectifs de faire prendre conscience à chacun de ses expertises, de ses valeurs ajoutées, de savoir les vendre et les argumenter en fonction des besoins de l'entreprise. De savoir développer et s'appuyer sur un réseau pour pouvoir détecter les opportunités d'emploi voire les créer sur mesure. Enfin, de savoir rebondir sur des opportunités de courtes durées (CDD, missions) pour se faire connaître et se rendre irremplaçable.

Concrètement, chaque cursus de 13 ateliers concentrés sur 7 semaines permet aux stagiaires une montée en compétence rapide.

#### ● **Les acteurs**

L'équipe GRE, constituée d'une vingtaine de cadres motivés et bénévoles, tous professionnels de divers horizons (DRH, directeurs, ingénieurs, consultants,...) est composée de 3 types d'acteurs :

- L'accueil, stratégique pour le GRE, chargé de renseigner les personnes en recherche d'une structure d'accompagnement, d'assurer les inscriptions, d'établir les plannings de chaque session et les réservations de salles rue de

*« La période de transition professionnelle peut être pour chacun une formidable opportunité de rebondir sur une situation plus proche de ses rêves. »*

*« La transition professionnelle étant un vrai métier, nous insistons auprès des stagiaires sur la nécessité de respecter des horaires de bureau et des temps de vacances. »*

Varenne, gérer les frais d'inscriptions et les relances éventuelles...

- Les animateurs des ateliers, tous actifs pour assurer une vision actualisée et au fait des évolutions des demandes des entreprises, du marché. Les simulations filmées des interviews demandent des profils d'animateur très particuliers pour ne pas risquer de heurter le stagiaire.

- Et depuis quelques années, l'équipe a été complétée par des professionnels accompagnateurs individuels qui s'adressent à ceux pour qui la synergie de groupe n'est pas suffisante et demandent un suivi individualisé.

#### ● **Viser équilibre et efficacité**

Nous sommes tous conscients que nous n'agissons pas seuls mais aidés dans notre tâche par l'Esprit Saint.

Considérant la transition professionnelle comme un vrai métier, nous insistons auprès des stagiaires sur la nécessité de respecter des horaires de bureau et des temps de vacances. L'objectif étant de ne pas se replier sur soi, de rester disponible pour ses proches, sa famille, ses amis... et conserver ainsi un meilleur équilibre au profit de tous mais aussi de son efficacité dans cette période.

Le GRE a ainsi pu accompagner 235 sessions et a aidé plus de 2500 cadres à retrouver un emploi avec une efficacité (temps de retour à l'emploi) au niveau des meilleurs cabinets d'*Outplacement* de la place de Paris. Relayer l'existence du GRE au sein du MCC et à l'extérieur participe à la réussite de cette dynamique. Nous recherchons actuellement des profils de DRH pour compléter notre équipe, avis aux personnes intéressées!

● **GÉRARD TANCHON**

# Le courage de témoigner

Après 22 ans de carrière professionnelle sans accrocs majeurs dans le secteur de la banque d'investissement et de la finance, la société de gestion dont il assure la direction, est relocalisée de Paris à Londres, avec un business modèle non pérenne. Au bout de 18 mois de transition professionnelle infructueuse, désespéré et un peu désabusé, Denis<sup>1</sup> frappe à la porte du *Groupe Recherche Emploi (GRE)*...

**J'**ai entendu parler par le bouche à oreille, du GRE appartenant au MCC.

## ● Un second souffle

Cette formation m'a offert l'occasion de redonner un second souffle à ma recherche d'emploi et m'a apporté des techniques très rationnelles pour m'aider à atteindre mes objectifs.

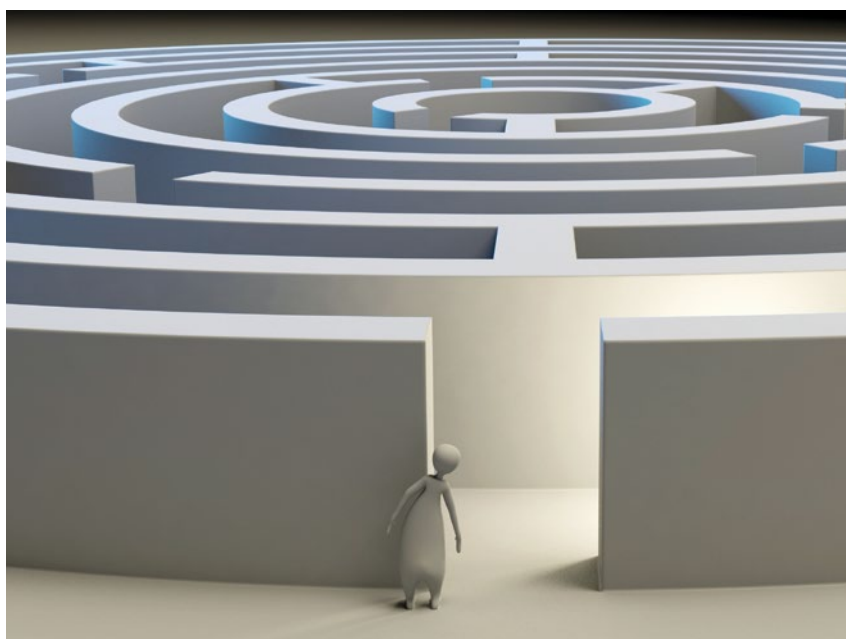
Dès la première séance, lors de la présentation individuelle de son parcours professionnel aux autres participants venant d'horizons très divers, j'ai pu mesurer l'écart entre ce que je voulais exprimer et mon discours que je pensais pourtant rodé et adapté.

Pendant 8 semaines, à raison de deux soirées pleines hebdomadaires, j'ai pu retravailler cette fameuse « bande annonce » permettant de présenter en moins de deux minutes votre parcours professionnel et vos aspirations actuelles, le tout émaillé d'exemples précis et accrocheurs, dont le but est d'éveiller l'intérêt de votre interlocuteur pour établir un dialogue. Cette bande annonce sert de façon systématique pour les entretiens réseaux et doit être courte, concise et donner envie de vous connaître.

## ● Une aide bienveillante

Une des premières séances est

<sup>1</sup> Le prénom a été changé. Cet article est tiré de la présentation faite lors de la session des aumôniers/accompagnateurs laïcs (mars 2017).



© Pixabay

*« J'ai pu mesurer l'écart entre ce que je voulais exprimer et mon discours que je pensais pourtant rodé et adapté. »*

d'ailleurs consacrée à la technique des STAR (Situation Target Action Résultat) qui consiste à décrire des réalisations professionnelles permettant d'illustrer et de démontrer ses savoir-faire. L'aide bienveillante de tous les animateurs du GRE ainsi que des autres participants offrent la possibilité d'améliorer séance après séance ces STAR afin qu'elles deviennent fluides, concises et efficaces. Après les STAR, viennent les séances sur le projet professionnel. Cette réflexion loin d'être triviale m'a permis de comprendre l'importance des étapes intermédiaires pour atteindre l'objectif final, le retour à un emploi salarié dans mon cas.

Les animateurs du GRE sont des professionnels en place et diffusent au cours des différentes séances des techniques et moyens dont il faut se rappeler sans cesse au cours de sa recherche, afin de challenger ses actions, de remettre sur le métier son ouvrage, en bénéficiant de l'aide bienveillante et concrète des bonnes volontés pour vous épauler. Ainsi pour la réponse aux candidatures, exercice toujours délicat et auquel nous n'avons pas été formés au cours de nos différents postes, l'animateur, chasseur de tête de profession, rappelait qu'elle doit être identique à la lettre d'amour de « Roméo à Juliette » : « vous, je, nous ». Tous ces moyens mnémotechniques vous permettent de progresser rapidement et d'améliorer de façon continue les retours de vos candidatures, sans en faire des tonnes et en allant droit au but.

● **Une main tendue**

Pour les entretiens professionnels, les animateurs rappellent l'importance du CRS (Convaincre Rassurer Séduire); une séance est consacrée à une simulation filmée d'entretien avec un *débriefing* ferme mais toujours bienveillant des animateurs et autres participants. Tous leurs conseils sont restés ancrés dans ma mémoire au cours des entretiens passés par la suite.

Enfin, les animateurs du GRE insistent également sur l'importance clé du réseau lors de sa transition professionnelle. Et ce dernier s'élabore avec l'aide de chacun, se construit de façon intelligente, notamment en fonction des objectifs définis lors de son projet professionnel.

Au final le GRE aura été une expérience professionnelle et humaine très forte, qui m'aura permis de donner un nouveau tournant à ma transition professionnelle, en étant mieux équipé. J'aurais plus appris en quelques semaines qu'au cours de

« *La réponse aux candidatures est un exercice toujours délicat auquel nous n'avons pas été formés au cours de nos différents postes.* »

« *Pour les entretiens professionnels, les animateurs rappellent l'importance du CRS : convaincre, rassurer, séduire.* »

l'accompagnement de 18 mois dans un cabinet d'*outplacement* pour cadres dirigeants dont j'avais bénéficié dans le cadre de mon licenciement économique. Le GRE aura été la main tendue dont j'avais urgemment besoin.

● **Retour à un emploi salarié**

J'ai ainsi décidé à la fin de la cession du GRE de créer ma propre société de conseil dans le secteur financier. Cela m'a permis de décrocher des missions de long terme, de redevenir visible, de mettre mes compétences et expériences au service d'investisseurs institutionnels et de retourner dans un contexte professionnel. Etant resté en relation avec les animateurs du GRE, j'ai pu continuer à être conseillé et épaulé. De plus le GRE incite les participants à continuer de se réunir dans leurs locaux après la fin des sessions. Cela permet d'élargir son réseau, d'aider et de recevoir les conseils d'autres participants inconnus jusqu'alors. Seul on avance plus vite mais à deux et plus nous devenons plus forts dans cette période de transition professionnelle.

Et après 15 mois de conseil financier à mon propre compte pour de grands groupes bancaires et d'assurance, j'ai fini par « atterrir » chez l'un d'entre eux. Au cours de mes entretiens, j'ai pu mesurer l'apport fantastique du GRE. Un très grand merci à tous ses animateurs volontaires, bénévoles et bienveillants!

● **DENIS**

# La valeur travail se porte bien

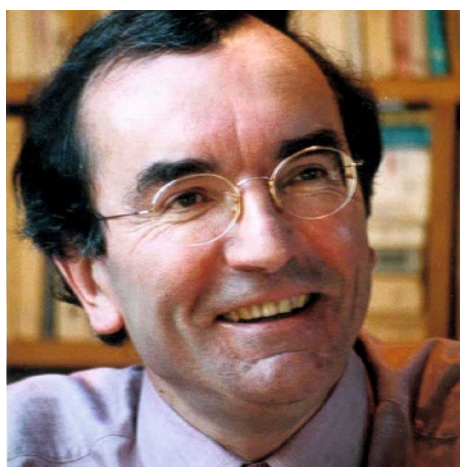
Après plusieurs décennies de controverses sur la fin du travail et malgré l'émergence de la question de l'allocation d'un revenu universel pour chaque citoyen sans nécessité de justifier une recherche d'emploi ni de travailler en échange à la faveur des débats électoraux récents, la valeur travail revient en force : c'est la conviction de Jacques Le Goff. Il explique pourquoi.<sup>1</sup>

Contrairement à ce qui se dit çà et là<sup>2</sup>, tout indique que la valeur travail non seulement résiste mais reprend des couleurs dans un décor certes blafard si l'on considère les 3,5 millions de chômeurs « officiels » dont deux en chômage de longue durée, en réalité près de 6 millions. Quelques manchettes récentes du Monde l'attestent : « La valeur travail, un enjeu de société », « Pas de bonne vie sans travail », « La valeur travail épargnée par la crise », « Le retour de la valeur travail ».

## ● Les raisons

Trois raisons expliquent ce regain : la situation économique qui, en le raréfiant, en a accru la valeur ; la détérioration de son contenu depuis les années 1990 avec toutes les maladies du stress qui confèrent une nouvelle urgence à la question de son sens ; enfin, l'absence de candidat de remplacement crédible dans sa fonction centrale d'intégration sociale. Il reste l'un des grands vecteurs de citoyenneté. Rien de plus révélateur du changement en cours que le souci de

« Une des raisons du regain de la valeur travail est l'absence de candidat de remplacement crédible dans sa fonction centrale d'intégration sociale. »



DR

Jacques Le Goff est professeur émérite des Universités, ancien inspecteur du travail. Il a publié *Le retour en grâce du travail, Redécouverte d'une valeur* (Lessius) en 2015.

l'aborder autrement que par le négatif. À preuve, cette autocritique de François Chérèque, alors secrétaire général de la CFDT, au terme d'une enquête dans le monde du travail : « N'ai-je pas une vision de leur situation plus négative que ces salariés ? [...] C'est une leçon de vie pour un syndicaliste comme moi, parfois enclin à noircir le tableau<sup>3</sup>... ».

Et un autre responsable cédétiste d'abonder : « Dans notre projet, le travail n'est pas seulement envisagé sous son aspect de contrainte, de source de mal-être ou de souffrance. Nous voulons aussi le traiter dans sa

<sup>1</sup> Cet article est tiré de la présentation faite lors de la session des aumôniers/accompagnateurs laïcs (mars 2017).

<sup>2</sup> Récemment, Christophe Dejours (*La Croix*, 27 février 2017) ou Raphaël Liogier dans *Sans emploi*, Les liens qui libèrent, 2016.

<sup>3</sup> *Patricia, Romain, Nabila et les autres*, François Chérèque, Albin Michel, 226 p., 2011.

*dimension positive*, au travers des satisfactions qu'il peut apporter ».<sup>4</sup>



### Nuances

Ce vrai retour en grâce n'est cependant pas sans réserver quelques surprises. Car si les sondages mettent en évidence « une impressionnante progression de la valeur travail depuis le début de la décennie 2000-2010 », 74 % des actifs se déclarant, en 2011, « heureux » ou « très heureux » au travail, dans le même temps, la France est au dernier rang des pays de l'OCDE du point de vue de la satisfaction au travail. Heureux mais non satisfaits ! Une manière de dire : nous sommes contents mais pas autant que nous le devrions. Un point de vue qui s'expliquerait par un attachement à la valeur travail plus fort dans notre pays qu'à l'étranger avec le risque corrélatif d'une déception d'autant plus vive que le management laisse à désirer.

Curieux travail qui construit et peut aussi détruire et souvent dans le même mouvement ! Dans ces conditions, on n'est pas étonné de découvrir qu'une majorité (74 % également !) souhaite la diminution de sa part dans l'existence. Il ne constituerait une « priorité » que pour 12 % d'entre eux... Important, il l'est certes mais sans constituer le tout de l'existence !

Une vision somme toute raisonnable ouvrant la perspective à la fois d'une vie mieux équilibrée pour les actifs et d'une possible solidarité à l'égard de ceux qui ne le sont pas ou plus à leur corps défendant, les chômeurs. Mais sous condition de solidarité effective, c'est-à-dire un tant soit peu coûteuse, de la part des titulaires qui ne peuvent

*« Le travail reste l'un des grands vecteurs de citoyenneté. »*

*« La France est au dernier rang des pays de l'OCDE du point de vue de la satisfaction au travail. Heureux mais non satisfaits ! »*

plus espérer cumuler la réduction du temps de travail qui s'imposera à terme, et le maintien de la rémunération sauf invention de nouveaux modes de redistribution de la valeur ajoutée.



### Réhabilitation

Il y a dans cette réhabilitation du travail comme la preuve de l'irréductibilité de sa dimension humaine. Quoi qu'on fasse pour la réduire ou la nier, elle ne cesse de s'imposer comme une protestation contre son escamotage. C'est la conclusion à laquelle avait aussi abouti Elton Mayo dans son étude pionnière du taylorisme au sein des usines Hawthorne au cours des années vingt. Il n'a jamais été démenti. Toute tentative pour ramener le travail à une grandeur abstraite (tant d'énergie, tant de minutes, tant de valeur économique...) est a priori vouée à l'échec, pour la bonne raison qu'il n'est pas qu'un simple facteur de production indéfiniment malléable, une marchandise relevant de l'ordre de la quantité et de la rentabilité. L'économie du travail et les pratiques gestionnaires de management vont devoir tenir compte de cet irréductible du travail dans ses fonctions expressive et socialisatrice. Et cette perspective ne devra pas être oubliée dans la discussion en cours sous l'horizon des ordonnances sur le droit du travail. Qu'il s'agisse de flexibilité, de citoyenneté ou de solidarité, l'urgence est à l'élaboration d'une véritable politique du travail par les voies législative et conventionnelle.

● JACQUES LE GOFF

<sup>4</sup> P. Maussion, *CFDT Magazine*, juin 2011, p. 7.

On pourrait aussi citer l'écrivain italien Pennacchi déclarant à propos de son roman Mammouth :

« *L'usine n'est pas seulement le locus infernalis de Virgile. Elle est aussi et surtout un lieu d'humanité auquel il faut restituer une dignité* », L. Levi, 2013

## Le travail, parlons-en, en bien encore !

Une base de données significatives, quelques idées reçues mises à mal, la grande enquête réalisée par la CFDT, entre septembre et décembre 2016, ne manque pas d'enseignements. [« Parlons travail »](#), enquête recueillie en ligne auprès de plus de 200 000 actifs (2 répondants sur 5 sont adhérents à la confédération syndicale), a dessiné une population qui, à 77 %, déclare aimer son travail.

Et avoir le sentiment de faire un travail utile : 59 % des personnes qui ont répondu y « prennent souvent du plaisir » et 57 % sont « fiers de ce qu'ils font ». L'exercice réalisé sur la base du volontariat a aussi souligné que l'idée de collectif au travail n'est pas morte. Sous des formes renouvelées. Reste que l'enquête confirme un monde de l'entreprise sous pression croissante. Plus de la moitié des répondants déclarent avoir une quantité de travail excessive et sensiblement autant ne pas avoir le temps de faire correctement leur travail. Que l'on soit cadre, ouvrier ou technicien, fonctionnaire ou salarié du privé.

L'enquête confirme encore que sur le chapitre du mal-être des salariés le sentiment de manque d'autonomie pèse autant que la charge elle-même de travail. L'aspiration à une plus grande démocratie au sein de l'entreprise réunit 79 % des réponses. Avec son corollaire : la défiance envers la hiérarchie pèse sur les relations sociales. La tonalité plutôt positive de l'enquête ne fait pas oublier les 12 % de salariés considérant faire des « choses inutiles », « abrutissantes » ou « totalement dénuées de plaisir » (trois fois plus d'ouvriers que de cadres). La CFDT a proposé à l'occasion de cette enquête de créer une banque du temps, intégrée au compte personnel d'activité, qui permettrait à chaque travailleur de gérer son temps de travail tout au long de sa carrière.

**ROBERT MIGLIORINI**  
D'APRÈS UN ARTICLE DE **LA CROIX**



# En parcourant le livre de l'Exode

La Bible évoque à maintes reprises le travail et les manières différentes dont les auteurs en parlent permettent d'en approcher certaines caractéristiques importantes. C'est en particulier le cas du livre de l'Exode : la question du travail traverse l'ensemble du récit et le dernier tiers du livre lui est consacré. L'analyse du père Baudoin Roger, enseignant en morale sociale au Collège des Bernardins et au Centre Sèvres.

La première partie porte sur les « labeurs »<sup>1</sup> (Ex 1,11; 2,11, 5,4.5; 6,6.7) qui sont imposés aux Hébreux par Pharaon.

## ● Servitude

La « servitude » (Ex 1,14; 2,23; 5,9.11; 6,6.9) à laquelle ils sont soumis montre que le travail peut être un moyen d'oppression, d'aliénation, et même un facteur de mort : Pharaon veut réduire le nombre des Hébreux pour éviter qu'ils ne deviennent une menace (Ex 1,10). En effet, ayant migré en Égypte pour échapper à la famine, « Les Israélites furent féconds et se multiplièrent, ... le pays en fut rempli » (Ex 1, 7). Ainsi, le texte manifeste l'ambivalence du travail et la possible inversion de sa finalité : au lieu d'être ordonné à la vie et à sa croissance, il peut être mis au service de la mort. En outre, le parallèle avec le commandement de Dieu « Soyez féconds, multipliez, emplissez la terre » (Gn 1, 28) suggère que cette modalité du travail s'oppose directement à la volonté de Dieu, tout comme le refus de Pharaon de laisser les Hébreux interrompre leur « labeur » (Ex 5,5) pour aller rendre un culte à Dieu. La suite du livre de l'Exode permet de dépasser cette vision négative

<sup>1</sup> Au sens de travaux pénibles.

*« La suite du livre de l'Exode suggère de dépasser cette vision négative du travail et en développe la portée spirituelle. »*



DR

Aumônier du secteur JP de Paris, le père Baudoin Roger est codirecteur du département de recherche « Économie & Société » du Collège des Bernardins et enseignant en morale sociale.

du travail et en développe la portée spirituelle.

## ● Ouvrage

Dans un premier temps, à propos des fêtes qui commémoreront la libération d'Égypte, le texte revient sur la question du travail en opérant un déplacement significatif du vocabulaire. D'une part, le terme « labeur » est totalement absent de la suite du texte : on y trouve tantôt des mentions



de l'« œuvre/ouvrage », comme en Ex 12,6, tantôt un terme plus large et plus neutre qu'on peut traduire par « activité ». D'autre part, en Ex 12,6, Dieu commande aux Hébreux de s'abstenir de toute « œuvre/ouvrage » le septième jour, et cette abstention est qualifiée de « servitude » sacrée. Le terme est identique à celui utilisé précédemment (Ex 1,14; 2,23; 5,9.11; 6,6.9), mais son usage en Ex 12,6 et dans les occurrences suivantes (Ex 12, 25.26; 13,5) enrichit le sens: d'une part il mêle les acceptions de « servitude » et de « service » et, d'autre part, l'abstention de l'« œuvre/ouvrage » le septième jour ouvre le temps du « service » du culte.



### Service

La suite du texte montre que ce « service/servitude » ne se limite pas à l'interdit de tout « ouvrage » le septième jour. La reprise de cet interdit dans le décalogue (Ex 20,10) est en effet précédée d'une phrase qui qualifie aussi de « service/servitude » l'activité des six jours ouvrés. Ainsi, l'activité de la semaine non seulement n'est plus évoquée comme « labeur » mais sa dimension contraignante, « servitude », se colore de celle, plus positive de « service » qui désigne aussi le culte. La dernière partie du texte (Ex 25-40) précise cette approche positive du travail. Pendant le séjour au désert, le peuple est affranchi des contraintes du travail comme moyen de subsistance. Cependant, s'il reçoit la manne quotidienne, il n'est pas pour autant oisif, loin de là! Les quinze derniers chapitres racontent en détail la construction de la tente de la rencontre. L'« ouvrage » correspondant est donc finalisé par le service du culte. Après avoir dépassé l'opposition entre le sabbat et les jours ouvrés, le texte explicite maintenant leur lien.

*« L'activité humaine est comme élevée de sorte qu'on puisse la mettre en parallèle avec la création du monde par Dieu . »*

*« En dépit de la pénibilité du travail, l'homme, comme Dieu, y accomplit une « œuvre », en contribuant au déploiement de la Création. »*



### Œuvre

En effet, le texte utilise le terme neutre d'« activité » pour décrire les prescriptions données par Dieu à Moïse pour construire la tente destinée au « service ». Par contre, et de manière éminemment significative, dans la description de leur réalisation, le terme neutre d'« activité » fait place à celui d'« œuvre<sup>2</sup> ». De plus, elle commence par une évocation de l'Esprit de Dieu, qui est donné aux artisans (Ex 31,3; 35,31) pour qu'ils aient l'habileté, l'intelligence et les savoir nécessaires à la réalisation de leurs œuvres. Ainsi, l'activité humaine est comme élevée de sorte qu'on puisse la mettre en parallèle avec la création du monde par Dieu: comme dans le récit de la création, il s'agit d'une « œuvre » (Gn 2,2) où l'Esprit divin est à l'œuvre (Gn 1,1); en outre, la réalisation de la tente s'« achève » (Ex 39,32), comme la création à la fin du sixième jour (Gn 2,1.2).



### Rencontre

Partant d'une compréhension négative du travail, le texte de l'Exode nous rappelle non seulement qu'il est fondamentalement ordonné à la vie. Répondant au commandement de Dieu, il a aussi une portée spirituelle: en dépit de sa pénibilité, l'homme, comme Dieu, y accomplit une « œuvre », en contribuant au déploiement de la Création, avec l'aide de l'Esprit de Dieu. Ultimement, il permet la rencontre avec Dieu, comme dans l'Eucharistie où le pain et le vin offerts, avant d'être sanctifiés par l'Esprit, sont le « fruit du travail des hommes ».

● P. BAUDOIN ROGER

<sup>2</sup> Dans une forme d'inversion, entre les deux mentions de l'Esprit de Dieu, les deux seules mentions de l'« activité » s'appliquent à Dieu (Ex 32,16; 34,10).

# De Jean-Paul II à François

Défendre l'homme au travail est un souci constant des papes dans leurs écrits. Citons notamment *Rerum novarum* en 1891 sur la condition ouvrière ou *Laborem exercens* (LE), l'encyclique de Jean-Paul II survenant dans un contexte de chômage de masse (1981). Avec *Laudato si'* (LS), François borne la question du travail par deux autres préoccupations, écologique et sociale. Bertrand Hériard-Dubreuil s.j. ancre son analyse sur l'avenir du travail dans une lecture comparée des deux encycliques (LE, LS).<sup>1</sup>

**L** *audato si'* parle peu du travail en comparaison de *Laborem exercens*, l'encyclique qui reprend et systématise tout l'enseignement social de l'Église sur ce point. Pourtant, on est frappé à la fois par la continuité des thématiques et le changement de perspective : une nouvelle lecture des récits de la Genèse permet de ré-enchanter le travail et de donner une nouvelle perspective au chômage, dans les limites de notre écosystème.

## ● Réinterpréter la Genèse

« Les deux encycliques présentent le travail comme une continuation de l'œuvre de création en s'appuyant sur le même livre de la Genèse. Mais si Jean-Paul II cite seulement le premier mythe de la Création (Gn 1,1-2,3) et insiste sur la notion de « dominer la terre »<sup>2</sup>, le pape François réinterprète le premier en s'appuyant sur le second (Gn 2,4-3,25)<sup>3</sup>.

« Il est important de lire les textes bibliques dans leur contexte, avec une herméneutique adéquate, et de se souvenir qu'ils nous invitent

« *Laudato si' parle peu du travail en comparaison de Laborem exercens, l'encyclique qui reprend et systématise tout l'enseignement social de l'Église sur ce point.* »



DR

Bertrand Hériard-Dubreuil, jésuite, a été directeur du Centre de recherche et d'action sociales (CERAS) et de la revue *Projet*. Il est l'aumônier national du MCC depuis la rentrée.

à « cultiver et garder » le jardin du monde (cf. Gn 2, 15). Alors que « cultiver » signifie labourer, défricher ou travailler, « garder » signifie protéger, sauvegarder, préserver, soigner, surveiller. Cela implique une relation de réciprocité responsable entre l'être humain et la nature. Chaque communauté peut prélever de la bonté de la terre ce qui lui est nécessaire pour survivre, mais elle a aussi le devoir de la sauvegarder et de garantir la continuité de sa fertilité pour les générations futures » (LS, 67).

<sup>1</sup> L'analyse complète doit paraître dans la *Revue d'Éthique et de Théologie Morale* en 2018.

<sup>2</sup> 4 occurrences de « dominer » et 7 pour « soumettre la terre ». Cependant LE cite explicitement Gn 2, 3 qui pose avec le septième jour une limite à cette mission. Cf. Alfred Marx, *Assujettir ou veiller sur la création*, in *Projet* N° 347, Août 2015.

<sup>3</sup> LE cite le premier récit de la création 16 fois et jamais le second. LS cite 4 fois le premier, mais 5 fois le second.

## ● **Plafond environnemental**

Cette nouvelle mission du travail permet de comprendre l'insistance sur la notion de limites (41 occurrences)<sup>4</sup>: celle de la nature humaine (LS, 6) déjà constatée par Benoît XVI, celle des intérêts immédiats (LS, 11), des ressources naturelles (LS, 22 ET 106), des offres de consommation (LS, 34). Car le mythe moderne du progrès matériel est sans limite (LS, 78). Le pape conclut son tour d'horizon en réaffirmant l'espérance chrétienne sur la capacité de l'humanité à prendre en main sa destinée: « Cependant, il est possible d'élargir de nouveau le regard, et la liberté humaine est capable de limiter la technique, de l'orienter, comme de la mettre au service d'un autre type de progrès, plus sain, plus humain, plus social, plus intégral » (LS, 112).

## ● **Plancher social**

Cette lecture renouvelée de la Genèse ouvre de nouvelles perspectives pour le chômage. *Laborem exercens* dénonçait la plaie du chômage en fustigeant le sous-développement en ces termes: « Alors que d'une part des ressources naturelles importantes demeurent inutilisées, il y a d'autre part des foules de chômeurs, de sous-employés, d'immenses multitudes d'affamés » (LE, 18). Le pape François dénonce également le chômage imposé à des populations entières (LS, 51), mais appelle plutôt à la pleine activité. Il affirme ainsi: « Tous, nous pouvons collaborer comme instruments de Dieu pour la sauvegarde de la création, chacun selon sa culture, son expérience, ses initiatives et ses capacités » (LS, 14). Dans un ouvrage publié en 2017, la Commission famille et société de la

<sup>4</sup> La question environnementale est complètement absente de *Laborem exercens*. La seule limite reconnue est l'autolimitation du travail pour le repos du sabbat (LE 25) ou par le droit de grève (LE 20). Noter cependant que dans LE, l'insistance est forte sur le fait d'imiter, par le travail, Dieu créateur et d'être alors co-créateur. Faire « à la manière » de Dieu est une attitude différente de la toute-puissance moderne qui ne tient pas compte de Dieu. Il y a bien des limites : celles de la manière de faire de Dieu.

« *Le mythe moderne du progrès matériel est sans limite.* »

« *En nous rappelant notre communauté de destin, le pape donne un horizon au travail : servir la maison commune.* »

Conférence des évêques de France (CEF) plaide, quant à elle, « pour une société de pleine activité »<sup>5</sup> - et non plus seulement le partage de l'emploi comme la Commission sociale l'avait souhaité en 1988<sup>6</sup>. Le nouveau texte valorise des initiatives locales comme « Territoire zéro chômeur » ou celles qui rendent visibles le travail domestique, associatif et bénévole. Il déplore que ces formes de travail, qui ne donnent pas lieu à rémunération (travail gratuit), n'entrent pas dans la création de richesse comptabilisée par des indicateurs comme le PIB.

Ainsi *Laudato si'* peut nous aider à réenchâter le travail en lui donnant une autre perspective. La crise écologique nous remet en face de la première mission du travail, celle de « garder et cultiver le jardin du monde ». Certes, celle-ci impose des limites à la croissance économique, et oblige même à une redéfinition des modes de croissance: « C'est pourquoi l'heure est venue d'accepter une certaine décroissance dans quelques parties du monde, mettant à disposition des ressources pour une saine croissance en d'autres parties » (LS, 193). Mais en nous rappelant notre communauté de destin, le pape donne un horizon au travail: « servir la maison commune ». La maison commune est la maison de tous les vivants. Leurs chants peuvent nous aider à trouver notre *tempo*.

## ● **BERTRAND HÉRIARD-DUBREUIL**

<sup>5</sup> *Tous utiles, tous acteurs*, Bayard, Cerf, Mame, 2017.

<sup>6</sup> Commission Sociale de l'épiscopat français, *Face au défi du chômage, créer et partager*, 21 septembre 1998.

## Grandir ensemble en entreprise

La Bible nous enseigne que Dieu travaille, notamment lors de la Création, et que nous sommes invités à L'imiter pour faire nous aussi une œuvre créatrice par notre travail. Le travail est bénéfique pour l'homme. Alors que les chômeurs se comptent en millions, que nombre de salariés sont pressés d'atteindre des objectifs de performance de plus en plus exigeants, comment trouver ce sens créateur du travail pour chacun ?

● CATHERINE COULOMB

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

Par ses activités chacun doit contribuer à son niveau à l'élaboration d'un bien commun. Ce bien commun peut sembler loin de mes tâches quotidiennes. Mais Dieu intervient dans ma vie à l'échelle de la journée. Est-ce que je pense à Lui remettre ce que j'ai fait/produit chaque jour ? Est-ce que je Lui demande son avis sur les actes quotidiens que je prévois de faire ? Pour œuvrer au bien commun, il n'est pas nécessaire d'accomplir des actes héroïques mais il est indispensable que, patiemment et avec persévérance, chaque jour, je chasse ce qui contrevient à ce bien commun.

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

Il n'est pas indispensable d'avoir des responsabilités élevées pour œuvrer de la sorte. Plutôt que de penser « je ne peux rien faire là où je suis, mais j'ai beaucoup d'idées sur ce que je pourrais faire si j'avais un poste plus important ! », mieux vaut méditer « Tu as été fidèle pour peu de choses, je t'en confierai beaucoup » (Mt 25,21).

Concrètement, est-ce que je me comporte en relais des mauvaises méthodes que j'observe ou est-ce que je m'applique à me comporter autrement, à partager des informations avec celui que je perçois comme un concurrent ? À être loyal et respectueux de mes collègues dans toutes les circonstances, à faire barrage aux mensonges que j'ai identifiés, à ne pas trahir celui qui m'a fait confiance,...

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

« Cherchez plutôt son Royaume, et cela vous sera donné par surcroît » (Lc 12,31). Ai-je mis mes talents, mon intelligence au service de l'œuvre que Dieu veut accomplir en ce monde par ses serviteurs ? Ai-je à cœur d'installer une relation de service, de respect de l'autre et d'accompagnement pour grandir ensemble ? Finalement, il apparaît que ce que je produis a peut-être moins d'importance que la façon dont je le produis. Notre monde hiérarchise les positions par rapport « au quoi » ; l'attention « au comment » ne serait-elle pourtant pas plus essentielle pour bien servir Dieu ?

Éditeur : U.S.I.C. - 18 rue de Varenne - 75007 Paris - tél. 01 42 22 18 56 - [contact@mcc.asso.fr](mailto:contact@mcc.asso.fr)  
Commission paritaire n° 0419 G 81875 - Dépôt légal : juillet-août-septembre/octobre-novembre-décembre 2017 (numéro double)  
Directeur de la publication : Marc Mortureux - Rédactrice en chef : Marie-Hélène Massuelle  
Comité de rédaction : Françoise Alexandre, Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Catherine Coulomb, Solange de Coussemaker, Claire Degueil, Robert Migliorini a.a., Christian Sauret, Dominique Semont  
Réalisation et mise en page : Bayard Service Édition (Isabelle de Senilhes) - Relecture : Odile Bordon  
Numéro imprimé par nos soins.

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 et sur le site <http://www.mcc.asso.fr/-Responsables->