

# RESPONSABLES

# 446 - HIVER 2020 - 7,50€

Mouvement chrétien des cadres et dirigeants



Spécial  
Journées  
de rentrée

DOSSIER

## Engagés dans les transformations

L'INVITÉ

**Dominique Potier**  
partage sa vision d'une  
mondialisation humaine



BIEN COMMUN

**L'Écriture sainte**  
provoque douceur  
et amertume



LE MCC EN PRATIQUE

**Le 2<sup>e</sup> livret d'équipe**  
vous met en  
Mouvement !



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

4

en régions  
en réseaux

6

jp connection

Les JP ont animé le parcours « Être chrétien aujourd'hui » à la maison Magis



7

l'invité

Dominique Potier

« Je veux promouvoir une mondialisation au service de la dignité humaine et de la maison commune »



10 DOSSIER

## Engagés dans les transformations



Fidèles à la charte du MCC qui appelle ses membres à « contribuer aux débats concernant les évolutions de nos sociétés, en étant particulièrement attentifs aux processus d'exclusion et aux situations de pauvreté », les responsables de région et de secteur ont organisé à l'automne des rencontres ouvertes à tous sur un thème commun fédérateur : « engagés dans les transformations ». Ils l'ont appliqué aux domaines du travail, de l'entreprise, de l'intelligence artificielle, de l'Europe ou encore du défi climatique. Les équipiers l'ont enrichi de leur réflexion, ont relaté de multiples expériences, initiatives ici et là, et les ont partagées avec un plus grand nombre. Sans être exhaustif, ce dossier de *Responsables*, en parallèle d'articles dans la newsletter mensuelle, en retrace quelques interventions marquantes. Les transformations nous engagent !

29

coups de cœur

30

bien commun

L'Écriture sainte provoque douceur et amertume



32

international

Maguelone, l'engagement humanitaire d'une jeune pro au Moyen-Orient

35

Le MCC en pratique



François et  
Nathalie Fontaine,  
Bureau national

## Les Journées de rentrée, une dynamique pour l'année

À l'automne 2019, vous avez été nombreux à vous mobiliser et vous investir, pour organiser plus de 20 événements sur tout le territoire, rassemblant près de 1 000 personnes dont 25 % de non membres venus partager cette expérience MCC. Un beau succès qui confirme que la thématique « Engagés dans les transformations ! » est au cœur des préoccupations de notre société. Ces événements se sont déroulés sous divers formats (journées, demi-journées, soirées ou déjeuners).

Malgré un appel tardif, vous avez su être réactifs et vous approprier le thème, avec des déclinaisons riches et variées (cf. l'infographie en page 19). Vous avez su trouver des intervenants de qualité et d'horizons différents : cadres en responsabilité, responsables de projets novateurs, créateurs d'entreprises, experts en différents domaines, élus, religieux, etc. Affiches, communication sur Twitter et Facebook, site web MCC, interviews sur RCF... ont aussi permis de mieux faire connaître le MCC et sa proposition. Un GRAND MERCI à tous ceux qui ont contribué à la réussite de ces Journées ; ils ont, nous en sommes certains, vécu des moments de joie et de satisfaction à l'occasion de ces rencontres enrichissantes.

À nous tous, désormais, d'en recueillir les fruits, de poursuivre nos réflexions en équipes, au travail ou ailleurs, de nous accompagner tout au long de l'année et de réserver le meilleur accueil aux nouveaux membres qui rejoignent nos équipes.



BOURGOGNE

## Le MCC sur les ondes de RCF

À Dijon, nous avons eu l'idée de proposer le parcours de doctrine sociale de l'Église (DSE) mis au point par un groupe de travail du Mouvement, comme thème d'émission à RCF. Une manière simple de faire connaître le MCC auprès des auditeurs de cette radio ! Intitulée « Chrétiens en actes », chaque émission reprend un thème de ce parcours. Nous nous inspirons aussi du *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* et du site du Ceras sur la doctrine sociale (<https://urlz.fr/aBxS>). Concrètement, Pierre Durand, animateur bénévole de RCF en Bourgogne, reçoit l'accompagnateur spirituel régional et à tour de rôle, un membre des équipes de Dijon. Ainsi préparée et enregistrée à l'avance, l'émission est diffusée le 4<sup>e</sup> vendredi du mois à 19h30. N'hésitez pas à nous suivre nombreux via les ondes pour les Bourguignons et via Internet pour les autres (<https://urlz.fr/aBwW>).

JEAN-CLAUDE CHIPLOFF, DIACRE,  
ACCOMPAGNATEUR SPIRITUEL RÉGIONAL,  
ET SABINE GRANDJEAN, ÉQUIPIÈRE À DIJON



© Alexia Steulet

## AVEC LES SEMAINES SOCIALES, RETISSER DES LIENS DANS UNE FRANCE MORCELÉE



L'édition 2019 des Semaines sociales de France (SSF) a rassemblé plus de 700 personnes à Lille autour de la question « Refaire société. Comment inventer des liens dans une France fracturée ? ». Elle a mis en lumière des expériences de terrain menées par des acteurs locaux.

La participation engagée du Comptoir de Cana pour la restauration, de la Fraternité Diocésaine des Parvis pour la messe et les temps de prière, et la pièce de théâtre proposée samedi soir par Magdala sur la vie des gens de la rue, ont montré la diversité des visages d'Église présents aux côtés des plus fragiles de notre société. Lancées par une intervention du sociologue Jérôme Fourquet et rythmées par les synthèses d'étape de la théologienne Dominique Coatanea, ces deux journées ont mis en évidence une variété d'initiatives dans les domaines de la solidarité et de l'environnement qui donnent espoir dans les ressources que nous pouvons mobiliser pour mieux relier les îles qui composent « l'archipel » de notre société.

WILFRID HEINTZ,  
RESPONSABLE DU SECTEUR LILLE-MÉTROPOLE



© Céline Poncelet



© Brigitte Jonckheer

sur le vif

Les équipiers du secteur du Rhône visitent un domaine viticole à l'occasion de leur journée de rentrée « Réinvention des entreprises, transformations des hommes » le 12 octobre.

Les équipiers de Moselle lors de la journée de rentrée de leur secteur le 27 novembre à Metz : « Transformation, choix ou nécessité ? »

## Envie de changer de vie professionnelle ? Adressez-vous au Groupe Recherche Emploi !

Avec un taux de chômage estimé à 3,5 %, les cadres frôlent le plein-emploi. Fort de cette constatation, le Groupe Recherche Emploi (GRE), créé par le MCC en 1975, a étendu ses services aux cadres souhaitant changer d'entreprise. Savoir comment développer son réseau pour détecter les opportunités nécessite un savoir-faire qui s'acquiert. Cibler son CV et faire sortir du lot son e-mail de motivation requièrent de savoir décrypter les attentes des professionnels du recrutement pour mieux y répondre. Être percutant en entretien, le mener d'égal à égal, savoir se vendre, demandent d'avoir tiré des enseignements de son parcours. Au cours d'un cursus complet de formation composé de 14 ateliers animés en fin de journée par des cadres actifs bénévoles, et complétés d'accompagnements individuels, le GRE apporte ces compétences et la possibilité d'échanger avec son réseau d'anciens. Que vous soyez en recherche pour retrouver un emploi ou pour changer de vie professionnelle, venez nous rencontrer !

GÉRARD TANCHON, RESPONSABLE DU GRE À PARIS  
<https://www.mcc.asso.fr/le-gre-en-france>

## en réseaux

### LA MAISON MAGIS SOUFFLE SA PREMIÈRE BOUGIE

Une ruche ! Il est 19h30, la cuisine donnant sur la cour intérieure de la Maison est en ébullition. Au milieu des bonnes odeurs et des rires se retrouvent les cuisiniers d'un soir du parcours écologie, de l'atelier prière, de la rencontre « Taizé solidaire »

avec des jeunes migrants du JRS, des équipes Magis. Certains jours, plus de 150 personnes se croisent dans la Maison Magis, ouverte du matin au soir.

**Inaugurée en octobre 2018, située au cœur de Paris à 5 minutes de l'église Saint-Ignace (Paris VI), la Maison est dédiée aux jeunes**

adultes (18-35 ans) pour les accompagner dans toutes les dimensions de leur vie à l'école de saint Ignace. Sur un espace de plus de 1000 m<sup>2</sup>, elle rassemble cinq entités portées par les jésuites et la famille ignatienne : le Cowork Magis (30 jeunes indépendants ou « startu-pers »), JRS France (Jésuit

Refugee Service), Inigo (Service jésuite de volontariat international), le Réseau Magis France (qui fédère 80 propositions pastorales par an) ainsi que Magis Paris (Messe qui prend son Temps, Exercices dans la vie ordinaire, parcours « Faire Église », lecture de la Bible, ma-raudes, messe en prison...).

**La Maison est un lieu pour se former, travailler, partager, prier, célébrer, expérimenter, créer, servir, etc.** L'une de ses spécificités est de favoriser les synergies et la collaboration. D'ailleurs, plus de 40 % des espaces sont communs à toutes les équipes. De par la diversité des propositions,

la Maison est polyphonique. On peut venir pour une raison... et reconnaître en soi le désir de s'ouvrir à d'autres réalités, car c'est bien l'enjeu de la Maison : aider les jeunes à unifier leur vie et à s'engager pour construire un monde plus juste et fraternel, plus respectueux de la nature.

**Le MCC participe de diverses manières à la vie de la Maison**, citons par exemple le partenariat pour l'accompagnement de jeunes du Cowork sur leur projet professionnel, la co-construction et l'animation du parcours « Être chrétien aujourd'hui » (tous les mercredis soirs, lire p.6) au-

tour des principes fondamentaux de la doctrine sociale et une soirée de présentation du MCC (OPEN MCC) à des JP. On a l'impression que le miel sera bon... N'hésitez pas à en parler aux jeunes pros autour de vous !

CLAUDE PHILIPPE SJ,  
DIRECTEUR DE LA MAISON MAGIS

[www.maisonmagis.org](http://www.maisonmagis.org)

ÇA S'EST PASSÉ

À la Pourraque, une retraite à la manière ignatienne

Du 9 au 11 novembre, 12 jeunes pros se sont retrouvés pour un temps de retraite conduit par les aumôniers nationaux Anne Da et Bertrand Hériard-Dubreuil. Alternant lecture de la Bible, silence, prière et accompagnements, ce week-end a permis de marquer une véritable pause dans mes préoccupations quotidiennes. Le cadre bucolique de la Pourraque au cœur du Lubéron, entre vignes et garrigues, m'a



aidé à descendre en profondeur dans la réflexion et la méditation, pour repartir plus en confiance. À première vue, la lecture de la vie de Joseph (fils de Jacob, dans l'Ancien Testament) peut nous paraître assez étrangère, mais grâce à l'accompagnement reçu et aux riches enseignements, nous avons pu déceler des liens, parfois insoupçonnés, avec nos propres vies : par exemple sur le temps nécessaire à la réconciliation, et l'audace dont on peut faire preuve pour surmonter le mal par le bien. Nul doute que d'autres retraites similaires seront proposées dans les prochains mois!

SYLVAIN HENNEBEL, JP DE TOULOUSE

Les JP ont animé le parcours « Être chrétien aujourd'hui » à la maison Magis

Dans le cadre du parcours de doctrine sociale de l'Église (DSE) expérimenté par plusieurs équipes MCC en 2018-2019, un projet commun a été construit avec la maison Magis (cf. pp. 4 et 5) pour faire vivre sur plusieurs soirées entre octobre et janvier ce qui a été réfléchi au MCC. Un binôme constitué généralement d'un jésuite et d'un JP du Mouvement fournissait le contexte et l'enseignement théorique, ainsi qu'un témoignage sur

chacun des huit axes de la DSE. Ensuite les personnes présentes se séparaient en plusieurs équipes pour échanger sur la façon dont le sujet les touche et partager leur vision. Ces soirées ont connu un franc succès auprès de l'assistance qui a été touchée par les situations présentées et intéressée par les enseignements. Cela a également permis de faire rayonner le MCC en restituant ce qui pouvait être vécu en équipe, ainsi

que de valoriser le travail effectué sur la DSE par les équipes « parcours ». Merci à la maison Magis pour cette belle expérience!

FRANÇOIS DEGAND,  
ÉQUIPE RENNES BONS VIVANTS



Deux jeunes responsables de la maison Magis et deux intervenants du MCC.

ÇA S'EST PASSÉ

Dominique Potier

« JE VEUX PROMOUVOIR UNE MONDIALISATION AU SERVICE DE LA DIGNITÉ HUMAINE ET DE NOTRE MAISON COMMUNE »



C'est un député curieux du MCC et aux références proches de celles de notre Mouvement que Responsables a rencontré à l'Assemblée nationale. Rapporteur de la loi sur le devoir de vigilance des multinationales à l'égard de leurs sous-traitants, il présente sa vision d'une mondialisation humaniste.

1977

entre au Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC)

1994

mariage avec Anne, d'où naîtront quatre enfants

2001

devient maire de Lay-Saint-Rémy (54) puis président de Communauté de communes

2012

élu député PS de Meurthe-et-Moselle, fonde le laboratoire d'idées humaniste Esprit Civique, parrainé par Jacques Delors

2017

réélu

**POURQUOI AVEZ-VOUS PORTÉ CETTE LOI QUI INSTAURE, POUR LES ENTREPRISES, UN PRINCIPE UNIVERSEL DE RESPONSABILITÉ AU-DELÀ DES FRONTIÈRES ?**

Ma conviction est qu'il existe des interdits qui ont un caractère universel et qu'il faut en leur nom poser des limites aux atteintes aux droits humains. Au-delà des frontières, les multinationales sont tenues de respecter un

socle de droits internationalement reconnus. Elles ont l'obligation de prévenir de façon effective les atteintes graves à la dignité humaine et à l'environnement. Notre loi fait le pari d'une forme de confiance : en application du principe de subsidiarité, les grandes entreprises dressent elles-mêmes leur cartographie des risques car c'est elles qui connaissent





### Les promesses de la loi

Fondée sur la prévention et la responsabilisation des entreprises, la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre concerne 150 à 200 entreprises, celles ayant plus de 5 000 salariés et dont le siège est situé en France ou bien 10 000 salariés dans l'Hexagone et un siège à l'étranger. L'absence de plan de vigilance est sanctionnable. Si le devoir de vigilance est étudié à l'ONU, il a plus de chance d'aboutir en Europe à travers une directive. Beaucoup comptent mettre à profit la présidence française du Conseil de l'Union européenne au 1<sup>er</sup> semestre 2022 dans ce sens.

le mieux le contexte territorial où s'exerce leur activité. Elles ont l'obligation de créer un plan de vigilance dont l'absence ou la faiblesse peut être condamnée. Considérer que les donneurs d'ordre en France doivent rendre compte du travail des ouvriers du textile en Asie du Sud-Est ou ailleurs, est véritablement novateur.

« Le drame du Rana Plaza, avec la mort de 1 127 ouvriers en 2013 au Bangladesh, a contribué, après Bhopal, à une mondialisation des consciences. »

### C'EST UNE DES RARES LOIS INITIÉES PAR LA SOCIÉTÉ CIVILE...

Elle a en effet su mobiliser de nombreux cercles. Avant 2012, le devoir de vigilance fait partie du plaidoyer d'une plateforme d'ONG dont le CCFD-TS. Bien que d'horizons idéologiques divers, elles réussissent à mutualiser les savoirs, à imaginer des solutions et à leur donner une traduction politique. Les syndicats, CFDT en tête, ont constitué un second cercle. Au même moment, le monde intellectuel et académique, dont le creuset et le point d'ancrage se trouvent au Collège des Bernardins, menait une réflexion de fond sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Syndicats, entrepreneurs éclairés, ONG et chercheurs y construisent un langage commun pour réinterroger les finalités de l'entreprise et sa gouvernance.



© Charles Thénoz

Le fruit est donc mûr quand des parlementaires de différentes sensibilités se saisissent du dossier. En additionnant leurs forces, ces cercles ont permis d'imposer la loi face à un Gouvernement sous pression très forte des multinationales.

### QUELLES VALEURS VOUS ONT GUIDÉ EN PROMOUVANT LA LOI DU 27 MARS 2017 ?

À rebours d'une mondialisation trop souvent sauvage j'ai, avec d'autres, fait le pari de m'engager sur la voie d'une souveraineté solidaire. L'enjeu est aussi de sortir de l'impuissance publique et de redonner du sens : à l'heure de l'anthropocène qui voit nos destins liés, un peuple ou une communauté de peuples décident de poser des actes juridiques qui créent des processus d'humanisation et de protection des communs. Promouvoir

« Comme je suis issu du monde paysan, j'étais à l'origine plutôt intéressé par les questions d'accaparement des terres, véritable angle mort du droit international. »

une mondialisation humaine, sortir de l'individualisme matérialiste pour retrouver un destin commun, voilà une perspective républicaine réjouissante qui peut aussi ré-enchanter l'entreprise.

### QUELLES SONT VOS PROCHAINES BATAILLES DANS CE DOMAINE ?

Cette loi a été pionnière pour d'autres combats relatifs à l'entreprise : la mobilité des travailleurs, une comptabilité extra-financière, la justice fiscale, les écarts de salaire (je suis à ce titre favorable au facteur 12 développé par Gaël Giraud et Cécile Renouard) dessinent ce qui pourrait devenir la nouvelle entreprise européenne. Je crois que l'éthique est la vraie carte que l'Union européenne puisse jouer dans la mondialisation, en puisant dans ses racines spirituelles. Cela peut esquisser un nouveau visage de la



« La conversion individuelle ne suffit pas à construire le bien commun, il faut un prolongement politique. »

mondialisation et redonner confiance dans la politique. Si chacun accepte de payer son jean quelques euros de plus, si l'actionnaire est prêt à recevoir une rémunération qui ne soit pas indécente, nous pouvons faire en sorte que les enfants aillent à l'école plutôt qu'à l'usine ou éviter une pollution du milieu naturel. Consommer mieux, partager la valeur, c'est à notre portée!

### COMMENT UN CADRE EN ENTREPRISE PEUT-IL CHANGER LA DONNE ?

Je rencontre beaucoup d'étudiants et jeunes professionnels qui ont envie de donner du sens à leur travail, sont prêts à gagner un peu moins d'argent, optent pour les mobilités douces, etc. C'est très bien mais il faut changer d'échelle et réguler l'économie sinon les petites conversions sont vaines. Je leur dis :

« faites de la politique, engagez-vous ! ». Je les invite à créer les conditions pour un écosystème humain qui favorise l'initiative, l'élévation spirituelle, l'éducation populaire, une société civile et le partage. J'ai envie de dire une dernière chose au MCC et à ses membres : sachez qu'il existe des cercles de réflexion politique qui travaillent sur l'entreprise et fabriquent des lois qui, si elles trouvaient une majorité, pourraient donner à la société les moyens de mieux maîtriser l'économie. Sur tous ces sujets, vous avez des choses à dire. J'ai beaucoup à recevoir de votre Mouvement et suis désireux de connaître vos idées sur nos sujets communs ainsi que vos questionnements. ●

RECUEILLI PAR M.-H. MASSUELLE ET B. HÉRIARD-DUBREUIL

# Engagés dans les transformations

Fidèles à la charte du MCC qui appelle ses membres à « *contribuer aux débats concernant les évolutions de nos sociétés, en étant particulièrement attentifs aux processus d'exclusion et aux situations de pauvreté* », les responsables de région et de secteur ont organisé à l'automne des rencontres ouvertes à tous sur un thème commun fédérateur : « *engagés dans les transformations* ». Ils l'ont appliqué aux domaines du travail, de l'entreprise, de l'intelligence artificielle, de l'Europe ou encore du défi climatique. Les équipiers l'ont enrichi de leur réflexion, ont relaté de multiples expériences, initiatives ici et là, et les ont partagées avec un plus grand nombre. Sans être exhaustif, ce dossier de *Responsables*, en parallèle d'articles dans la newsletter mensuelle, en retrace quelques interventions marquantes. Les transformations nous engagent !

*regards croisés* **12**  
« *Changer d'écosystème : tous gagnants ?* »

*analyse* **14**  
Pour un travail réellement humain au XXI<sup>e</sup> siècle

*reportage* **16**  
« *Notre entreprise est le fruit d'une double transformation* »

*témoignage* **20**  
Redynamiser une entreprise après une restructuration

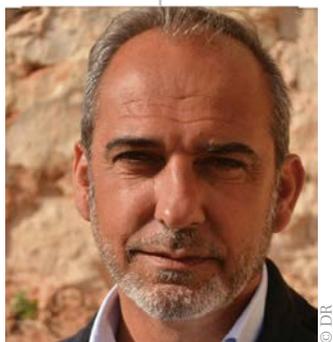
*regard spirituel* **22**  
Les transformations incitent à discerner nos priorités

*vie d'équipe* **26**  
Participation : tous concernés, comment ?

*ressources* **28**  
Soyez protagonistes de l'histoire

## « Changer d'écosystème : tous gagnants ? »

“ *Le Cloître vise l'innovation sociale au service de l'intérêt collectif* ”



**Arnaud Castagnède**  
directeur du Cloître,  
pôle d'innovation  
et d'insertion sociale  
à Marseille

**1987**

fonde en Guyane « Découverte de l'Amazonie », tourisme solidaire

**1997**

rentre à Marseille pour soigner sa fille et fonde ADELIES, plateforme de formation aux métiers de l'environnement

**2001**

créée Acta-Vista, insertion sociale des demandeurs d'emploi

**2017**

co-fonde le Cloître

H abité entre 1932 et 1985 par les sœurs de la Visitation, le site devient une maison de l'enfance à caractère social avec les Orphelins puis Apprentis d'Auteuil de 1987 à 2017. À partir de 2017, grâce au soutien d'entrepreneurs sociaux et de réseaux locaux, **le Cloître se transforme en un pôle d'entrepreneuriat et d'innovation sociale**. Près de 3,5 millions d'euros sont investis pour la création du projet dont l'ambition est de faire de l'entreprise le centre de gravité de l'intérêt collectif.

Pour réussir le changement, plusieurs convictions se sont imposées. **S'affranchir des financements publics** d'abord. Les 6000 m<sup>2</sup> de locaux accueillent dès l'ouverture des entreprises qui s'appuient sur les synergies offertes par le lieu. Le restaurant « Les Jardins du Cloître » est à la fois une école de formation aux métiers de la restauration et une table renommée investie par les chefs Lionel Werner et Michel Portos. Les espaces intérieurs sont aménagés pour accueillir des séminaires, conférences et réunions d'entreprises. Un centre d'appel L2 Phone, La conciergerie solidaire, l'auto-partage avec Totem Mobi proposent des services rémunérés.

Réussir le changement, c'était aussi **s'engager dans une démarche éco-responsable** : un parcours EcoPark pour des activités de loisirs en hauteur remplace le parc du couvent. Le Paysage Urbain, ferme urbaine, permet une production biologique sur site. Le restaurant des Jardins du Cloître s'engage à ne produire qu'un sac de 100 L de déchet par semaine. Alors, tous gagnants ? Oui, si nous réussissons au plus vite le pari de former des jeunes engagés dans des initiatives solidaires, conscients du bien commun, capables de s'insérer avec des compétences reconnues dans le milieu professionnel. Le Cloître n'en est qu'au début de son histoire ; près de 200 jeunes ont déjà été formés en 2019 : ils ouvriront les portes à bien d'autres. ●

“ *Soit on va tous gagner, soit on va tous perdre !* ”



**Emmanuelle Champaud**  
présidente  
de Totem Mobi  
à Marseille

**1986**

diplômée de l'ESSEC, Business School

**1992**

directrice associée Havas, Marseille

**2013**

fonde Totem Mobi

**2018**

élue manager de l'année - Les Trophées de l'Économie, prix décerné par le journal *La Provence*

C hanger son écosystème a d'abord commencé par un changement personnel : la volonté de mettre des compétences avérées en marketing et en communication au service d'un engagement écologique qui participe à la réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub>. Totem Mobi est née, plate-forme d'auto-partage dont le prix modéré (+/- 1 € le 1/4h) permet un usage quotidien à tous.

Avec 180 Twizy, trois fois moins chères que la location d'une trottinette électrique, les Marseillais peuvent **parcourir avec agilité et à toute heure les derniers kilomètres urbains** que les transports en commun n'assurent pas. L'ambition est simple : encourager à remplacer le second véhicule du foyer par une solution d'auto-partage et s'inscrire comme acteur au sein d'un réseau de mobilité urbaine qui fonctionnera d'autant mieux qu'une multitude d'acteurs s'y engageront avec le même pari.

Changer son écosystème a demandé le temps de convaincre des partenaires. Si les pouvoirs publics n'ont pas été pionniers dans la mise en place des premières bornes électriques, les grandes entreprises et PME locales ont financé les premiers pas. Ces acteurs privés, moteurs pour **faciliter la mobilité de leurs salariés**, se révèlent aujourd'hui engagés et incontournables pour promouvoir les initiatives écologiques des quartiers où ils sont installés.

Tous gagnants ? La réponse est encore difficile. Passer de la jouissance d'un véhicule personnel au sentiment d'appartenance à une communauté d'utilisateurs est un cap. Rendre rentable une entreprise tributaire des évolutions technologiques et des dégradations du parc automobile, bien commun d'une communauté plus large que ses utilisateurs, en est un autre. **Réussir à embarquer des partenaires aux motivations variées** dans une ambition qui dépasse les frontières de Totem Mobi, voilà le vrai challenge. Car une chose est sûre : soit on va tous gagner, soit on va tous perdre ! ●



## Pour un travail réellement humain au XXI<sup>e</sup> siècle

Invité des Journées de rentrée du MCC au Centre Sèvres en septembre 2019, le spécialiste du droit du travail et professeur émérite au Collège de France Alain Supiot\* a porté un regard stimulant et critique sur les mutations du travail touché par la révolution technologique, les défis écologiques et une globalisation uniformisante.

**P**our appréhender les transformations actuelles, il est nécessaire de prendre du recul sur la notion de travail qui recouvre une multiplicité de sens et ne peut être réduite à l'emploi salarié. Cette forme historique récente arrive à une certaine échéance, si l'on considère, par exemple, la situation des travailleurs ubérisés : ils représentent un

« au-delà » de l'emploi qui est, en pratique, un « en-deçà » de l'emploi, sans protection juridique. La plus belle définition du travail est selon moi celle de la philosophe Simone Weil : « *Par le travail, la raison saisit le monde et s'empare de l'imagination folle.* » Elle nous laisse percevoir le double mouvement de transformation du monde réel et de domestication de l'imagination

pour devenir créatrice. Cela est typiquement humain, si bien que, priver des générations entières de jeunes d'expérience du travail conduit à de la violence. L'idée de la fin du travail est absurde car elle signerait aussi celle de l'espèce humaine dans sa capacité à mettre en œuvre ses représentations mentales.

### RÉOUVRIR LA QUESTION DU SENS ET DU CONTENU DU TRAVAIL

Le capitalisme a transformé le travail en marchandise. Avec le taylorisme, la logique de l'emploi s'est focalisée sur l'échange d'une quantité de travail, de temps subordonné, contre une quantité d'argent et a évacué le sujet de la finalité ou du contenu du travail. À quoi sert mon travail ? Au plan juridique, c'est l'employeur, et non le salarié, qui définit le sens. Dans les années quatre-vingt-dix, le tournant de la corporate governance marque la prise de pouvoir des actionnaires sur les managers et accentue l'instrumentalisation du travail, de plus en plus dépouillé de tout sens. Fait nouveau, les managers sont concernés et pas seulement les subordonnés : ce mouvement a mis les directions sous la gouvernance par les nombres<sup>1</sup>, limitant toute pensée réflexive. Cela explique le malaise dans l'entreprise, avec des problèmes de santé mentale qui apparaissent, mais aussi dans le monde patronal comme le montre le développement d'entreprises se donnant une raison d'être depuis le rapport Notat-Senard.

<sup>1</sup> Cf. *La gouvernance par les nombres*, Alain Supiot, Fayard, 2015.

### REPENSER LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Avec la révolution numérique, le travail des salariés tend à s'organiser sur le modèle de celui des ordinateurs : ils sont programmés pour réaliser des objectifs chiffrés puis évalués. On réajuste ensuite le programme en fonction des performances. Les robots sont des machines merveilleuses... à condition d'être conçus dans le cadre d'un régime de « travail réellement humain », comme l'énonce l'OIT dans sa constitution, c'est-à-dire un travail qui permette aux hommes de sortir ce qu'ils ont de meilleur en eux. Nous avons besoin de personnes qui exercent leur imagination, sensibilité ou créativité. Nous devons nous demander comment domestiquer les machines au lieu de les laisser domestiquer nos cerveaux. Et penser le travail humain à partir de la notion de ce qui n'est pas programmable.

Le contrat de travail ne permet pas une discussion sur le sens et le contenu du travail. Celle-ci doit relever d'une négociation collective. La liberté syndicale est un des piliers de l'OIT. Elle offre la capacité pour ceux qui sont en position de faiblesse de se mettre ensemble et de faire entendre leur voix. Si nous ne parvenons pas à maintenir des institutions capables de métaboliser les ressources de la violence, celle-ci resurgira. Nous avons des exemples récents en France...

Les entreprises sont désormais confrontées à des questions autrefois prises en charge par les États, comme la protection de la planète, des enfants, de la culture, etc. Les multinationales sont, quant à elle, des opérateurs au niveau international sans avoir les charges du sujet du droit international. Je défends l'idée d'une déclaration universelle des responsabilités qui articulerait ce qui incombe aux différentes parties, États, entreprises, ONG et travailleurs.

Loin de tout catastrophisme, je suis convaincu qu'il faut renouer avec l'idée de progrès. Tels ceux qui ont imaginé le programme du Conseil national de la Résistance en pleine guerre, nous devons nous interroger maintenant sur le monde du travail que nous voulons construire au XXI<sup>e</sup> siècle. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE-HÉLÈNE MASSUELLE  
ET ODILE BORDON

## « Notre entreprise est le fruit d'une double transformation »

Niché au fond d'un jardin familial à flanc de montagne non loin de Chambéry, *Kayak Architecture* est un atelier d'architecte dédié à des projets fertiles en liens humains et guidé par les principes de l'économie circulaire. Lancé en avril 2019, il est l'aboutissement d'une longue réflexion menée sur leur métier et sur eux-mêmes par ses initiateurs, Xavier et Blandine Patriarche.

“**N**ous avons conçu nos locaux en privilégiant le recyclage d'un bâtiment existant – notre apprentis – et l'utilisation de matériaux issus de la récupération», annonce d'emblée la savoyarde Blandine Patriarche. Lumineux et originaux, les lieux permettent d'économiser les ressources de la planète et des propriétaires. Blandine et Xavier ont décidé d'appliquer cette recette « familiale » à leurs projets professionnels, qui concernent des bâtiments beaucoup plus vastes, privilégiant la sobriété de consommation et les structures créatrices de liens humains. Les volumes de matériaux économisés sont un levier pour améliorer le bilan écologique d'une construction. Simple à formuler, l'idée est plus complexe à réaliser. Les grands chantiers nécessitent en effet beaucoup de matériaux, qu'ils soient recyclés ou non.

**D'où provient cette intuition?**  
« Il y a vingt ans, mes premiers chantiers sur des grands projets m'ont laissé ahuri face à la mise au rebus d'énormes quantités de matériaux. C'est à cette époque que je me dis qu'un jour je lancerai un *Emmaüs des matériaux* », explique Xavier. Comme dirigeant associé au sein du cabinet d'architecture *Patriarche* piloté par son frère, il participe alors au développement de l'entreprise qui remporte des marchés sur les cinq continents et emploie plus de 300 collaborateurs, et s'éloigne peu à peu de la pratique concrète du métier. « *Une spirale du succès peu compatible avec l'émergence d'une conscience écologique durable* », concède-t-il. En 2014, le couple ressent le besoin d'une césure en lien avec la recherche d'unité de leurs existences. Ils partent en Espagne suivre une formation spirituelle



Avec nos cinq enfants, l'émergence d'une conscience écologique trouve un terrain d'application concret !



Le couple devant les locaux de *Kayak Architecture*.

et théologique au sein du Chemin Neuf, mouvement d'inspiration ignatienne. Avec leurs cinq enfants, ils goûtent la simplification de vie et le partage avec des familles de 22 pays. Xavier retrouve le concret dans les travaux de restauration et d'entretien de la chartreuse de la communauté charismatique. Ils redécouvrent les relations simples et authentiques, nourries par la prière quotidienne.

« **De cette expérience, nous revenons différents en 2015** », confie le couple. À leur retour en Savoie, Xavier retrouve son travail de dirigeant au sein de l'agence *Patriarche*. Attentif à ses changements intérieurs, il délaisse cependant sa voiture au profit d'un vélo, s'investit dans les actions environnementales internes à l'agence, propose un mode de gouvernance plus partagée. La publication de

*Laudato si'*, l'encyclique du pape François sur l'écologie intégrale, l'encourage à aller dans ce sens. Progressivement, il découvre les acteurs de l'économie circulaire: « *J'en tire la conviction que, dans ce terreau fertile, il y a matière à agir* ». La filière de récupération des matériaux neufs non utilisés sur les chantiers et des matériaux recyclables issus de la déconstruction germe ainsi en Savoie avec création d'emplois à la clé. De son côté, Blandine exerce son métier par un bénévolat de compétences pour le Chemin Neuf et se connecte aussi avec l'économie circulaire locale. Un soir, le couple rencontre Cyril Dion présentant son film *Demain*. Le réalisateur questionne les spectateurs: «... à quoi ça sert d'aller au boulot en vélo si vous travaillez pour Monsanto? » Xavier réalise alors que sa simplification de vie au niveau familial n'est pas suffisante car son empreinte

écologique professionnelle est la plus impactante.

Entre leurs vies professionnelle, spirituelle, familiale et leur engagement environnemental naît un tiraillement grandissant, qui se traduit pour Xavier par l'infénel cycle perte de sens – épuisement – questionnement – désir de cohérence. C'est le début d'un processus de co-création aboutissant à *Kayak Architecture* qui décline leur vision: lancer un « Emmaüs des matériaux », travailler avec du matériau de récupération, appliquer la frugalité dans l'architecture, réduire l'extraction des matières de construction, refaire du suivi de chantier, se reconnecter avec les personnes sur le concret du projet, redessiner, unifier leur vie de famille en travaillant ensemble. Xavier parvient à la conclusion que créer cette activité au sein de la structure familiale, n'a pas de sens. « Mon frère m'encourage et me propose de m'envoyer les clients sensibles à ce type de projets difficiles à réussir au sein du groupe. J'annonce à mes associés mon choix de les quitter en utilisant la métaphore du kayak qui explore en se faufilant dans les failles de la banquise, là où le gros bateau ne passe pas », se souvient-il, encore ému. Il vend ses parts pour financer leur transformation professionnelle.

Aujourd'hui, Blandine et Xavier travaillent ensemble les appels d'offre correspondant aux critères écologiques de *Kayak Architecture*. Les affaires se présentent bien mais



« Par conviction personnelle nous avons développé une sensibilité d'approche urbaine car elle donne une vision plus globale de l'architecture. »



Blandine et Xavier dans leur atelier fait de matériaux issus de la récupération, où percent les rayons du soleil.

rien n'est gagné. Chaque matin, de leur petit atelier, monte une prière vers le Très-Haut, un cœur à cœur de Patriarche vers un autre. Tous savent que la Mère des transformations est la transformation intérieure. ●

OLIVIER DAUPHIN

l'infographie

JOURNÉES DE RENTRÉE  
« ENGAGÉS DANS LES TRANSFORMATIONS »



Journées de rentrée  
du 26 septembre  
au 30 novembre 2019



# Redynamiser une entreprise après une restructuration

**En 2013, Michelin a fermé l'activité de son atelier principal à Joué-lès-Tours. Ce sont plus de 700 postes sur 900 qui ont disparu. Olivier de Chassey, nouveau directeur du site, avait la double et délicate mission d'appliquer le plan social et d'insuffler une nouvelle dynamique pour assurer la pérennité du site reconfiguré.**

**G**roupe centenaire, Michelin pèse 23 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 18 % de part du marché mondial du pneumatique. Il emploie 114 000 personnes sur 70 sites dans 20 pays. Avec des moyens de production importants en France et en Europe, Michelin doit défendre sa place de leader, ce qui implique des décisions industrielles de long terme dans un monde instable où les marchés se referment, de nouveaux concurrents émergent et les cycles de consommation raccourcissent.

Pour s'adapter, le site de Joué-lès-Tours dédié à l'activité poids-lourd a dû être restructuré et des moyens très importants ont été affectés afin de prendre en compte la dimension humaine des décisions prises et moderniser les ateliers dont l'activité était maintenue. Ainsi, en lien avec les représentants syndicaux, l'inspection du travail et les collectivités locales, un reclassement dans d'autres usines du groupe a été proposé à chaque employé dont le poste était supprimé. La cellule de transition professionnelle mise en place a permis de mener des actions de formation et d'aide au retour à l'emploi. Trois ans après le lancement des opérations de restructuration,

**1983**  
diplômé de l'École navale, pilote d'avion dans la Marine

**1996**  
commandant de flottille et de frégate puis membre de l'État-major des armées

**2009**  
entre chez Michelin, responsable d'activité sur l'usine de Cholet

**Depuis 2014**  
directeur de l'usine Michelin de Joué-lès-Tours et responsable d'une ligne métier depuis 2018



chaque employé concerné par le plan social avait retrouvé un nouvel emploi stable. Si tel n'avait pas été le cas, Michelin s'était engagé à reprendre dans ses effectifs les personnes en souffrance.

Par ailleurs, grâce au dialogue, les employés proches de la retraite ont accepté de participer au démontage et transfert des machines de production. Après la destruction des bâtiments, 24 hectares de terrain ont été dépollués et valorisés pour l'implantation de nouvelles entreprises. En parallèle, 20 millions d'euros ont été consacrés à la modernisation des ateliers dont l'activité allait perdurer.

## UN MANAGEMENT AUTONOME

Si le taylorisme a permis des avancées sociales et des gains de productivité majeurs, il a conduit à une mise sous contrôle des personnes jugée excessive et préjudiciable à la performance industrielle. Celle-ci doit passer davantage par la responsabilisation individuelle et collective des personnes. Cela demande de mettre en œuvre les principes de subsidiarité, de confiance, de solidarité, de bienveillance mais aussi de laisser un temps suffisant pour installer les nouveaux modes de fonctionnement et enfin de réduire les contrôles. Les managers doivent se concentrer sur le « pourquoi » et laisser leurs équipes non seulement se fixer leurs propres objectifs collégialement mais aussi définir « comment » les atteindre. Ce mode de management exige un engagement de la hiérarchie à la prise en compte des demandes d'aide ou propositions issues de la base. À titre d'exemple, chaque année, les salariés Michelin formulent quelque 30 000 propositions d'amélioration dont la moitié donne lieu à des réalisations concrètes.

La responsabilisation suppose que les salariés bénéficient d'une vision claire et commune de leur travail, de leurs responsabilités ainsi que des raisons des changements, et disposent des moyens d'agir et de développer leurs compétences. Elle passe par une bonne et fidèle communication à tous les niveaux, l'octroi de la confiance mais aussi l'expression de certaines

exigences. Elle nécessite enfin d'admettre des erreurs et un certain « désordre », et doit se concrétiser par la reconnaissance financière.

## SENS ET PERFORMANCE

La responsabilisation est une source de sens au travail, de bien-être et, in fine, de performance de l'entreprise ou le poste tenu, la raison de toute activité est de fournir des biens et des services à des clients, employés, actionnaires ou à la société civile. La

---

***La responsabilisation suppose que les salariés bénéficient d'une vision claire et commune de leur travail.***

---

rentabilité doit rester un moyen et non une finalité. En cohérence avec ses valeurs de respect des personnes, des faits et de l'environnement, Michelin a décidé de ne plus développer aucune activité qui ne soit durable et de rechercher la convergence sociale, économique et environnementale.

Parce que le respect des personnes renforce la cohésion sociale et entraîne un attachement collectif à l'entreprise, il donne un avantage concurrentiel majeur au profit de sa pérennité. ●

**PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIER TIBERGHEN LORS DE LA JOURNÉE DE RETOUR À TOURS LE 28 SEPTEMBRE 2019**



## Les transformations incitent à discerner nos priorités

Lazare devant la porte de la maison de l'homme riche, panneau supérieur de l'évangélaire enluminé d'Echternach (XI<sup>e</sup> siècle, conservé à la Bibliothèque nationale de France).



© Charles Thénoz

### Marie-Odile Lampert

est ingénieure de formation. Après une carrière qui l'a menée à la direction d'un site industriel qui a appartenu à plusieurs groupes internationaux, elle a pris sa retraite et vient d'être appelée à la responsabilité d'accompagnatrice spirituelle de la région Alsace-Franche-Comté-Nord.

**Accompagnatrice spirituelle de la région Alsace-Franche Comté-Nord, Marie-Odile Lampert a commenté l'évangile du jour lors de la journée de rentrée du secteur de Strasbourg le 29 septembre. La parabole du riche et de Lazare est venue éclairer la thématique retenue « la transformation écologique, t'inquiète je gère ! ». Dans quelle mesure les mutations nous permettent-elles de réordonner nos vies ?**

“ **U**n grand abîme a été établi entre vous et nous » prévient Abraham dans cet épisode de l'Évangile de Luc. Nous n'aimons pas les fossés, ni les murs, sauf quand ils nous protègent. En l'occurrence, il s'agit du fossé entre riches et pauvres et nous avons conscience que, par tout, ce fossé ne cesse de s'élargir. L'accroissement des inégalités,

quelle qu'en soit l'expression, et la dette écologique entre Nord et Sud en particulier, nous sont insupportables. Nous essayons de « gérer » : en faisant don d'une partie de nos biens, en nous engageant dans des associations d'aide au loin ou à proximité dans l'accueil et l'accompagnement des migrants, des personnes en souffrance, en militant. N'est-ce pas un devoir ? Mais peut-être cette seule interprétation de la

parabole nous laisse-t-elle sur notre faim et révèle-t-elle une autre soif que nous portons ?

### DEUX HOMMES FACE À FACE

La parabole se compose de deux tableaux hauts en couleurs et en impressions, qui nous parlent d'un avant et d'un après dans la vie de deux personnes, un riche et un pauvre dont le nom est Lazare. Comment sont décrits cet avant et cet après ?

Avant, un lieu de jouissance, un lieu où le riche profite et brille de toutes sortes d'attraits, après, un lieu d'enfermement, de solitude. Avant, un lieu de bombance sans limites pour le riche, après, un lieu de soif extrême que plus rien ne peut assouvir.

Avant, l'expérience de la faim, de la soif, c'est celle du pauvre : après, la consolation des Béatitudes. Avant, un combat pour la vie, sans partenaire, sans résultat, celui de Lazare. Après, le sentiment d'appartenance à plus large, avec tous ceux qui ont cru à une promesse de vie en abondance.

Après, le pauvre Lazare a tout, le riche n'a rien. Après, un homme garde son nom, Lazare, qui signifie « Dieu aide », un autre n'a toujours pas de nom, hormis le qualificatif d'enfant. Après, il est absolument impossible pour le riche de rejoindre Lazare, avant il est malheureusement impossible pour Lazare de rejoindre le riche. Deux hommes sont face à face dans un même réel et au même moment. →

→ Une porte les sépare : elle peut être ouverte et empruntée, ou bien se transformer en un fossé infranchissable.

#### UN AUTRE REGARD SUR NOS VIES

Cette parabole n'est pas destinée à décrire l'enfer ni le renversement magique et moralisateur de vies humaines aux extrêmes, celle d'un riche à qui la vie sourit, celle d'un pauvre hère. Nous ne sommes d'ailleurs ni l'un ni l'autre. Elle est une invitation à regarder nos vies, à les mettre au défi pour les ordonner, les réordonner. Pas nos vies dans l'absolu mais nos vies regardées, questionnées par nos contemporains. Et rien de mieux que de les soumettre à des regards radicaux.

Au MCC, nous disposons d'une pédagogie pour discerner, d'un ensemble de règles, réfléchies, expérimentées et proposées, entre autres, par Ignace de Loyola. Il nous invite précisément à nous imaginer sur le point de mourir et à nous demander ce que nous aurions aimé avoir choisi pour vivre et aimer davantage (ES 186 et 187). Qu'est-ce que nous jugeons digne d'intérêt – Ignace emploie le mot fort d'affection – pour que nous souhaitions le même choix à nos amis ? Cette parabole nous propose la même démarche : qu'est-ce qui mérite que nous y mettions toute notre énergie, quels sont les fossés vides de sens de nos vies ? Quel effet miroir nous renvoient nos contemporains ?

#### La parabole du riche et de Lazare

En ce temps-là, Jésus disait aux pharisiens : « Il y avait un homme riche, vêtu de pourpre et de lin fin, qui faisait chaque jour des festins somptueux. Devant son portail gisait un pauvre nommé Lazare, qui était couvert d'ulcères. Il aurait bien voulu se rassasier de ce qui tombait de la table du riche; mais les chiens, eux, venaient lécher ses ulcères. Or le pauvre mourut, et les anges l'emportèrent auprès d'Abraham. Le riche mourut aussi, et on l'enterra. Au séjour des morts, il était en proie à la torture; levant les yeux, il vit Abraham de loin et Lazare tout près de lui. Alors il cria : « Père Abraham, prends pitié de moi et envoie Lazare tremper le bout de son doigt dans l'eau pour me rafraîchir la langue, car je souffre terriblement dans cette fournaise ». « Mon enfant, répondit Abraham, rappelle-toi: tu as reçu le bonheur pendant ta vie, et Lazare, le malheur pendant la sienne. Maintenant, lui, il trouve ici la consolation, et toi, la souffrance. Et en plus de tout cela, un grand abîme a été établi entre vous et nous, pour que ceux qui voudraient passer vers vous ne le puissent pas, et que, de là-bas non plus, on ne traverse pas vers nous ». Le riche répliqua : « Eh bien ! père, je te prie d'envoyer Lazare dans la maison de mon père. En effet, j'ai cinq frères: qu'il leur porte son témoignage, de peur qu'eux aussi ne viennent dans ce lieu de torture ! » Abraham lui dit : « Ils ont Moïse et les Prophètes: qu'ils les écoutent ! » « Non, père Abraham, dit-il, mais si quelqu'un de chez les morts vient les trouver, ils se convertiront ». Abraham répondit : « S'ils n'écoutent pas Moïse ni les Prophètes, quelqu'un pourra bien ressusciter d'entre les morts: ils ne seront pas convaincus. »

Lc 16, 19-31

#### RÉORDONNER NOS VIES

La transition écologique est porteuse de points de rupture pour l'avenir de notre terre et de notre humanité. Nous les vivons comme autant de tourments pour nous, pour notre maison commune, pour les générations à venir. C'est dans le dialogue et la réflexion que des portes peuvent s'ouvrir pour un avenir qui dépasse notre espace de temps. Nous percevons combien le souci des plus pauvres, combien une vision respectueuse et ambitieuse de l'homme et de son développement dans toutes ses dimensions, combien toutes ces composantes – et tout est lié – permettent d'élaborer un bien commun, porteur d'avenir.

Nous prenons des engagements que nous sentons décisifs et qu'il nous appartiendra de relire, confronter et revisiter, pour vivre et aimer davantage. Si nous n'aimons pas être limités, nous savons que nous devons mettre des limites, par exemple à notre pratique du mythe du progrès matériel infini ou à notre sentiment, individuel ou collectif, de toute-puissance. Peut-être devons-nous intégrer notre fragilité et celles d'autres et quitter notre individualisme pour prendre en compte le développement des potentialités de tous. Chacun dans sa vie, ses engagements, poursuivra le discernement de ses priorités.

Nous ne sommes pas seuls et nous désirons associer d'autres à notre démarche. Car « Dieu aide », Lazare, est aussi notre nom : non pas parce

#### Dans les exercices spirituels

186 : « Je considérerai, comme si j'étais à l'article de la mort, de quelle manière et avec quel soin je voudrais m'être conduit dans l'élection présente; et, me réglant sur ce que je voudrais avoir fait alors, je le ferai fidèlement maintenant. »

187 : « Je considérerai avec attention quelles seront mes pensées au jour du jugement; je me demanderai comment je voudrais avoir délibéré dans l'élection actuelle; et la règle que je voudrais alors avoir suivie est celle que je suivrai à cette heure, afin de me trouver en ce jour dans un entier contentement et dans une grande joie. »

Saint Ignace de Loyola – 186, 187

que nous sommes pauvres matériellement, mais parce que nous acceptons de nous laisser créer, recréer par ce Dieu fidèle à sa promesse d'amour et de fécondité, promesse de sens et de vie. Et car Dieu aide, nous recevons le pain pour la route. Devenons ce que nous recevons : béance ouverte à autrui et au souci de notre monde, pain rompu, donné pour notre terre. ●

MARIE-ODILE LAMPERT



# Participation : tous concernés, comment ?

S'engager dans les transformations, c'est vouloir participer à un projet commun, apporter sa pierre à l'édifice, en prenant part à une décision ou à un projet, en étant dans la co-création. Parce que la participation contribue au bien commun et exprime la dignité des personnes, réfléchissons à la pratique que nous en avons.



© Mathieu de Muzizon

## 1. Partage de situations où la participation est en jeu

Chacun fait mémoire d'une telle expérience. Par exemple :

- › Dans le monde du travail : élections des instances représentatives du personnel, consultations / sondages / baromètres, discussions informelles à la machine à café, ateliers de co-construction...
- › Sur son lieu de travail : des dispositifs d'écoute et de consultation des salariés (boîte à idées, réseau social d'entreprise, forums, baromètres, etc.) existent-ils ? Sont-ils efficaces ?
- › Comment chacun vit (ou ne vit pas...) la participation dans son travail ?
- › A-t-il le sentiment de pouvoir participer à la vie de son organisation, à ses grands choix, actions, décisions ? Sur quels sujets est-il sollicité par sa hiérarchie, ses collègues ? À quoi a-t-on regretté de ne pas être associé ?
- › Si on manage des collaborateurs : que fait-on de leurs initiatives et de leurs idées ? Est-ce qu'on leur donne le droit à l'erreur ?

Quels engagements avons-nous dans la vie politique, syndicale, ecclésiale, associative... ? Pourquoi les avons-nous pris ? Que nous font-ils vivre ? Quel sens ont-ils pour nous ?

## 2. Méditation avec l'Évangile : Jean 15, 1-11

« Ce qui fait la gloire de mon Père, c'est que vous portiez beaucoup de fruit et que vous soyez pour moi des disciples. (...) Je vous ai dit cela pour que ma joie soit en vous, et que votre joie soit parfaite. »

## 3. Proposition de pistes de conversion

Identifions ensemble une action concrète, une attitude, une initiative, même très simple, que chacun pourrait mettre en œuvre pour mieux vivre le principe de participation dans son quotidien. Par exemple, sur son lieu de travail : mise en place d'un dispositif d'*empowerment* de ses collaborateurs, boîte à idées... Un nouvel engagement, politique, ecclésial, associatif, syndical ou même familial...

L'ÉQUIPE DES PARCOURS DE DOCTRINE SOCIALE

## « Soyez protagonistes de l'histoire »

« Jésus est le Seigneur du risque, il est le Seigneur du toujours "plus loin". Jésus n'est pas le Seigneur du confort, de la sécurité et de la commodité. Pour suivre Jésus, il faut avoir une dose de courage (...). Aller par les routes de notre Dieu qui nous invite à être des acteurs politiques, des personnes qui pensent, des animateurs sociaux. Il nous incite à penser à une économie plus solidaire que celle-ci. Dans les milieux où vous vous trouvez, l'amour de Dieu nous invite à porter la Bonne Nouvelle, en faisant de notre propre vie un don fait à lui et aux autres. Et cela signifie être courageux, cela signifie être libre. Vous pourrez me dire: Père, mais cela n'est pas pour tous, c'est uniquement pour quelques élus! Oui, c'est vrai, et ces élus sont tous ceux qui sont disposés à partager leur vie avec les autres. De la même façon que l'Esprit Saint a transformé le cœur des disciples le jour de Pentecôte – ils étaient paralysés –, il a fait de même avec nos amis qui ont partagé leurs témoignages (...).

Voilà le secret, chers amis, que nous sommes appelés à expérimenter. Dieu attend quelque chose de toi (...). Dieu vient rompre nos fermetures, il vient ouvrir les portes de

nos vies, de nos visions, de nos regards. Dieu vient ouvrir tout ce qui t'enferme. Il t'invite à rêver, il veut te faire voir qu'avec toi le monde peut être différent. C'est ainsi: si tu n'y mets pas le meilleur de toi-même, le monde ne sera pas différent. C'est un défi!

Le monde d'aujourd'hui vous demande d'être des protagonistes de l'histoire, parce que la vie est belle à condition que nous voulions la vivre, à condition que nous voulions y laisser une empreinte. L'histoire aujourd'hui nous demande de défendre notre dignité et de ne pas permettre que ce soient d'autres qui décident de notre avenir. Non! Nous devons décider de notre avenir, vous, de votre avenir! Le Seigneur, comme à la Pentecôte, veut réaliser l'un des plus grands miracles dont nous puissions faire l'expérience: faire en sorte que tes mains, mes mains, nos mains se transforment en signes de réconciliation, de communion, de création. Il veut tes mains pour continuer à construire le monde d'aujourd'hui. Il veut construire avec toi. Et toi, que réponds-tu? Que réponds-tu, toi? Oui ou non? » ●

Pape François, JMJ de Cracovie, 30 juillet 2016  
(<https://urlz.fr/bot8>)

### Pour aller plus loin

- *Le travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, Alain Supiot, collectif, Éditions de l'Atelier, 2019
- *L'esprit malin du capitalisme – Comprendre la crise qui vient*, Pierre-Yves Gomez, Desclée de Brouwer, 2019 (cf. recension p.29)
- *Manifeste pour le progrès social – Une meilleure société est possible*, Marc Fleurbaey & al., La Découverte, 2019
- *Les nouveaux travailleurs des applis*, Sarah Abdelnour et Dominique Méda, PUF, 2019

### Dans le prochain numéro de Responsables

#### Dossier

## La quête de sens du travail renouvelée par les Millenials

### À LIRE



#### L'esprit malin du capitalisme

DE PIERRE-YVES GOMEZ  
DESCLÉE DE BROUWER, 300 P., 2019, 17,90 €

Pour échapper au catastrophisme ambiant, Pierre-Yves Gomez entreprend de décrypter le récit du capitalisme spéculatif rendu possible par une simple réforme du système de retraite américain en 1974. Depuis, les fonds de pensions américains cherchent des dividendes à 2 chiffres. Leur quête boulimique a obligé les entreprises à rendre des comptes de plus en plus réguliers à l'élite financière. Elle a trouvé une base mécanique dans la digitalisation permise par les NTIC. Sous prétexte de promesse disruptive, des start-ups deviennent des licornes dont les plus ambitieuses sont dévorées par les GAFA. Ces entreprises réalisent leurs promesses en monétisant le travail invisible des consommateurs. Ce livre est intelligent, salutaire et modeste. Intelligent parce qu'il vulgarise les meilleures recherches en management des entreprises. Salutaire, en ce qu'il décrypte le labyrinthe que nous construisons par nos actes économiques les plus invisibles. Modeste... trop modeste, car il n'imagine pas qu'on puisse sortir du labyrinthe capitaliste avant qu'il n'épuise notre biosphère.

BERTRAND HÉRIARD-DUBREUIL

### À LIRE



#### Algues vertes, l'histoire interdite

ENQUÊTE D'INÈS LÉRAUD, DESSINÉE PAR PIERRE VAN HOVE  
ÉDITIONS DELCOURT, 160 P., 2019, 19,99 €

Ce « mook », contraction de mots magazine et book, n'est pas un livre de fiction. Il est la restitution d'une enquête de terrain de plusieurs années concernant la dangerosité de l'hydrogène sulfuré (H<sub>2</sub>S) émanant de la concentration d'algues vertes sur les plages bretonnes issues des rejets de nitrates dans les rivières. Sous forme de récit dessiné, c'est l'histoire, à partir de témoignages et de documents judiciaires, scientifiques ou journalistiques, d'une omerta qui prend sa source dans la modernisation du système de production agricole lancée dans les années 60. Une lecture éclairante, dont l'apparente naïveté n'est pas dépourvue d'une ironie parfois cinglante! À découvrir, sans s'asphyxier!

A-M DE BESOMBES

### À VOIR

#### Sorry we missed you

Ken Loach  
Durée: 1h40. En DVD/VOD à partir du 26 mars.



Cinéaste de combat, Ken Loach poursuit son inlassable attention au sort de l'homme au travail, en l'occurrence celui de ses concitoyens britanniques. Son dernier cheval de bataille: l'ubérisation, vue à travers le prisme de Ricky, père de famille qui se met à son compte comme chauffeur-livreur. Grâce aux promesses offertes par la révolution numérique, le travailleur de Newcastle espère briser la fatalité des petits boulots mal payés et devenir son propre patron. Il découvrira bientôt l'envers du décor: assujettissement à la technologie, inflexibilité du donneur d'ordre, précarisation de son statut. S'il y a quelque chose de puissant dans *Sorry we missed you*, ce n'est pas tant la propension de Ken Loach à dénoncer un système que son intense compassion pour le travailleur de Newcastle et son foyer. Le réalisateur montre avec acuité combien Abby, l'épouse de Ricky mais aussi leurs deux enfants sont les premières victimes de l'ubérisation, impitoyable perturbatrice du fragile équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. Un film poignant.

PIERRE-OLIVIER BOITON

## L'Écriture sainte provoque douceur et amertume

Le titre de la lettre signifie « Il leur ouvrit », en référence au passage de l'évangile de saint Luc cité plus bas (24, 45). Dans cette lettre, François propose aussi des modalités pratiques pour la célébration du dimanche la Parole de Dieu, en créant notamment un ministère spécifique de proclamation de la Parole, ouvert à tous, hommes et femmes. Texte intégral et commentaire en accès gratuit sur le site de *Prions en Église*: <https://urlz.fr/bwci>

Rappelant l'importance que le Concile Vatican II a donné à la Parole de Dieu (Dei Verbum), le pape François s'inscrit également dans la ligne de l'exhortation apostolique « Verbum Domini » de Benoît XVI publiée à la suite du synode des évêques de 2008 sur le thème de « La parole de Dieu dans la vie et la mission de l'Église ». Il a lui-même, dès sa première exhortation apostolique en 2013 « Evangelii gaudium », souligné l'importance de l'homélie pour une « rencontre reconfortante avec la Parole ».

**« IGNORER LES ÉCRITURES C'EST IGNORER LE CHRIST ». CETTE CITATION DE SAINT JÉRÔME INTRODUIT LA LETTRE APOSTOLIQUE DU PAPE FRANÇOIS, RENDUE PUBLIQUE LE JOUR DE LA FÊTE DE CELUI QUI TRADUISIT LA BIBLE (LA VULGATE), LE 30 SEPTEMBRE (2019). EXTRAITS DE CETTE LETTRE, INTITULÉE « APERUIT ILLIS », PAR LAQUELLE EST INSTITUÉ LE DIMANCHE DE LA PAROLE DE DIEU ET QUI ENCOURAGE LES CROYANTS À UNE PLUS GRANDE FAMILIARITÉ AVEC LES TEXTES SACRÉS.**

En conclusion du Jubilé extraordinaire de la Miséricorde, j'avais demandé que l'on pense à « un dimanche entièrement consacré à la Parole de Dieu, pour comprendre l'inépuisable richesse qui provient de ce dialogue constant de Dieu avec son peuple » (Misericordia et misera, n. 7). Consacrer de façon particulière un dimanche de l'Année liturgique à la Parole de Dieu permet, par-dessus tout, de faire revivre à l'Église le geste du Ressuscité qui ouvre également pour nous le trésor de sa Parole afin que nous puissions être dans le monde des annonciateurs de cette richesse inépuisable (...). J'établis donc que le III<sup>e</sup> Dimanche du Temps Ordinaire soit consacré à la célébration, à la réflexion et à la proclamation de la Parole de Dieu (...). Avant de se manifester aux disciples enfermés au cénacle et de les ouvrir à l'intelligence de l'Écriture (cf. Lc 24, 44-45), le Ressuscité apparaît à deux d'entre eux sur le chemin qui mène de Jérusalem à Emmaüs (cf. 24, 13-35). Le récit de l'évangéliste Luc note que c'est le jour de la Résurrection, c'est-à-dire le dimanche. Ces deux disciples discutent sur les derniers événements de la passion et de la mort de Jésus. Leur chemin est marqué par la tristesse et la désillusion de la fin tragique de Jésus. Ils avaient espéré en Lui le voyant comme le Messie libérateur, mais ils se trouvent devant le scandale du Crucifié.

Le Pape a choisi le troisième dimanche du temps ordinaire (en 2020, le 26 janvier) parce que c'est un moment de l'année « Où nous sommes invités à renforcer les liens avec la communauté juive et à prier pour l'unité des chrétiens ». C'est cela que nous avons à vivre : « *La Bible est le livre du peuple du Seigneur qui, dans son écoute, passe de la dispersion et de la division à l'unité. La parole de Dieu unit les croyants et les rend un seul peuple* ». Un chemin pour chaque jour.

La lettre insiste tout particulièrement sur le texte des disciples d'Emmaüs, cher au MCC. Où il est rappelé que c'est sur le chemin que Jésus ressuscité lui-même a ouvert aux disciples l'intelligence des Écritures puis a rompu le pain avec eux. « *Si le Seigneur ne nous y introduit pas, il est impossible de comprendre en profondeur l'Écriture Sainte* » rappelle encore en introduction « *Aperuit Illis* ». Précisant encore qu'Écriture et sacrement sont donc inséparables.

Discrètement, le Ressuscité s'approche et marche avec les disciples, mais ceux-ci ne le reconnaissent pas (cf. v. 16). Au long du chemin, le Seigneur les interroge, se rendant compte qu'ils n'ont pas compris le sens de sa passion et de sa mort ; il les appelle « *esprits sans intelligence et lents à croire* » (v. 25) « *et, partant de Moïse et de tous les Prophètes, il leur interpréta, dans toute l'Écriture, ce qui le concernait* » (v. 27). Le Christ est le premier exégète ! Non seulement les Écritures anciennes ont anticipé ce qu'il aurait réalisé, mais Lui-même a voulu être fidèle à cette Parole pour rendre évidente l'unique histoire du salut qui trouve dans le Christ son accomplissement (...).

Le lien entre l'Écriture sainte et la foi des croyants est profond. Puisque la foi provient de l'écoute et que l'écoute est centrée sur la parole du Christ (cf. Rm 10,17), l'invitation qui en découle est l'urgence et l'importance que les croyants doivent réserver à l'écoute de la Parole du Seigneur, tant dans l'action liturgique que dans la prière et la réflexion personnelle (...).

L'Écriture sainte accomplit son action prophétique avant tout à l'égard de celui qui l'écoute. Elle provoque douceur et amertume (...). L'effet de douceur de la parole de Dieu nous pousse à la partager avec ceux que nous rencontrons au quotidien pour leur exprimer la certitude de l'espérance qu'elle contient (cf. 1 P 3 ; 15-16). L'amertume, à son contraire, est souvent offerte lorsqu'on saisit à quel point il nous est difficile de vivre la parole de manière cohérente, ou se voit même refusée d'être touchée du doigt parce qu'elle n'est pas retenue valable pour donner un sens à la vie. Il est donc nécessaire de ne jamais s'accoutumer à la Parole de Dieu, mais de se nourrir de celle-ci pour découvrir et vivre en profondeur notre relation avec Dieu et avec nos frères.

EXTRAIT ANNOTÉ PAR ROBERT MIGLIORINI, A.A.

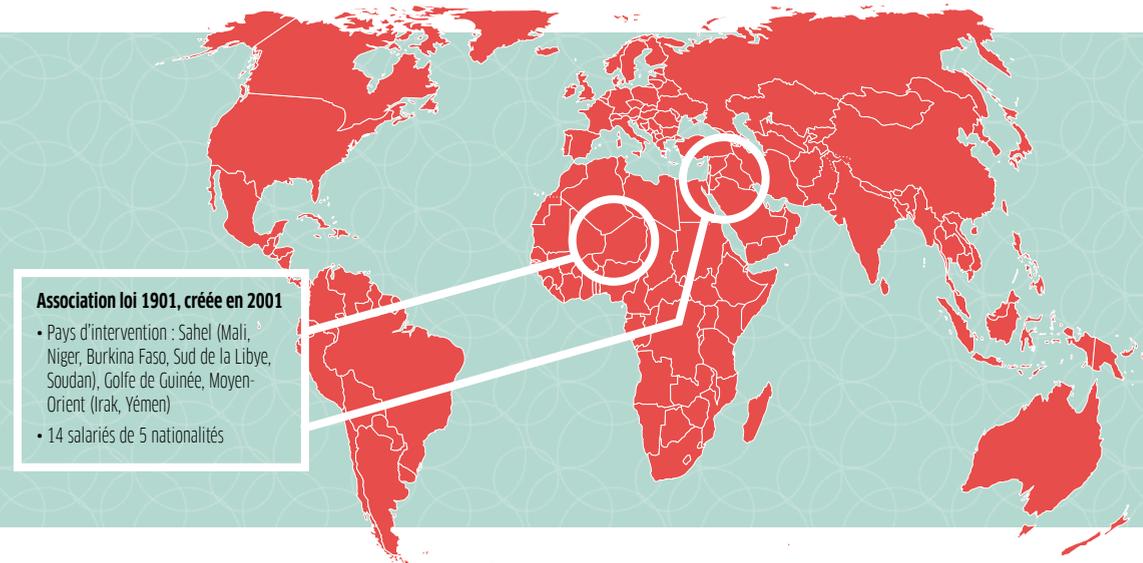
### L'ONG Promediation crée des espaces de dialogue entre belligérants

Fondée en 2001 comme lieu d'échange entre les praticiens francophones de la négociation, Promediation est progressivement devenue un acteur appuyant les initiatives de prévention et de résolution des conflits armés. L'ONG suit les valeurs fondatrices de la médiation, à savoir l'indépendance, la neutralité, la multi-partialité et la confidentialité de ce

qui est dit entre les parties. Ses équipes agissent dans la flexibilité et la discrétion, avec pour principale préoccupation les besoins identifiés sur le terrain. Promediation accorde une importance particulière à l'analyse du contexte et à l'accompagnement des acteurs, avec lesquelles ses équipes tissent des liens de confiance. Son action n'est pas conditionnée à la signature d'un

accord entre les parties et se poursuit, le cas échéant, pour accompagner sa mise en œuvre. Ce travail se fait en coordination, et dès que possible en synergie avec les autorités locales, les Nations Unies et tout acteur susceptible d'exercer un impact sur la situation.

MAGUELONE GIRARDOT



**Association loi 1901, créée en 2001**

- Pays d'intervention : Sahel (Mali, Niger, Burkina Faso, Sud de la Libye, Soudan), Golfe de Guinée, Moyen-Orient (Irak, Yémen)
- 14 salariés de 5 nationalités

## Maguelone, l'engagement humanitaire d'une jeune pro au Moyen-Orient

**Dans les zones de conflit, des humanitaires mènent des initiatives de prévention des conflits, exerçant une forme de diplomatie parallèle. Maguelone Girardot, jeune professionnelle de 27 ans, partage avec Responsables ses motivations et son expérience.**

La médiation et le désir de prévenir les conflits et les incompréhensions ont toujours été naturels pour moi, tant j'ai vu de situations qui auraient pu être évitées par un dialogue franc et sincère, et ce, à tous les niveaux, international, familial, conjugal, amical ou professionnel.

Diplômée en sciences politiques en 2015, je me suis spécialisée sur les relations internationales, particulièrement entre « Nord » et « Sud ». Cela m'a conduite à travailler au Haut-Commissariat pour les réfugiés des Nations Unies au

Maroc, puis dans des ONG humanitaires au Liban et en Irak. Malgré un savoir-faire et des structures éprouvés, j'ai été consternée par l'incapacité de la communauté internationale à apporter autre chose qu'une réponse d'urgence, par exemple en Syrie. J'ai également eu la chance de vivre au contact des habitants du Nord du Liban, du Kurdistan irakien et du Gouvernorat de Ninive. Touchée par leur accueil et la beauté de leur culture, j'ai joué le rôle d'intermédiaire entre des individus et communautés qui ne se parlaient pas ou plus.

Mon travail exige une capacité de communication et d'empathie avec des personnes très diverses : chefs tribaux ou militaires, représentants administratifs nationaux ou régionaux, diplomates occidentaux et habitants dont le malheur est d'être nés au mauvais endroit. Il faut mettre des mots sur les situations

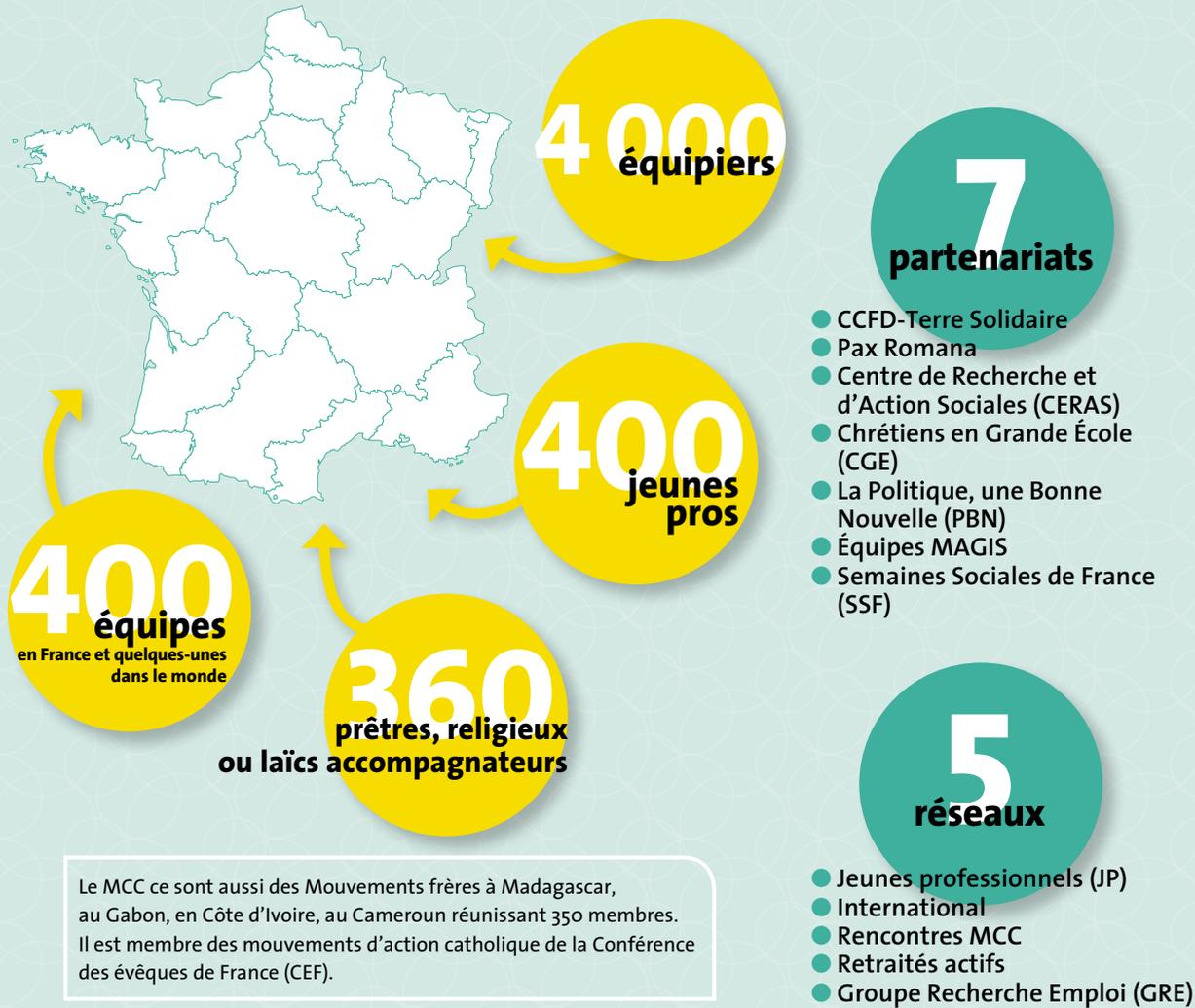
et amener chacun à soutenir, voire à prendre part à notre travail. Être convaincue de ce que je fais est capital pour que mes interlocuteurs estiment que la paix est souhaitable et réalisable. C'est un défi lorsque nous intervenons sur une zone en proie à une violence chronique, où d'autres tentatives ont échoué. L'instabilité politique et sécuritaire, les multiples aléas logistiques ou le climat rendent les conditions de travail souvent éprouvantes, mais je tire une grande joie de certaines rencontres, exceptionnelles et enrichissantes. Promediation permet ou accompagne des échanges parfois âpres mais intenses entre acteurs locaux. Je garde en moi la conviction que nulle situation conflictuelle n'est désespérée, pour peu que les parties dépassent la méfiance et bâtissent un projet commun. ●

MAGUELONE GIRARDOT



À Sinjar, dans le Gouvernorat de Ninive, les jeunes recommencent à aller à l'école malgré les habitations et infrastructures détruites.

# le MCC en chiffres



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

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

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

Nom : ..... Prénom : .....  
 Adresse : .....  
 Ville : ..... Code postal : .....  
 E-mail : .....



# le MCC en pratique

## « EXPÉRIMENTONS LE MCC » : LE DEUXIÈME LIVRET D'ÉQUIPE VOUS MET EN MOUVEMENT !

Voilà plus d'un an que vous êtes accueilli(e) dans une équipe MCC. Vous avez découvert la vie d'équipe dans toutes ses facettes : les bonnes habitudes, l'exigence de préparer les réunions, le bénéfice de les relire et surtout la confiance et l'amitié qui grandissent entre les équipiers. Vous avez choisi de persévérer. Le deuxième livret veut vous faire comprendre la force de vivre en Mouvement.

➤ En 8 fiches, numérotées 10 à 17, le 2<sup>e</sup> livret prend la suite des 9 fiches du premier livret d'équipe « Découvrir le MCC » qui ont été présentées dans le n° 445 de *Responsables* (automne 2019).

**10** Persévérer dans la vie d'équipe, qui est nourrie de celle de ses membres et modulée par les événements de l'actualité économique et sociale à laquelle ils participent directement ou indirectement. Quand l'équipe dure, elle reconnaît les étapes de croissance ou de crise qui la font grandir.

➤ Vos proches ont peut-être besoin de prendre du recul par rapport à ce qu'ils vivent au travail ou en famille. Et si vous leur proposiez de rejoindre le Mouvement en racontant tout simplement ce que vous y vivez ou en leur faisant connaître des événements comme une réunion de secteur ou un dossier de la revue *Responsables* ?

### Au-delà de l'équipe

- 11** Cultiver le sens du Mouvement vous permet de vous accorder aux autres équipes et de choisir parmi toutes les propositions celles qui vous conviennent, à vous personnellement ou à votre équipe, chacune en son temps.
- 12** Partager votre expérience avec d'autres. Si l'expérience du MCC transforme votre vie, vos proches ne manqueront pas de le remarquer et de vous poser des questions.

### La dimension collective

- 13** Comprendre l'organisation du Mouvement. Association loi 1901, elle a ses propres statuts et tient son assemblée générale une fois par an avec la réunion de tous les responsables de secteurs et de régions en un Conseil national.
- 14** Revenir aux sources. Cette organisation est le fruit de plus de 100 ans d'histoire dont nous sommes invités à comprendre la richesse et l'épaisseur.

➤ À l'occasion du Conseil national, le couple des Responsables nationaux et son Bureau, organe exécutif du MCC, sont élus pour trois ans.

### Les outils au service du MCC

- 15** Les raisons de cotiser : pour assurer sa mission, organiser des rassemblements de secteurs, régionaux ou nationaux, indemniser les déplacements et la formation des aumôniers ou accompagnateurs laïcs, organiser des événements et leur communication, etc.
- 16** S'informer, réfléchir, rassembler, échanger, dynamiser, participer avec les médias du MCC... La newsletter mensuelle cherche à étoffer le lien avec et entre les équipiers, les réseaux sociaux nous donnent de la visibilité.
- 17** S'abonner à la revue *Responsables* : depuis plus de 70 ans, elle alimente la réflexion du MCC, participe à son rayonnement et fait le lien entre les équipiers.

➤ Si vous persévérez dans le Mouvement, des responsabilités pourront vous être confiées au fur et à mesure des besoins et de vos disponibilités. Une troisième livret vous sera remis à cette occasion. À surveiller !

**BERTRAND HÉRIARD-DUBREUIL,**  
AUMÔNIER NATIONAL

« Chers amis, **n'attendez pas demain**  
pour collaborer à la **transformation**  
**du monde** avec votre énergie,  
**votre audace** et votre créativité. Votre vie  
n'est pas un entre-temps.  
**Vous êtes l'heure de Dieu** qui vous  
veut féconds. Car c'est **en donnant**  
que l'on reçoit, et la meilleure manière  
de préparer un **bon avenir**  
est de bien vivre le présent  
**dans le don et la générosité.** »

PAPÉ FRANÇOIS, CHRISTUS VIVIT, § 178

**RESP**  **NSABILES**

Engagés pour vivre et travailler autrement

# 446 - HIVER 2020 - 7,50€

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

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

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

Comité de rédaction : Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Claire Collignon, Catherine Coulomb, Solange de Coussemaker, Bertrand Hériard-Dubreuil s.j., Robert Migliorini a.a., Christian Sauret, Dominique Semont, Mireille Viora • Ont collaboré à ce numéro : Olivier Dauphin, Mathieu de Muizon • Photographe : Charles Thénoz • Réalisation : Bayard Service Île-de-France - 18, rue Barbès, 92128 Montrouge Cedex

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

• Photo de couverture : © Agence Kaolin • Impression : Chevillon, Sens (89) • Dépôt légal : janvier 2020