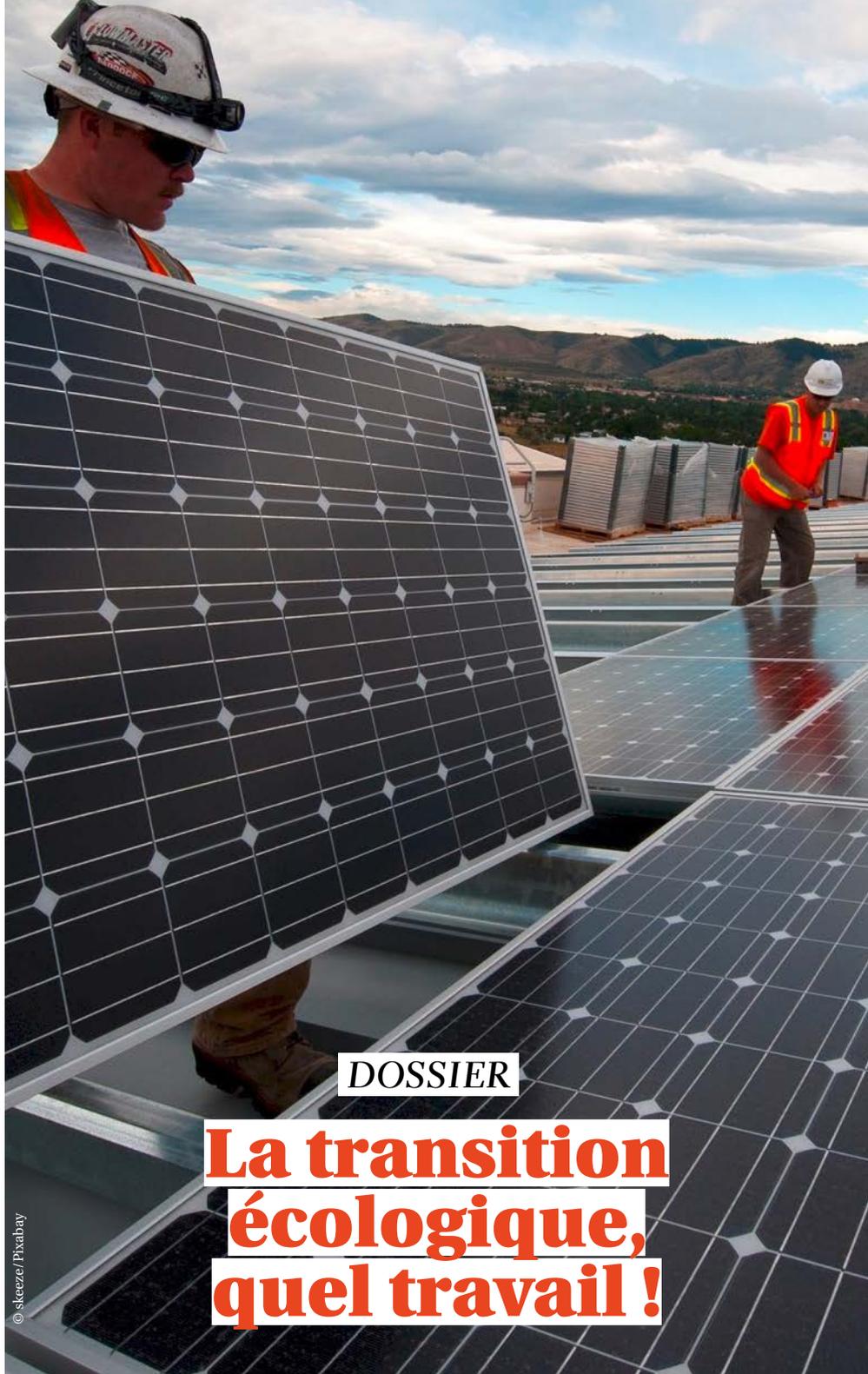


RESPONSABLES



445 - AUTOMNE 2019 - 7,50€

Mouvement chrétien des cadres et dirigeants



DOSSIER

La transition écologique, quel travail !

© skeeze/Phxabay

L'INVITÉE
Laurence Debroux
Entreprise
et responsabilité

BIEN COMMUN
Bâtir un avenir
meilleur avec un
travail décent

LE MCC EN PRATIQUE
Les nouveaux
livrets d'équipe,
indispensables !



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

4

*en régions
en réseaux*

6

jp connection

JP France : quatre priorités
pour les années à venir



7

l'invitée

Laurence Debroux

« L'entreprise doit prendre
sa part de responsabilité
en vue du bien commun »



10 DOSSIER

**La transition écologique,
quel travail !**



29

coups de cœur

30

bien commun

Bâtissons un avenir
meilleur et durable
avec un travail décent



Avec l'intégration de la dimension écologique à la question sociale et l'avènement, dans *Laudato si'*, de l'écologie comme principe régulateur de la doctrine sociale, François a étendu au travail la question écologique. Il est vrai que le labeur des hommes a durablement défiguré l'environnement. Dès lors, comment l'impératif de sauvegarde de notre planète bouleverse-t-il le travail ? Comment faire advenir un travail qui respecte dignité des hommes et dignité de la planète ? C'était l'objet d'un colloque en mai organisé par le Ceras avec la participation active du MCC. Ces pages, qui vous en livrent les extraits les plus significatifs, montrent que la transition écologique constitue une dynamique de transformation positive pour nos activités professionnelles et que les solutions respectueuses de l'environnement peuvent aussi être porteuses de compétitivité.

32

international

Le MCCP aux côtés d'un pays en quête d'équité et d'espoir



35

Le MCC en pratique



Mireille Viora, pour le groupe de travail
« Le travail après *Laudato si'* »

Et nous, que faisons-nous ?

Notre responsabilité vis-à-vis de la préservation de notre bien commun, la planète et ses ressources, un climat qui permette la vie, commence là où nous sommes, sur nos territoires, dans nos entreprises, jusqu'au cœur de nos activités professionnelles. Quels sont les types de travail que nous voulons développer si nous voulons prendre soin de notre planète ? En faisons-nous assez ? Cette question est aussi une question spirituelle.

Le travail subit le choc de forces contraires, celles issues de la révolution numérique et de la transition écologique. Les équipiers du MCC vivent ces paradoxes au quotidien dans leur travail, leur vie de citoyens, familiale, associative. Osons affronter nos contradictions, pour donner à voir les transformations déjà en cours et être porteurs d'une perspective.

Un groupe de travail que chacun peut alimenter de son expérience (transition_ecologique@mcc.asso.fr) a été constitué pour porter les propositions de réflexion et d'action au sein du Mouvement. Un colloque (<https://workecologyparis2019.com>) s'est réuni à l'Unesco du 20 au 22 mai sur le thème « quel travail pour une transition écologique solidaire ? », assorti d'un « manifeste pour un travail décent et durable » (cf. p.19). Des membres du MCC y ont apporté leur contribution. Ce numéro est construit à partir des moments-clés de ce colloque.

D'autres rendez-vous auront lieu, telle une université d'été en 2020 avec la famille ignacienne animée par le MCC. Autant d'occasions de se forger des outils pour agir.



VAUCLUSE

Lever de soleil au sommet du Ventoux

Après une première édition en 2018, les équipes du secteur se sont retrouvées début juillet pour l'ascension du Géant de Provence, point culminant des monts de Vaucluse.

La proposition : un programme à géométrie variable permettant à chacun de participer. Soit la montée intégrale, nuit en bivouac puis arrivée au sommet à l'aube, soit rendez-vous direct au sommet pour le spectacle à 6h du matin, autour d'un superbe petit-déjeuner. En résumé, une trilogie, temps de marche et immersion dans la nature, temps de rencontre inter-équipes ouvert à des non membres, temps de célébration face à la beauté de la Création. Beaucoup d'échanges et de partage durant la marche, d'émerveillement pour les 22 personnes, équipiers, quelques enfants et plusieurs amis intéressés par le projet.

L'orage brutal obligera à une redescente précipitée avec une célébration eucharistique domestique... le Ventoux en toile de fond ! RDV en 2020.

ANDRÉ LEFEBVRE, RESPONSABLE DU SECTEUR DU VAUCLUSE



© André Lefebvre

100

ANS AU
SERVICE DE
LA DIGNITÉ
DU TRAVAIL

Née en 1919, l'Organisation internationale du travail (OIT) fête un centenaire d'efforts pour affirmer que « le travail n'est pas une marchandise » mais le lien fondamental d'une « paix mondiale basée sur la justice sociale ». En 2019, les nouveaux modes de travail, les chaînes mondiales de sous-traitance et l'optimisation fiscale des entreprises menacent la dignité du travail. OIT, OMC (Organisation mondiale du commerce) et FMI (Fonds monétaire international) sont appelés à lier les règles du travail, du commerce et de la finance, pour plus de protection sociale et de juste répartition des richesses.

Consommateurs, nous détenons le pouvoir de rendre l'économie « éphémère et gaspilleuse » ou durablement « sociale et solidaire ». Les enjeux mondiaux sont, ainsi, liés, au plus profond de nos cœurs, à nos ajustements personnels entre « être », « accumuler » et « consommer ».

BRUNO ET JOCELYNE BOULNOIS, RESPONSABLES DE
L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE

en réseaux

ENTRETIENS DE VALPRÉ 2019 : LE MCC PARTENAIRE

Validée pour l'essentiel par le Conseil Constitutionnel et promulguée le 22 mai 2019, la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) replace l'entreprise au sein du débat social. C'est dans ce contexte que la 18e

édition des Entretiens de Valpré se propose les 15 et 16 novembre 2019 d'éclairer les nouveaux champs de responsabilité qui redessinent notre société. Sous l'interrogation « **Société à responsabilité illimitée ? Nouveaux engagements pour un meilleur équilibre ?** ».

Chaque année depuis 2002 à Écully en banlieue lyonnaise, les Entretiens de Valpré rassemblent pendant une journée et demie des chefs d'entreprises, des cadres, des entrepreneurs et des étudiants, pour favoriser : **inspiration, échange et expérience sur les enjeux clés de l'économie, de**

l'entreprise et de la société, à la lumière de la pensée sociale chrétienne. La formule proposée pour ces journées d'échanges alterne conférences, tables rondes, masterclass, partages en ateliers, remise de prix. Sur ce dernier point les Entretiens de Valpré, en partenariat avec le quotidien *La Croix* et



sur le vif

Les équipiers bretons réunis à Hennebont au printemps dernier lors d'un week-end qui reprenait le thème de la session des jeunes pros « Invulnérables ? Accueillir la fragilité, un chemin vers la joie ? » (cf. *Responsables* n° 441). À cette occasion, ils ont reçu la visite des responsables nationaux, Véronique et Emmanuel Prat.



PARIS

Le sens du travail en débat

Aux côtés du président de l'Action catholique des milieux indépendants et de l'ancien président des Scouts et Guides de France, le MCC a débattu sur le sens et la dignité dans le travail à Paris le 3 juin 2019. Devant un public marqué par les situations de déresponsabilisation, de course sans fin à la performance, de tension entre vie professionnelle et personnelle, le MCC a témoigné de sa démarche pour retrouver des capacités d'agir et de sa proposition pour « ré-enchanter le travail » par des actions concrètes et réfléchies. De son attachement également à formuler de façon actuelle les apports de la pensée sociale de l'Église.

Le MCC a fait valoir de nouveaux modèles d'entreprises qui fondent leur performance sur leur attachement à leur territoire, sur leur indépendance stratégique vis-à-vis des marchés financiers ou autour des principes de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. À noter qu'une mobilisation est en cours au MCC sur ces thématiques.

MIREILLE VIORA,

RESPONSABLE DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

l'Université catholique de Lyon, ont créé il y a quatre ans un prix pour récompenser des travaux universitaires contribuant à une meilleure connaissance de l'enseignement économique et social de l'Église. La matinée biblique et spirituelle du samedi 16 novembre sera consacrée à la figure de Moïse.

Les Entretiens sont organisés par la congrégation des Augustins de l'Assomption, **en partenariat avec de nombreux groupes et mouvements dont pour la première fois le MCC qui animera un des ateliers.** L'équipe organisatrice des Entretiens est présidée depuis octobre 2016 par François Morinière, membre du conseil de

surveillance du groupe de presse et d'édition Bayard et ancien directeur général du groupe L'Équipe.

Depuis 2011, les Entretiens de Valpré se prolongent d'une conférence à Paris, en partenariat avec le Collège des Bernardins, quelques mois après l'évènement à Lyon, sur le

même thème, dans le cadre des « Mardis des Bernardins ».

ROBERT MIGLIORINI A.A.,
COMITÉ DE RÉDACTION

Tarif préférentiel pour les membres du MCC (100 euros avec le code EDV19MCC). Programme, intervenants et inscription : <https://www.entretiensdevalpre.org/>



L'équipe JP France avec les JP de Lille-Métropole devant la porte de Gand dans la capitale du Nord-Pas de Calais.

JP France : quatre priorités pour les années à venir

Elle-même constituée de jeunes professionnels de diverses régions, l'équipe JP France a pour mission d'être attentive aux préoccupations des Jeunes pros et d'aider à créer des liens entre eux, en dynamisant le réseau national et en organisant quelques événements de portée nationale.

Pour les trois prochaines années, l'équipe a souhaité se donner quatre grands objectifs :

- être vivante – à l'image de ce qui fait le MCC – avec nos propres temps de partage et de convivialité, et initiée à la spiritualité ignatienne (La Pourraque en novembre),
 - être à l'écoute, en allant rencontrer des JP dans des secteurs (Lille en juillet, Lyon en décembre...)
- et en organisant des temps de partage avec leurs correspondants,
- être force de proposition, en faisant en sorte de répondre aux attentes des secteurs,
 - être engagée dans les partenariats, en tissant des liens avec d'autres mouvements et partenaires, afin d'encourager la rencontre de JP (comme le parcours DSE avec Magis en 2019).

SIMON LALLEMAND, AUDREY LEBELA, AURÉLIE MONNEZ, LAËTITIA MOTTE, AVEC ANNE DA ET BERTRAND HERIARD

À Bordeaux, une relecture ignatienne de l'année

« Ce qui fait l'homme, c'est la reprise permanente des expériences vécues... La relecture est toujours prospective, dans une dynamique tournée vers l'avenir », écrivait le jésuite Joseph Thomas. Accompagnés sur cette voie par Anne Da, aumônière nationale adjointe, nous avons déconnecté de nos mails, de nos smartphones, de nos vies à 1 000 à l'heure, le temps d'un week-end au « vert », pas très loin du bleu de l'océan au Moulleau, les 29 et 30 juin.

La relecture est un exercice qui nous fait grandir et nous pousse aussi dans nos retranchements. De ces deux journées placées sous

le signe de la bienveillance, je retiens ce point d'attention : être plus attentive au « train-train quotidien », avant que la vie ne nous surprenne de trop ! Prendre du temps pour me rendre

disponible et à l'écoute afin de vivre pleinement, en vérité, avec confiance, dans la joie et sur le chemin que le Christ nous propose !

SYBILLE DE MARESCHAL, ÉQUIPE LES VIGNERONS DU SEIGNEUR 3

ÇA S'EST PASSÉ



Pause des participants devant le pavillon des dauphins, au « Moulleau avec Vincent-de-Paul ».

Laurence Debroux

« L'ENTREPRISE DOIT PRENDRE SA PART DE RESPONSABILITÉ EN VUE DU BIEN COMMUN »



© DR

1969

naissance à Marseille

1992

diplôme de HEC, bref passage dans une banque d'affaires à Londres

1994

entre chez Elf Aquitaine puis Sanofi

1995

intègre une équipe MCC

2007, 2010, 2015

devient directrice financière du groupe Sanofi, du groupe JCDecaux puis du groupe Heineken

VOUS ÊTES PRATICIENNE DE LA FINANCE EN ENTREPRISE.

COMMENT AVEZ-VOUS REÇU CE TEXTE ?

La principale richesse de ce texte est d'appeler au discernement et au dialogue autour de références fondamentales. Je l'ai lu plusieurs fois et reconnais avoir un peu achoppé sur une vision parfois manichéenne des multinationales. Évoluant dans de grandes entreprises à des postes financiers depuis 25 ans, je sais d'expérience qu'il existe

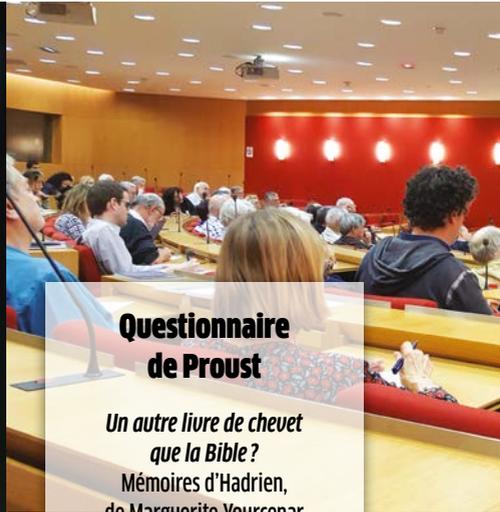
Est-ce illusoire de (ré)concilier finance et bien commun ?

Laurence Debroux, directrice financière d'un grand groupe du marché de la bière, réagit au document du Vatican publié en 2018 et intitulé *Questions économiques et financières*¹.

Il confronte la finance mondiale aux principes éthiques fondamentaux.

des exemples vertueux de pratiques responsables. Chaque fois cependant que l'un de nous entre en contradiction, dans son activité professionnelle, avec ses convictions, il est important d'agir avec ses marges de manoeuvres, ses moyens et ses limites. Pour cela il faut discerner, comme nous le faisons en →

¹Disponible sur le site du Vatican : <https://urlz.fr/80fn>. Le Ceras a publié une édition commentée et augmentée de précieuses fiches explicatives, avec la participation du MCC : <https://urlz.fr/a1MU>



Questionnaire de Proust

Un autre livre de chevet que la Bible ?

Mémoires d'Hadrien, de Marguerite Yourcenar

Votre film préféré ?

Kaos, des frères Taviani

Si vous pouviez changer une chose dans le monde ?

« Be the change you want to see in the world »

Une passion inavouable ?

Les 10 saisons de Friends (en boucle)

Le lieu que vous préférez ?

Le jardin du Luxembourg à Paris

Le lieu que vous rêvez de découvrir ?

La Nouvelle-Zélande

La qualité que vous appréciez le plus chez les autres ?

La combinaison de l'intelligence et de la bienveillance

équipe MCC. C'est pourquoi la parole de l'Église, qui m'interpelle et m'épaula dans ma démarche de croyant et de dirigeant, me semble parfaitement légitime dans ce domaine. Elle est précieuse pour ma réflexion et ma pratique.

QUELLES PROPOSITIONS CONCRÈTES RETENEZ-VOUS ?

Le texte a le mérite de formuler de nombreuses propositions concrètes, parfois techniques. Je ne suis pas une spécialiste de la finance bancaire ou de marché mais je retiens notamment la réflexion sur la séparation des activités bancaires ou la nécessité de réguler les transactions financières. Dans ce dernier domaine, la situation s'est encore compliquée après la crise financière, et je doute de l'efficacité réelle de l'empilement des réglementations

aujourd'hui, la forme et la quantité ne garantissant pas le fond. Je note également la formation à l'éthique, dans les écoles puis dans les parcours professionnels, comme indispensable. Il ne s'agit pas seulement d'énoncer de grands principes sur lesquels le monde s'accordera mais de montrer que diriger c'est faire face à des dilemmes et créer, pour ses collaborateurs, des outils, lieux et moments de dialogue et discernement. Si les choses étaient simples cela se saurait ! Autant ne pas rester seul avec ses doutes et ses questions.

SELON VOUS, COMMENT LA FINANCE PEUT-ELLE CONTRIBUER AU BIEN COMMUN ?

L'entreprise n'a pas vocation à gérer le bien commun mais elle doit prendre sa part de responsabilité. Des outils existent

pour encourager un investissement responsable et porteur d'avenir pour l'entreprise et la société. Nous avons besoin de coopération entre les acteurs politiques, économiques et



De gauche à droite à la tribune : Grégoire Niaudet, chargé de plaider finance au Secours Catholique, Caritas-France, Laurence Debroux, Marcel Rémon, directeur du Ceras et de la revue *Projet*, Mgr Bruno-Marie Duffé, secrétaire du Dicastère pour le service du développement humain intégral au Vatican, lors d'un débat à la Conférence des évêques de France le 6 juin consacré au document du Vatican *Questions économiques et financières*.



Laurence Debroux à Madrid, juin 2019.

sociaux. Ensemble, il faut rechercher et privilégier la patience, le temps long. La « juste valeur » et le principe de l'actualisation des flux financiers, par exemple, sont des concepts utiles et même nécessaires mais, élevés au rang de dogmes, sans contre-pouvoirs solides dans la prise de décision, ils ont des effets pervers : ils privilégient mathématiquement le court terme et pénalisent le saut vers l'inconnu. Or Il faut une bonne dose de vision pour bâtir un avenir responsable pour nos entreprises. Et la patience de voir les décisions porter leurs fruits.

COMMENT CULTIVEZ-VOUS LE TEMPS LONG ?

Dans mon parcours professionnel, je me suis toujours sentie à ma place dans les entreprises où le temps long « va de soi », est

considéré comme une valeur commune, un pré-requis. Dans mon cas, il s'est agi d'entreprises cotées en bourse, donc soumises à des obligations de publication et de transparence fortes, mais à capital contrôlé par une famille ou une fondation inscrivant leur action dans

un trimestre difficile. Je pense également important que les dirigeants cultivent leur maîtrise du temps : être présent à sa famille, ses amis, faire du sport, lire, flâner dans les musées, échanger sur autre chose que les questions d'utilité immédiate, cheminer en équipe

« Des outils existent pour encourager un investissement responsable et porteur d'avenir pour l'entreprise et la société. »

une optique de transmission aux générations futures. Un investisseur américain m'a un jour expliqué que pour lui ces entreprises se caractérisaient par leur « capacité à souffrir », à maintenir le cap d'une stratégie sans jeter l'éponge au premier

au MCC... Autant d'activités essentielles pour garder recul et perspective. •

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE-HÉLÈNE MASSUELLE

La transition écologique quel travail !

Avec l'intégration de la dimension écologique à la question sociale et l'avènement, dans *Laudato si'*, de l'écologie comme principe régulateur de la doctrine sociale, François a étendu au travail la question écologique. Il est vrai que le labeur des hommes a durablement défiguré l'environnement. Dès lors, comment l'impératif de sauvegarde de notre planète bouleverse-t-il le travail ? Comment faire advenir un travail qui respecte dignité des hommes et dignité de la planète ? C'était l'objet d'un colloque en mai organisé par le Ceras avec la participation active du MCC. Ces pages, qui vous en livrent les extraits les plus significatifs, montrent que la transition écologique constitue une dynamique de transformation positive pour nos activités professionnelles et que les solutions respectueuses de l'environnement peuvent aussi être porteuses de compétitivité.

ogique,



© Stéphane Ouzounoff/Ciric

regards croisés **12**
Transition écologique, une
opportunité pour tous ?

analyse **14**
Entreprises,
le retour du territoire ?

reportage **16**
Dans le Nord, une initiative qui
fait converger les transitions

témoignage **20**
« Quand on est à l'origine
d'un problème, on est aussi
responsable de la solution ! »

regard spirituel **22**
À la recherche d'une
éco-spiritualité

vie d'équipe **26**
Construire une entreprise
respectueuse de l'humain
et de l'environnement

ressources **28**
Pour promouvoir le
travail décent et durable,
transformons les économies

Transition écologique, un

“*La transition offre à chacun un travail digne*”



© DR

Martin Lesage,
fondateur de Citiz-Alpes,
coopérative d'intérêt
collectif d'auto-partage

1983

diplôme d'ingénieur,
mariage avec Cécile

1985

entre en équipe MCC au retour
de coopé au Cameroun

1985 à 2000

postes de Sanofi à Lafarge en R&D
et Projets industriels

2008

fonde la SCIC Citiz-Alpes

2018

membre du GT Transition du MCC

2019

responsable de la région Centre-Est
du MCC

La mission de Citiz est de proposer au plus grand nombre des voitures à la carte, pour éliminer dix fois plus de voitures que nous n'en mettons en partage et diviser par deux les déplacements individuels. Contribuer au bien commun est notre motivation collective. Le profit dégagé est réinvesti intégralement pour financer la croissance, y compris dans les communes plus éloignées des centres urbains, **et ainsi favoriser le covoiturage et les modes actifs de déplacement.** Les élus se montrent favorables au changement de mobilité quand ils réalisent que partager les moyens de transport agira sur la qualité de vie, les embouteillages, la pollution, les usages des transports en commun, c'est-à-dire sur le bien commun.

Organisés en coopérative d'intérêt collectif à but non lucratif avec dans notre capital élus, salariés et clients, **nous voulons vivre dans notre management une transformation** vers plus d'autonomie, de subsidiarité, d'initiative, de coopération. La moitié de notre équipe a moins de 30 ans et une très faible qualification. Le plus dur c'est de prendre le risque et le temps de laisser pousser à son rythme la fleur qui est en chaque salarié, avec son tempérament, ses blessures, et de lui laisser le temps d'évoluer. Le rôle du management et du travail en équipe est fondamental. Nous avons aussi choisi de donner leur chance aux personnes blessées : pour le moment, sur 15 salariés, nous avons trois personnes porteurs d'un handicap et en temps partiel thérapeutique, et un 4^e en établissement et service d'aide par le travail (Esat) hors les murs chez nous. Reconnaître ses blessures et fragilités nous rend plus humains, plus forts aussi. Nous avons tous nos handicaps! ●

e opportunité pour tous ?

“*La précarité relègue l'écologie au second plan*”



© DR

Floriane Rodier,
secrétaire nationale de
la Jeunesse ouvrière
chrétienne (JOC), en charge
de la formation

1992

naissance à Oullins (69)

1996

entre à l'Action Catholique des Enfants

2005

entre à la Jeunesse Ouvrière
Chrétienne

2011

présidente de la JOC Lyon

2013

licence en sciences de l'éducation

2014

rejoint l'équipe nationale JOC

2018

diplôme d'éducatrice spécialisée

La jeunesse est une période de transition et de précarité pour les jeunes du milieu ouvrier et des quartiers populaires. L'accès au premier logement est difficile quand on n'a pas de CDI, et qu'on a des bas revenus, peu d'aides sociales, pas d'allocation chômage dans le cas d'une fin d'étude, ni de parents en capacité d'être garants. **L'accès au monde du travail se réalise par des contrats précaires** avec un âge moyen au premier CDI de 27 ans: horaires fractionnés, plannings variables, cumul d'emplois, pour joindre les deux bouts. C'est le reflet d'un système économique qui ne respecte ni l'humain, ni la terre, devenus variables d'ajustement.

Pour nombre de ces jeunes, il faut sans cesse compenser ces manques pour être reconnus et montrer qu'ils sont dans la course: avoir le dernier iPhone, les vêtements à la mode. La société nous pousse à consommer à outrance, sans nous poser la question du sens ou de l'utilité.

Entre l'urgence de se nourrir, se loger, se vêtir et d'accéder à un minimum de loisirs, ils subissent la double peine: ils ne sont pas libres de choisir de mettre l'écologie au premier plan et subissent de plein fouet les effets d'une économie où les pauvres s'appauvrissent et les riches s'enrichissent toujours plus. C'est aussi le résultat d'un manque de moyens alloués à la transition pour qu'elle soit accessible aux plus précaires: les véhicules polluants, les logements mal isolés, les produits alimentaires et vestimentaires moins bons pour la santé (et pour le travail décent) sont les moins chers.

En JOC, nous organisons des temps d'éveil à l'esprit critique, afin de mieux comprendre le monde dans lequel nous vivons et donner des moyens d'agir. Beaucoup de jeunes sont sensibles à la question de la transition écologique et sociale, même s'ils n'ont pas toujours les moyens de la mettre en œuvre. ●



© CCO Public domain

Entreprises, le retour du territoire ?

Les contraintes que font peser sur les entreprises la mondialisation, la loi des marchés, les évaluations financières de très court terme, la segmentation internationale de la chaîne de valeur, les délocalisations... sont-elles solubles dans la transition écologique ? Question ardue qui est aussi celle du lien entre entreprises et territoire. Un éclairage avec Mireille Viora¹, spécialiste des sujets de transition et d'aménagement du territoire.

Fortement marquée par les délocalisations, l'industrie a connu ces deux dernières années, malgré les fermetures, un « rebond » en termes de nombre de sites et d'emplois en France. Le pays continue d'attirer beaucoup d'investissements internationaux du fait des qualités structurelles de son territoire : infrastructures performantes, niveau de formation et de compétences élevé, marchés de consommation matures... qui sont autant de « fondamentaux » pour la localisation des entreprises.

UN ANCRAGE « INTERMITTENT »

Peut-on parler pour autant d'un mouvement de « relocalisation » ? Un exemple, le groupe Archer a décidé de faire revenir sur le territoire historique de Romans-sur-Isère la confection de chaussures qui avait été délocalisée à la suite de la crise de 2008. Les ateliers se sont concentrés sur la confection haut-de-gamme et le design, tout en valorisant le savoir-faire industriel et en s'appuyant sur les atouts du territoire. Tout ceci repose sur une optimisation de la chaîne de valeur, un « ancrage

¹ Auparavant cadre dirigeante dans les secteurs des transports et de l'aménagement, elle est l'auteur d'une enquête publiée en 2019 sur le lien entre entreprises et territoires Au sein du MCC, elle pilote le projet intitulé « Le travail après *Laudato si'* » (GT Transition).

intermittent » : à Romans, seule une partie de la chaîne de production a été ré-implantée, à la faveur d'outils numériques innovants. Le choix de produire localement peut aussi être lié à la valorisation de l'identité territoriale, avec un produit chargé d'une histoire unique et d'une culture spécifique, on parle alors « d'économie patrimoniale ».

Les modèles de production évoluent sous l'effet des attentes des consommateurs et des salariés - qui sont souvent les mêmes. Il existe une réflexion nouvelle sur les coûts « réels » qui font évoluer les modèles économiques et redonnent progressivement de l'importance à la proximité : si on impute par exemple au transport ses coûts cachés, sociaux, économiques, environnementaux, humains, ou « externalités négatives », le coût réel est sans commune mesure avec le prix effectivement payé pour le fret marchandise. Le choix de circuits courts va dans le même sens.

LE TERRITOIRE COMME RESSOURCE

La production de valeur ajoutée par l'entreprise résulte de la mise en œuvre de facteurs de production capitalistiques et humains. Elle s'appuie donc sur une valorisation des aménités offertes par le territoire, des infrastructures physiques ou numériques à la main-d'œuvre présente sur le bassin d'emploi, en passant par l'existence localement de réseaux de services aux entreprises. Selon un modèle « d'écosystème », les entreprises se regroupent pour bénéficier de la co-présence de leurs fournisseurs, sous-traitants,

concurrents éventuels, ainsi que d'un bassin d'emploi et de formation appuyé sur une filière. Les « ressources » du territoire constituent une ressource matérielle ou immatérielle - et il est de l'intérêt bien compris des entreprises de se préoccuper aussi de la pérennité de ces ressources, naturelles ou physiques.

VERS UNE RESPONSABILITÉ TERRITORIALE DE L'ENTREPRISE ?

Il existe un consensus pour reconnaître les « externalités positives » apportées par le territoire, élément essentiel depuis toujours dans la stratégie de localisation des entreprises. En parallèle de la réflexion sur la « raison d'être » de l'entreprise (instituée par la loi Pacte), certaines font le choix d'aller au-delà de leurs obligations en matière de RSE, en choisissant d'investir sur le territoire et de placer leur « ancrage » au cœur de leur stratégie (par exemple l'ancrage dans le Tarn pour le groupe de cosmétique Pierre Favre). Ce thème de la « responsabilité territoriale » devient aussi une préoccupation au sein des organisations professionnelles, et des indicateurs permettant aux entreprises de procéder à une auto-évaluation de leur ancrage territorial ont été mis au point. Au-delà de ses ressources, la qualité propre du lien tissé avec le territoire, qui représente un capital immatériel utile à la pérennité de l'entreprise et à son fonctionnement, permettra de transformer cette dynamique en « bien commun » utile à tous. ●

MIREILLE VIORA

Dans le Nord, une initiative qui fait converger les transitions

Ils étaient 80 chômeurs de longue durée. Ils sont désormais tous en CDI, choisissent leurs horaires de travail et ce qu'ils souhaitent faire pour le quartier. L'histoire ne tient pas de la légende, nous avons pu le vérifier en nous rendant dans un « Territoire zéro chômeur de longue durée » (TZCLD), les Oliveaux, à Loos, au sud-ouest de Lille. L'un des seuls en zone péri-urbaine, la plupart étant situés en secteur rural.

“**C**'est une blague! Être embauchée dans le quartier? C'est pas possible!» Alima raconte sa première réaction à l'annonce du projet. C'était avant qu'elle ne devienne couturière à deux pas de chez elle. Dans une petite salle éclairée par des lampes basses, la quadragénaire mère de trois enfants achève un protège-tablette en tissu orangé de récupération. À sa gauche sur la table de travail, Fatouche coud un ourlet de pantalon. Ouvrière en usine de confection pendant 15 ans, elle avait fini par démissionner il y a 10 ans. « *C'était soit le boulot, soit les enfants!* » Partir en bus à 5h du matin pour pointer à 7h15, revenir épuisée à 18h... Fatouche n'avait pas retrouvé d'emploi depuis.

Alima et Fatouche font partie des 80 personnes embauchées par la « Fabrique de l'emploi ». Quelles sont les conditions pour être

recruté? Vivre dans le quartier et être au chômage depuis plus d'un an. Et ensuite? Participer aux réunions dans le quartier, se faire connaître et dire ce qu'on voudrait faire. Il n'y a pas d'entretien d'embauche mais le processus prend en moyenne un an. Nicolas, qui se pensait à 36 ans « *condamné au chômage à perpétuité* », a été l'un des premiers à signer son CDI, à la création de l'association en 2016. Pour ce Nordiste sans diplôme, désormais « *chargé des relations publiques de la Fabrique de l'emploi* », le travail a permis de sortir de la précarité, mais a aussi changé sa vision du quartier.

« *Ici, c'était un endroit où on dort* », retrace-t-il. Il n'y avait pas une épicerie, et les commerces « *ont fermé les uns après les autres* ». Nicolas habite depuis 35 ans dans le quartier. Quand il parle des Oliveaux, il cite la tour Kennedy à côté de chez lui, la « *tour la plus haute au nord de Paris* ». Avec ses 28 étages, elle



© Lucile Leclair

Alima n'avait jamais travaillé comme couturière. « *C'est génial ce que je fais maintenant!* » Sac à main, protège-tablette, sacs à pain, porte-monnaie, elle a tout appris à la Fabrique de l'emploi.

© Lucile Leclair

Karim est chargé des relations commerciales et Jessica est secrétaire. Comme tous les employés de l'entreprise, ils habitent le quartier des Oliveaux.



© Lucile Leclair



© Lucile Leclair

Ghislain (à gauche) et Nicolas (à droite) parlent des conditions de l'embauche: « Si les personnes attendent chez elles qu'on les appelle, cela ne marche pas. Il faut être volontaire. »

abrite 400 habitants. Le quartier rassemble, lui, 7 500 habitants, une densité forte puisque équivalent à un tiers de la population de Loos. La « zone urbaine sensible » connaît un taux de chômage de 24 %. Soit dix points de plus que la moyenne nationale selon l'INSEE.



Hanane, Dominique et Haoua (de gauche à droite) dans la cuisine du restaurant. Hanane a entendu parler de l'entreprise en voyant une affiche à la mairie. « J'ai préféré venir à la Fabrique plutôt que rester au chômage. »

Maraîchage, épicerie solidaire, aide à la personne, les activités, privilégiant les circuits courts, le recyclage ou le bio, se sont multipliées aux Oliveaux grâce à la Fabrique de l'emploi. On compte maintenant un restaurant dans les locaux de l'association. « *Entrée, plat, dessert pour 6,50 €* » annonce Dominique, qui prépare les menus des prochaines semaines avec trois de ses collègues. « *Pour mercredi c'est boulette de viande à la sauce tomate,*





© Lucile Leclair

riz et salade verte », continue celui qui travaille pour la première fois en restauration après des études de comptabilité inachevées et un emploi de gardien d'immeuble.

À la tête de l'association, Ghislain de Muynck rappelle que Loos a été choisi par l'État avec neuf autres territoires volontaires, en France, pour tester cette expérience novatrice de résorption du chômage de longue durée. Le modèle économique ? Il s'agit de « *transférer l'indemnité chômage par an et par personne de 18000 € à notre entreprise à but d'emploi (EBE), ce qui permet de financer une embauche au smic en CDI à 70 %. Le reste provient du chiffre d'affaires de l'EBE.* » À rebours de la logique d'aide à l'insertion professionnelle, l'EBE ambitionne de « *créer les services et produits qui n'existent pas dans le quartier* » pour développer à plus grande échelle une idée inventée en 2011 par l'association de lutte contre la pauvreté ATD-Quart Monde.

Le pari a su rassembler des hommes et des femmes qui souffraient d'isolement, mais aussi

Suzanne travaille 25 heures par semaine à l'épicerie. « *J'ai choisi mes horaires pour pouvoir m'occuper de mes deux petites filles* ». L'épicerie, ouverte à tous, propose des produits 30% moins chers.

des habitants soucieux de la vie du quartier. Karim a travaillé dans la gestion de patrimoine financier avant de connaître une période longue de chômage. En faisant le choix de « *travailler à la Fabrique* » en tant que commercial, il a vu son ancien salaire divisé par trois. Une perte largement compensée, dit-il, par le sens qu'il trouve aujourd'hui à son travail. « *C'est une façon de rendre ce que j'ai reçu* », explique l'homme qui arriva du Maroc aux Oliveaux en 2005. « *Je ne connaissais personne, mes voisins m'ont accompagné dans des boîtes d'intérim pour trouver du travail.* » Un moyen, aussi, de participer à construire un avenir meilleur. « *Quand mon fils postulera pour un emploi ailleurs, il ne sera pas stigmatisé parce qu'il vient d'un quartier chaud. L'image des Oliveaux aura changé.* »

Récemment, Jessica a représenté la Fabrique de l'emploi lors d'une journée organisée à l'Assemblée nationale. La secrétaire de l'association espère que le transfert financier voté par le Parlement en 2016 sera reconduit en 2019 pour pérenniser l'expérience. Et l'étendre à d'autres territoires : « *plus de 150 villes sont volontaires* ». Aujourd'hui la métropole lilloise est n° 1 en nombre d'embauches parmi les dix territoires expérimentaux, avec 120 postes créés à Loos et Tourcoing. Success story ? « *On n'est pas encore à zéro chômage* », modère Ghislain. Aux Oliveaux « *130 personnes éligibles à l'expérimentation et volontaires* » se trouvent actuellement sur une liste d'attente. ●

LUCILE LECLAIR

RECOMMANDATIONS POUR UN TRAVAIL DÉCENT ET DURABLE

Comment promouvoir un système dans lequel le travail est tout à la fois décent, juste et écologiquement durable ?



SALARIÉS

- Promouvoir la dignité humaine au travail.
- Défendre les droits universels des travailleurs.
- Pouvoir choisir son travail
- Favoriser la créativité et l'innovation.
- Encourager l'aspect coopératif du travail.
- Conforter les emplois décents et pérennes.



ENTREPRISES

- Favoriser la participation des travailleurs à la gouvernance de l'entreprise.
- Limiter les écarts de salaire entre salariés et dirigeants.
- Contribuer à la vie des territoires où l'entreprise est implantée.
- Prendre en considération les savoir-faire locaux.
- Permettre à tous de s'épanouir.



ÉTATS ET INSTITUTIONS INTERNATIONALES

- Promouvoir les économies locales.
- Permettre au travail de respecter les limites sociale et environnementale.
- Repenser le lien entre travail et propriété.
- Promouvoir les activités qui ont une plus-value sociale et/ou environnementale.
- Reconnaître le travail invisible : informel, domestique, bénévole.

Extraits du « Manifeste pour un travail décent et durable » publié lors du colloque « Quel travail pour une transition écologique et solidaire ? » organisé par le Ceras à l'Unesco. Il est le fruit du travail, durant deux années, d'un groupe international d'une trentaine d'acteurs sociaux (ONG, associations, centres sociaux, syndicats, mouvements d'Église) dont le MCC.

TEXTE COMPLET DU MANIFESTE : [HTTPS://URLZ.FR/9T4Q](https://urlz.fr/9T4Q)

« Quand on est à l'origine d'un problème, on est aussi responsable de la solution! »

Au sein de la direction de la stratégie et du plan environnement du groupe Renault, Dominique Lucas est en charge du reporting environnemental et du dialogue avec les parties prenantes. Elle partage ses réflexions sur la façon dont un grand groupe industriel relève les problématiques, parfois les paradoxes, au cœur de la transition écologique.

Afin de contenir le réchauffement climatique à moins de 2 degrés d'ici 2100, l'industrie automobile doit prendre sa part. Celle-ci a été fixée par les experts du climat: elle doit produire des voitures qui consommeront en moyenne 1,5 litres pour 100 kilomètres et réduire drastiquement, c'est-à-dire de 84 %, le parc automobile neuf d'ici 2050. Ce n'est pas une simple optimisation mais un véritable changement de paradigme.

DES IMPÉRATIFS ÉCOLOGIQUES ET SOCIAUX...

L'industrie automobile devra aussi réduire son impact sur les matières premières. Si le rythme actuel de production est maintenu, les réserves de cuivre seront épuisées dans 37 ans, notamment parce que les voitures électriques, symbole de la solution au réchauffement climatique, consomment 4 fois plus de cuivre que les voitures thermiques. Autre exigence au titre de la transition écologique, l'absolue nécessité

1990

diplôme de l'École de Management de Normandie

entre à la direction commerciale du Groupe Renault

2003

devient chef de produits Espace, Zoe puis responsable de la gamme des véhicules électriques

2014

responsable Produits et Études en Inde

2018

en charge du dialogue et du reporting environnemental



© DR

de contrôler les impacts sociaux et environnementaux s'impose désormais tout au long de notre chaîne de fournisseurs, depuis la mine jusqu'à l'étape de transformation.

En interne, nous observons une diversification des métiers, vers des emplois digitaux électroniques aux interfaces entre la ville et la mobilité. Notre direction des mobilités et des services recrute des informaticiens sur de nouveaux métiers. Nos services de ressources humaines forment et transforment des personnes qui ont besoin d'évoluer. La transition est

globalement fournisseuse d'emploi, nous sommes dans une dynamique positive. Ce développement est une richesse et c'est l'avenir.

...ACCÉLÉRATEURS DE CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

Lorsqu'on est responsable d'un problème, on l'est aussi de la solution! Le développement de la voiture électrique est la première réponse technologique à la problématique du climat. Aux débuts de la Zoe en 2010, peu imaginaient que c'était l'avenir. Nous avons été pionnier et leader dans le domaine de l'électrification. Au rang des solutions technologiques, l'économie circulaire favorise la réduction de la

« Nul n'a raison tout seul : nous avons tous besoin les uns des autres. »

consommation de matières premières. Dans son usine de Choisy-le-Roi construite en 1945, Renault recycle et reconditionne toutes les pièces de valeur. 300 personnes sont employées localement, dans des circuits courts. Les déchets deviennent des ressources. Autre exemple, Gaïa, filiale à 100 % de Renault, recycle et valorise le polypropylène des plastiques automobiles, en privilégiant le recyclage à l'identique.

Enjeu majeur de la transition technologique, les batteries sont aux frontières de l'automobile et de l'énergie. Leur recharge « intelligente » permet de soutenir l'énergie renouvelable qui est variable: nous contribuons à lisser les pics et à verdir l'énergie.

Les services connectés, enfin, sont une réponse à la transition technologique. Nous avons déjà développé le plus gros réseau de voitures partagées: elles sont en usage le plus souvent possible et servent à un plus grand nombre d'automobilistes. Issus de l'économie du partage, ces nouveaux services s'adressent principalement à la jeune génération, celle qui n'a pas son permis, est urbaine et adepte des usages mutualisés. La génération actuelle est, à l'inverse, attachée à la possession d'une voiture. Renault reste une entreprise commerciale destinée à des clients qui, majoritairement, ne lui achètent pas de voitures électriques et ne voyagent pas en voiture partagée.

Les exigences de la transition nous conduisent ainsi à travailler en interaction avec de nombreux partenaires, comme les villes. Nous examinons ensemble la façon de les dépolluer, de mettre moins de voitures en circulation, de soutenir le développement électrique. De même avec les énergéticiens ou avec les ONG, telle l'European Climate Foundation (ECF). Nous avons tous besoin les uns des autres car nul n'a raison tout seul et par ailleurs, il faut pouvoir partager les coûts et les recettes. A fortiori lorsque les solutions supposent de lourds investissements technologiques. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE-HÉLÈNE MASSUELLE ET ODILE BORDON LORS DU COLLOQUE DU CERAS « QUEL TRAVAIL POUR UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE SOLIDAIRE ? » À L'UNESCO LE 21 MAI 2019

À la recherche d'une éco-spiritualité



Cécile

Renouard

religieuse de l'Assomption (r.a), est directrice du programme Entreprises et développement à l'ESSEC et professeure d'éthique sociale au Centre Sèvres. Elle a fondé le Campus de la Transition en 2018. Parmi ses ouvrages : « Éthique et entreprise – Pourquoi les chrétiens ne peuvent pas se taire ? » (2013)

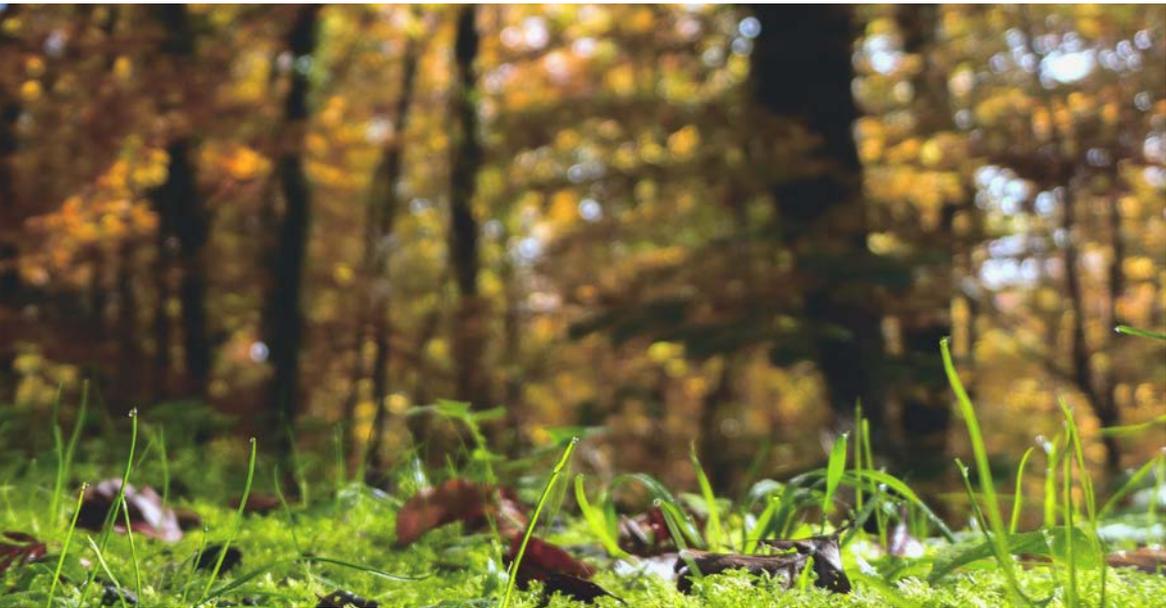
Face au réchauffement climatique, de profondes transformations sont nécessaires. Elles font appel à des ressources éthiques et spirituelles, à côté des changements de réglementation. Quelles sont nos marges de manœuvre, collectives comme individuelles ? Cécile Renouard nous invite à reconnaître nos propres blocages pour en faire des leviers de modification des règles du jeu.

Pour y parvenir, un processus de discernement éthique et spirituel est nécessaire; en voici quelques étapes, appliquées à la considération des responsabilités des acteurs économiques.

CARACTÉRISER LES FORMES DE RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE

Depuis 2011, la Commission européenne définit la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme

la maîtrise de ses impacts, au long des chaînes de valeur, allant ainsi au-delà des seules actions philanthropiques. Avec différents chercheurs, je propose de considérer quatre responsabilités principales et systémiques de l'entreprise, dans une perspective cohérente avec cette définition: il s'agit de considérer le cœur de métier de l'entreprise et la façon dont elle contribue ou non à favoriser l'accès à des biens et des services utiles et de qualité,



© Sebastian Unrau / unsplash

dans le respect du lien social et écologique, de la qualité de vie durable sur les territoires où elle est implantée, et dans ses effets pour les prochains éloignés dans l'espace et dans le temps.

« *Il nous faut reconnaître et individualiser, particulariser nos responsabilités collectives.* »

À partir de là, sont distinguées quatre responsabilités principales : économique et financière, sociale, sociétale et environnementale, politique. Pour chacune, se pose la question des freins et blocages vis-à-vis d'une responsabilité assumée plus pleinement : les inégalités engendrées par les écarts de revenus

au long des chaînes de valeur et par les pratiques d'optimisation fiscale et d'évasion fiscale, pourraient être réduites si les personnes ne s'identifiaient pas à leur niveau de salaire, si des pratiques harmonisées étaient recherchées au niveau mondial, si les normes comptables étaient modifiées pour intégrer le coût de maintien du capital naturel ou humain... Les pratiques d'esclavage moderne ou de jobs inutiles et/ou néfastes seraient vraiment combattues si des efforts étaient engagés pour donner du sens au travail, pour retrouver sa valeur subjective, objective et collective. Les pratiques d'exploitation des ressources des territoires seraient diminuées si était cultivé un sens renouvelé de l'appartenance à l'écoumène (ou ensemble des terres anthropisées), →

au milieu naturel et culturel. Les trajectoires folles en termes de croissance du PIB et des émissions carbonées seraient transformées si les dirigeants devaient rendre des comptes de l'intégration des empreintes carbone, biodiversité, eau, dans leur stratégie...

« Honorer sa peine pour le monde, faire face aux multiples voix intérieures qui poussent à l'inaction, au cynisme, au sauve-qui-peut, au repli égoïste, à la diffusion d'idées sceptiques. »

IDENTIFIER NOS RESPONSABILITÉS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Pour relever ces défis, il ne suffit pas de changer personnellement! Des actions collectives sont nécessaires, en vue de transformer les règles du jeu, le fonctionnement des organisations et des institutions. Le discernement à faire ne peut pas être uniquement individuel. Il consiste à repérer comment nous nous situons en porte-à-faux vis-à-vis de beaucoup de transformations urgentes, et devons en assumer une responsabilité partagée avec d'autres. Il nous faut reconnaître et individualiser, particulariser nos responsabilités collectives. Les obstacles sont liés à nos positions dans les chaînes de valeur et à l'imbrication de nos choix. Comme le souligne la philosophe Iris Young, à propos du fonctionnement de la filière du textile-habillement, nous n'avons pas tous le même pouvoir, la même influence, le même intérêt

à agir, la même capacité d'action, pour éviter, par exemple, que des drames comme le Rana Plaza se reproduisent. L'essentiel est de reconnaître que tout ne peut pas être traité sous l'angle d'une causalité linéaire qui imputerait des torts à un acteur clairement identifié. En même temps, il s'agit bien d'individualiser ces responsabilités partagées, et notamment de pouvoir dénoncer les pratiques d'instigation aussi bien que de collaboration à l'égard des maux structurels qui nous mènent collectivement à des catastrophes. Ce n'est pas la même chose d'être dirigeant d'une entreprise qui a choisi de délocaliser sa production pour réduire ses coûts, que d'être salarié d'un sous-traitant soumis à la concurrence ou consommateur à bas revenu de produits achetés très bon marché dans un grand magasin, sans se soucier des critères sociaux et environnementaux de la production. Chaque catégorie d'acteurs a des marges de manœuvre différentes.

NOUS METTRE EN CHEMIN

Les blocages sont très puissants, à différentes échelles et chez différentes catégories d'acteurs, qui laissent faire ou reproduisent des comportements insoutenables et inévitables. Comment les affronter et les contourner, les dépasser, les lever? Je propose de reprendre les quatre étapes du « travail qui relie », un parcours proposé par la bouddhiste Joanna Macy, qui a un fort retentissement dans des milieux très sensibles aux questions écologiques et menacés par la désespérance.

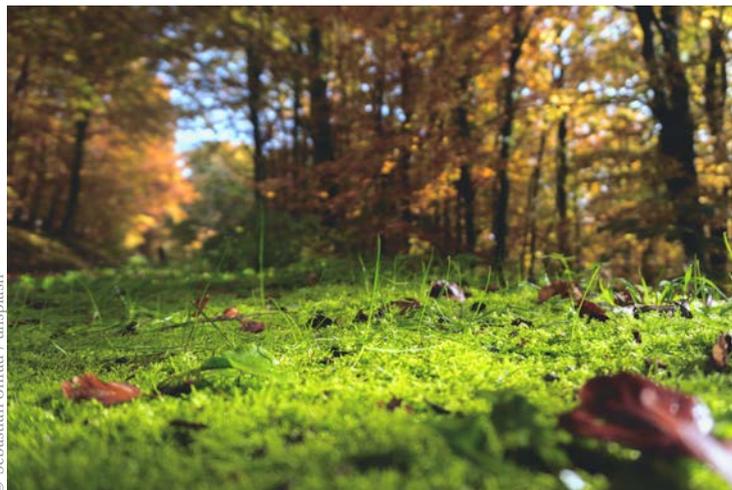
Le premier temps est l'enracinement dans la gratitude, ce que les chrétiens désignent souvent par l'émerveillement, l'action de grâce : contempler la beauté de la création et les ressources que l'être humain fait fructifier, avec générosité et créativité.

Le deuxième temps consiste à honorer sa peine pour le monde, à faire face aux multiples voix intérieures qui poussent à l'inaction, au cynisme, au sauve-qui-peut, au repli égoïste, à la diffusion d'idées sceptiques, etc. Il s'agit de faire face à nos angoisses, à nos sentiments d'impuissance, à notre colère et à notre ressentiment, à nos doutes... Partager cela permet de ne pas être seul à le porter, et de s'entraider à ne pas coller à ces réalités mortifères.

Le troisième temps est le changement de regard. Nous pouvons chercher à identifier les leviers qui viennent contrecarrer nos propres inerties et celles qui nous entourent : ceci suppose de changer de lunettes, parfois de lieu, de manières de faire, de posture. Ainsi, un dirigeant d'entreprise peut-il, conscient de l'iniquité des règles du jeu existantes, chercher à s'associer à d'autres pour faire bouger les réglementations à la recherche du bien commun, plutôt que d'alimenter un lobbying au service de ses intérêts commerciaux immédiats. Des consommateurs peuvent, ensemble, boycotter certains produits, retrouver les chemins d'achats moins polluants et accompagner la transformation des filières de production.

Le quatrième temps est l'invitation à aller de l'avant, avec courage, conscience et confiance. Comme le souligne le pape François dans *Laudato si'*, « un chemin de développement plus créatif et mieux orienté pourrait corriger le fait qu'il y a un investissement technologique excessif pour la consommation et faible pour résoudre les problèmes en suspens de l'humanité... Ce serait une créativité capable de faire fleurir de nouveau la noblesse de l'être humain parce qu'il est plus digne d'utiliser l'intelligence, avec audace et responsabilité, pour trouver des formes de développement durable et équitable, dans le cadre d'une conception plus large de ce qu'est la qualité de vie. Inversement il est moins digne, il est superficiel et moins créatif de continuer à créer des formes de pillage de la nature seulement pour offrir de nouvelles possibilités de consommation et de gain immédiat » (n° 192). ●

CÉCILE RENOARD



© Sebastian Urrau / unsplash

Construire une entreprise respectueuse et de l'environnement

Que ce soit par obligation, intérêt ou conviction, la responsabilité sociale des entreprises / des organisations (RSE/RSO) est à leur agenda. Moi-même, comment est-ce que je la vis, comment mon entreprise s'en est-elle emparée et que puis-je faire pour être davantage acteur du changement ?



ueuse de l'humain

Des obligations réglementaires en matière de publication d'informations non financières ont conduit les grandes entreprises à structurer leurs analyses et leur plan d'action. Sous la pression des ONG et de la société, elles ont pris conscience qu'un simple badigeon d'actions éparées pour alimenter le rapport RSE n'était plus suffisant. Les convictions réelles de certains dirigeants et le constat qu'un positionnement RSE « fort » s'avère bénéfique à l'image et in fine aux résultats conduisent aujourd'hui une grande partie des entreprises – quelle que soit leur taille - à s'emparer sérieusement du sujet : investissement responsable, impact écologique de leur activité, diversité et mixité, qualité de la gouvernance, actions de mécénat, prévention pour les collaborateurs et les clients, comportement éthique (lutte contre la corruption...),...

Le positionnement de mon entreprise

› La RSE est-elle une préoccupation de mon entreprise ? Est-elle inscrite concrètement au cœur ou à la marge de la stratégie de l'entreprise ? Quels thèmes sont plus particulièrement travaillés ?

Mon propre positionnement

› Ce sujet m'intéresse-t-il ? Suis-je au courant des actions de mon entreprise en la matière ? Ai-je lu le rapport RSE ou autres supports d'information ? À titre personnel, dans quelles actions concrètes suis-je impliqué ? (ex : moyens de mobilité, gestion des déchets, mécénat de compétence...)

Comment faire bouger mon entreprise ?

› Serais-je prêt à m'investir et sur quel thème ? Serais-je prêt à prendre l'initiative (seul ou avec un petit groupe) de proposer conférence, débat, réflexion, actions ? Dans le cas contraire, quels sont les freins ? (pas le temps, pas d'intérêt pour ces thématiques, ce serait mal vu par la hiérarchie/les collègues...)

Pour enrichir la réflexion, nous pouvons nous appuyer sur *Laudato si'*, par exemple les \$58 et \$205.

PATRICK DEGIOVANNI,
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT D'UNE GRANDE ENTREPRISE DE SERVICES, ÉQUIPIER



Pour promouvoir le travail décent et durable, transformons les économies

« (...) Le troisième domaine d'action de notre programme centré sur l'humain nécessite des investissements majeurs qui façonnent et guident ces transformations pour créer du travail décent. Les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs doivent tous participer à ce processus décisionnel crucial. Les pays doivent maintenant donner la priorité aux investissements durables et à long terme qui favorisent le développement humain et protègent la planète. De nouvelles règles, des dispositifs incitatifs pour les entreprises et des objectifs de politique économique peuvent mieux orienter les investissements vers des secteurs de l'économie qui favorisent des emplois décents, l'égalité des genres et le développement durable, tout en jetant les bases d'activités à forte valeur ajoutée. L'objectif global est d'investir dans le « travail décent et durable », un terme que nous utilisons pour désigner la voie d'une croissance et d'un développement centrés sur l'humain afin de fournir un travail décent pour tous. (...) »

Les mesures nécessaires pour atténuer les changements climatiques auront

forcément un impact transformateur sur le monde du travail. Nous ne sous-estimons pas l'ampleur des perturbations que cette transformation entraînera pour les entreprises et les travailleurs. Mais des stratégies d'adaptation soigneusement conçues peuvent avoir un effet positif net sur l'emploi grâce à une transition juste pour tous les acteurs du monde du travail. Investir davantage dans l'économie verte peut favoriser un avenir du travail inclusif, car la dégradation de l'environnement affecte de manière disproportionnée les populations vulnérables et les pays à faible revenu. D'importantes opportunités d'investissement et d'innovation existent dans les énergies renouvelables ainsi que dans la construction et la rénovation écologiquement durable, avec de fortes répercussions sur la création d'emplois et la reconversion. Les micro, petites et moyennes entreprises sont des partenaires particulièrement importants pour concevoir des adaptations locales au changement climatique. (...) »

RAPPORT « TRAVAILLER POUR BÂTIR UN AVENIR MEILLEUR », ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, JANVIER 2019

Pour aller plus loin

- › Alain Supiot, dir., *Le travail au XXI^e siècle*, Éditions de l'Atelier 2019
- › David Graeber, *Bullshit jobs*, Éditions les liens qui libèrent, 2018
- › Kate Raworth, *La théorie du Donut*, Plon, 2018
- › Travail décent et écologie : même combat, revue *Projet*, Ceras, n° 370, juin 2019
- › Façonner l'avenir du travail, COMECE, nov 2018 : <https://urlz.fr/assu>
- › www.mcc.asso.fr  @mcc.france  @mcc_france

Dans le prochain numéro
de *Responsables*

Dossier
Spécial
#JournéesRentréeMCC
Engagés dans les transformations

À LIRE



Le travail, pour quoi faire ? Magazine Zadig

N° 3, AUTOMNE 2019, 195 p., 19 €
« Zadig », magazine trimestriel publié par Le 1, se propose de raconter avec soin la France en textes et en images. Le

numéro de cette rentrée 2019 illustre les manières de travailler aujourd'hui au gré d'analyses, infographies et reportages. Alors que le travail se réinvente en des formes parfois déroutantes. Ainsi la sociologue Dominique Méda souligne dans un grand entretien combien les Français prêtent au travail une importance « trop grande, voire exagérée, comme s'il était l'alpha et l'oméga de la réalisation personnelle ». « On a beau dire et beau faire, il reste cependant la condition nécessaire à l'accomplissement et à l'estime de soi, la clé de voûte de nos existences » constate-t-elle. Du bon boulot en écho notamment aux aspirations des plus jeunes.

LE SITE : WWW.ZADIGLEMAG.FR

ROBERT MIGLIORINI

À VOIR



Travail, salaire, profit

UNE SÉRIE DOCUMENTAIRE SUR ARTE.

Gérard Mordillat, journaliste, romancier, incisif spécialiste des entretiens marathoniens à la télé, et l'économiste Bertrand Rothé interrogent à l'écran 21 chercheurs d'Europe, des États-Unis, de Chine

et d'Afrique (Togo) sur des questions clés de la vie économique et sociale : le travail, l'emploi, le salaire, le capital, le profit et le marché. 4 des épisodes ont été diffusés à l'antenne en octobre dernier sur Arte et 2 autres sur le site arte.tv. L'ensemble est disponible sur arte.tv jusqu'au 13 décembre 2019 et en DVD/VOD. Des rencontres passionnantes pour des échanges et débats, riches en hypothèses. Où l'on retrouve notamment Alain Supiot, professeur émérite au Collège de France, coordinateur de l'essai *Le travail au XXI^e siècle* (Éditions de l'Atelier, 374 p., 24,90 €) et invité du MCC aux journées de rentrée à Paris le 26 septembre dernier.

ROBERT MIGLIORINI

À VOIR

CEUX QUI TRAVAILLENT



Antoine Russbach

DURÉE : 1 H 42. EN SALLES DEPUIS LE 25 SEPTEMBRE.

Quand le cinéma se penche sur le milieu de l'entreprise... Dans ce premier volet d'une trilogie qui s'intéressera ensuite à *Ceux qui combattent* puis à *Ceux qui prient*, un cadre supérieur d'une grande compagnie de fret maritime consacre sa vie au travail, en *workaholic* ne comptant pas ses heures mais s'économisant toute question. Lorsqu'il doit faire face à une situation de crise à bord d'un cargo, Franck, pour préserver les intérêts de son entreprise, prend une décision, inhumaine, qui lui coûtera son poste : non sans cynisme, sa société le sacrifie et avec lui, son gros salaire. Lui qui avait gravi l'échelle sociale à la force du poignet perd alors statut et raison d'être. Ce film d'un cinéaste suisse explore avec finesse l'hyper compétitivité du monde du travail qui fait perdre son humanité, l'aspect désincarné des relations en entreprise ou encore la charge mentale qui pèse sur les cadres. Le travail est-il encore bon pour le moral et la morale ?

MARIE-HÉLÈNE MASSUELLE

Bâtissons un avenir meilleur avec un travail décent

À L'OCCASION DU CENTENAIRE DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT) EN JUIN, LE PAPE A ADRESSÉ UN MESSAGE AUX PARTICIPANTS APPELANT À CULTIVER UN TRAVAIL QUI SOIT INCLUSIF, FACTEUR DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET ORIENTÉ DANS LE SOUCI DU BIEN-ÊTRE DE LA TERRE, NOTRE « MAISON COMMUNE ». EXTRAITS.

Malgré tous nos efforts en faveur de l'édification de la paix, de la justice sociale et des normes du travail, nous sommes toujours confrontés à de graves problèmes de chômage, d'exploitation, de traite des êtres humains et de travail forcé, de salaires injustes, de conditions de travail insalubres, d'appauvrissement des milieux naturels et de méthodes et pratiques technologiques discutables.

À ce propos, le critère de justice par excellence est l'application du principe de la « destination universelle des biens » de la terre, dans lequel « le droit universel à leur usage » est « le premier principe de tout l'ordre éthico-social. »

Quel type de travail devrions-nous donc défendre, créer et promouvoir? C'est une question complexe. Dans le monde interconnecté d'aujourd'hui, répondre à la complexité des questions liées au « travail » exige une analyse approfondie et interdisciplinaire. (...) La nouvelle direction pour un développement économique durable doit placer la personne et le travail au centre du développement, en cherchant dans le même temps à intégrer les questions du travail à celles de l'environnement. Tout est lié et nous devons répondre de façon intégrale.

TERRE, TOIT ET TRAVAIL

Une contribution précieuse à cette réponse intégrale est ce que certains mouvements sociaux et syndicats de travailleurs ont appelé les trois « t » (*tierra, techo, trabajo*): terre, toit et travail. Nous ne voulons pas un système de développement économique qui pousse les personnes à être au chômage, sans toit ou exilées. « La terre est essentiellement un héritage commun, dont les fruits doivent bénéficier à tous » et « équitablement affluer entre les mains de tous ». Cet aspect revêt une importance particulière en ce qui concerne la possession de la terre, aussi bien dans les zones rurales que dans celles urbaines, et au processus juridique qui en garantit l'accès (...). L'interdépendance entre travail et environnement nous oblige à repenser les types de travail que nous voulons promouvoir à l'avenir et ceux qui doivent être remplacés ou délocalisés, tels que les activités de l'industrie polluante des

leur et durable

Dans le domaine du travail, nous devons transmettre non seulement le savoir-faire technologique, mais également les expériences, les visions et les espérances. Cette dynamique intergénérationnelle est fondamentale en ce moment présent de l'histoire, au cours duquel nous devons conjuguer la sagesse et la passion pour le bien de l'humanité et de notre maison commune.

Comme l'a montré notre Congrès en 2016 « Accélérer jusqu'où ? L'homme au cœur du mouvement ». Le pape développe ici le paragraphe de *Laudato si'* sur la « *rapidación* » (§ 18).

Elle a la capacité de remettre en question une mentalité toxique répandue qui ne se préoccupe pas de savoir s'il y a une dégradation sociale ou environnementale, qui ne se préoccupe pas de savoir qui ou quoi est utilisé et jeté ; qui ne se préoccupe pas de savoir s'il existe le travail forcé des enfants ou le chômage des jeunes.

combustibles fossiles. Il est impératif de passer du modèle actuel d'énergie fossile à un modèle plus renouvelable si nous voulons prendre soin de notre terre mère, sans laquelle il n'y a pas de travail possible. Mais il est injuste que ce passage énergétique se fasse au détriment des indigents. En promouvant et en défendant les postes de travail, nous devons tenir compte du lien entre « toit, terre et travail ».

TRADITION, TEMPS, TECHNOLOGIE

Une autre contribution à une réponse intégrale aux questions actuelles qui concernent le travail est apportée par une autre série de trois « t » : plus précisément *tradition, temps et technologie*. (...)

Nous devons cesser de concevoir le temps de façon fragmentée, comme une simple dimension jetable et coûteuse des affaires. En réalité, le temps est un don (de Dieu) à recevoir, apprécier et valoriser, dans lequel nous pouvons donner naissance à des processus de promotion humaine, dans lequel nous pouvons être attentifs à la vie qui nous entoure. (...) Nous avons besoin de temps pour ralentir et comprendre l'importance d'être présents dans le moment au lieu de continuer à courir vers le moment suivant. Nous savons aussi que la technologie, dont nous recevons tant de bénéfices et d'opportunités, peut empêcher le développement durable quand elle est associée à un paradigme de pouvoir, de domination et de manipulation. Dans le contexte actuel de la quatrième révolution industrielle, caractérisée par cette technologie numérique rapide et raffinée, de la robotique et de l'intelligence artificielle, le monde a besoin d'institutions telles que l'OIT. (...) Nous devons écouter la génération des jeunes afin de répondre à l'attitude de domination à travers une attitude de soin : soin pour la terre et pour les générations futures. C'est « une question fondamentale de justice [et de justice intergénérationnelle], puisque la terre que nous recevons appartient aussi à ceux qui viendront ». (...)

PAPE FRANÇOIS

TEXTE INTÉGRAL : [HTTPS://URLZ.FR/AD5H](https://urlz.fr/AD5H)

30 ans au service de l'Église et de la société malgaches

À Antananarivo les 11 et 12 mai derniers, 450 membres du Mouvement chrétien de cadres et de professionnels (MCCP) ont célébré dans la joie leur 30e anniversaire, autour de la thématique « Avance en eau profonde » (Lc 5,4). « Être un instrument efficace pour annoncer l'Évangile car nombre de chrétiens occupent des postes clés. Il doit être le fer de lance d'une société plus juste et avancer en eau profonde », telle est la vocation du

MCCP, rappelée par le cardinal Désiré Tsarahazana en ouverture du jubilé. De nombreux invités des mouvements frères du Gabon, de France, du Zimbabwe, du Togo, du Mouvement international des intellectuels catholiques - Pax Romana Afrique, les représentants de la Commission épiscopale d'Afrique australe et de la Commission épiscopale Paix de l'apostolat des laïcs ainsi que des représentants du gouvernement malgache étaient présents pour

l'événement. Les relations étroites entre le MCCP et le MCC sont anciennes et nous nous retrouvons à l'occasion de nos congrès respectifs, lors des rassemblements de Pax Romana, à l'OIT ou plus simplement lors de visites d'équipes. Ce dialogue permanent entre nos deux mouvements traduit notre volonté d'œuvrer ensemble pour un monde plus humain, plus accueillant pour la jeunesse.

Christian Creti

Le MCCP aux côtés d'un pays en quête d'équité et d'espoir

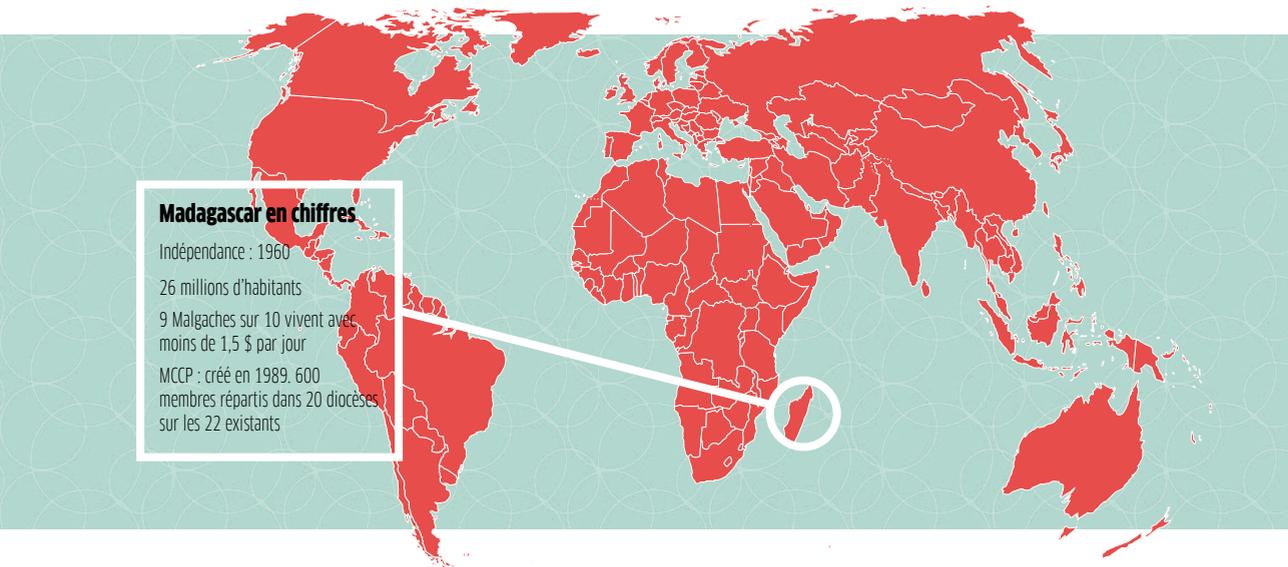


Les participants du congrès du Mouvement chrétien de cadres et de professionnels (MCCP).

Depuis 5 ans le MCCP accélère son développement sur toute la Grande île. C'est le fruit de l'attention de son bureau national qui se rend régulièrement dans les diocèses pour rencontrer les équipiers et leurs évêques.

Le dynamisme de son président, Lainirina Donné Dokolahy, la place des femmes dans la société malgache et au sein du MCCP, la jeunesse de ses membres dont la moyenne d'âge est de 40 ans, expliquent en partie cet essor. Aujourd'hui le challenge est presque relevé avec l'ambition de couvrir les deux diocèses restants. La proximité et le fort soutien de l'Église à l'égard du MCCP, visible partout, sont un autre levier de mobilisation.

À l'occasion de son 30^e anniversaire, les interventions du cardinal Tsarahazana, de l'évêque de Miarinarivo, Mgr Jean-Claude Randrianarisoa, et des 7 autres



Madagascar en chiffres

Indépendance : 1960

26 millions d'habitants

9 Malgaches sur 10 vivent avec moins de 1,5 \$ par jour

MCCP : créé en 1989. 600 membres répartis dans 20 diocèses sur les 22 existants

évêques présents lors de la messe du jubilé, ont salué et encouragé ardemment les 900 fidèles enthousiastes, à poursuivre et à amplifier l'action au service du peuple malgache. La chaleur qui se dégage des membres du MCCP contraste avec toutes les difficultés sociales, politiques et économiques que traverse le pays.

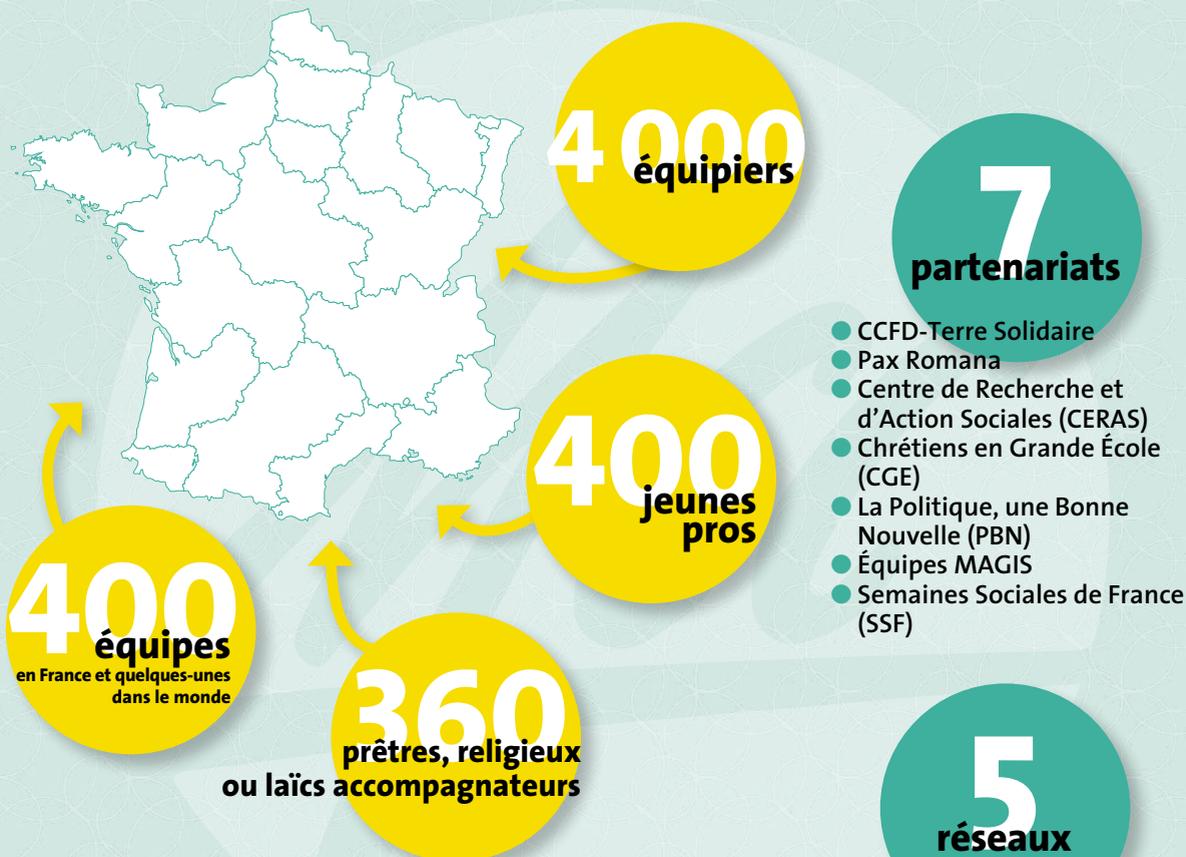
Un des moments les plus forts de ce partage fut la rencontre avec le père Pedro, fondateur de l'association Akamasoa. Ancien élève du pape François au séminaire de Buenos Aires en Argentine, le père Pedro nous a chaleureusement reçus dans son village de près de 25 000 habitants. La cité d'Akamasoa accueille jeunes, adultes, vieillards dans le plus total dénuement. Elle les nourrit, les conduit sur le chemin de l'école, leur donne un métier, les

sort de la misère et les réintègre dans la société. Créée pour venir en aide aux personnes pauvres qui vivaient sur la décharge d'Andralanitra et dans les rues de la capitale, l'association dispose aujourd'hui d'un village propre avec des maisons, écoles, lycée, hôpital, terrains de sport et une carrière de granit, cœur de la vie matérielle et spirituelle de cette cité heureuse. Mais cette œuvre est fragile et ne survit que grâce aux dons des particuliers, des entreprises, des organismes ou des États.

Début septembre, les équipiers étaient encore mobilisés pour accueillir avec enthousiasme et bonheur le pape François venu honorer un beau pays en quête de plus d'équité et d'espoir.

CHRISTIAN CRET,
DÉLÉGUÉ NATIONAL DU MCC

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

Nom : Prénom :

Adresse :

Ville : Code postal :

E-mail :



le MCC en pratique

LES NOUVEAUX LIVRETS D'ÉQUIPE, INDISPENSABLES !

À la fin de l'été, chaque équipier a reçu la nouvelle version des livrets d'équipes. Avec « Découvrir le MCC », le premier livret détaille les neuf étapes mises en pratique lors de la première année en équipe, en autant de fiches.

Entrer au MCC

- 1 Vivre en équipe : nous y apprenons à nous accueillir dans la diversité de membres qui ne se sont pas choisis : diversité quant à la vie professionnelle, au parcours de foi, à l'âge, aux tempéraments, aux expériences de vie, aux sensibilités...
- 2 Être équipier : le temps de préparation pris avant la réunion permet de mûrir la réflexion et la prière, de s'exprimer de manière plus personnelle, plus pertinente, d'aller beaucoup plus en profondeur dans le partage.

Réfléchir en équipe

- 3 Organiser une réunion à partir d'un thème : au cours de ces réunions, nous ne nous contentons pas d'échanger des généralités, nous essayons de parler de nous-même, de la manière dont nous vivons le thème dans notre vie professionnelle ou personnelle.
- 4 Mener un discernement individuel en équipe : pour aider l'un de ses membres à discerner une décision importante, le groupe se laisse toucher par les difficultés rencontrées et aide à explorer les solutions possibles.

Prier en équipe

- 5 Prier en équipe MCC : pour que la prière puisse trouver toute sa place dans nos équipes et épanouir notre vie spirituelle.
- 6 Mener un dialogue contemplatif : l'équipe fait résonner un texte de la Bible (psaume,...).

Au fil de l'année

- 7 Varier les formats de réunion MCC : l'équipe s'adapte aux situations de ses membres et à l'actualité économique et sociale dans la mesure où elle nous affecte professionnellement ou personnellement.
- 8 Réussir la réunion de rentrée : elle est l'occasion de prendre un temps pour nous redire nos attentes et nous mettre d'accord sur la manière dont nous voulons vivre nos réunions.
- 9 Relire le chemin parcouru à la fin de l'année : au-delà du bilan pour améliorer le fonctionnement de l'équipe, il s'agit de relire ensemble ce qui a été donné à chacun à travers la vie d'équipe.

➤ Ces fiches sont illustrées de dessins d'humour réalisés par un équipier, Marc Betinas, profitez-en !

➤ La vie d'équipe dépend de l'engagement de chacun.

➤ En fin de réunion ou au début de la réunion suivante, l'équipier explique la lumière reçue ou la décision prise. Parce qu'elle est inspirée par la manière dont le Christ a rejoint les pèlerins qui quittaient Jérusalem après sa crucifixion, cette démarche porte le nom d'Emmaüs (Luc 24, 13-53).

➤ Comme les pèlerins d'Emmaüs, c'est en relisant notre année que nous comprenons comment le Christ nous a accompagnés individuellement et collectivement. C'est la raison pour laquelle le Mouvement présente le texte de Luc (24, 13-53) comme fondateur de sa spiritualité.

« Il est en effet assez évident que c'est le **travail de l'homme** qui fait **monter la température de la planète**. C'est par son travail que l'espèce humaine s'inscrit dans **son écoumène** et le transforme, en sorte que la question de **l'organisation du travail** et celle de **l'empreinte écologique** sont les deux faces d'une même médaille »

ALAIN SUPIOT, DIR., LE TRAVAIL AU 21^E SIÈCLE,
ÉDITIONS DE L'ATELIER, 2019

RESP  **NSABILES**

Engagés pour vivre et travailler autrement

445 - AUTOMNE 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° 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

Heriard-Dubreuil s.j., Robert Migliorini a.a., Christian Sauret, Dominique Semont, Mireille Viora • Ont collaboré à ce numéro : Mathieu de Muizon,

Lucile Leclair • 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 : © squeeze/Pixabay • Impression : Chevillon, Sens (89) • Dépôt légal : octobre 2019