

RESPONSABLES

Mouvement chrétien des cadres et dirigeants

447 - PRINTEMPS 2020 - 7,50€



DOSSIER

Génération au travail, questions de sens

L'INVITÉE

Véronique Albanel,
une philosophe
aux côtés des réfugiés

BIEN COMMUN

« Chère Amazonie » :
en défense des peuples
autochtones et de la forêt

LE MCC EN PRATIQUE

L'indispensable
responsable
d'équipe

4

*en régions
en réseaux*

6

jp connection

« Repenser mon boulot, les
pieds dans l'eau »,
programme de l'université
d'été de Penboc'h



7

l'invitée

Véronique Albanel,
haut fonctionnaire
et philosophe, aux côtés
des réfugiés



10 DOSSIER



**Génération au travail,
questions de sens**

29

coups de cœur

30

bien commun

« Chère Amazonie » :
en défense des peuples
autochtones et de la forêt





Pour nous écrire ou pour réagir :
journal.responsables@mcc.asso.fr

Tout le monde cherche un sens à son travail mais il n'est pas le même pour chaque génération... Préoccupation constante chez les équipiers MCC, la question du sens du travail est aujourd'hui renouvelée par la conjonction de défis radicaux, globaux, inédits : transition écologique, numérique, inégalités croissantes, mondialisation effrénée (etc.) et, signe des temps, le dernier d'entre eux, la crise du Coronavirus. En quoi les jeunes cadres ajoutent-ils leur propre perception ? Leurs exigences seront-elles de nature à engendrer de nouveaux modèles de performance ? Des réponses dans les pages qui suivent.

32

international

Élections présidentielles
en Côte d'Ivoire : une paix fragile



35

Le MCC en pratique



© DR

Christian Sauret,
comité de rédaction

Alignement de perspectives

Numéro paradoxal ! Au cœur d'une crise sanitaire brutale qui chamboule nos repères sociaux et économiques, *Responsables* examine posément la quête du sens du travail qui habite les jeunes. Bien entendu, le dossier de ce numéro a été préparé avant la pandémie. Est-il décalé pour autant ? Je crois au contraire que la coïncidence fait sens.

Observons le hiatus grandissant au cœur des jeunes générations entre ceux qui s'approprient les objectifs d'excellence économique et financière de l'enseignement supérieur, et ceux qui s'en détournent dans leurs choix professionnels. Les uns comme les autres refusent cependant de donner à leur travail une place excessive dans leur vie. N'est-ce pas le signe d'une société dont le modèle économique, bien que porteur d'un niveau de vie élevé, suscite, dans le travail quotidien, une lassitude face à ses contraintes, voire un rejet ?

La crise sanitaire révèle la folie d'un système qui a voulu soumettre la santé publique à ses exigences de profit. Elle met en question le « tout financier », et c'est probablement cela aussi qu'indiquent les « signaux faibles » lancés par une génération qui accepte de plus en plus mal les règles imposées par un système ultralibéral détourné du bien commun.

Au moment où le MCC prépare son prochain Congrès, l'imprévu s'invite avec force dans nos débats. Cet imprévu, impensé hier encore, ne donne-t-il pas une occasion exceptionnelle de réflexion sur nous-mêmes et sur notre capacité d'adaptation et de solidarité au cœur des transitions ?

Le MCC Gabon a fêté ses 10 ans

Quelle joie ce fut de représenter le MCC France lors du 10^e anniversaire du MCC Gabon, à Libreville du 10 au 12 janvier ! Fort d'environ 60 enthousiastes membres, le MCC Gabon avait fait les choses en grand pour célébrer son implantation au sein de l'Église locale, en rassemblant ses membres pour trois jours de commémoration tout en s'interrogeant sur les enjeux et perspectives des mouvements chrétiens de professionnels en Afrique face aux défis du continent. Je garde un souvenir émerveillé des témoignages de ces équipes, toutes engagées dans une action sociale dans le cadre de leur vie d'équipe. L'appel des personnalités religieuses présentes à mettre la parole en actes et à rechercher un engagement encore plus concret continue également de résonner en moi. La signature d'un partenariat entre nos deux structures, afin de partager mieux nos ressources, des thèmes communs et notre communication, est venue compléter de façon prometteuse ces quelques jours ensoleillés.

Jean-Baptiste Tarneaud,
membre du Bureau national



© MCC Gabon

EN MARS LE MCC EST PASSÉ AU VERT ET EN FAMILLE !

Les rencontres MCC ont inauguré une nouvelle formule le 8 mars dernier : un atelier participatif parents/enfants autour d'une « fresque du climat » ou comment réfléchir ensemble sur l'impact de l'homme sur le climat dans une ambiance ludique.

À partir d'un jeu d'une quarantaine de cartes, chacune traitant un aspect de la dynamique climatique, un animateur guide un groupe d'une dizaine de participants. Le jeu consiste à placer les cartes dans le bon ordre pour bien dérouler l'enchaînement causes/conséquences. Chacun intervient, dessine, griffonne, apporte ses idées, dans un format qui change des conférences top-down et permet à chacun de s'approprier ce sujet à la fois brûlant, complexe et qui nous concerne tous. La fresque achevée, un constat ressort : la dynamique climatique est en marche et un réveil de l'humanité apparaît nécessaire. Appelés à décrire les émotions ressenties, les participants ont fait preuve de confiance et d'espoir et chacun a été invité à réfléchir sur les actions possibles à son niveau.

Xavier de Taisne, co-organisateur

en réseaux

AVEC EPHATTA, SOUTENEZ LE MCC EN ACCUEILLANT DES VOYAGEURS CHEZ VOUS

Ephatta est une plateforme de location d'hébergement et de voyage chrétien inspirée de l'hospitalité chrétienne. Son principe : particuliers et communautés chrétiennes proposent un hébergement d'appoint

aux voyageurs, lesquels ont la possibilité de réserver des logements en toute confiance pour des séjours de courte durée ; **les hébergements accueillent en reversant tout ou partie du prix de la location à une association référencée de leur choix.** Vous pouvez donc facilement accueillir des voyageurs

chez vous au profit du MCC mais aussi voyager chez des membres accueillant pour le MCC.

L'engagement demandé aux membres est de consacrer un moment à la rencontre de leurs hôtes, autour d'un simple café jusqu'à des repas, visites ou temps de prière partagés. C'est le gage

d'une réelle qualité d'accueil, tandis qu'accueillir au profit d'une association comme le MCC donne l'occasion de connaître et faire connaître de belles initiatives tout en contribuant à leur financement.

Alternative pleine de sens aux grandes plateformes d'hébergement chez l'habitant comme Airbnb, notre



sur le vif

L'équipe « Garches 5 » et l'équipe JP « Les Jeunes Pousses » de Paris avec le père Sylvain Cariou-Charton, lors d'une réunion brassée consacrée à l'amitié au travail.



Journée régionale Paris-Saint-Denis le 26 janvier sur les transformations du travail avec Michel Sarrat (chef d'entreprise), Xavier Becquey (cadre dirigeant dans l'industrie), Patrice Le Roué (conseiller politique, CFTC) et Marcel Rémon (directeur du Ceras).



PARIS

Ils nous recommandent la lecture priante en équipe !

Jamais en reste d'innovations, l'équipe des *Rennes Bons Vivants* a testé lors de son week-end d'équipe de février un format de retraite original, proposé par son accompagnateur Bertrand Hériard-Dubreuil. Le principe, simplissime en soi, consiste à lire tous ensemble un chapitre d'un évangile choisi, à discuter ensuite des points saillants avec l'aumônier, qui donne alors contexte et explications. Suit un temps de prière personnelle d'une demi-heure sur le texte, pour laquelle nous recevons aussi des indications. Enfin, l'équipe se réunit pour partager sur la prière vécue par chacun. Ce qui donne une session de 1h30 environ, mêlant enseignement théologique et spiritualité. Notre équipe a ainsi lu et prié sur les 5 premiers chapitres de Marc lors de ce week-end riche d'enseignements pour tous. Et notre prochaine réunion MCC sera sur... le chapitre 6 !

François Degand

start-up offre de vivre, au sein d'une communauté de près de 30 000 membres en France et à l'étranger, l'accueil dans un esprit de bienveillance, de respect et de partage, que vous soyez chrétiens ou non. Pour accueillir au profit du MCC avec lequel nous avons tissé un partenariat, le principe est très simple, il vous suffit de :

- créer un compte en moins d'une minute et une annonce correspondant à votre offre d'hébergement : chambre vacante, canapé, logement entier pendant les vacances ou même un coin de jardin pour planter une tente,
- en créant votre annonce vous sélectionnez le MCC comme association bénéfi-

ciaire et déterminez librement le montant que vous souhaitez lui reverser (de 0 à 100 %),

- les voyageurs peuvent ensuite vous solliciter pour les accueillir, libre à vous d'accepter ou non,
- en fin d'année, vous recevez un bon de déduction fiscale du MCC correspondant à la somme des dons

réalisés lors de vos accueils. Ephatta permet ainsi de donner au MCC **en ouvrant son canapé ou sa chambre d'ami plutôt que son porte-monnaie**, mais également à tous de se déplacer et de passer des vacances plus fraternelles !

THIBAUD DE BERNIS, COFONDATEUR

<https://urlz.fr/bRw5>

ÇA VA SE PASSER

« Repenser mon boulot, les pieds dans l'eau », programme de l'université d'été de Penboc'h



5 ans après la parution de *Laudato si'*, encyclique sur l'urgence sociale et environnementale, le pape François vient de relancer en février un cri d'alarme avec l'exhortation apostolique *Chère Amazonie*. Les deux textes nous invitent à un temps de pause pour prendre du recul sur notre activité professionnelle. Quel rapport au travail suis-je invité à vivre ? Comment puis-je mieux participer à la transition écologique en tant que jeune pro ? Puis-je le faire dans mon métier, dans mon service ou dans mon organisation, ou dois-je envisager une reconversion professionnelle ?

C'est autour de ces questions que l'équipe JP France vous propose une université d'été JP du 5 au 10 août à Penboc'h (Morbihan). Pour accompagner notre réflexion seront proposés des conférences, des rencontres avec des acteurs locaux mais aussi des temps personnels et des ateliers de mise en commun. Et pour profiter d'un cadre exceptionnel, nous n'oublierons pas de prendre des moments de détente et des temps conviviaux et festifs (baignades !).

Simon Lallemand

Information et inscription: <https://urlz.fr/c4yb>

Sur les traces d'Ignace à Paris

Entre interventions, visites et balades dans Paris pour résoudre des énigmes ludiques, la journée du 14 mars organisée par les JP Paris s'est attachée à nous faire découvrir la figure de saint Ignace. Nous avons commencé par un topo sur le fondateur des jésuites et la pertinence de son message pour notre époque, notamment sur le discernement attentif de nos mouvements intérieurs.

Dans la crypte du martyrium de Saint-Denis à Montmartre, nous nous sommes glissés

dans ses pas et ceux de ses compagnons. C'est là qu'ils ont prononcé leurs vœux de pauvreté et de chasteté. Après un déjeuner aux Bernardins et une marche dans le Quartier latin, le groupe s'est retrouvé à la maison Magis pour un peu d'histoire sur Saint Ignace dans le contexte de la papauté du XVI^e siècle et de la Réforme.

La messe suivie d'un dîner autour de délicieuses pizzas nous a permis de finir notre parcours dans la convivialité et l'échange. Une journée à

renouveler dès que le confinement sera levé !

CHRISTOPHE LAMY

ÇA S'EST PASSÉ



Au collège des Bernardins, déjeuner dans une partie de la grande nef

© Christophe Lamy

Véronique Albanel, haut fonctionnaire et philosophe, aux côtés des réfugiés



© Charles Thénoz

1980

ENA, promotion Voltaire, entre dans la magistrature administrative

1997

entreprenant des études de théologie et philosophie au Centre Sèvres

2007

s'engage à JRS France

2017

devient présidente de JRS France

2018

publie *La fraternité bafouée: sortir de la peur du « grand remplacement »*, L'Atelier

ON N'ARRIVE PAS PAR HASARD À LA TÊTE D'UNE ASSOCIATION COMME JRS FRANCE. D'OÙ VIENT VOTRE SENSIBILITÉ ?

Je suis née au Maroc, j'ai vécu au Venezuela, à New York, à Milan à l'occasion des affectations de mon père. Arrivée à Paris à 18 ans, j'ai découvert le froid, un climat social tendu, un monde cloisonné. Je me suis sentie étrangère même si je parlais le français

Véronique Albanel a quitté la haute fonction publique à la naissance de son 6^e enfant pour se lancer dans des études au Centre Sèvres où elle enseigne aujourd'hui la philosophie, tout en étant présidente, depuis 2017, de l'association JRS France (Jesuit Refugee Service)¹. Très imprégnée par la pensée de Hannah Arendt, elle cherche à concilier réflexion et action pour construire un monde commun.

et appartenais à une famille française. À Sciences-Po puis à l'ENA, je me sentais encore étrangère et je me suis fait peu de vrais amis. Puis j'ai à nouveau déménagé au fil des postes successifs de mon mari, pilote dans l'armée de l'air.

EN 1997, À LA NAISSANCE DE VOTRE SIXIÈME ENFANT, VOUS FAITES UNE PAUSE ET REPRENEZ DES ÉTUDES AU CENTRE SÈVRES. QU'EST-CE QUI VOUS A MOTIVÉE ?

À l'époque j'étais passionnée d'histoire et peu attirée par la

¹ JRS France est une association qui accompagne les demandeurs d'asile et les réfugiés. Pour en savoir plus, nous rejoindre en tant que bénévole ou faire un don en ligne : www.jrsfrance.org



Véronique Albanel était l'invitée du MCC le 1er février dernier lors de l'Équipe nationale.



© Charles Thénoz

philosophie. Marquée par la tragédie d'Oradour-sur-Glane, je lisais beaucoup de livres, en particulier sur la Shoah qui me taraudait. À la fin de ma licence canonique, j'ai découvert avec Hannah Arendt que l'on pouvait conjuguer la pensée et l'action, et ne pas désertier la vie publique. Cette rencontre m'a impressionnée au point qu'Arendt est devenue une compagne de route. Elle m'a fait découvrir les notions de responsabilités individuelle et collective face au mal, ainsi que l'ensemble des pouvoirs humains à la portée de tous : pouvoirs d'agir, de pardonner, de promettre, de commencer du neuf... ; et c'est ainsi que j'ai choisi pour sujet de thèse le rapport entre christianisme et politique dans l'œuvre d'Arendt.

Grâce à cette invitation à agir et à des amitiés nouées au Centre Sèvres, j'ai évité le risque de m'enfermer dans le

travail intellectuel. Naturellement soucieuse du monde, je n'aurais pas réussi à m'épanouir dans la seule activité de pensée. Alors que la question migratoire était encore à venir, j'ai eu la chance de pouvoir participer, en 2009, au démarrage du programme d'hospitalité Welcome de JRS France, en vivant en famille une expérience concrète d'hospitalité. J'ai pu ainsi vérifier qu'il est possible de se décentrer de certaines crispations ou peurs stériles. Il n'en reste pas moins que l'accueil des migrants est devenu si complexe aujourd'hui qu'il me semble préférable de rejoindre une association et de ne pas agir seuls.

**NOUS VIVONS ACTUELLEMENT
UNE PÉRIODE DE RUPTURE QUI
NOUS APPELLE À AGIR...**

Un certain nombre de personnes se sentent déjà appelées à assumer de

vraies ruptures en faisant une sorte de « grand saut » ; dans ce cas, la rupture n'est pas forcément subie, elle peut même être choisie et se faire au nom d'une quête de sens, de cohérence, au nom du retour à la nature, d'une recherche de sobriété heureuse. Tels sont les mots qui surgissent aujourd'hui, menant à de vrais choix de vie qui engagent. Je suis frappée de voir parmi les bénévoles ou salariés de JRS France, comment certains jeunes se détournent des voies toutes tracées, linéaires, de réussite professionnelle, mais aussi sociale ; ce qui implique de renoncer à une certaine aisance financière, voire à une véritable sécurité financière. Cette rupture n'est pas simple et elle est encore plus difficile si on embarque avec soi un conjoint et des enfants.



**QUE PEUT APPORTER LE
DISCERNEMENT IGNATIEN À CES
GENS QUI FONT LE GRAND SAUT?**

Il permet d'abord de vivre ces ruptures avec une certaine paix et une certaine joie. Je ne parle ici que de ruptures désirées, étant consciente que celles qui sont subies sont bien plus redoutables à vivre. Les ruptures choisies peuvent nous aider à surmonter nos peurs qui, même lorsqu'elles sont légitimes, nous enferment. Il faut parfois du temps pour y parvenir mais l'action nous libère; car, comme le rappelle Spinoza, la peur est une passion triste qui diminue notre puissance d'agir. Seule l'action nous permet de braver ces peurs en nous ouvrant à l'autre et à la joie que procure la présence d'autrui. Mais, là encore, il est préférable de ne pas discerner tout seul. Le dialogue et la prise en compte des réalités,

surtout si on a des enfants, aident à vérifier la justesse de nos engagements.

ET LES RUPTURES SUBIES?

Si on se borne à penser les ruptures choisies, même avec toutes leurs difficultés et leurs insécurités, on omet un grand pan de la réalité. La majorité des ruptures que nous vivons sont imposées et éprouvées comme des drames, voire des deuils. Les personnes déplacées par force vivent de telles ruptures et les cumulent toutes ou presque: ruptures géographique, familiale, linguistique, professionnelle... Il nous est difficile d'imaginer à quel point leurs vies sont « invivables », pour reprendre l'expression de la philosophe Judith Butler, à savoir tellement précaires qu'elle peuvent être considérées comme n'étant pas « dignes de soin, de protection ou de valeur »,

des vies qui ne sont même pas jugées dignes d'être pleurées, dont personne ne portera le deuil parce que leur mort sera le plus souvent ignorée. Or ces personnes ont beaucoup à nous apprendre. Elles peuvent réveiller en nous la force de vie, le courage, et jusqu'à la foi et l'espérance qui nous font parfois défaut.

La rencontre avec Arendt m'a fait comprendre que le moteur de toute action est la confiance et que nous avons tous le pouvoir, mais aussi la responsabilité, d'initier une action: pouvoir de parler et d'agir ensemble, pouvoir de promettre et de tenir nos promesses, de commencer du nouveau, d'accueillir un demandeur d'asile, au-delà de nos peurs et de nos fragilités. ●

**Recueillis par Solange
de Coussemaeker**

A photograph showing three people in an office setting. A man in a dark patterned shirt stands in the center, pointing at a laptop screen. To his left, a woman with long brown hair is smiling and looking towards the screen. To his right, another man with glasses and a light-colored shirt is also smiling and looking at the screen. The background features abstract art. The entire image is set against a red background with a white circular pattern.

Génération au tra questions de sens

Tout le monde cherche un sens à son travail mais il n'est pas le même pour chaque génération... Préoccupation constante chez les équipiers MCC, la question du sens du travail est aujourd'hui renouvelée par la conjonction de défis radicaux, globaux, inédits: transition écologique, numérique, inégalités croissantes, mondialisation effrénée (etc.) et, signe des temps, le dernier d'entre eux, la crise du Coronavirus. En quoi les jeunes cadres ajoutent-ils leur propre perception? Leurs exigences seront-elles de nature à engendrer de nouveaux modèles de performance? Des réponses dans les pages qui suivent.



vail,

regards croisés **12**
Pour quoi se lèvent-ils le matin ?

analyse **14**
Chercheurs de sens, discrètes
sentinelles d'un monde qui vient

reportage **16**
Au Campus de la Transition,
un écosystème unique pour
étudiants et jeunes pros

témoignage **20**
Oser le changement de carrière
pour donner du sens

regard spirituel **22**
Travailler dur...
mais en vue de quoi ?

vie d'équipe **26**
Trouver du sens à mon travail
ou lui en donner ?

ressources **28**
« Le travail fait partie du sens
de la vie sur cette terre »

© Jnd MacKinn/Unsplash

« Pour quoi se lèvent-

“*Les jeunes demandent que leur travail les motive.*”



© Hervé Thouroude

Philippe Baduel
DRH de Spie batignolles

1977

diplôme de sciences économiques à
Nanterre

1978

service national comme officier dans
les fusiliers marins (150 marins à
former)

De 1990 à 2007

DRH de la Française des Jeux, World
Com (télécommunications/internet),
Ingénico

Depuis 2007

DRH de filiale puis du Groupe Spie
batignolles

Les jeunes que je vois à Spie batignolles se montrent responsables de ce qu'ils ont à faire dans le cadre de leur travail. Mais ce qui pose problème, c'est leur absence d'engagement sur le moyen terme. **Le sens de la mission long terme pour l'entreprise a disparu.** Aujourd'hui les jeunes s'impliquent au quotidien mais pour autant refusent de s'investir au-delà de leur fonction. Ils font bien ce qui les intéresse dans leur métier mais veulent se déconnecter totalement de l'entreprise dès que leur journée est finie. La carrière n'a plus le sens qu'elle avait. Un jeune cadre, pressenti pour une fonction plus importante, a pu dire à son manager qu'il lui donnerait sa réponse... dans plusieurs semaines.

Ce changement des comportements a des conséquences significatives. Comment motiver les jeunes pour les intéresser à certains enjeux essentiels pour la bonne marche de l'entreprise, par exemple se soucier du résultat économique et financier à court et moyen terme ?

Avec le comité exécutif et un consultant extérieur, j'ai lancé l'idée de **les faire travailler sur les valeurs et la culture de Spie batignolles**, estimant que là se trouvait, en définitive, l'essentiel à leur transmettre. Une cinquantaine de jeunes cadres à potentiel ont participé à ce jour à des groupes de « transmission » où ils explorent et s'approprient ce qui fait sens pour notre entreprise, afin d'en inspirer leur travail et d'être capables de le transmettre à leur tour. Cette initiative a un grand succès auprès des jeunes, et elle s'articule bien à une autre démarche qui les accroche, à savoir une large réflexion menée sur l'entreprise de BTP de demain. Le cœur de métier ne sera plus la construction mais le service, la maintenance, le conseil en produits nouveaux de construction et leurs usages... Ces évolutions passionnent les jeunes managers et **ce sont eux qui sont en capacité de penser le mieux leurs métiers de demain.** ●

-ils le matin ? »

“ *Ils ont besoin d'avoir un impact positif sur le monde.* ”



Claire Dagueil
chief people officer (DRH)
de la start-up Evaneos

2006

Claire sort d'École d'ingénieurs, débute sa carrière chez Danone en RH et entre au MCC !

2012

elle part en congés sabbatiques en Algérie pour un an de volontariat

2017

elle quitte le CAC 40 pour rejoindre Evaneos, 120 salariés à l'époque

2020

elle passe à 80 % !

Evaneos est une entreprise lancée il y a 10 ans, qui met le digital au service du voyage. Nous sommes aujourd'hui 220 salariés basés à Paris, de 22 nationalités avec une moyenne d'âge de 30 ans. Lors d'une enquête interne en novembre dernier, nous avons mesuré que la moitié des salariés identifiaient **la culture et la mission de l'entreprise comme les deux facteurs qui avaient été les plus décisifs dans leur choix de rejoindre l'aventure**. Les autres arrivant loin derrière. Je peux ainsi pointer deux spécificités des plus jeunes générations que je côtoie.

L'attachement aux collègues d'abord. Le besoin d'un sentiment d'appartenance forte, une forme un peu tribale de rapport au collectif. Nous parlons voyage au quotidien et un bon nombre partent en week-end ou en vacances ensemble. Evaneos c'est leur univers...

Le besoin d'avoir un impact positif sur le monde ensuite. Avoir affiné notre raison d'être l'été dernier, a été une sorte de catalyseur des énergies: par des relations empathiques et authentiques, nous rendons possibles des expériences de voyage extraordinaires, nous développons les économies locales et nous luttons contre le tourisme de masse. Clairement, les Evaneossiens sont là pour ça. Clairement, chacun s'autorise à challenger les décisions et les pratiques à l'aune de cette raison d'être. Nous avons par exemple tous les 15 jours une session de questions-réponses aux fondateurs au cours de laquelle chacun peut questionner tout ce qui le taraude de manière anonyme. Il me semble donc que les jeunes générations ont **davantage besoin de lien que leurs aînés**, et cherche davantage de **cohérence** entre les pratiques très « micro » autour d'eux et les décisions très « macro » pour contribuer à la transformation du monde. ●



© gerali/Pixabay

Chercheurs de sens, discrètes sentinelles d'un monde qui vient

Depuis quelques années, les médias évoquent régulièrement des parcours atypiques de cadres issus de formations prestigieuses, ayant quitté volontairement des postes à responsabilités dans des grandes entreprises privées pour des métiers à impact positif sur la société. Christelle Didier*, enseignante-chercheuse en sciences de l'éducation à l'Université de Lille, mesure le phénomène.

* Elle a dirigé récemment, avec G. Aiguier et V. Melin, un numéro spécial de Spirale - Revue de Recherches en Éducation : (Se) former à l'éthique professionnelle, enjeux et perspectives, 2018.

Ces parcours qui les conduisent à devenir maraîchers biologiques ou jardinières en permaculture, artisans-boulangers ou charpentiers, entrepreneurs sociaux ou créatrices de petites sociétés valorisant des circuits courts et le recours à des fournisseurs proches géographiquement, ont de quoi surprendre. Notamment quand on pense à l'investissement que représente pour

un.e jeune – et sa famille – la réussite des études dans une formation hautement sélective, quand on pense aussi au prestige, à la rémunération et aux perspectives d'emploi qu'offrent à leurs diplômés les titres obtenus dans des grandes écoles françaises. Le choix volontaire, de la part de ces jeunes, de renoncer aux bénéfices d'un diplôme envié interroge la société, interpelle les médias, les milieux économiques auxquels étaient destinés leurs talents,

ainsi que les institutions qui les avaient sélectionnés sur des critères rigoureux avant de les former. Il invite chacun à réfléchir.

OBJECTIVER LES FAITS...

Mais que penser de ce phénomène? Que penser de ces jeunes, même pas trentenaires, qui semblent préférer – aux dires des médias – l'épanouissement, le sentiment d'être utiles ou reconnus, la quête de sens plutôt que de faire carrière dans le monde des grandes entreprises multinationales qui les attendent? Que penser de ces jeunes qui ont pensé suffisamment fort qu'ils et elles ne pourraient pas réaliser leurs objectifs personnels et professionnels de façon satisfaisante dans le type d'emploi pour lequel ils s'étaient a priori destinés?

Mais que représentent-ils numériquement, ces « déserteurs » d'un nouveau genre? Quel poids pèsent-ils dans leur génération, dans le milieu des diplômés des grandes écoles? Une très faible minorité à n'en pas douter. Les entreprises préférées des jeunes diplômés demeurent, en effet, année après année, de très grandes entreprises situées bien loin du monde de l'économie sociale et solidaire et du retour à la terre. Y a-t-il donc pour les entreprises matière à s'inquiéter, à se remettre profondément en question? Sans doute non! Mais, il serait bien dommage de négliger les signaux faibles qui dépassent les cas exemplaires qu'aiment à raconter les journaux.

...SANS EN NÉGLIGER LA PORTÉE

Observons par exemple le temps et l'énergie consacrés par des étudiants de la plus que trentenaire association « Ingénieurs sans frontière » à interpellier les écoles pour former

des « ingénieurs-citoyens ». Observons aussi le plus récent réseau « Ingénieurs engagés » où étudiants et enseignants repensent ensemble leur place dans une société qui mettrait les questions sociales et écologiques au premier plan. Observons la présence d'étudiants de grandes écoles dans les manifestations organisées par « Youth for Climate ». Comptons aussi les signataires du « manifeste étudiant pour un réveil écologique », futurs ingénieurs mais aussi étudiants d'autres filières et le nombre de grandes écoles ayant inclus dans leur programme des modules, projets tutorés et conférences portant sur le développement durable.

Mais osons dire aussi combien les propositions pédagogiques sont parfois bien en deçà des attentes d'étudiants déjà bien informés et formés à ces enjeux – et même parfois de celles d'enseignants-chercheurs prêts à aller plus loin dans la remise en cause d'un monde économique et technologique de moins en moins raisonnable... Ouvrons aussi les yeux sur l'inertie des grandes écoles, leur résistance au changement, la persistance des inégalités de classe et de genre dans les parcours, le poids de la cooptation dans l'évolution des carrières. Révoltons-nous devant le temps et l'énergie dépensés à organiser des événements coûteux aux seules fins de voir une équipe élue contre une autre toute aussi dépendante pour gagner la présidence pour un an ou deux d'un bureau des élèves ou des arts ou des sports...

Alors, oui! Donnons du poids aux signaux faibles même s'ils constituent un luxe réservé à des jeunes bien diplômés - et souvent pas trop mal nés non plus - qui sauront toujours se retourner. Car leur choix n'en est pas moins singulier et inspirant.

C'EST UN CADEAU FAIT AU MONDE

Je choisis de le lire comme un cadeau fait au monde de ne pas entrer tout à fait dans le moule. Ils et elles demandent aux écoles de cesser de former les futurs cadres comme si de rien n'était. Ils et elles invitent les mondes économiques et techniques à ne plus se projeter dans l'avenir comme si de rien n'était. Il ne s'agit pas seulement d'aller à la rencontre des attentes d'une minorité devenue plus visible, afin d'éviter une fuite de talents dont la formation aura été coûteuse pour tout le corps social... Il s'agit d'entendre ces signaux faibles qui nous demandent de construire collectivement un autre modèle. ●

Christelle Didier

Au Campus de la Transition, un écosystème unique pour étudiants et jeunes pros

En Seine-et-Marne, le Campus de la Transition accueille depuis un an des étudiants et des jeunes diplômés venus réfléchir sur les enjeux du changement climatique et les modèles alternatifs de croissance. Ils y découvrent, en théorie et en pratique, la résilience nécessaire pour relever ce défi. *Responsables* est allé à leur rencontre.

Sciences-Po Paris, IEP de Lille, ESSEC, ICAM ou Mines... Pour la deuxième année, le Campus de la Transition reçoit durant quelques jours des groupes de jeunes envoyés par leur école, pour une session axée sur la thématique du climat. Au programme: des cours dispensés par des spécialistes de la question comme Gaël Giraud, directeur de recherche au CNRS, Alain Grandjean, économiste et président de la fondation Nicolas Hulot ou Christophe Goupil, physicien... Les étudiants dorment sur place, dans un cadre rustique, celui d'un ancien château du XVIII^e siècle situé en pleine campagne, en lisière du village de Forges en Seine-et-Marne. Ils doivent participer à la vie du lieu, en donnant un coup de main à la vaisselle, à la cuisine ou au jardin potager. « *Le campus se veut être un lieu de formation, de recherche et d'expérimentation sur*

les enjeux de la transition écologique et sociale » explique Cécile Renouard, économiste et enseignante-chercheuse à l'origine du projet.

RÉPONDRE AUX INQUIÉTUDES DES JEUNES

L'idée lui est venue après avoir constaté les interrogations croissantes des jeunes sur les questions écologiques et leurs frustrations face à des cursus universitaires ne prenant pas assez en compte les enjeux de la transition. « *Lorsqu'ils arrivent, les étudiants ne savent pas forcément à quoi s'attendre; ils découvrent des enseignements qu'ils n'ont pas l'habitude d'entendre, mais c'est surtout cette expérience de vie communautaire qui les touche*, note Xavier de Bénazé, jésuite et agronome de formation, membre de l'équipe d'animation. *Ils se retrouvent plongés dans un mode de vie sobre mais heureux.* » Le Campus de la



© Gautier Demouveau



© Gautier Demouveau



Le lieu a ouvert ses portes au début de l'été 2018. Il accueille une dizaine de résidents permanents à l'année, et plus ponctuellement des groupes d'étudiants et des bénévoles, mais aussi des séminaires d'entreprises.



Le Campus veut être un lieu de formation et d'expérimentation sur les enjeux de la transition écologique et sociale.

Transition propose également chaque année un T-Camp, une formation de deux mois ouverte à des étudiants volontaires: « L'idée est de les aider à poser un regard sur la situation, de leur donner des critères de discernements éthiques afin qu'ils aient une réflexion sur leur propre vie, et d'essayer de réfléchir avec eux aux enjeux de gouvernance partagée » précise Cécile Renouard. Des cours d'économie, sociologie, sciences ou philosophie mais aussi l'apprentissage de la permaculture leur permettent d'articuler savoirs et expérimentations.

UNE QUÊTE DE SENS

Charlotte, 23 ans, étudiante en master d'économie à Toulouse, a profité d'une année de césure pour participer à la première session

l'an dernier. Elle a été marquée par son passage à Forges: « L'expérience fut très forte, et si je ne sais pas encore ce que je vais faire comme métier; une chose est sûre, je ferai avant tout quelque chose que j'aime et en accord avec mes valeurs. » Un avis partagé par Inès, 25 ans, arrivée il y a un an comme bénévole après une formation d'ingénieure en environnement: « J'aurais pu faire du conseil en environnement dans une grande entreprise comme la majorité de mes camarades de promo à l'ENSTA et Agro-Paris Tech, mais j'avais peur du green-washing. Or je n'imagine pas être écolo, faire mes courses à la bio-coop et en même temps bosser pour une multinationale. Je recherchais cette cohérence à tous les niveaux, dans mon travail, dans ma manière de vivre et mes relations aux autres. » Quand on lui fait remarquer qu'elle aurait pu prétendre à un salaire confortable avec son niveau d'études, alors qu'elle est en service civique actuellement au Campus, elle rétorque: « Nous ne sommes plus la génération qui recherche la sécurité dans le travail et dans la vie, mais celle qui recherche le sens. »

LE SALAIRE, PLUS LE SEUL CRITÈRE

C'est aussi ce qu'a ressenti Jean-Baptiste, 32 ans, aujourd'hui chargé de projet sur une étude autour des enjeux de mobilité bas carbonée et inclusive sur le territoire, financée par la fondation d'entreprise Michelin, et premier à avoir été salarié par le Campus. →

Après une formation d'ingénieur à l'INSA Rennes et un master sur l'économie des transports à l'Université Lyon II, il a continué avec une thèse sur les questions d'émissions de gaz à effet de serre et intégré un laboratoire de recherche à la faculté de Turin. Devenu enseignant-chercheur, il a décidé de tout plaquer en septembre dernier: « *J'en avais marre d'écrire des rapports que personne ne lisait, et je n'étais plus d'accord avec les orientations de mon laboratoire, axées sur le développement de la voiture autonome et le traçage des usagers.* » S'interrogeant sur le sens de son travail, Jean-Baptiste découvre par hasard l'annonce du Campus pour cette mission, alliant recherche et actions concrètes sur le territoire. Présent à Forges depuis six mois, il est ravi d'avoir découvert ce lieu atypique, comme tous ceux qui passent par là. « Les jeunes recherchent de plus en plus un sens à leur travail, remarque Xavier de Bénazé. Mais ils questionnent également les entreprises qui les embauchent sur leur impact sociétal et leur engagement réel dans la lutte contre la crise écologique et sociale. Ils ne sont plus prêts à tout accepter. » Aux entreprises de s'adapter et de prendre en compte les enjeux de ce siècle si elles ne veulent pas, à terme, avoir des problèmes à recruter. ●

Gautier Demouveau



Cécile Renouard, religieuse de l'Assomption, philosophe et économiste, est à l'origine de la création du Campus de la Transition.

© Gautier Demouveau



Une vie communautaire s'est mise en place au Campus, les repas sont pris ensemble, tous publics confondus, et chacun doit participer à la vie du domaine : jardinage, vaisselle, cuisine, etc.

© Gautier Demouveau

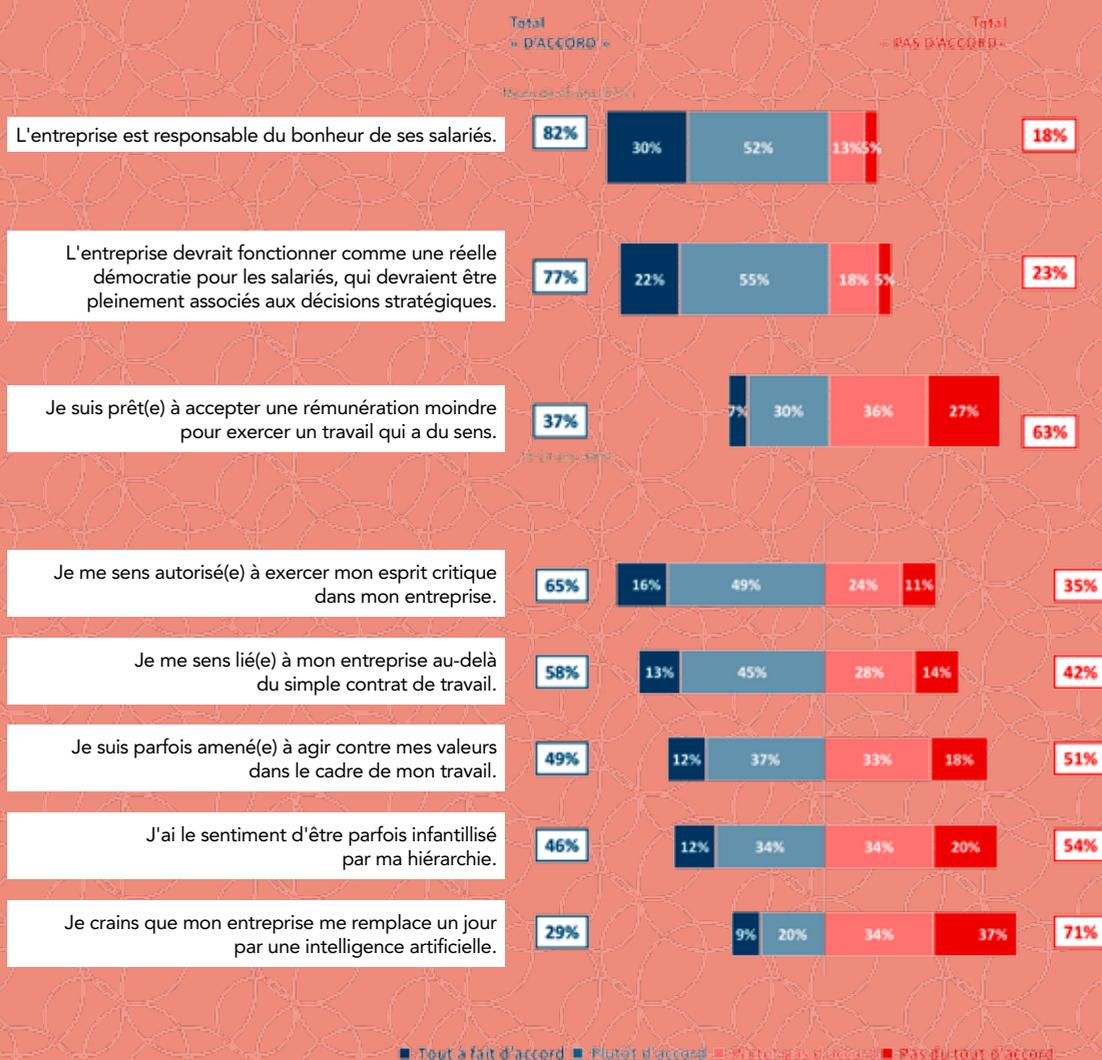


Le site espère à terme devenir neutre au niveau carbone. Pour le moment, le jardin en permaculture fournit une partie de l'alimentation des hôtes du domaine.

© Gautier Demouveau

Bonheur, sens du travail et raison d'être : le regard des salariés français sur l'entreprise

QUESTION : Voici différentes affirmations. Pour chacune d'elles, diriez-vous que vous êtes d'accord ou pas d'accord ?



L'enquête, réalisée par l'Ifop pour Philonomist en janvier 2020, a été menée auprès d'un échantillon de 970 salariés des secteurs public et privé extrait d'un échantillon de 2023 Français représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

Page réalisée avec l'aimable autorisation de l'Ifop pour Philonomist.

Oser le changement de carrière pour

Cela fait bientôt trois ans que Thomas de La Bigne est passé du confort d'un grand groupe industriel, PSA, à une très petite entreprise (TPE), Cooprex International, qui facilite la coopération des équipes autour d'un projet, pour augmenter la cohésion et l'unité : un changement complet, pour plus de sens et de joie au travail, qui a pris du temps. Il se confie à *Responsables*.

En 1993, j'ai 16 ans et à ce moment-là je n'ai qu'une envie: devenir pilote de chasse! Mais en première, ma vue baisse brutalement et m'oblige à revoir mes plans. Comme beaucoup à cet âge, je ne sais pas ce que je vais faire. En terminale je me préinscris en prépa agro, et passe aussi des entretiens pour l'Université de technologie de Compiègne (UTC). La prépa répond en avril: je suis accepté mais une distraction me fait rater le coche de l'inscription...

DES ÉTUDES SUBIES PLUS QUE CHOISIES
L'UTC répond favorablement. J'y pars donc, de façon un peu subie. Les études, bien que de grande qualité, sont de ce fait un peu arides pour moi; mais les découvertes à l'étranger et en stage, les amitiés profondes et l'aumônerie étudiante sont riches et exaltantes; et c'est dans celle-ci que je rencontre Marie, ma femme...!

Dans ce contexte, se glissent six mois d'un cours passionnant animé par Gilles Le Cardinal, enseignant chercheur dont l'équipe a travaillé durant 25 ans sur la construction de la confiance et de la coopération: une révélation pour moi! J'ai vraiment alors l'impression d'être dans

1994
Bac D

2000
diplômé de l'UTC,
embauche chez
Altran Technologies

2000
mariage avec Marie
d'où naîtront
4 enfants

2001
part deux ans en
coopération en
Guinée-Conakry avec
Fidesco

2005
embauche chez PSA

2017
arrivée chez Cooprex
International



© DR

mon élément, à tel point que je suis ses cours de DEA. Mais les choses en restent provisoirement là.

DÉBUT DE CARRIÈRE CLASSIQUE

Après deux années de coopération avec Fidesco en Guinée-Conakry, je débute une carrière « classique » d'ingénieur dans l'industrie: deux années dans une société de prestation, et en 2005, embauche chez PSA, à l'usine de Mulhouse. J'y passe huit ans, sur des fonctions de management opérationnel d'abord, puis de mise en place du *lean manufacturing* en logistique (démarche qui consiste à exploiter toutes les

donner du sens

ressources de l'entreprise pour générer des solutions optimisées). Viennent ensuite cinq années en région parisienne, au siège industriel et en usine.

Or plus le temps passe, plus le sentiment de ne pas être à ma place me gagne et me donne l'impression que je me suis bel et bien trompé d'orientation. Par ailleurs, tout en souhaitant un changement, je redoute de perdre ma sécurité financière, charge de famille oblige...

DISCERNER POUR CHANGER

Depuis 2005 nous avançons avec la Communauté du Chemin neuf. J'ai régulièrement la possibilité de vivre des semaines d'Exercices spirituels; j'y arrive avec le désir qu'enfin quelque chose change, qu'une indication claire me soit envoyée par le Seigneur pour me dire: « Tourne à droite! », ou « Tourne à gauche! », en tout cas « Tourne »... Mais rien! Je continue, encouragé en particulier par ma femme, très confiante qu'un jour cela changerait...

Un dernier poste en usine, difficile, et une retraite en 2016, me persuadent que le temps est venu. En quelques mois, les événements s'enchaînent; certaines portes se ferment, mais d'autres s'ouvrent pour vivre un vrai pari: rejoindre Cooprex, cabinet de conseil fondé en 2012 par Christophe Machu et Gilles Le Cardinal, pour déployer les outils créés à l'UTC.

LE PARI DU SENS

Aujourd'hui mon métier est d'amener des équipes (direction, services, salariés, syndicats...) impliquées dans un projet complexe à élaborer ensemble le plan d'action fédérateur pour le réussir, et à collaborer durablement.

Le sens de mon travail, c'est de contribuer par nos outils, en particulier la méthode PAT-Miroir©, à ce que les personnes s'écoulent et puissent aller rapidement à l'essentiel, en crevant parfois des abcès. Cela leur permet de mieux comprendre les points de vue

Ce n'est plus le confort d'un grand groupe mais le travail est passionnant et je sais que je suis à ma place !

de chacun, et de déminer blocages et conflits potentiels, pour construire une solution satisfaisante pour tous; ma joie, c'est de voir des « ponts » s'établir entre les gens, une situation se détendre, plus d'unité au sein des parties prenantes. Et de pouvoir le vivre aussi bien en entreprise, dans l'industrie, dans les collectivités, dans les associations, ou dans l'Église. Joie de travailler avec une équipe soudée; joie enfin de relire mon parcours et de voir que chaque étape a été utile... Ce n'est plus le confort d'un grand groupe, puisqu'il s'agit d'une TPE de cinq personnes, mais le travail est passionnant et je sais que j'y suis à ma place! ●

THOMAS DE LA BIGNE



Travailler dur... mais en vue de quoi ?

© DR



Être jeune c'est bien souvent se trouver face à une indétermination manifestant une angoisse fondamentale : « que vais-je faire ? », « que vais-je devenir ? ». Benoit de Maintenant explore ce sentiment d'angoisse peu explicité par les jeunes et le désir qu'il cache. Comment éclairer spirituellement leur recherche de sens ? Il nous partage ses convictions pastorales.

Benoit de Maintenant,

jésuite, est préfet des études en classes préparatoires du lycée Sainte-Geneviève à Versailles depuis deux ans et a été aumônier en grandes écoles pendant six ans. Auditeur pendant quelques années après une formation en école de commerce, il a été ordonné prêtre en 2017.

Je me souviens, en dernière année d'étude de commerce, avoir rencontré un jeune professionnel. Il travaillait depuis 6 mois, à mes yeux c'était un « vieux ». Pour les « jeunes », celui qui est de l'autre côté de l'indétermination, dans « l'après décision », est déjà un vieux. Si je prends cet exemple personnel, c'est à dessein pour préciser que je n'ai pas la prétention de parler « des jeunes » mais de ce qui

me touche dans leurs recherches. Le propos qui suit est donc résolument subjectif.

L'ANGOISSE FONDAMENTALE DE L'INDÉTERMINATION

Dès les classes de collège, parfois même au primaire, on demande à un enfant ce qu'il veut faire plus tard et une réponse semble attendue. Quelle pression énorme, « je dois savoir ce que je vais faire de ma vie » !



© dreamypixel/Pixabay

Il y a une première manière de faire tomber l'angoisse : répondre à la question avec des « solutions » faciles. Ainsi, on veut devenir « ingénieur », « faire du commerce » ou être « chargé de projet ». Ces expressions sont passe-partout, ce sont des « mots poubelle » sans beaucoup de sens concret et réel, des mots qui hébergent trop de réalités et n'aident pas à savoir « qui je suis ». Mais avoir répondu rassure et évacue le problème en apparence. Une autre manière de fuir la question est la « distraction ». Remplir l'agenda avec du sport, des jeux, de l'informatique, de l'alcool ou des drogues, une vie sociale, affective ou sexuelle surchargée, des engagements associatifs

Accepter ses manques, les observer, les aimer et les interpréter permet de chercher son désir profond.

débordants. Cette suractivité fait oublier temporairement la question « que faire plus tard ? » et elle ne permet pas de l'affronter.

Accompagner les jeunes revient à les orienter vers une nouvelle question : « qui es-tu ? », « qui veux-tu devenir ? » ou encore « où demeures-tu ? » (Jn1). La réponse est toujours indéterminée mais n'est-ce pas une bonne nouvelle qu'il faille inventer du neuf pour y répondre ? →

→ **LE DÉSIR, ENVERS DE L'INSATISFACTION**
Avec l'indétermination apparaît une autre réalité, celle de l'insatisfaction qui peut être relationnelle, affective, professionnelle. Les jeunes rongent leur frein de ne pas être assez utiles, de ne pas changer le monde, de ne pas être généreux ou bien payés... La vie passée et présente ne comble pas. Accepter ses manques, les observer, les aimer et les interpréter permet de chercher son désir profond. À l'accompagnateur de trouver le cadre qui permet de passer de l'insatisfaction au désir et du désir à la décision, tout en écoutant l'impatience grandissante à la même vitesse que les découvertes.

Le défi est de découvrir que le résultat seul ne compte pas, la manière de procéder a de l'importance.

Mais patience avant d'agir trop vite, il faut vivre sereinement le travail de l'impatience et croire que l'avenir est une promesse, non une menace. Dans un premier temps, le jeune découvre son désir, dans un second, il cherchera quel professionnel il peut être.

QUELQUES PISTES DE DÉSIRS

Face aux désirs exprimés, il s'agit de proposer des pistes d'approfondissement. L'idée est de montrer ce qui est à chercher derrière un désir encore vague. L'envie de « sens » montre que l'action doit être orientée vers des valeurs ou une cause. L'absolu s'y exprime en termes d'impact

mondial: changer les choses au niveau planétaire/des structures. Le défi est de découvrir que tout projet commence par un premier pas courageux, souvent modeste.

L'envie d'être « utile » souligne la dimension relationnelle du désir. Il faut quelqu'un pour être utile. Evidemment, l'utilité se définit de manière extrêmement diverse, d'une conception ou d'une valeur à l'autre. L'enjeu, ici, est de découvrir que le résultat seul ne compte pas, la manière de procéder a de l'importance: être à plusieurs dans l'aventure, bien s'entendre, être efficace avec le sourire...

L'envie de « liberté », enfin, est plus difficile à définir. Elle traduit le désir de larges horizons, d'un temps vaste où l'on fait « ce que l'on veut ». Les expériences comme Erasmus, des stages à l'étranger sont des moments où les jeunes « font la fête »: ils ne savent cependant pas dire ce qu'ils ont vécu dans un voyage d'échange sinon que « c'était super », « un truc de dingue », « génial! ». Or ils sont entrés dans des relations neuves, moins normalisées, moins conditionnées par les standards sociaux. La question « tu es de quelle école? » n'a aucun sens à Sydney. Ils découvrent une ouverture à l'autre plus spontanée et naturelle. À nous de les aider à parler!

QUELQUES DIFFICULTÉS POUR

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DU DÉSIR

Les jeunes doivent accepter le fait que le domaine du désir ne soit pas quantifiable. Une découverte n'entraîne pas de résultat mesurable, elle apporte seulement un peu de joie à un moment. Par exemple, un mot clé

devient riche de sens, il héberge une histoire, éclaire le présent et l'avenir. Certains découvrent avec profondeur qu'ils veulent servir, faire grandir, initier des projets ou connaître les autres en profondeur. Ces mots clé ne résolvent pas le « comment y parvenir » mais ils orientent la vie. L'indétermination reste présente bien qu'une lumière nouvelle change la perspective d'ensemble.

Autre difficulté: aider au silence. D'une part, les jeunes ont beaucoup d'activités et de sollicitations, d'autre part ils ont peur, en s'arrêtant, d'être face à eux-mêmes, face à l'angoisse et au vide. Ils n'imaginent pas que le silence révèle. Comment leur donner confiance en eux ou confiance en Dieu? C'est à cette condition qu'ils s'autoriseront à « débrancher » pour chercher.

QUELLE EST LA PLACE DU CHRIST?

Pour certains, il n'y a explicitement pas de notion de foi chrétienne dans leur vie. Personne ne leur pose la question « Où demeures-tu? ». Pourtant, ils ont des désirs et cherchent à les honorer. Je pense en particulier aux personnes soucieuses d'écologie. Elles ont une démarche de foi: elles ignorent complètement l'avenir mais elles ont cette espérance que le monde bougera dans le bon sens. Par contre, ignorantes des traditions spirituelles, elles ne se rendent pas toujours compte que leur vie intérieure est soumise à des alternances normales que j'appellerai volontiers des consolations et des désolations. Certains jours, elles sont saisies par un catastrophisme criant, d'autres par une espérance un peu folle. Dire où

elles demeurent éclaire la manière d'accueillir le désir dans chacun de ces moments.

Cette promesse n'est pas une évidence de ce qui advient mais la foi que le chemin va être passionnant.

Pour le chrétien, la chance est d'avoir explicitement cette question à entendre et de savoir qu'elle est juste. Toute réponse, même partielle, est une bonne nouvelle. Que je demeure dans l'angoisse, dans l'insatisfaction ou le désir encore inassouvi, que je sois en train de chercher ou de créer, je prends à bras-le-corps l'invitation du Christ à demeurer. Patience, ce travail avancera en confiance vers une création nouvelle, un avenir ouvert. Cette promesse n'est pas une évidence de ce qui advient mais la foi que le chemin va être passionnant. ●

BENOÎT DE MAINTENANT S.J.



Trouver du sens à mon travail ou

Les risques psycho-sociaux ont souvent à leur source une perte du « sens du travail ». En quoi être chrétien m'aide à trouver du sens ou à en donner ? Quelles expériences individuelles ou collectives partager ? Quels chemins la foi chrétienne me propose-t-elle ?



© Mathieu de Muizon

lui en donner ?

1. Est-ce une situation que je constate, une question que je me pose ?

Fin 2017, une étude (Deloitte) montrait que le « sens du travail » est important pour 87 % des personnes interrogées et que le produit vendu n'y contribue qu'à hauteur de 2 %, les leviers étant l'organisation et le leadership. La perte de sens révèle un manque de cohérence, entre la stratégie et mes activités, les discours et la réalité opérationnelle,... Les incohérences du monde sont multiples: des médias sociaux qui promettent la liberté de parole et des discours corsetés dans le « politiquement correct », de fortes aspirations écologiques et des modes de vie qui épuisent la planète,... Ai-je réfléchi à ces sujets? Suis-je confronté à des contradictions dans mon travail?



2. Quelle cohérence de vie entre mon travail, mon existence personnelle, ma foi ?

À titre individuel, comment est-ce que je gère la cohérence de ma vie? Qu'est-ce qui en fonde l'unité? Vivre de façon cohérente est un socle essentiel de la vie chrétienne: le pape François nous l'a rappelé en condamnant « la mondanité spirituelle » qui nous en éloigne (homélie du 17/11/15). Mes convictions fondamentales doivent rester actives, même dans l'univers professionnel. La prière peut m'y aider: « *Aimez vos ennemis, et priez pour ceux qui vous persécutent* » (Mt 5, 44). Prier pour la conversion d'une personne qui rend mon travail absurde peut être très efficace.



3. Trouver du sens ou l'apporter ?

Dois-je attendre que mon environnement apporte la cohérence espérée ou n'est-ce pas à moi de l'apporter là où elle manque, en m'appuyant sur le Christ? Peut-être mon milieu professionnel est-il fermé à toute évolution? Il s'agit de discerner quelle action mener, savoir rester là où je suis appelé pour apporter ce qui manque (être le levain dans la pâte) mais aussi envisager de quitter un service, une entreprise où rien ne bouge: « *Si l'on ne vous accueille pas et si l'on n'écoute pas vos paroles, sortez de cette maison ou de cette ville, et secouez la poussière de vos pieds* » (Mt 10, 14).

CATHERINE COULOMB,

COMITÉ DE RÉDACTION, ÉQUIPIÈRE À PARIS

« Le travail fait partie du sens de la vie sur cette terre »

Extrait de *Laudato si'*

« Si nous essayons de considérer quelles sont les relations adéquates de l'être humain avec le monde qui l'entoure, la nécessité d'une conception correcte du travail émerge, car si nous parlons de la relation de l'être humain avec les choses, la question du sens et de la finalité de l'action humaine sur la réalité apparaît. Nous ne parlons pas seulement du travail manuel ou du travail de la terre, mais de toute activité qui implique quelque transformation de ce qui existe, depuis l'élaboration d'une étude sociale jusqu'au projet de développement technologique. N'importe quelle forme de travail suppose une conception d'une relation que l'être humain peut ou doit établir avec son semblable. La spiritualité chrétienne, avec l'admiration contemplative des créatures que nous trouvons chez saint François d'Assise, a développé aussi une riche et saine compréhension du travail, comme nous pouvons le voir, par exemple, dans la vie du bienheureux Charles de Foucauld et de ses disciples (...).

Nous disons que « l'homme est l'auteur, le centre et le but de toute la vie

économico-sociale ». Malgré cela, quand la capacité de contempler et de respecter est détériorée chez l'être humain, les conditions sont créées pour que le sens du travail soit défiguré. Il faut toujours se rappeler que l'être humain est « capable d'être lui-même l'agent responsable de son mieux-être matériel, de son progrès moral, et de son épanouissement spirituel ». Le travail devrait être le lieu de ce développement personnel multiple où plusieurs dimensions de la vie sont en jeu : la créativité, la projection vers l'avenir, le développement des capacités, la mise en pratique de valeurs, la communication avec les autres, une attitude d'adoration (...).

Nous sommes appelés au travail dès notre création. On ne doit pas chercher à ce que le progrès technologique remplace de plus en plus le travail humain, car ainsi l'humanité se dégraderait elle-même. Le travail est une nécessité, il fait partie du sens de la vie sur cette terre, chemin de maturation, de développement humain et de réalisation personnelle. » ●

Laudato si', § 125, 127 et 128, pape François, 2015

Pour aller plus loin

- › Baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi », Boston Consulting Group, Conférence des Grandes écoles (« CGE »)/IPSOS, janvier 2020 : <https://urlz.fr/bDME>
- › Sondage « Bonheur, sens du travail et raison d'être : le regard des salariés français sur l'entreprise », Ifop pour Philonomist, janvier 2020 : <https://urlz.fr/bDMK>
- › Manifeste étudiant pour un réveil écologique : <https://urlz.fr/bDPT>

Dans le prochain numéro
de *Responsables*

Dossier

**Appelés à discerner
dans la vie
professionnelle, quelle
pédagogie ?**

À LIRE



Une autre Église est possible

LAURENT GRZYBOWSKI ET ANNE GUILLARD
TEMPS PRÉSENT, 315 P, 2019, 10 €

Laurent Grzybowski, journaliste, et Anne Guillard, jeune philosophe et théologienne, veulent par ce livre faire

avancer le débat sur l'Église catholique, en abordant tous les thèmes où les pratiques pourraient ou devraient évoluer. Ancré, sur certains thèmes, dans la fidélité à Vatican II et intégrant les appels forts du pape François, le livre va au-delà et invite tous les chrétiens, laïcs, prêtres, évêques, à envisager des évolutions plus profondes sur des sujets tels que la figure du prêtre, la parole de l'Église sur les questions sociétales, ou la refondation d'un équilibre entre unité et pluralité.

Les auteurs font des propositions, par exemple pour développer la coresponsabilité entre clercs et laïcs ou pour affirmer la primauté de la conscience personnelle en matière de morale, mais en laissant dans leurs formulations beaucoup de place aux questions, ils montrent que c'est par un échange respectueux des différentes sensibilités qu'un avenir peut s'ouvrir. Malgré ses audaces, qui susciteront débat, le livre n'est jamais polémique et se termine par un appel à « aimer l'Église ».

ARNAUD LAUDENBACH

À LIRE



À la vie !

DE L'HOMME ÉTOILÉ, CALMANN-LÉVY GRAPHIC,
192 P., 2020, 16,50 €

Auteur d'un roman graphique en rupture de stock quelques semaines après sa parution et aussitôt ré-édité, L'homme étoilé se présente

comme « un marshmallow dans une armoire à glace », c'est-à-dire un cœur tendre derrière une carrure impressionnante. Xavier, de son vrai prénom, est infirmier en soins palliatifs, doté d'un bon coup de crayon, qui à partir de 2017, met en images son quotidien. Rapidement suivi par des milliers d'abonnés (130 000 sur son compte Instagram), il est contacté pour réaliser ce roman graphique dans lequel il raconte, avec beaucoup de tendresse et d'humour, la fin de vie de patients qu'il a accompagnés. Et dans « fin de vie », comme il le souligne, il y a « vie »... Alors que ce soit sur une musique endiablée de rock ou avec quelques mots de suédois, plongez dans l'univers de L'homme étoilé pour mieux comprendre et savourer tous les instants de vie.

CATHERINE LE GALL

À DÉCOUVRIR

Vlan !

Podcast accessible sur toutes les plateformes de podcasts iPhone ou Android ou via internet



Vous avez envie de claquer la porte aux idées reçues et de l'ouvrir à des idées nouvelles, alors écoutez Vlan !, le podcast hebdomadaire de Grégory Pouy, fondateur de LaMercatique, cabinet de conseil marketing à l'ère digitale. En 30 minutes d'interview d'invités d'horizons divers, vous pourrez découvrir des initiatives, des mouvements, des actions engagées et vous laissez interpellé par des sujets variés. Par exemple se demander si cela vaut la peine de travailler plus mais pour gagner quoi avec Olivier Maurel (épisode 89), faire tomber ses préjugés sur Burning Man (rencontre artistique qui se tient chaque année dans le désert de Black Rock au Nevada) avec Benoît Bergerte (épisode 106) ou prendre conscience de tout ce que l'on peut apprendre des autres peuples avec Frédéric Lopez (épisode 112). Le temps d'un trajet, d'une pause repas ou d'un moment pour soi : allez vlan, c'est parti.

CATHERINE LE GALL

« Chère Amazonie » : en défense des p

François cite ici saint Jean-Paul II, *Discours aux participants au Congrès International sur "Environnement et Santé"* (24 mars 1997). Le terme de maison sera repris par *Laudato si'*, encyclique sur la sauvegarde de la maison commune.

Solution refusée déjà par la Ve Conférence générale de l'épiscopat latino-américain et des Caraïbes, Document d'Aparecida (29 juin 2007), 471

Le pape cite alors *Laudato si'*: « elle est louable la tâche des organismes internationaux et des organisations de la société civile qui sensibilisent les populations et coopèrent de façon critique, en utilisant aussi des systèmes de pression légitimes, pour que chaque gouvernement accomplisse son propre et intransférable devoir de préserver l'environnement ainsi que les ressources naturelles de son pays, sans se vendre à des intérêts illégitimes locaux ou internationaux » (LS 38).

CINQ ANS APRÈS LA PARUTION DE *LAUDATO SI'* (LS), ENCYCLIQUE SUR L'URGENCE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE, LE PAPE FRANÇOIS VIENT DE RELANCER, LE 12 FÉVRIER 2020, UN CRI D'ALARME AVEC L'EXHORTATION APOSTOLIQUE QUI CONFIRME ET CONCLUT LE SYNODE DES ÉVÊQUES DE LA RÉGION. EXTRAIT DE SON « RÊVE » POUR UNE AMAZONIE QUI PRÉSERVE SA VIE DÉBORDANTE ET SES PEUPLES.

48. L'équilibre planétaire dépend aussi de la santé de l'Amazonie. Avec le biome du Congo et de Bornéo, elle éblouit par la diversité de ses forêts desquelles dépendent aussi les cycles des pluies, l'équilibre du climat, et une grande variété d'êtres vivants. (...) Le cri de l'Amazonie parvient à tous car « la conquête et l'exploitation des ressources [...] menacent aujourd'hui la capacité même d'accueil de l'environnement : l'environnement comme "ressource" met en danger l'environnement comme "maison" ». L'intérêt d'un petit nombre d'entreprises puissantes ne devrait pas être mis au-dessus du bien de l'Amazonie et de l'humanité entière.

49. Il ne suffit pas de prêter attention à la conservation des espèces les plus visibles en voie d'extinction. (...) Cela est facilement ignoré dans l'évaluation de l'impact environnemental des projets économiques d'industries extractives, énergétiques, forestières et autres, qui détruisent et polluent. D'autre part, l'eau, abondante en Amazonie, est un bien essentiel pour la survie humaine, mais les sources de pollution sont toujours plus grandes (cf. LS 28-31).

50. Il est vrai qu'en plus des intérêts économiques d'entrepreneurs et de politiciens locaux, il y a aussi « les énormes intérêts économiques internationaux ». La solution n'est donc pas dans une "internationalisation" de l'Amazonie, mais la responsabilité des gouvernements nationaux devient plus lourde (...)

Peuples autochtones et de la forêt

Le pape précise pour l'Amazonie ce qu'il a dit dans LS 144 : « La vision consumériste de l'être humain, encouragée par les engrenages de l'économie globalisée actuelle, tend à homogénéiser les cultures et à affaiblir l'immense variété culturelle, qui est un trésor de l'humanité. »

« Une étude de l'impact sur l'environnement ne devrait pas être postérieure à l'élaboration d'un projet de production ou d'une quelconque politique, plan ou programme à réaliser » (LS 183).

La conscience des limites sociales et environnementales est l'apport de *Laudato si'* à la doctrine sociale de l'Église (53 occurrences).

« Mais aujourd'hui, nous ne pouvons pas nous empêcher de reconnaître qu'une vraie approche écologique se transforme toujours en une approche sociale, qui doit intégrer la justice dans les discussions sur l'environnement, pour écouter tant la clameur de la terre que la clameur des pauvres » (LS 49).

51. Pour sauvegarder l'Amazonie, il est bon de conjuguer les savoirs ancestraux avec les connaissances techniques contemporaines, mais toujours en cherchant à intervenir sur le terrain de manière durable, en préservant en même temps le style de vie et les systèmes de valeurs des habitants (cf. LS 144). À eux, et de manière spéciale aux peuples autochtones, il revient de recevoir – en plus de la formation de base – une information complète et transparente sur les projets, leur étendue, leurs effets et risques, afin de pouvoir confronter cette information avec leurs intérêts et leur connaissance des lieux, et ainsi donner ou non leur consentement, ou bien proposer des alternatives (cf. LS 183).

52. Les plus puissants ne se contentent jamais des gains qu'ils obtiennent, et les ressources du pouvoir économique s'accroissent beaucoup avec le développement scientifique et technologique. C'est pourquoi nous devrions tous insister sur l'urgence de « créer un système normatif qui implique des limites infranchissables et assure la protection des écosystèmes, avant que les nouvelles formes de pouvoir dérivées du paradigme techno-économique ne finissent par raser non seulement la politique mais aussi la liberté et la justice » (LS 53). Si l'appel de Dieu exige une écoute attentive de la clameur des pauvres et de la terre (cf. LS 49), pour nous, « le cri que l'Amazonie fait monter vers le Créateur est semblable au cri du Peuple de Dieu en Égypte (cf. Ex 3, 7). C'est un cri d'esclavage et d'abandon, qui appelle la liberté ».

EXTRAIT ANNOTÉ PAR BERTRAND HÉRIARD-DUBREUIL

Bientôt des équipes MCC à Abidjan

Pendant leur parcours au CERAP/ Université jésuite, les étudiants bénéficient d'un accompagnement individuel et d'une formation humaine. L'intention est de faire d'eux des personnes ayant le souci des autres et du bien commun, et désirant apporter leur contribution à la construction d'un monde meilleur où la dignité des plus vulnérables est sauvegardée. Mais une fois diplômés, ils se trouvent livrés à eux-mêmes

dans leur vie professionnelle au moment où un soutien serait le plus nécessaire. Des cadres et dirigeants catholiques se rendent compte aussi qu'ils manquent de lieux de parole pour échanger sur des questions qui mettent en jeu leur responsabilité de chrétiens. Face à ce double besoin, le père Cosmas Dewornu sj., responsable de la formation humaine au CERAP/ Université jésuite, aidé d'autres

jésuites et de religieuses xavières à Abidjan, explore la possibilité de créer des équipes MCC. La visite de membres du MCC France tels que Bruno et Jocelyne Boulnois puis Emmanuel Potron, a été un encouragement précieux. Cela a permis de discuter des étapes concrètes de la mise en place d'une équipe avec le soutien du MCC France.

ARSÈNE BRICE BADO, SJ.

Élections présidentielles en Côte d'Ivoire : une paix fragile

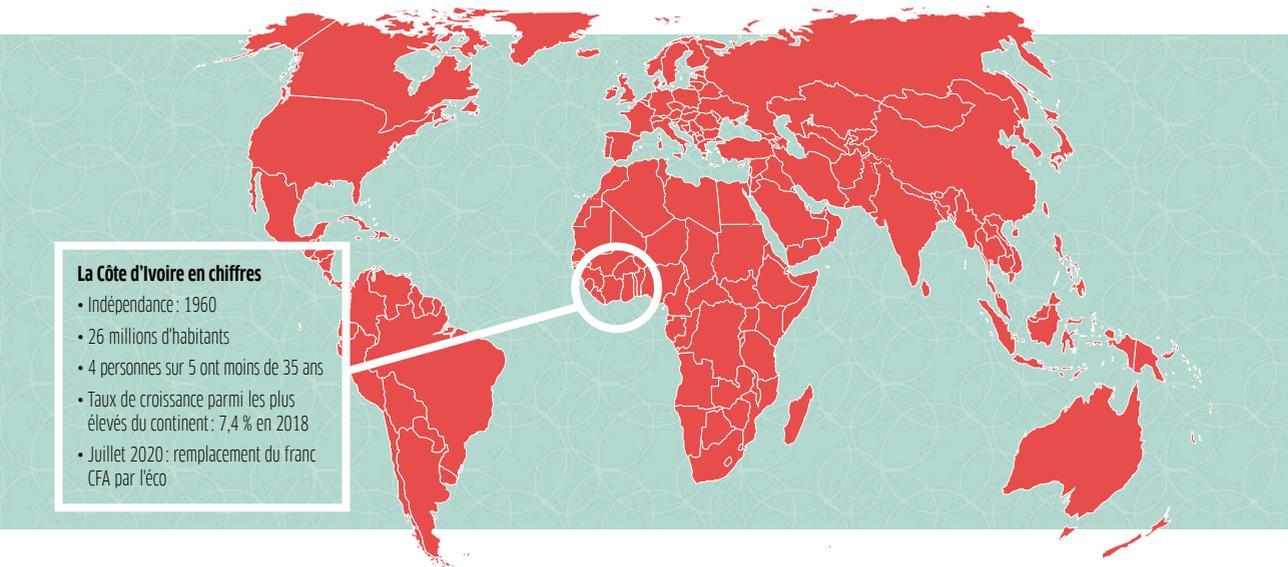


La Côte d'Ivoire connaît une paix relative depuis la fin de la crise de 2011. À l'approche des élections d'octobre 2020, la situation se caractérise par une incertitude profonde susceptible d'ébranler cet édifice. L'analyse du père Brice Bado, vice-président aux études de l'Université jésuite du Centre de recherche et d'action pour la paix (CERAP) à Abidjan.

Les participants d'une conférence sur la prévention de la violence électorale organisée par le CERAP et l'Université de Berkeley (Californie) sur la pacification des élections en Côte d'Ivoire, Abidjan.

L'exacerbation actuelle des tensions puise en partie ses sources dans une perception déformée du processus démocratique, voie hélas royale vers l'instrumentalisation des idéologies, des identités ethniques et des inégalités socio-économiques débouchant in fine sur des violences communautaires.

Le risque d'exactions et d'atrocités, réel, est corroboré par l'existence de 4 facteurs structurels. Premièrement, l'histoire nous enseigne que le recours aux armes et à la violence contre les civils des 20 dernières années étaient liés



La Côte d'Ivoire en chiffres

- Indépendance : 1960
- 26 millions d'habitants
- 4 personnes sur 5 ont moins de 35 ans
- Taux de croissance parmi les plus élevés du continent : 7,4 % en 2018
- Juillet 2020 : remplacement du franc CFA par l'éco

aux processus électoraux. Deuxièmement, la persistance du critère ethnique comme variable déterminante dans la mobilisation politique favorise la survenance de conflits identitaires stimulés par le sentiment d'exclusion. Troisièmement, la problématique de l'accès à la terre et au foncier a souvent été à la base de conflits entre Ivoiriens, mais aussi avec les étrangers. Quatrièmement, l'acuité des inégalités sociales et économiques à l'échelle individuelle et régionale constitue un facteur structurel non négligeable. Malgré les performances économiques du pays soulignées à l'étranger, une partie substantielle de la population vit encore sous le seuil de pauvreté.

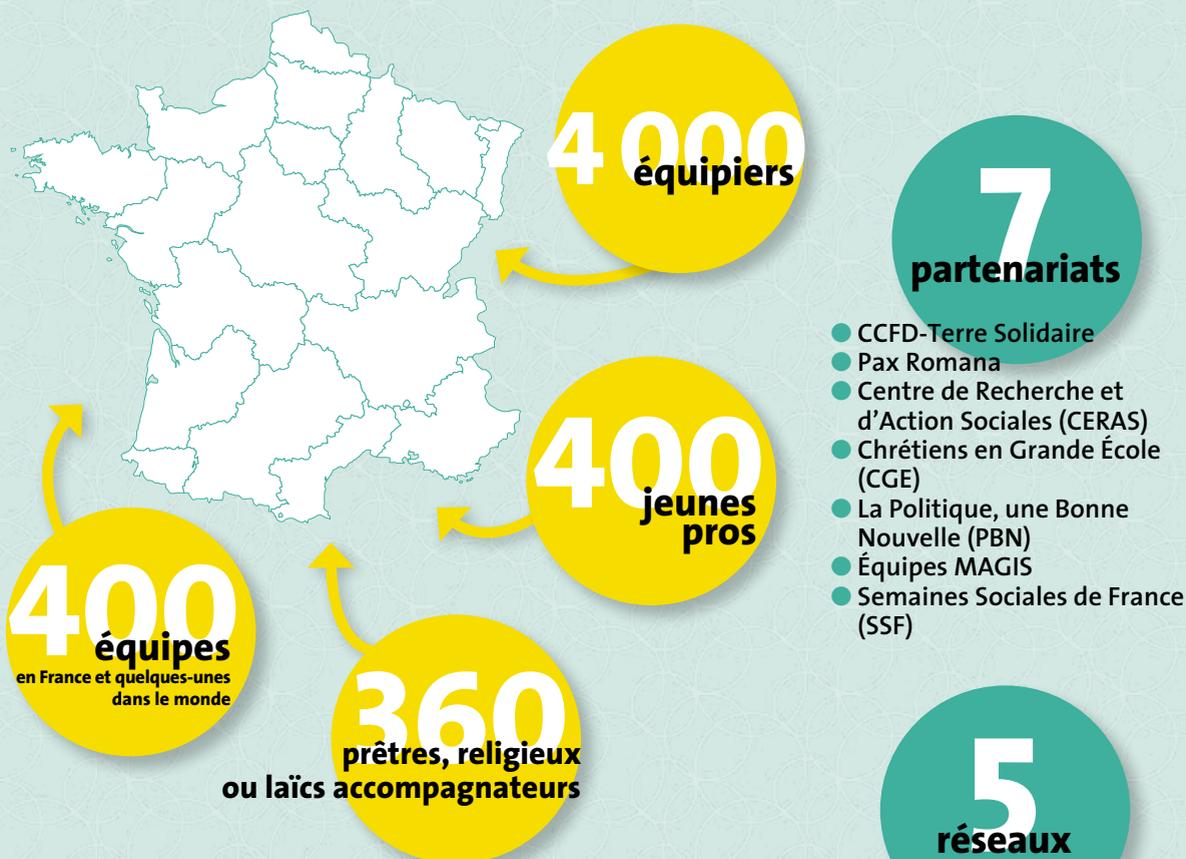
La modification du paysage politique, par la rupture des alliances existantes, conduit à la création de nouveaux rapports de force. La

rhétorique utilisée, ainsi que la réapparition de concepts comme celui de « l'ivoirité » dans le discours politique, tendent à alourdir le climat, tandis que l'accès aux armes reste relativement facile à l'intérieur du territoire national en dépit d'efforts considérables du gouvernement.

Il est crucial d'attirer l'attention des différents acteurs, politiques, civils et militaires, sur le risque de violence et la nécessité d'une action conjuguée pour préserver la paix. L'apaisement de l'atmosphère politique et la pacification du processus électoral sont intimement liés à la volonté commune de chacune des parties de collaborer pour éviter le péril imminent. Il est encore temps de prévenir la violence et de parvenir à des élections pacifiques. ●

ARSENE BRICE BADO, SJ.

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/
 - 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 —

L'INDISPENSABLE RESPONSABLE D'ÉQUIPE

« Veillez sur vous-mêmes, et sur tout le troupeau dont l'Esprit Saint vous a établis responsables, pour être les pasteurs de l'Église de Dieu, qu'il s'est acquise par son propre sang » (Ac 20, 28).

Le responsable d'équipe est désigné par l'équipe pour un temps donné et exerce sa responsabilité en lien avec l'accompagnateur spirituel. Il ne s'agit pas tant de faire beaucoup de choses que d'être attentif aux personnes, aux situations, aux bonnes conditions pour que l'équipe se construise. Si chaque responsable imprime sa manière de vivre ce service du Mouvement, voici quelques points de vigilance sous forme de questions qui dessinent la mission et permettent d'en faire une relecture régulière.

→ ÊTRE ATTENTIF À CHAQUE ÉQUIPIER

- Comment développer une connaissance discrète de chaque équipier et de ses attentes ? Recueillons-nous les suggestions pour avancer ?
- Que mettre en œuvre pour que chacun soit à l'aise dans les échanges ? Il est important que chacun s'exprime. Comment modérons-nous les tensions ?
- Comment aider les nouveaux équipiers à trouver leur place ?

→ VEILLER À LA BONNE ORGANISATION DE L'ÉQUIPE

- Comment veiller à la préparation, au déroulement des réunions, en respectant le rôle de l'animateur ?
- Pour construire les liens avec le Mouvement et avec d'autres membres (équipes brassées par exemple), comment nous y prendre ?

→ ÊTRE EN LIEN AVEC L'ACCOMPAGNATEUR SPIRITUEL

- Nous nous entretenons régulièrement avec l'accompagnateur de la vie de l'équipe, de ses besoins, de ses difficultés, des conditions de sa croissance pour discerner avec lui. Comment y répondre et quelles décisions devons-nous prendre ?
- Nous relisons aussi volontiers notre manière de vivre la mission reçue pour nous ajuster davantage.

→ GARDER LE LIEN AVEC LE SECTEUR, LE MOUVEMENT

- Nous prenons conscience de l'importance pour la vie de notre équipe d'être reliés au responsable du secteur. Nous lui partageons les mouvements dans l'équipe et ses attentes.
- Comment aider l'équipe à se relier au Mouvement ?
- Comment partager le goût des médias du Mouvement (revue *Responsables*, newsletter, site, réseaux sociaux) ?

ÉLISABETH CLÉMENT,
POUR L'ÉQUIPE LIVRET D'ÉQUIPE

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

➤ Son élection est l'occasion de faire l'expérience d'un discernement en groupe. Après un premier temps de partage, l'équipe réfléchira à quelques questions : de quoi a-t-elle besoin pour sa croissance ? Et moi de quoi ai-je besoin dans cette communauté ? etc.

➤ Nous nous attachons à prendre des nouvelles de l'équipier absent, à lui donner un écho de la réunion et lui faire part des décisions prises.

➤ Nous participons à la vie du mouvement et nous prenons conscience de l'importance de la cotisation ou d'un don.

➤ Nous examinons avec l'accompagnateur la part donnée à la prière dans la vie de l'équipe.

➤ Participer aux sessions de formations proposées par le Mouvement, est une vraie richesse humaine et spirituelle qui nous donne envie d'aller de l'avant.

« **Le monde est en feu,**
ce n'est donc **pas le moment**
de parler de choses
de peu d'**importance** »

THÉRÈSE D'AVILA (1515-1582)

RESP  **NSABILES**

Engagés pour vivre et travailler autrement

447 - PRINTEMPS 2020 - 7,50 €

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

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

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

Comité de rédaction: Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Claire Collignon, Catherine Coulomb, Solange de Coussemaker, Bertrand Hériard-Dubreuil s.j., Catherine Le Gall, Robert Migliorini a.a., Christian Sauret, Dominique Semont, Mireille Viora • Ont collaboré à ce numéro: Gautier Demouveaux, 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: © Free-Photos/Pixabay • Impression: ACI, Bezons (95) • Dépôt légal: avril 2020