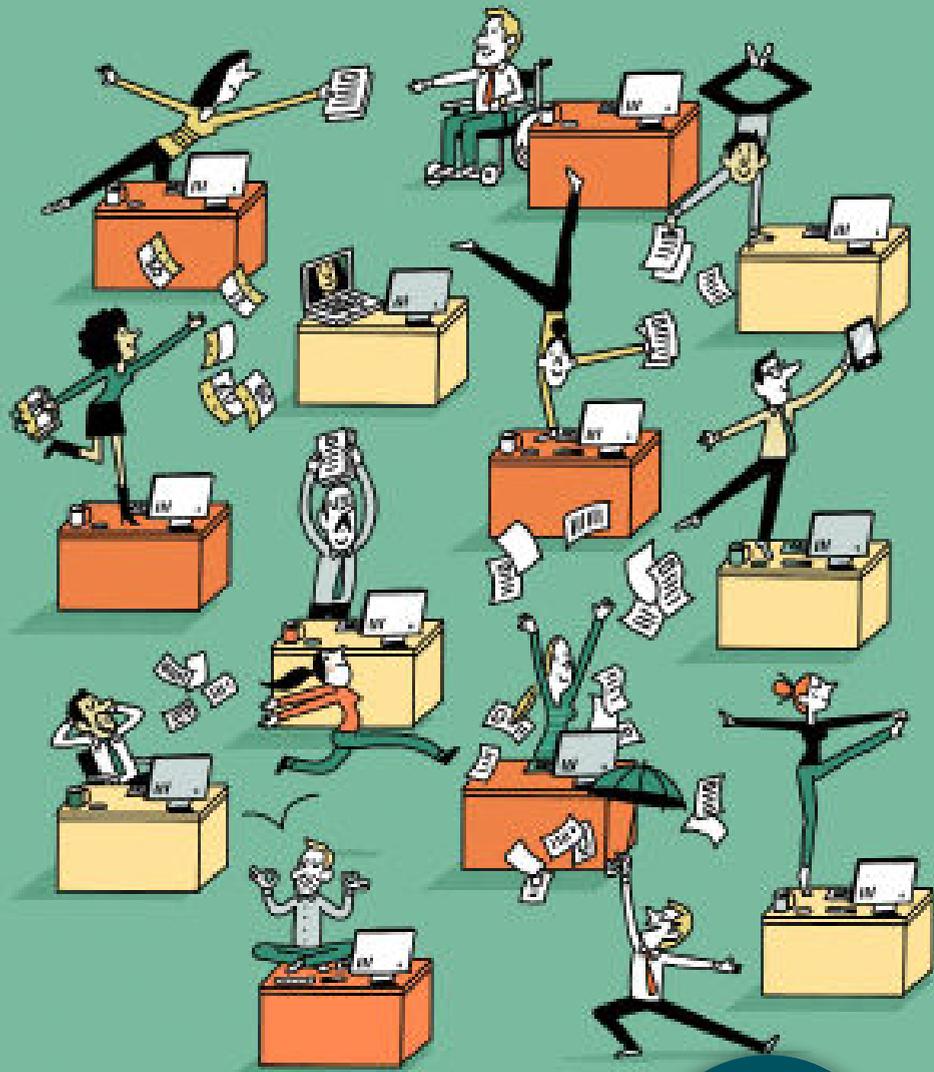


# RESP **NSABILES**



# 443 - PRINTEMPS 2019 - 7,50€

Mouvement chrétien des cadres et dirigeants



DOSSIER

## Ils osent ré-enchanter le travail !

L'INVITÉ

Marc Fleurbaey : « Il n'y a pas de progrès sans progrès social »

BIEN COMMUN

Synode sur les jeunes : quel accompagnement ?

LE MCC EN PRATIQUE

Faisons rayonner le Mouvement !



Ce pictogramme signale les articles en lien avec le thème d'expression commun du MCC: Ré-enchanter le travail, pour quelle société?

**4**

*en régions  
en réseaux*

**6**

*jp connection*  
Penboc'h, une lumière  
sur ma route



**7**

*l'invité*  
Marc Fleurbaey  
« Il n'y a pas de progrès  
sans progrès social »



**10** DOSSIER

**Ils osent ré-enchanter le**



**29**

*coups de cœur*

**30**

*bien commun*  
Synode sur les jeunes :  
quel accompagnement ?





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

## travail !

Ré-enchanter le travail... gageure en ce temps de crise multiforme? Cela fait deux ans que les équipes, régions et secteurs se sont saisi de cette question qui va au-delà du simple bien-être au travail. Cinq Rencontres MCC (ex-Débats Varenne) et trois Équipes nationales plus tard, le Mouvement remet sa copie au travers de dix propositions concrètes à expérimenter au travail. Les pages qui suivent témoignent de sa réflexion qui est celle de ses équipiers. Elles ont l'ambition de contribuer à transformer nos comportements managériaux.

© Shutterstock

# 32

*international*

« À Strasbourg, nous avons découvert que l'Europe est plus qu'une promesse »

# 34

*Le MCC en pratique*



**L'équipe Thème d'expression :**

**François Fontaine**  
**Marie Krugler**  
**Marie-Cécile Pinson**  
**Patricia Lormeau**  
**Christian Sauret**

## Ré-enchanter le travail, pour quelle société?

**D**epuis plus de 18 mois ce thème circule dans les équipes et secteurs. Il a suscité de nombreux échanges, produit de multiples contributions synthétisées sous la forme de 10 propositions-clé: elles sont la substance même des idées exprimées par les équipiers pour redonner davantage de goût au travail.

Derrière le mot ré-enchanter se trouve une problématique très actuelle, pour chacun de nous comme pour notre société. Comment situer la place du travail quand il n'est plus accessible à tous? Comment redonner goût au travail quand il n'en a plus? Nous sommes tous en recherche de sens par rapport à notre travail. Si nous ne croyons pas à la fin du travail, nous sommes sensibles à la dimension sociale du problème. Que ce soit dans le secteur privé ou public, la distance entre les insiders (les salariés avec un contrat stable, en CDI) et les outsiders (CDD, sous-traitants, intérimaires, travailleurs précaires, stagiaires,...) s'accroît. L'écart se creuse aussi entre les grandes entreprises, administrations, PME, associations, indépendants, start-up, etc. Avec le sens viennent naturellement l'attention et la relation aux autres. Celle-ci est au cœur de la recherche de mise en adéquation de notre travail avec nos valeurs et notre souci du bien commun.

Au MCC nous vivons ces situations par la diversité de nos contextes professionnels. Nous expérimentons le renouvellement des contenus et formes de travail, nous avons à cœur de redonner du sens au travail, le nôtre comme celui de nos équipes, avec en perspective le bien commun de notre société. Nous vous invitons à partager et faire connaître la richesse de ces expériences. Elles sont retracées dans les pages qui suivent.



AUVERGNE

## « Regarder, pour grandir et faire grandir! »

Le regard est le langage des yeux, une fenêtre sur moi-même et sur l'autre. Il y a des regards blessants ou méprisants qui ne nous font pas grandir, et d'autres qui nous construisent.

Le monastère Sainte-Catherine à Langeac a accueilli une quinzaine d'équipiers les 9 et 10 mars, accompagnés par le père Bernard Roux. Il nous a donné l'occasion de relire nombre de regards du Christ mentionnés dans les Évangiles : des regards en vérité qui ne s'en tiennent pas aux apparences et font exister l'autre, des regards qui guérissent nos paralysies, nos faiblesses, nos peurs, des regards qui mettent en action.

Prenons le temps de regarder l'autre en profondeur avec attention et sans préjugés : nous sommes repartis avec la conviction que le regard se travaille!

AUDE SAINFORT,  
RESPONSABLE D'ÉQUIPE À CLERMONT-FERRAND



© Michel Ochsbein

## 2 JOURS À LA DÉCOUVERTE D'IGNACE

Comment Ignace de Loyola peut-il nous aider dans nos vies d'aujourd'hui? Autour du film que lui consacre Paolo Dy (*Ignace de Loyola – Soldat, pêcheur, saint*, 2016) et qui propose un récit pédagogique sur le développement des exercices spirituels, plus de 20 équipiers se sont retrouvés pour une pause à l'écart de la ville dans le sud Lubéron à la Pourraque chez les Xavières, les 23 et 24 février. La retraite ignacienne offre un espace de réflexion étape par étape pour vivre une relecture de vie.

Chacun nous repartons avec quelque chose que nous avons conscientisé : le vécu émotionnel est pris en compte dans le discernement car Dieu passe aussi par les mouvements de notre âme. Les fruits de cette retraite se découvrent dès le retour à la vie courante : le rythme n'est plus le même. Unifiés le corps et l'esprit cheminent ensemble dans le ici et maintenant.

JÉRÉMY LAFONTAINE,  
ÉQUIPIER À MARSEILLE

## en réseaux

### LE LABEL ÉGLISE VERTE, LAUDATO SI' EN ACTES!

En septembre 2017 a été lancé en France le label Église Verte. Cette démarche invite les communautés ecclésiales - les paroisses d'abord, mais aussi les mouvements, établissements, congrégations... - à se lancer dans la conversion

écologique prônée par le pape François. Œcuménique, le label est porté conjointement par les représentants des trois confessions chrétiennes. Et, si le label Église Verte est bien français, son élaboration doit beaucoup à l'expérience déjà ancienne d'autres pays : la Suisse, la Grande-Bretagne, le Canada...

Entrer dans la démarche Église Verte, c'est intégrer un réseau très large!

**La démarche se veut progressive.** Un petit groupe se constitue avec l'accord du responsable du lieu. Il réalise l'écodiagnostic de la communauté grâce à un outil pédagogique disponible sur le site [egliseverte.org](http://egliseverte.org).

Ainsi, il prend conscience des points à améliorer mais découvre surtout de multiples initiatives possibles pour avancer dans cinq domaines différents. Le premier domaine concerne la place accordée à la Création dans la prière et la transmission de la foi. En commençant par là, le label



© Sandrine Ailhaud

Les équipiers de Marseille lors de la rencontre du secteur les 23 et 24 février.



BELFORT

## « Les futurs du monde, comment les concevoir ? »

À l'occasion d'une conférence le 5 mars en présence de l'évêque accompagnateur du MCC, Mgr Blanchet, et de plus de 70 personnes, Michel Griffon, agronome, économiste, a proposé de penser les futurs possibles du monde en termes d'effondrements et de renaissances. Pour chaque scénario, il étudie les processus de dégradation et imagine ceux, inverses, dits d'aggradation. Il a suggéré en conclusion un nouveau commandement, « Respecte la planète », et évoqué la Croix : « On aurait pu croire que tout était fini, en fait tout commençait ».

Bertrand Hériard-Dubreuil, aumônier national, a présenté les ressources de notre tradition chrétienne pour faire face aux effondrements susceptibles de se produire et pour favoriser les renaissances (Apocalypse, tentations du Christ, mythe de Noé) en insistant à la suite de Laudato si', sur la nécessité, comme fil conducteur, de rechercher la joie.

ÉRIC VEITH, ACCOMPAGNEUR SPIRITUEL,  
SECTEUR FRANCHE COMTÉ NORD

rappelle les ressources spirituelles qui nous motivent à un changement, avant de passer à des questions plus techniques - sur la gestion des bâtiments ou des terrains, sur nos modes de vie... **Il invite aussi à ne pas se limiter à des petits gestes mais à s'engager localement.** Chaque com-

munauté décidera d'avancer sur tel ou tel point, plus réaliste et pertinent pour elle. De pas en pas, d'année en année, l'écodiagnostic se remplit et la communauté peut franchir des « niveaux » labellisés : la « graine de sénévé » des débuts deviendra ainsi « cep de vigne » voire

« figuier » ! Plus de 200 communautés se sont déjà lancées. **Le MCC peut y trouver sa place !** Que ce soit en incitant ses membres à être moteurs de la démarche dans leur paroisse ou en l'appliquant dans ses bureaux. Mais ce peut être aussi un bon outil de partage en équipe

locale : la conversion écologique suppose que nous nous entraïdions pour éviter le découragement et l'équipe pourra être un lieu favorable de stimulation et d'encouragement.

HÉLÈNE NOISSETTE,  
MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE D'ÉGLISE  
VERTE AU NOM DU CÉRAS  
[WWW.EGLISEVERTE.ORG](http://WWW.EGLISEVERTE.ORG)

ÇA S'EST PASSÉ



Les JP à l'abbaye de Thibermont. Ils étaient accompagnés d'Anne Da, aumônier national adjoint, et Danièle Michèle, xavières, et de Dominique Piermé, accompagnateur spirituel JP Rouen

© Céline Chevaux

## Au rythme des exercices spirituels

Pour apprendre à se mettre à l'écoute de la Parole de Dieu et de sa résonance dans notre vie, le secteur de Rouen a eu l'idée d'organiser une retraite début mars. Je m'y suis inscrite animée d'un besoin de faire une pause dans un quotidien chargé, de retrouver l'envie de prier et de renouer le dialogue avec Dieu de façon plus personnelle. J'avais entendu parler de cette méthode qui m'intéressait beaucoup, ce fut l'occasion de la mettre en pratique avec une douzaine d'autres JP. Lors de nos temps de silence, j'ai découvert une belle manière de lire et de m'approprier l'appel d'Abraham et le chemin sinueux parcouru par lui. Saint Ignace m'a appris à écouter ce que Dieu veut pour moi, à me laisser travailler par les textes bibliques pour nouer un vrai dialogue avec lui. Le temps du carême est un bon moment pour mettre en application cette nouvelle manière de prier!

AMÉLIE ROULLEAUX DUGAGE, EN ÉQUIPE À ROUEN

## Penboc'h, une lumière sur ma route

Quel sens donner à ma vie ? C'est la question que je me suis posée, avec une trentaine d'autres jeunes de 25 à 35 ans réunis au centre spirituel de Penboc'h l'été dernier. Ce lieu, invitant à la décélération, à la contemplation, à l'écoute, m'a paru parfaitement adapté pour prendre le temps d'une pause de 10 jours, avant le démarrage d'une nouvelle année et à un âge si charnière de ma vie, rempli de choix à poser et d'expériences singulières à vivre. Cette session-retraite m'a permis d'approfondir la manière de prier selon St Ignace, et d'expérimenter la richesse de l'accompagnement

et du cheminement en équipe. J'ai particulièrement apprécié la démarche en 3 temps, nous invitant à relire notre histoire dans toutes ses dimensions, puis à se mettre à l'écoute de la Parole de Dieu dans le

silence et la prière, avant une journée de relecture et d'envoi.

CAROLINE

Prochaine session du 14 au 24 août 2019. Programme et inscription : <https://www.penboch.fr>

ÇA S'EST PASSÉ



© Romain Stibitl

# Marc Fleurbaey

« IL N'Y A PAS DE PROGRÈS SANS PROGRÈS SOCIAL »



© Charles Thenoz

**2011**

Professeur d'économie à Princeton  
(New Jersey, USA)

**2014**

Participe au 5<sup>e</sup> rapport du Groupe  
d'experts intergouvernemental sur  
le changement climatique (GIEC)

**2014**

Co-fondateur du Panel international  
sur le progrès social (PIPS)

**2018**

L'IPSP remet son rapport *Repenser  
la société pour le XXI<sup>e</sup> siècle*

**2019**

Publie *Manifeste pour le progrès  
social. Une meilleure société est  
possible*, La Découverte

**VOUS DRESSEZ UN CONSTAT  
SANS CONCESSION DE  
NOTRE SOCIÉTÉ QUI NE  
PARVIENT PAS À ARTICULER  
CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET  
DÉVELOPPEMENT HUMAIN.  
COMMENT RÉSUMERIEZ-VOUS  
VOTRE MESSAGE PRINCIPAL ?**

Le siècle passé a vu d'extraor-  
dinaires progrès dans un  
grand nombre de domaines  
sur presque toute la surface  
du globe, avec une réduction

**Comprendre notre  
société et agir afin  
d'assurer un futur  
meilleur pour tous. Tel  
est l'ambitieux objectif  
du Panel international  
sur le progrès social  
(PIPS) puis du rapport<sup>1</sup>  
et du *Manifeste pour  
le progrès social*<sup>2</sup> qui  
en ont découlé. L'un de  
ses coordinateurs, Marc  
Fleurbaey, économiste à  
Princeton, était l'invité  
du MCC en janvier au  
Centre Sèvres. Interview  
à l'occasion de cette  
soirée.**

de la pauvreté, la hausse du  
taux d'éducation, la baisse de  
la mortalité infantile, la crois-  
sance de la démocratie. Mais  
dans le même temps, certains  
pays ne décollent pas et les →

<sup>1</sup> Rapport du Panel international  
sur le progrès social (PIPS):  
[www.ipsp.org/fr](http://www.ipsp.org/fr)

<sup>2</sup> *Manifeste pour le progrès  
social - Une meilleure société est  
possible*, Marc Fleurbaey & al., La  
Découverte, 2019, 288 pages, 16 €



**Le PIPS,  
véritable GIEC social**

Initiative de 300 chercheurs en sciences sociales issus de 40 pays, le Panel international sur le progrès social (PIPS) s'est inspiré du mode de fonctionnement du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Dans une vision inclusive, il s'est fondé sur des valeurs consensuelles, telle l'égalité de dignité de tous les êtres humains. L'université de Princeton, la fondation Maison des Sciences de l'homme ainsi qu'un institut de recherche suédois en ont été les partenaires scientifiques et financiers principaux.  
[www.ipsp.org](http://www.ipsp.org)

inégalités ont explosé au sein de beaucoup d'entre eux. De grands dangers liés à la crise sociale et environnementale nous menacent et nous placent devant un abîme: ils mettent en péril les réalisations de l'humanité et sa survie. Notre rapport est né de cette angoisse. Nous sommes cependant convaincus que nous pouvons faire beaucoup mieux et assurer un meilleur bien-être pour le plus grand nombre.

**QUE PROPOSEZ-VOUS ?**

Nous pouvons faire progresser la condition humaine presque partout dans le monde en améliorant les institutions dans le sens d'une plus grande participation, afin de donner la possibilité aux gens d'être acteurs de leur vie et de participer aux décisions qui les concernent. Que chacun là où il est utilise

ses marges de manœuvre. Notre rapport explore une mine d'idées de réformes et d'actions possibles autour de trois principes: équité, durabilité, liberté. Il est possible d'éradiquer la pauvreté tout en préservant l'environnement et en assurant la démocratisation des décisions économiques et politiques qui déterminent le sort des personnes.

**SUR QUELS ACTEURS COMPTEZ-VOUS VOUS APPUYER ?**

Nous ne sommes plus dans le contexte idéologique du XXe siècle. L'acteur prometteur qui émerge de nos travaux est la société civile, avec les citoyens et les communautés sur les réseaux sociaux, les ONG et les entreprises. Ce sont eux qui, sur le long terme, produisent le changement et moins les politiciens dont l'horizon est court

et les contraintes très fortes. Les initiatives, la pression, viennent désormais de la base. Pour accroître sa capacité d'influence, la société civile doit s'organiser au niveau international, là où les grandes entreprises transnationales et les États eux-mêmes agissent. La démocratisation et l'approfondissement de la participation s'opposent toutefois aux intérêts en place, dans l'économie et la politique. Autant je suis



De gauche à droite : Patricia Lormeau, organisatrice des Rencontres MCC, Guillaume Goubert, directeur de La Croix, Marc Fleurbaey, Marie-Laure Salles-Djelic, co-auteur du *Manifeste pour le progrès social*, au Centre Sèvres en janvier 2019



optimiste sur notre capacité à faire face aux dangers de notre époque, autant il faut être prudent voire pessimiste sur la probabilité d'y arriver. Les événements graves ne sont pas à exclure.

**L'ENTREPRISE EST, SELON VOUS, PARMIS LES INSTITUTIONS LES MOINS DÉMOCRATIQUES...**

C'est l'une des institutions oubliées du débat idéologique. Elle est pourtant le cœur, la bataille centrale de la décennie à venir. On peut promouvoir une entreprise juste. Le modèle nuisible de l'entreprise est celui qui rejette sur la société les coûts externes considérables d'une gestion irresponsable de la main-d'œuvre et des ressources naturelles. Il faut sortir de ce modèle néfaste et elle pourra devenir un facteur de progrès et d'épanouissement pour les salariés. L'entreprise rêvée est celle où on cherche

à maximiser la valeur pour les différentes parties prenantes.

**COMMENT Y PARVENIR ?**

Nous voulons briser le mythe de l'entreprise appartenant à ses actionnaires. L'idée selon laquelle les gestionnaires doivent d'abord créer de la valeur pour les actionnaires a

diverses structures juridiques (coopératives, co-détermination...) dans lesquelles sont intégrées les différentes parties prenantes et leurs intérêts. La législation doit changer dans ce sens, mais chacun d'entre nous, créateur d'entreprise, cadre, salarié, syndicaliste, consommateur, épargnant et

---

*« Il est possible d'éradiquer la pauvreté tout en préservant l'environnement et en assurant la démocratisation des décisions économiques qui déterminent le sort des personnes »*

---

renforcé les inégalités et freiné l'innovation. Elle s'est traduite par une stagnation des salaires et une dégradation des conditions de travail dans la plupart des pays développés. Nous proposons d'encourager les entreprises à mission et les

investisseur, peut aussi contribuer, avec les moyens d'action à sa disposition, à promouvoir ces modèles d'entreprises qui portent le progrès social. ●

**PROPOS RECUEILLIS PAR  
MARIE-HÉLÈNE MASSUELLE**

# Ils osent ré-enchan

A man in a dark blue suit and a woman in a light blue suit are smiling and holding up large, stylized speech bubbles. The man is holding a green bubble, and the woman is holding a blue bubble. They are standing in front of a white background with a red vertical bar on the left side of the page.

**Ré-enchanter le travail... gageure en ce temps de crise multiforme? Cela fait deux ans que les équipes, régions et secteurs, se sont saisi de cette question qui va au-delà du simple bien-être au travail. Cinq Rencontres MCC (ex-Débats Varenne) et trois Équipes nationales plus tard, le Mouvement remet sa copie au travers de dix propositions concrètes à expérimenter au travail. Les pages qui suivent témoignent de sa réflexion qui est celle de ses équipiers. Elles ont l'ambition de contribuer à transformer nos comportements managériaux.**

# nter le travail !



*regards croisés* **12**  
Si nous aimons notre travail,  
pourquoi est-il à ré-enchanter ?

*analyse* **14**  
Anousheh Karvar, inspectrice  
générale des Affaires sociales,  
réagit à nos dix propositions

*infographie* **16**  
Les dix propositions du MCC  
pour ré-enchanter le travail

*reportage* **17**  
GT Solutions, entreprise  
en mode collaboratif

*témoignage* **20**  
« Au bureau, j'ai affiché les  
dix propositions du thème  
d'expression »

*regard spirituel* **22**  
L'Église et le travail,  
toute une histoire

*vie d'équipe* **26**  
La qualité de vie au travail,  
comment j'y contribue ?

© Shutterstock

# Si nous aimons notre travail, p

“*Les salariés français aiment leur travail, mais le travail les malmène*”



© CFDT

**Hervé Garnier**  
Secrétaire national de la CFDT,  
responsable de la politique en  
matière d'organisation et de vie au  
travail, du temps de travail, de la  
santé au travail et du handicap

**De 1978 à 1994**

berger en Midi-Pyrénées

**1994**

permanent à la Fédération générale  
agroalimentaire CFDT en charge de  
l'agriculture

**2002 à 2007**

secrétaire général de la FGA-CFDT

**2007 à aujourd'hui**

secrétaire national de la CFDT

**2017**

co-responsable de l'enquête  
« Parlons travail »

**L**e travail, beaucoup le vivent, peu de monde en parle. La CFDT a voulu prendre à rebours ce constat et connaître les préoccupations des travailleurs, en proposant précisément de « parler travail » : plus de 200 000 travailleurs se sont ainsi exprimés sur leur rapport au travail par le biais d'une enquête d'ampleur inédite menée en fin d'année 2016 et intitulée « Parlons Travail ».

Le tableau qui en ressort est contrasté : 77 % des répondants à l'enquête aiment leur travail, 58 % en sont fiers ou y prennent du plaisir. Pour autant seulement 28 % adhèrent à l'expression « Le travail c'est la santé », et 35 % considèrent au contraire que le travail leur nuit. Trop de travail tue le travail : c'est la charge excessive et l'intensification (58 % disent ne pas avoir le temps de faire leur travail correctement) qui ont le premier impact sur la santé, sans oublier le problème de la conciliation avec la vie personnelle qui prend de l'ampleur au-delà de 39 heures travaillées. Une autre des causes est le manque d'autonomie : 40 % ont l'impression de passer plus de temps... à rendre des comptes qu'à travailler ! 42 % se disent en manque de reconnaissance et 51 % ne pas pouvoir compter sur l'aide de leurs supérieurs, alors que les bonnes relations de travail avec les collègues sont plutôt plébiscitées.

Ainsi s'esquissent en creux les pistes du ré-enchantement et de ce qui peut construire une relation de travail plus gratifiante : 77 % veulent participer davantage aux décisions importantes qui affectent leur entreprise ou leur administration, 74 % choisiraient « plus d'autonomie » plutôt que « plus d'encadrement ». « On veut s'investir », « pourvu qu'on me laisse faire » ajoute l'enquête qualitative : en d'autres termes, une demande forte de sens, de reconnaissance, et de compréhension de ce qu'on fait. ●

# Pourquoi est-il à ré-enchanter ?

“ *Quand le travail perd son sens, on ne ressent plus que l'effort à accomplir et non pas le but* ”



© DR

**Pierre-Yves Gomez**  
économiste, docteur  
en gestion,

directeur de l'Institut français de  
gouvernance des entreprises

**Depuis 1987**

professeur à l'EM Lyon Business  
School où il enseigne la stratégie et la  
gouvernance d'entreprise

**1999**

professeur invité  
London Business School

**2013**

publie *Le travail invisible, Enquête sur  
une disparition*, François Bourin Éditeur

**2016**

publie *Intelligence du travail*,  
DDB Éditions

La clé du développement puis de la généralisation du salariat, c'est la préférence des travailleurs pour la sécurité par rapport à l'autonomie. La crise du sens du travail à laquelle on assiste, est le signe que les salariés ont opté pour la sécurité contre la perte de la capacité à se donner soi-même le sens de son travail. Or aujourd'hui, ils perdent sur les deux tableaux: sécurité et autonomie. On réduit le travail au salariat, ce qui élude des espaces de production entiers: celui du travail « domestique », celui très vivace du travail associatif et de l'économie non marchande, le travail « collaboratif » et le travail du client/consommateur qui effectue lui-même une partie de la production d'un service ou d'un bien, enfin bien sûr le travail rémunéré des travailleurs non salariés...

De quel désenchantement du travail parle-t-on donc? Aujourd'hui, la consommation est considérée comme plus importante que le travail pour définir le niveau de vie. Or une société se caractérise d'abord par la façon de travailler. Le « vivre ensemble » est révélé par ce que chacun "fait" avec et pour les autres. Travailler c'est co-laborer. En soi, le travail n'est pas « souffrance » mais il représente toujours un dépassement donc un effort. Les outils servent eux-mêmes à découpler et alléger cet effort; mais parfois l'homme est instrumentalisé par ses propres outils et il doit suivre leur rythme.

Quant à l'origine du terme travail, méfions-nous de fausses étymologies (tripalium) ou des mauvaises interprétations. S'il faut travailler à « la sueur de son front », ce n'est pas parce que le travail est maudit. Mais c'est le constat que quand le travail perd son sens, l'homme ne ressent plus que l'effort à accomplir, et non pas le but, l'utilité ou la beauté du geste. La contrainte liée au travail ne l'« humanise » plus, elle ne fait que l'asservir. ●



© Prostock-studio

## Anousheh Karvar, inspectrice générale des Affaires sociales, réagit à nos dix propositions

**Déléguée du Gouvernement au conseil d'administration de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et chargée du suivi des politiques de Travail-Emploi aux G7-G20, Anousheh Karvar a lu nos propositions (voir p. 16) avec intérêt. L'ancienne secrétaire générale adjointe de la CFTD Cadres et membre de l'inspection générale des Affaires sociales a accepté de les commenter avec franchise, pointant leurs pertinences et lacunes au regard des enjeux actuels\*.**

Cette liste de dix propositions est utile et s'inscrit dans le débat social d'aujourd'hui. Très concrètes car émanant du terrain et très liées au comportement que chacun et chacune d'entre nous peut avoir au travail, elles répondent à un besoin de beaucoup de salariés, cadres ou non cadres, sur la conduite à tenir dans un collectif. Ceci dit, votre texte

place essentiellement le cadre en position de surplomb, montrant à quel point nos organisations restent hiérarchiques. Regardons du côté des organisations horizontales car les nouvelles technologies, surtout numériques, ont changé les relations au collectif. N'y a-t-il pas aussi des questions de solitude au travail et de liens à créer ?

\* Les 10 propositions ont été élaborées avant la crise des Gilets jaunes.

## OUI À LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE

Donner du sens au travail (respect de toutes les formes de travail, exemple à donner, politesse, etc.), donner un sens du collectif, voilà un élément au cœur des préoccupations des observateurs du monde du travail depuis plusieurs années et qui est bien présente dans vos propositions. Prenons l'exemple des discussions sur les entreprises à mission initiées par le rapport Senard-Notat (« L'entreprise, objet d'intérêt collectif », 2018) dont l'impact est un peu trop limité selon moi sur le projet de loi Pacte. C'est cependant un début : dans l'entreprise à mission, le collectif de travail sait au service de quelle finalité il se mobilise. Vos propositions qui vont dans ce sens répondent à cette préoccupation.

D'autres font écho à la fois au débat social sur la question de la responsabilité, celle des cadres, des élites, de ceux qui prennent les décisions pour les autres, et à un rapport de l'OIT, Travailler pour bâtir un avenir meilleur, dévoilé le 22 janvier<sup>1</sup>. Dans ce rapport, je note trois éléments en lien implicite ou explicite avec vos propositions : la question d'un certain nombre de garanties appelées universelles, pour les travailleurs, qui vont de la protection sociale à la question d'un salaire d'existence ; un élément sur la maîtrise du temps rejoignant votre droit à la déconnection ; un élément, pour moi, manque un peu... Il s'agit de la revitalisation de la représentation collective. Or si on veut lutter contre l'isolement, retrouver un sens collectif au travail, il faut accroître les lieux de réunion. Les organisations syndicales, que l'on peut multiplier, sont les lieux de rencontres collectives. On a vu récemment que les ronds-points remplissaient cette fonction, ce qui montre le manque de lieux alternatifs pour faire discuter les gens.

## QUID DE LA DÉMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE ?

À propos des Gilets jaunes, je relève que la question de l'entreprise et de la démocratie dans l'entreprise est totalement absente de leurs revendications. Pourquoi ? Est-ce par crainte de perdre son emploi ? Il me semble que leur forme d'investissement dans le travail n'est pas celle, classique que l'on connaît jusqu'à présent. Attendons peut-être de voir ce qui va sortir du grand débat national. Autre élément qui m'interroge, ils ne s'intéressent pas au référendum dans l'entreprise, pourtant prévu par le code du Travail dans un certain nombre de cas, mais exigent

un référendum d'initiatives dans la société. Le texte du MCC évoque en filigrane la question de la démocratie en entreprise, c'est un bon point. Nous passons tous une grande partie de notre temps au travail. C'est là que nous faisons l'apprentissage du vivre ensemble avec d'autres personnes. Il faudrait toutefois creuser la question et inciter vos cadres à jouer un rôle dans la diffusion de ces problématiques dans leur environnement professionnel.

Un élément est absent de votre texte qui se distingue pourtant par son humanisme et couvre beaucoup de sujets en peu de mots. Il est important pour moi, encore plus quand on est cadre et en position hiérarchique ou d'animation d'équipe, c'est celui du respect de l'égalité hommes-femmes et de la diversité. Je ne suis pas une intégriste du féminisme mais je n'y repère aucune sensibilité à la question et remarque des tournures très masculines. Par exemple, on ne dit pas « hôtesse d'accueil » mais personnel ou agent d'accueil pour montrer que ce métier peut aussi être exercé par des hommes.

Malgré ces imperfections, il faut souligner l'importance du thème choisi et du travail réalisé par vos équipiers. Nous sommes dans une phase d'évolution de la société française dans laquelle on peut dire qu'il y a un avant et un après Gilets jaunes. Certains des thèmes mis en avant par eux existent aussi dans vos 10 propositions quand d'autres sont curieusement absents de part et d'autre, cela m'a beaucoup intéressée. ●

**Propos recueillis par  
Solange de Coussemaker**

<sup>1</sup> <https://urlz.fr/9cHv>



# 10 propositions pour ré-enchanter le travail



**QUESTIONNER**  
pour donner  
du sens



**RESPECTER**  
toutes les formes  
de travail



**NE PAS DEMANDER  
UN TRAVAIL**  
que l'on ne ferait  
pas soi-même



**HUMANISER**  
les évolutions  
du travail



**PARIER**  
sur la créativité



**PARTAGER**  
ses richesses



**DONNER  
L'EXEMPLE**



**DIRE BONJOUR**  
le matin



**ÊTRE FIER**  
de son travail



**SAVOIR  
DÉCONNECTER**

[www.mcc.asso.fr](http://www.mcc.asso.fr)

# GT Solutions, entreprise en mode collaboratif

**On en entend parler uniquement quand ça ne marche pas. Le transport routier occupe peu l'actualité malgré son rôle central dans notre économie. Voici pourtant une entreprise qui fait parler d'elle. Global Transport Solutions (GT Solutions), basée à Bassens en région bordelaise, a décidé de changer sa façon de travailler. Les ordres ne viennent plus seulement d'en haut. Ils sont aussi initiés d'en bas.**

André compte sur ses doigts en même temps qu'il réfléchit tout haut. C'est la cinquième entreprise de transport qui l'embauche. « Et de loin la meilleure », confie le jeune homme de vingt-quatre ans. « Nos responsables ont compris qu'ils n'ont pas de visibilité sur toute une journée de conducteur. On nous sollicite beaucoup pour avoir notre avis. » André accepte de poser pour la photo (cf. p. 19). Il ouvre la porte du camion frigo, fait visiter la cabine. Chaque matin vers 5 ou 6h il y entre pour prendre la route, comme les 1700 chauffeurs routiers que compte l'entreprise.

**Pour comprendre ce qui séduit chez GT Solutions**, il faut remonter le temps. Direction les bureaux de l'entreprise, un immeuble à trois étages qui longe le parking. « GT est une entreprise familiale, née en 1946 »,



Michel Sarrat, PDG, et Céline Montagne, leader Ressources humaines pour GT Solutions. L'entreprise transporte pour Michelin, Danone, Monoprix...

© Lucile Leclair

annonce Michel Sarrat<sup>1</sup>, 62 ans. La fenêtre de son bureau donne sur la rocade de Bordeaux. De l'héritage que l'homme a reçu, il ne retiendra qu'une →

<sup>1</sup> Michel Sarrat était invité à la session nationale des Jeunes professionnels en novembre 2018. Redécouvrir les principales lignes de son intervention dans le n° 441 de Responsables (<https://urlz.fr/98vQ>). Voir aussi « Nous réinventons notre entreprise », ouvrage qu'il a publié en avril 2018 aux éditions Diateino (<https://urlz.fr/98vu>)

partie. Le chef d'entreprise affranchi a opté pour une technique de management différente de celle de ses aînés, privilégiant l'horizontalité, la démocratie d'entreprise, l'égalité. « Entreprise en cours de libération, c'est un processus », précise Michel Sarrat qui trouve la notion "d'entreprise libérée" un peu figée.

**En 2011, le cancer de son frère, alors dirigeant de l'entreprise,** puis le décès d'un collaborateur produisent un choc. « Il fallait en finir avec la culture de l'obéissance et de la crainte qui est présente dans les entreprises. » L'expérience de Lourdes où il fait un pèlerinage en 2012, marque pour Michel Sarrat une étape déterminante vers le christianisme social. « On s'est lancés dans la réinvention de l'entreprise », explique-t-il. Avec une réserve, « nécessairement, c'est le patron qui initie le changement. Et en même temps, il est la première limite au changement. »

**Petit à petit l'entreprise se transforme.** Des "vis ma vie" donnent aux uns l'occasion de passer la journée des autres. Une gazette est mise en place pour mieux informer les équipes. Des mallettes pour faciliter le travail quotidien des chauffeurs sont testées et adoptées. Les chauffeurs ne demandent plus l'autorisation pour les réparations d'un montant inférieur à 800 euros. « On aurait pu croire que tout le monde se mette à dépenser de l'argent. En fait, on n'en a pas perdu », raconte Romuald, directeur technique. « Par exemple,



© Lucille Leclair

En pleine concertation à l'occasion d'une réunion des personnes des « services support » qui travaillent en bureau et ne sont pas sur le terrain. La réunion s'appelle la « réunion palier ».

des charriots électriques moins lourds à manipuler ont été demandés par les chauffeurs », continue le responsable entre deux bouchées de son fish & chips au self. « Nous nous sommes aperçus ensuite que c'était un gain par jour d'une demi-heure. »

**La façon de recruter a, elle aussi, changé.** « Est-ce illogique que des conducteurs participent à l'entretien pour embaucher un conducteur? », interpelle Mehdi les mains ouvertes. Le manager le constate, « en entretien les chauffeurs n'hésitent pas à poser des questions plus directes. Ils demandent, "Ça ne te fait pas peur de commencer tôt? Tu sais à quelle heure tu pars, mais tu ne sais pas à quelle heure tu rentres chez toi." » L'employé connaît les aléas du métier. Il a lui-même dû aller livrer deux Monoprix bordelais à 4 heures ce matin.

**Les « recrutements collaboratifs » n'empêchent pas un fort turn-over.**



Mehdi Abadi travaille depuis 8 ans chez GT. Entré comme conducteur, il est devenu manager.



Romuald Chemin affiche sur son smartphone l'application maison testée auprès des conducteurs.



Le conducteur André Meffre, à l'arrière de son camion-frigo.

Le problème touche tout le secteur, qui fait face à une pénurie d'ouvriers chauffeurs. Selon la Fédération nationale du transport routier, 20000 postes de routiers restaient à pourvoir en 2018. GT Solutions fait le maximum pour être au contact de ses chauffeurs. Une enquête vient d'être lancée, mise au point avec des psychologues du travail. Une « appli maison » va permettre aux chauffeurs de communiquer plus rapidement une avarie. Le système sera validé à l'issue de premiers essais. Mais, concède Romuald, « les tests sont faits par des chauffeurs volontaires, qui ne sont pas forcément représentatifs. Tout le monde n'a pas la même appétence pour le numérique! »

**Le chiffre d'affaire de GT Solutions a progressé de 30 % en 2018.** La marge de progression du salaire a été identique pour tous: + 1,5 %. Céline Montagne, leader des Ressources humaines, le souligne, cette transparence n'est pas habituelle. « J'ai travaillé plus de dix ans pour l'entreprise américaine General Electric. Les salaires des dirigeants, je ne les connaissais pas. » Céline ne cache rien de la difficulté de l'aventure. « Ce n'est pas non plus le monde de Mickey ici. Tout le monde n'est pas moteur. » Mais la concertation collective apporte « du sens ». Céline s'arrête un instant avant de reprendre, « et la possibilité à chacun d'être ce qu'il est profondément. On est loin du stress qui empêche de trouver le sommeil... » ●

LUCILE LECLAIR

## « Au bureau, j'ai affiché les dix propositions »

**Cadre dans une entreprise active sur le marché mondialisé et très concurrentiel de l'industrie automobile en Touraine, Olivier Tiberghien a pris l'initiative, en novembre dernier, d'épingler les dix propositions issues du thème d'expression dans son entreprise. Récit.**

**J'**avoue n'avoir jamais été désenchanté par mon activité professionnelle. Cadre du genre investi, ai-je simplement le temps de me poser la question? J'ai la chance de tenir un poste de responsable où je ne vois pas les journées passer, dans une entreprise internationale bien portante, à taille humaine et où j'encadre depuis 25 ans une équipe motivée et stable.



© Olivier Tiberghien

### SERVIR SES COLLÈGUES

Tout va donc pour le mieux, mais pour autant ne suis-je pas en train de passer à côté de quelque chose d'essentiel? Suis-je bien attentif au monde qui m'entoure? Ai-je toujours le comportement et l'attention adéquats vis-à-vis de mes collègues? Est-ce que je ne vis pas trop dans une zone de confort? Puis-je mieux servir mes collègues? Mon jugement est-il vraiment objectif? Suis-je attentif à moi-même en « sachant déconnecter »?

Plonger dans mes projets, vivre chaque jour comme une suite logique sans remise en cause, c'est courir le risque de se poser un jour gravement les questions du « pour quoi? », « pour qui? » et surtout « avec qui? » nous travaillons.

**1970**  
naissance à Lyon

**1993**  
ingénieur ECAM  
(Lyon)

**1993**  
mariage d'où naîtront  
5 enfants

**1993-1994**  
attaché au Service  
commercial de  
l'ambassade de  
France à Varsovie

**1993**  
arrivée en Touraine  
et entrée au MCC

**Depuis 1996**  
responsable d'un  
service de Recherche  
et Développement  
dans l'industrie

Dans ce contexte, la découverte des dix propositions pour ré-enchanter le travail lors de la rencontre de l'Équipe nationale de novembre dernier, à laquelle je participe comme co-responsable du secteur de Tours, m'interpelle et résonne dans ma vie professionnelle.

La proposition « parier sur la créativité » est particulièrement significative pour le responsable d'un service de Recherche et Développement dans l'industrie. Avec les neuf autres, elle représente pour moi l'expression de la volonté première de Dieu, celle de nous enrichir de sa joie dans les différentes dimensions de notre vie et notamment au travail. Comme manager, j'ai l'opportunité de participer à la réalisation de cette volonté dans mon service et d'y créer les conditions favorables. J'ai donc

# ositions du thème d'expression »

pris l'initiative à côté des plannings, calendriers et autres indicateurs, d'afficher dans mon bureau les dix propositions du thème d'expression commun (TEC).

## DÉMULTIPLIER L'ENGAGEMENT

Cet affichage est une mise en exposition qui va au-delà de la réserve habituelle sur l'expression au bureau des convictions personnelles.

Les dix propositions ne se décrètent pas. Au sein de l'open-space, elles ne peuvent être partagées que si elles sont ressenties comme légitimes, d'où l'importance de « montrer l'exemple » : elles m'obligent, avec au quotidien le risque d'un rappel à l'ordre de la part des membres de mon équipe, de ceux des autres services, voire de ma propre hiérarchie. Mais elles doivent avant tout contribuer à la bonne marche de l'entreprise. À cet égard, je considère les propositions « respecter toute forme de travail » et surtout « ne pas demander un travail que je ne ferais pas moi-même » très pertinentes.

La mise en pratique de ces orientations doit favoriser le dialogue et la création de relations belles et franches. Je n'ai pas encore eu, à ce jour, de remarques de mes collègues sur le sujet. Elles viendront peut-être à l'occasion d'échanges plus directs et personnels lors des prochains entretiens individuels. Avec la confiance, on démultiplie

---

*Lorsque l'erreur n'est plus une crainte, on crée la possibilité de la réussite.*

---

l'engagement. Du respect et de l'autorité peuvent alors vous être accordés. Et lorsque l'erreur n'est plus une crainte, on crée la possibilité de la réussite. La position de responsable implique nécessairement des contraintes, mais chercher à vivre les propositions du TEC devient une vraie source de joie partagée. Comme le disait Albert Jacquard, « Être gagnant sans être fabriquant de perdant », voici un bel objectif pour un manager! ●

OLIVIER TIBERGHEN

## Dire bonjour, B.A.BA du dialogue social

Extrait d'un courrier syndical d'un site industriel

« Ce matin, le chef nous a informés de la venue de notre nouveau directeur. Ce dernier a traversé l'atelier sans même saluer. Il faut rappeler à ce « Mōssieur » que ce n'est pas en traitant les salariés avec dédain que l'on fait avancer le social. Si visiter le personnel le dérange, ce n'était pas la peine qu'il se déplace ! Il n'y aura aucune discussion possible tant qu'il ne sera pas passé se présenter convenablement aux salariés. »

# L'Église et le travail, toute une histoire



© DR

## Bertrand Hériard

est l'aumônier national du MCC depuis septembre 2017. Il était auparavant directeur du Centre de recherche et d'actions sociales (Ceras) et de la Revue *Projet*

**Le thème d'expression que s'est choisi le Mouvement réinvestit à sa manière un vieux thème de la doctrine sociale de l'Église : depuis *Rerum novarum*, les chrétiens ont toujours cherché à ré-enchanter le travail. Bertrand Hériard retrace les étapes marquantes du développement d'une spiritualité du travail promouvant la réalisation de tous au fil des nouvelles problématiques socio-économiques.**

Après avoir organisé le marché des capitaux, puis celui de la terre, le parlement de Westminster décide, en 1834, d'organiser celui du travail. Ce dernier précipite dans la pauvreté des milliers de personnes jusqu'ici protégées par le régime de Speenhamland qui instaure un revenu minimum géré par les fabriques paroissiales depuis 1795 (cf. *La Grande transformation*, Karl Polanyi, 1944).

### JUSTE SALAIRE

Le salariat permet pourtant aux travailleurs de s'organiser en caisse de solidarité, coopératives et syndicats. Les chrétiens restent divisés sur la question sociale pendant tout le XIX<sup>e</sup> siècle. Avec *Rerum novarum* en 1891, le pape Léon XIII leur permet de rejoindre le mouvement syndical pour défendre le juste salaire. En France par exemple, l'Union des ingénieurs



© Corinne Mercier/CIRIC

catholiques, ancêtre du MCC, sera fondée en 1892, et la Confédération française des travailleurs chrétiens en 1919. La Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC), fondée en 1925 en Belgique et 1927 en France, défendra vigoureusement qu'un « travailleur vaut tout l'or du monde ». Aujourd'hui encore, la JOC international rend visible le travail de jeunes précaires à travers le monde entier.

#### **DIGNITÉ DU TRAVAIL**

Quand, après la Première Guerre mondiale, le travail se mécanise à la suite de l'automobile, le pape Pie XI défend la dignité du travail en promouvant le principe de subsidiarité dans *Quadragesimo anno* (1931). C'est au nom de ce principe que les

chrétiens participeront à l'organisation de la démocratie sociale qui cherche à construire des collectifs au sein desquels le sens du travail est partagé de la base au sommet : « Non seulement que l'homme sache ce qu'il fait – mais si possible qu'il en perçoive l'usage – qu'il perçoive la nature modifiée par lui. Que pour chacun son propre travail soit un objet de contemplation » écrit Simone Weil en exergue de son *Journal d'usine* (1934).

Dans les années quatre-vingts, au moment où la société de services occupe plus de 70 % de la population active, Jean Paul II dans *Laborem exercens* (1981) introduit d'une manière magistrale la distinction entre la dimension subjective et dimension objective →

du travail. La première donne à l'homme sa dignité d'être créé à l'image de Dieu et la seconde lui confère les moyens de sa subsistance. Cette distinction permet de mieux prévenir les risques psycho-sociaux d'un travailleur engagé « in integrum », comme le constate en 1982 le préambule des lois Auroux, ministre du travail de François Mitterrand.

### QUESTIONS POSÉES PAR LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

Enfin, au moment où l'informatique donne au travail en réseau une base mécanique et organise tant la collaboration que la compétition de millions de travailleurs à l'échelle

et de travail, dans ce que certains appellent « rapidación » (*Laudato Si'*, § 18). « Accélérer jusqu'où ? » est d'ailleurs le thème du congrès du MCC en 2016.

On le voit, à chaque époque, les chrétiens ont toujours lutté à leur manière contre le désenchantement du travail. Car, de la marchandisation à la réticulation, « la gouvernance par les nombres » (cf. l'essai d'Alain Supiot, Fayard, 2015) rend le travail objectif, muet et froid, au détriment parfois de la capacité des travailleurs à s'approprier leur travail, à exprimer leur subjectivité, à partager leur peine et leur joie, en d'autres termes, à l'aimer.

Pour les chrétiens, le travail n'est pas une fatalité qu'il faut automatiser à tout prix, mais un lieu où ils accomplissent leur humanité. Ils travaillent pour achever la création, ils chôment avec Dieu qui s'est reposé le septième jour, ils aiment leur travail comme Jésus a exercé le métier de charpentier à Nazareth pendant plus de 30 ans. Leur conception large du travail critique la définition officielle du BIT qui, réduisant le travail à l'emploi, ne caractérise que 50 % des travailleurs du monde et oublie les travailleurs bénévoles, domestiques, collaboratifs, etc. Cette courte histoire ouvre donc une tâche autour de trois questions.

### PRÉOCCUPATIONS NOUVELLES

Au-delà de l'argent, quelle est la valeur du travail ? Pour moi-même et pour la société ? Simone Weil suggère : « L'homme se mange lui-même ; il mange son travail.

## Le travail digne selon *Quadragesimo anno*

« Bien plus, c'est par des prêtres profondément pénétrés des doctrines de Léon XIII que plusieurs lois sociales récentes ont été proposées aux suffrages des parlements ; c'est par leurs soins vigilants qu'elles ont reçu leur pleine exécution. De cet effort persévérant, un droit nouveau est né qu'ignorait complètement le siècle dernier, assurant aux ouvriers le respect des droits sacrés qu'ils tiennent de leur dignité d'hommes et de chrétiens. Les travailleurs, leur santé, leurs forces, leur famille, leur logement, l'atelier, les salaires, l'assurance contre les risques du travail, en un mot tout ce qui regarde la condition des ouvriers, des femmes spécialement et des enfants, voilà l'objet de ces lois protectrices. » Pie XI, 1931.

mondiale, le pape Benoît XVI dénonce le caractère inhumain des réseaux techniques (*Caritas in Veritate*, chapitre VI, 2009) et le pape François préviendra des risques de « l'accélération continue des changements de l'humanité et de la planète [qui] s'associe aujourd'hui à l'intensification des rythmes de vie

## La dignité du travail selon *Laudato Si'*

« 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. Dans ce sens, aider les pauvres avec de l'argent doit toujours être une solution provisoire pour affronter des urgences. Le grand objectif devrait toujours être de leur permettre d'avoir une vie digne par le travail (§128). » François, 2015.

L'homme donne son sang, sa chair à l'homme sous forme de travail. L'homme se donne à l'homme en tant que travail » (cours d'Auxerre, 1932-1933). La philosophe montre ainsi que le travail est la manière concrète dont l'homme répond aux questions existentielles du sens de son existence.

Quelle place pour les plus démunis ? Plus largement, comment faire « de nos fragilités un chemin vers la joie », pour reprendre le beau titre de la session JP de novembre 2018 ? La résilience n'est pas seulement la résistance d'un matériau au choc. Pour l'espèce humaine, elle est une force morale, qualité de quelqu'un qui ne se décourage pas, ne se laisse pas abattre.

Comment sortir de l'aliénation ? Dans son essai *Résonance* (La Découverte, 2018), Hartmut Rosa la définit comme une relation sans relation. Nos contemporains se plaignent en disant : « il faut que je travaille », « j'ai bossé dur, sans avoir aucun retour »...

Le burn-out est un état ou tout apparaît froid, figé, sans sens : le travail, la famille, la vie associative ne disent plus rien. Comment retrouver « la joie authentique de ceux qui, même dans de grands engagements professionnels, ont su garder un cœur croyant, généreux et simple » (Pape François, *Evangelii gaudium*, § 7, 2013) ? Avec dix propositions pour réenchanter le

travail, le MCC cherche à honorer la quête des jeunes générations qui cherchent le bonheur au travail. Mais cela ne peut rester des quêtes individuelles. Il leur faut trouver des « espaces de résonance » (Hartmut Rosa) où ils pourront mesurer leur effort et leur peine, partager leur quête de sens, avec leurs collègues ou leurs concitoyens, vibrer à la dimension verticale qui les constitue, qu'elle soit religieuse, philosophique ou écologique. ●

BERTRAND HÉRIARD



# La qualité de vie au travail, comm

**Le travail est par nature porteur de lien social et de reconnaissance mutuelle. Face à sa déshumanisation observée dans beaucoup de contextes professionnels, des tentatives existent pour améliorer la qualité de vie au travail. Quels chemins pouvons-nous trouver ensemble pour agir ?**



© Mathieu de Muizon

# ent j'y contribue ?

## 1. Constatons

- › Quels sont les facteurs de « désenchantement » du travail que j'observe autour de moi ou que je subis personnellement, ou encore auxquels je participe peut-être moi-même, consciemment ou pas ?
- › Quelles en sont les conséquences les plus manifestes, notamment en termes de résignation, perte de sens, voire souffrance au travail, pour des collaborateurs, ou pour moi-même ?
- › Mais aussi, quelles sont les initiatives, individuelles et/ou collectives, les innovations, qui vont dans le sens d'un « ré-enchantement » du travail quotidien ? L'intéressant ici, ce sont les gestes, les attitudes, les détails d'un changement d'organisation, d'une prise de risques, d'un dialogue,...

## 2. Discernons ce qui est en jeu

- › Une qualité des relations humaines au travail ?
- › Le sens du travail lui-même, y compris spirituel ?
- › La nature de la société que nous voulons préserver et améliorer ?

Un extrait de *Laudato Si'* (§ 127) peut accompagner notre méditation.

« (...) *l'homme est l'auteur, le centre et le but de toute la vie économique-sociale. (...) 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. (...) 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.* »

## 3. Cherchons à progresser

- › À partir des échanges précédents, quels sont les points sur lesquels je pourrais engager, ou développer, une action participant à l'amélioration des relations au travail, à l'attention aux personnes, à la prise de parole, ... ?
- › Si je suis manager, pourrais-je mieux susciter la confiance, admettre les erreurs, encourager les initiatives, reconnaître les résultats, organiser la transmission des savoir-faire, ... ?

Inspirons-nous bien sûr des dix propositions du MCC, et puisons aussi à d'autres idées utiles que nous pouvons apporter au débat.

CHRISTIAN SAURET D'APRÈS LES ÉCHANGES  
DE L'ÉQUIPE *LES PETITS PHÉNIX* À PARIS

## Simone Weil : « Celui qui s'accroche au ciel »

« Il serait facile de découvrir, inscrits de toute éternité dans la nature des choses, beaucoup d'autres symboles capables de transfigurer non pas seulement le travail en général, mais chaque tâche dans sa singularité. Le Christ est le serpent d'airain qu'il suffit de regarder pour échapper à la mort. Mais il faut pouvoir le regarder d'une manière tout à fait ininterrompue. Pour cela il faut que les choses sur lesquelles les besoins et les obligations de la vie contraignent à porter le regard reflètent ce qu'elles nous empêchent de regarder directement. Il serait bien étonnant qu'une église construite de main d'homme fût pleine de symboles et que l'univers n'en fût pas infiniment plein. Il en est infiniment plein. Il faut les lire.

L'image de la Croix comparée à une balance, dans l'hymne du vendredi saint, pourrait être une inspiration inépuisable pour ceux qui portent des fardeaux, maniant

des leviers, sont fatigués le soir par la pesanteur des choses. Dans une balance un poids considérable et proche du point d'appui peut être soulevé par un poids très faible placé à une très grande distance. Le corps du Christ était un poids bien faible, mais par la distance entre la terre et le ciel il a fait contrepoids à l'univers. D'une manière infiniment différente, mais assez analogue pour servir d'image, quiconque travaille, soulève des fardeaux, manie des leviers doit aussi de son faible corps faire contrepoids à l'univers. Cela est trop lourd, et souvent l'univers fait plier le corps et l'âme sous la lassitude. Mais celui qui s'accroche au ciel fera facilement contrepoids. Celui qui a une fois aperçu cette pensée ne peut pas en être distrait par la fatigue, l'ennui et le dégoût. Il ne peut qu'y être ramené. » ●

*La condition ouvrière*, extrait du chapitre « Condition première d'un travail non servile » page 220, Simone Weil, philosophe (1909-1943), 1951

### Pour aller plus loin

- › *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*, Crawford Matthew B, La Découverte, 2016
- › *Le bonheur au travail, Journal d'un jeune stagiaire*, Corinne d'Argis, Anne Chanard, Saint-Léger Éditions, 2017
- › *Manager sans se renier*, Jean-Paul Bouchet, Bernard Jarry-Lacombe, Éditions de l'Atelier, 2015
- › *Numéro Une*, film T. Marshall, 2017
- › *Baromètre national du bonheur au travail*, Fabrique Spinoza

Dans le prochain numéro  
de *Responsables*

**Dossier**

**Spécial session des  
aumôniers**

**Initier les équipes à la  
doctrine sociale**

À LIRE



**Réflexions sur la question antisémite de Delphine Horvilleur**

GRASSET, 162 P., 2019, 16 €

Étonnante, brillante, humble, Delphine Horvilleur, rabbin française libérale, risque bien de vous mettre la tête à l'envers. Loin d'assister à une

démonstration, un argumentaire ou à un règlement de comptes, vous serez littéralement aspiré par l'intelligence du récit et la qualité du style de ce véritable chemin initiatique. À grandes enjambées, de textes en textes puisés dans la Torah ou dans la littérature universelle, elle vous fera franchir nombre de seuils de connaissance, ouvrant des portes jusqu'à dérobées à la compréhension, bouleversant les a priori, balayant les idées toutes faites, étendant la question antisémite à l'universel. Vous en sortirez non plus spectateurs mais témoins engagés d'une lutte immémoriale qui nous concerne tous.

DOMINIQUE SEMONT

À LIRE



**L'archipel français, naissance d'une nation multiple et divisée de Jérôme Fourquet**

ÉDITIONS DU SEUIL, 383 P., 2019, 22 €

OÙ ALLONS-NOUS ?

Directeur du département Opinion à l'Ifop, Jérôme Fourquet

est un observateur des transformations de la société française. Géographe de formation il recourt au langage maritime pour rendre compte de la métamorphose qui touche la France, comparable à un archipel d'îles s'ignorant les unes les autres. Chiffres à l'appui l'analyste souligne que la matrice catholique-républicaine de la France s'est disloquée. Avec les conséquences anthropologiques, démographiques et culturelles que cette bascule entraîne. Le catholicisme, un îlot comme un autre, sans plus de poids dans l'espace public? Le débat est nourri à partir de cet essai se concluant sur le volet politique de cette fragilisation du « vivre ensemble ».

ROBERT MIGLIORINI

À VOIR

**Fortuna**



« Est-on prêt à sacrifier ce qui nous est le plus cher : notre silence et notre solitude? » En se laissant bousculer par l'arrivée de Fortuna, jeune migrante éthiopienne, une communauté monastique, nichée dans les Alpes suisses, réinterroge la radicalité de son engagement. Ce long-métrage, signé Germinal Roaux, n'est pas un documentaire mais une fiction. Servi par une photographie lumineuse, en noir et blanc, Fortuna s'inscrit dans de magnifiques paysages, quelque part entre terre et ciel. Son intrigue, qui prend le temps de se déployer, nous offre une méditation épurée sur la foi. C'est aussi l'un des derniers rôles du regretté Bruno Ganz, dont on avait tant apprécié la figure d'ange se rapprochant des hommes dans Les ailes du désir, de Wim Wenders.

PIERRE-OLIVIER BOITON

DURÉE : 1H42. EN DVD, BLAQ OUT ÉDITEUR, 2019, 19,99 EUROS



# Synode sur les jeunes : qu

Découvrir les 60 pages et 167 paragraphes du document intitulé « Les jeunes, la foi et le discernement vocationnel » dans son intégralité : <https://urlz.fr/9dAj>. L'exhortation apostolique post-synodale, sous forme de Lettre aux Jeunes et intitulée « *Christus vivit* », a été signée fin mars par François : <https://urlz.fr/9or2>

L'équipier du MCC se retrouvera aisément dans ce chemin d'Emmaüs.

Reconnaître, interpréter, choisir : 3 étapes d'un discernement qui s'inscrit dans une durée. L'accompagnateur et les membres se mettent ensemble à l'écoute de ce que l'Esprit suggère dans la vie de tous les jours.

Le récit de Lc (24,13-35) met en lumière la manière de faire de Jésus Ressuscité : Jésus en personne s'approcha, et il faisait route avec eux. Il les écoute, les interroge sur le motif de leur désolation.

**EN OCTOBRE 2018 LE SYNODE DES ÉVÊQUES ÉTAIT CONSACRÉ AUX JEUNES. ILS Y ONT TENU UNE PLACE IMPORTANTE DANS LE TRAVAIL DE PRÉPARATION ET UNE DÉLÉGATION DE JEUNES DE TOUS PAYS Y A PARTICIPÉ. NOUS PRÉSENTONS UNE SÉLECTION D'EXTRAITS DU DOCUMENT FINAL. ILS AIDERONT À DÉCOUVRIR CE QUI S'EST DIT AU SUJET DE L'ACCOMPAGNEMENT.**

4. Le récit de Jésus en chemin avec les disciples d'Emmaüs sert de cadre au document en tant que « texte paradigmatique pour comprendre la mission ecclésiale en relation avec les jeunes générations (...). Jésus marche avec les deux disciples qui n'ont pas compris le sens de ce qui est arrivé et ils s'éloignent de Jérusalem et de la communauté. Pour demeurer en leur compagnie, il parcourt le chemin avec eux. Il les interroge et se met patiemment à l'écoute de leur version des faits pour les aider à reconnaître ce qu'ils sont en train de vivre. Puis, de façon affectueuse et énergique, il leur annonce la Parole, en les amenant à interpréter les événements qu'ils ont vécus à la lumière des Écritures. Il accepte leur invitation à s'arrêter avec eux, à la tombée de la nuit : il entre dans leur nuit. En l'écoutant, leur cœur se réchauffe et leur esprit s'illumine ; à la fraction du pain, leurs yeux s'ouvrent. Ce sont eux qui choisissent de reprendre sans tarder le chemin dans la direction opposée, pour retourner vers la communauté et partager avec elle l'expérience de la rencontre avec le Ressuscité. »

**1<sup>RE</sup> PARTIE : « IL FAISAIT ROUTE AVEC EUX » (Lc 24,15)  
Écouter et voir avec empathie**

6. « L'écoute est une rencontre de liberté, qui requiert humilité, patience, disponibilité à comprendre et engagement à élaborer les réponses d'une façon nouvelle. »

**2<sup>E</sup> PARTIE : « LEURS YEUX S'OUVRIRENT »  
ACCOMPAGNER**

91. « Dans le monde contemporain, caractérisé par un

# el accompagnement ?

« Il interpréta pour eux tout ce qui le concernait » Lc (24,27).

L'insistance est mise sur l'inscription des jeunes dans une réalité sociopolitique et la nécessité de se former à une éthique sociale avec la mise en valeur de la doctrine sociale de l'Église. Cette conviction est partagée par le MCC qui invite les équipiers et les accompagnateurs à se former sur ce point.

Ce paragraphe souligne l'importance de reconnaître en certaines personnes le charisme de l'écoute et de les appeler à se former en vue d'un service d'accompagnement. La vitalité du mouvement dépend de la qualité de cette écoute.

Le partage de la parole et du pain ouvre nos yeux sur la mystérieuse présence du Christ ressuscité et donne la force pour témoigner de lui et agir au cœur de nos vie professionnelles. Cette expérience communautaire fait passer les disciples de la tristesse à la joie.

pluralisme toujours plus évident et par une disponibilité d'options toujours plus vaste, le thème des choix se pose avec une force particulière et à différents niveaux, surtout face à des itinéraires de vie toujours moins linéaires et caractérisés par une grande précarité. »

92. « Accompagner exige d'être disposé à faire un bout de chemin ensemble, et donc disponible pour établir une relation significative. L'origine du terme "accompagner" renvoie au pain rompu et partagé (cum pane), avec toute la richesse symbolique humaine et sacramentelle de cette référence. La communauté dans son ensemble est donc le premier sujet de l'accompagnement, précisément parce que c'est en son sein que se développe cette trame de relations qui peut soutenir la personne dans son cheminement et lui fournir des points de référence et d'orientation. »

94. « L'accompagnement ne peut pas se limiter au parcours de croissance spirituelle et aux pratiques de vie chrétienne; il aide à la prise de responsabilité progressive au sein de la société, en particulier dans le milieu professionnel ou dans l'engagement sociopolitique.

95. « C'est surtout, à certains moments particulièrement délicats, par exemple durant la phase de discernement en vue de choix fondamentaux ou lors de la traversée de moments critiques, que l'accompagnement personnel apparaîtra particulièrement fécond. »

97. « Dans l'accompagnement spirituel personnel, on apprend à reconnaître, à interpréter et à choisir à la lumière de la foi et à l'écoute de ce que l'Esprit suggère dans la vie de tous les jours (*Evangelii gaudium*, n<sup>os</sup> 169-173). »

### 3<sup>e</sup> PARTIE : « À CETTE HEURE MÊME, ILS PARTIRENT »

114. « C'est bien vrai ! le Seigneur est ressuscité et il est apparu à Simon ! ». Et eux de raconter ce qui s'était passé en chemin, et comment ils l'avaient reconnu à la fraction du pain » (Lc 24,32-35).

EXTRAIT ANNOTÉ PAR ANNE DA,  
AUMÔNIER NATIONAL ADJOINT

## Le Conseil de l'Europe, gardien des droits de l'Homme et de la démocratie

Le Conseil de l'Europe (CE), fondé en 1949, fête cette année son 70<sup>e</sup> anniversaire. C'est une organisation intergouvernementale qui comprend 47 États dont 28 de l'Union européenne. Sa mission est la protection des individus contre l'arbitraire étatique. Il se consacre à faire respecter les droits et valeurs garantis par la Convention européenne des droits de l'Homme. Pour remplir ses missions d'évaluation,

le CE s'appuie sur un référentiel commun (5 composantes). Outre l'Assemblée parlementaire, le CE comprend la Cour européenne des droits de l'Homme, l'Observatoire européen de l'audiovisuel, la Direction de la qualité du médicament et le Centre européen de la jeunesse. La Commission dite de Venise apporte un conseil pour l'évolution de pratiques plus démocratiques dans les institutions législatives ou judiciaires

des États membres ou autres. La Conférence des Organisations internationales non gouvernementales (OING) permet l'expression de la société civile et l'exercice de sa vigilance. Le CE est confronté au désengagement annoncé de pays membres, telles la Russie et la Turquie.

POUR LE GROUPE, CHANTAL DE LABRUSSE  
ET PATRICE MÉHEUX

# « À Strasbourg, nous avons découvert que l'Europe est plus qu'une promesse »



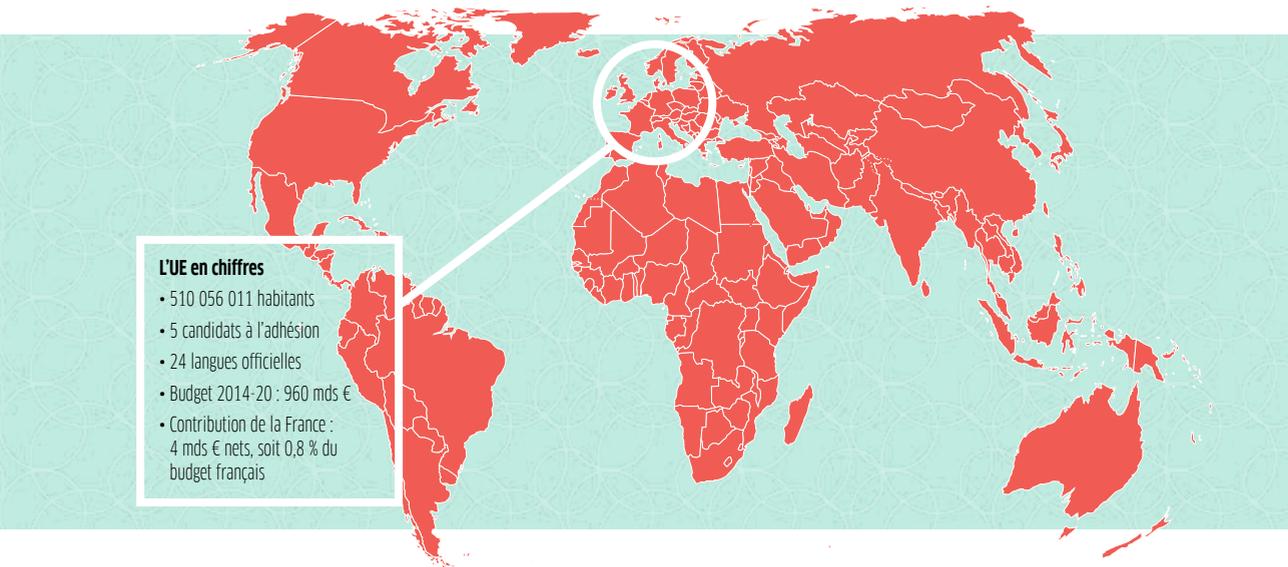
© Charles Thenoz

Les équipiers dans le hall d'accueil du Parliamentarium Simone Veil au Parlement européen, avec Robert Migliorini, aumônier d'équipes et membre du comité de rédaction.

**Cinquante membres du MCC des régions de l'Île-de-France et Alsace, de plusieurs générations dont des JP, se sont réunis à Strasbourg du 15 au 17 mars, à la rencontre de regards divers sur l'Europe et ses institutions. Bilan du voyage en cinq points.**

**D**ès l'accueil au sein du bâtiment Louise Weiss (Parlement européen) apparaissent plusieurs symboles dont la fécondité et l'architecture d'un bâtiment ouvert. Pendant tout notre voyage, ces aspects ont été présents et nous ont questionnés.

- À chaque entretien, nous avons été intéressés par le travail accompli sur les thèmes liés à l'humain, au social et à l'écologie, et interrogés par la place du compromis. Le fonctionnement est ressenti comme une certaine impuissance. Toutefois, les réponses aux questions des participants nous ont permis d'appréhender les mécanismes de manière plus



**L'UE en chiffres**

- 510 056 011 habitants
- 5 candidats à l'adhésion
- 24 langues officielles
- Budget 2014-20 : 960 mds €
- Contribution de la France : 4 mds € nets, soit 0,8 % du budget français

positive. Nous avons pu mesurer l'engagement des parlementaires, fonctionnaires ou bénévoles, mais aussi avons été surpris par l'équilibre à trouver entre la position des partis européens et nationaux.

- Les institutions européennes associent les cultes (la Commission des évêques de l'Union européenne ou COMECE, la Conférence des Églises européennes ou CEC) et les organisations humanistes (OING) à leurs débats car nos sociétés sont plurielles.

- Le bilan de l'Europe depuis sa création peut tenir en 4 mots : paix, liberté, prospérité et bien-être. Elle connaît des défis importants à relever en matière de sécurité, transition climatique et énergétique, révolution numérique, démographie et pression migratoire, et opinion publique.

- En dépit de ses imperfections, l'Europe apporte une parole nécessaire à la paix et demeure une référence dans le monde. Un déficit de communication rend difficile l'accès aux résultats concrets du travail accompli, par exemple, les directives récentes sur la protection des données, l'Erasmus des apprentis, les plastiques à usage unique.

- Notre vote du 26 mai prochain nous invite à participer à la construction d'une Europe de l'unité dans la diversité, une Europe inclusive et sociale, résolument écologique et qui rapproche les peuples. Relancer le projet européen exige de placer la personne au centre et non comme un simple consommateur ou bénéficiaire de politiques européennes. ●

POUR LE GROUPE, CHANTAL DE LABRUSSE  
ET PATRICE MÉHEUX

## Faisons rayonner le Mouvement !

**UNE ÉQUIPE AUTOUR DE FRANÇOISE ALEXANDRE, XAVIÈRE, ET DE L'AUMÔNIER NATIONAL, BERTRAND HÉRIARD-DUBREUIL, A TRAVAILLÉ POUR PRODUIRE DES FICHES PRATIQUES POUR LES MEMBRES DU MCC. CES FICHES SERONT TRÈS PROCHAINEMENT DISPONIBLES SUR LE SITE INTERNET DU MCC. VOICI, EN AVANT- PREMIÈRE ET ISSUS DE LA FICHE N° 12, DES OUTILS POUR NOUS AIDER À PROMOUVOIR LE MCC AUTOUR DE NOUS !**

### TÉMOIGNER DE NOTRE EXPÉRIENCE

C'est d'abord par le témoignage de notre expérience vécue en équipe et dans la proposition de rejoindre une équipe, en gardant à l'esprit qu'un long compagnonnage avec les personnes est parfois nécessaire pour tisser des relations de confiance.

Il s'agit pour cela :

- d'être à l'écoute de notre entourage, amis, collègues de travail, voisins et de les approcher de manière gratuite pour entendre leurs attentes, leurs désirs en lien avec leur foi.
- d'oser leur proposer le MCC à partir du partage de notre expérience et de ce que le MCC nous apporte. Dans la relation personnelle nous pouvons plus facilement être témoins de ce qui nous fait vivre.

### INVITER AUX ÉVÈNEMENTS ORGANISÉS PAR LE MCC

C'est aussi en invitant aux événements en secteur, région ou nationaux, en nous intégrant dans les réseaux locaux.

Ainsi, nous tissons des liens sur notre paroisse avec l'équipe de prêtres et les paroissiens et nous nous associons à la rentrée des mouvements au sein de notre diocèse et de notre paroisse.

Nous montons des projets avec d'autres mouvements et nous participons aux événements des autres mouvements (EDC, ACI, Semaines sociales, événements de la COJP, CCFD).

Nous organisons des débats sur les sujets qui nous préoccupent (Rencontres MCC) et nous aimons proposer des temps conviviaux : ciné-club, afterworks, café-philo, randonnées, voyages d'études...

Nous profitons du congrès du MCC pour inviter largement en dehors du mouvement.

Nous annonçons nos événements via les sites des diocèses et des réseaux ignatiens et en sollicitant les médias locaux ou nationaux (presse et radios chrétiennes).

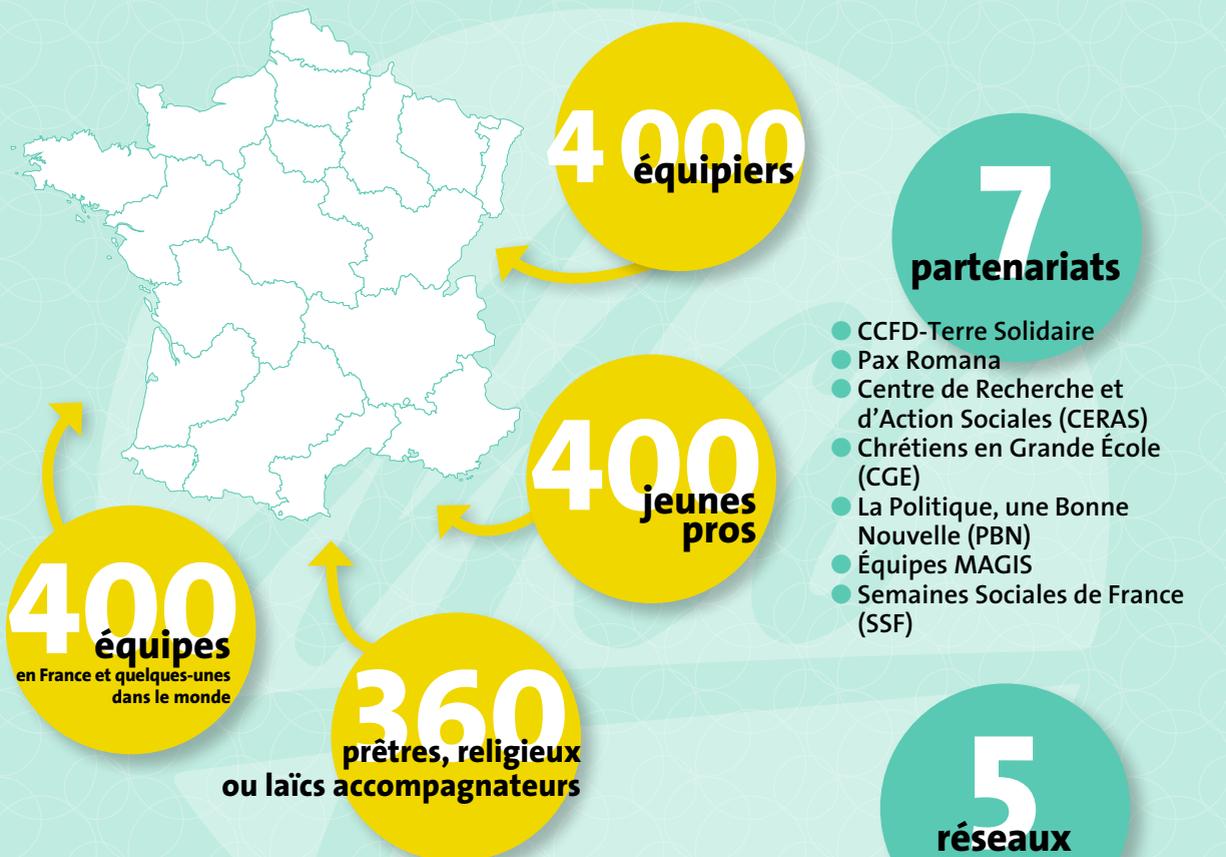
› Concrètement, nous faisons connaître les médias du MCC : Responsables, site et réseaux sociaux et nous contribuons à les alimenter en proposant des articles ou même des vidéos.

› Le secrétariat met de la documentation à disposition de ses membres lors d'événements MCC comme des affiches et des tracts, des signets et cartes de visites, des kakemonos, des numéros de *Responsables*, le livre des 50 ans du MCC (*Dieu s'intéresse-t-il au travail ? La réponse du MCC*, 2015)...

› Une seule adresse mail pour obtenir plus d'informations : [contact@mcc.asso.fr](mailto:contact@mcc.asso.fr)

CLAIRE COLLIGNON

# le MCC en chiffres



Le MCC c'est 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 <https://www.mcc.asso.fr/revue-responsables/>
- Par courrier :** merci de renvoyer le coupon avec un chèque à l'ordre de l'USIC en complétant vos coordonnées ci-dessous dans une enveloppe affranchie au Mouvement chrétiens des cadres et dirigeants 18, rue de Varenne - 75007 PARIS

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

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

E-mail : .....



« **Le travail** est le moyen pour chacun de s'assurer au minimum **sa subsistance** et la subsistance dont il a la charge (...). Il est pour la personne la première **valeur spirituelle**, un remarquable **instrument de discipline** (...). Le travail étant un exercice naturel, **quoique pénible**, il doit s'accompagner comme tout acte, d'une **joie foncière**. »

EMMANUEL MOUNIER, *REFAIRE LA RENAISSANCE*,  
SEUIL, 2000, p. 198-200

# RESPONSABLES

Engagés pour vivre et travailler autrement



# 443 - PRINTEMPS 2019 - 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° 0419 G81875 • 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 : Mathieu de Muizon,

Lucile Leclair • Photographe : Charles Thenoz • 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

• Dessin de couverture : © Mathieu de Muizon • Impression : Chevillon, Sens (89) • Dépôt légal : avril 2019