

N° 390

JANVIER 2009

<http://www.mcc.asso.fr>  
5 € - ISSN 0223 5617

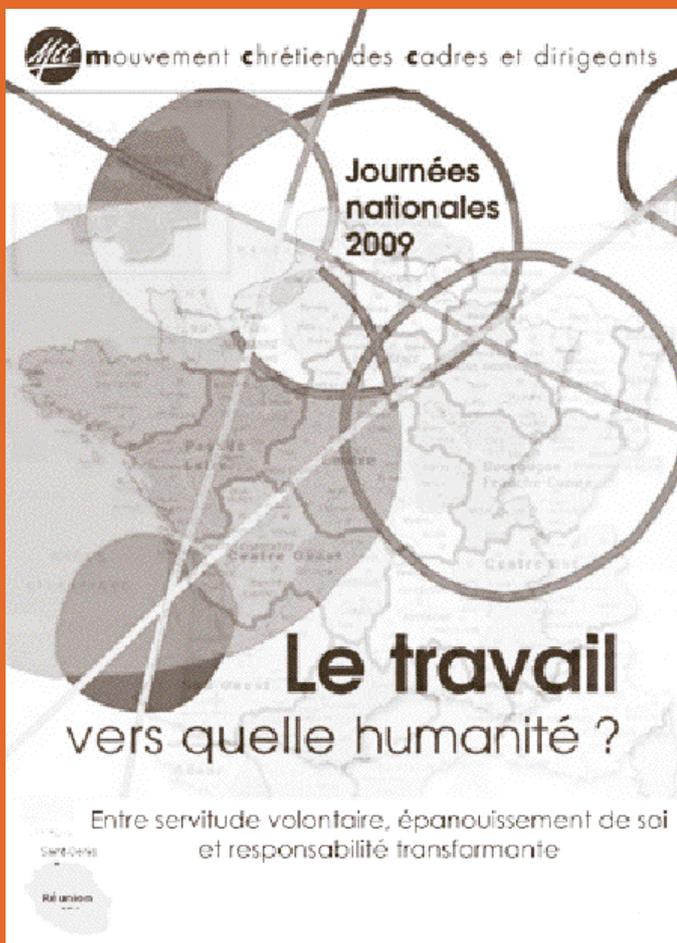
# Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants

DOSSIER

# Une éthique pour demain

ÉDITORIAL p. 3 • RENCONTRE avec Charles Finet. **Regard de Trader** p. 4 • **DOSSIER Une éthique pour demain** sommaire détaillé p. 6 • QUESTION D'ÉQUIPE **S'inspirer d'un texte pour faire raisonner l'expérience d'un autre** p. 23 • VIE DU MOUVEMENT **Les journées nationales. Le travail, vers quelle humanité ?** p. 24 • LIVRES p. 26 • **LA LETTRE INTERNATIONALE N° 116** p. 28 • VISAGES Brigitte Létard. Donner et recevoir p. 30 •



Plus de **60** manifestations  
dans toute la France

# Journées nationales du MCC

Le travail, vers quelle  
humanité ?

**Autour des 17 - 18 janvier  
et 24 - 25 janvier 2009**

[www.mcc.asso.fr/Themes-lieux-invitation](http://www.mcc.asso.fr/Themes-lieux-invitation)

- A G E N D A**
- **31 janvier et 1 février 2009**  
Équipe nationale au MCC, Paris.
  - **5 février** Débat Varenne, MCC Paris.  
Thème : Éthique et journalisme avec François Leroux, journaliste au *Journal du seigneur* et Pierre Servent.
  - **7 et 8 Février 2009, Saint Prix (95)**  
Week-end des Jeunes Professionnels Ile-de France  
Thème : « N'ayez pas peur ». Savoir dire oui, savoir dire non, risquer des choix et oser les assumer.
    - WE ouvert aux Jeunes Professionnels désirant découvrir le MCC et entrer en équipe
    - Aux JP déjà en équipe souhaitant vivre un moment de réflexion et de partage.
    - Aux JP en équipe hors Île de France
 Contact : Anne Normant ([anne.normant@free.fr](mailto:anne.normant@free.fr))  
Audrey Ferrare ([audreyferrare@yahoo.fr](mailto:audreyferrare@yahoo.fr))
  - **Du 9 au 12 mars** Session nationale des aumôniers et accompagnateurs.  
Chevilly Larue (94). Dilemmes éthiques des entreprises : l'exemple de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

## Responsables

**Éditeur** : U.S.I.C. - 18, rue de Varenne - 75007 Paris - Tél : 01 42 22 18 56  
<http://www.mcc.asso.fr> - [journal.responsables@mcc.asso.fr](mailto:journal.responsables@mcc.asso.fr)

**Directeur de la publication** : Alain Brunelle

**Rédactrice en chef** : Marie-Caroline Durier

**Secrétariat** : 01 42 22 59 57

**Comité de rédaction** : Anne-Marie de Besombes, Bernard Bougon (aumônier national), Françoise Brunelle, Claire Collignon, Philippe Coste, Geneviève-Isabelle Coulomb, François Lacroix, Jean-Luc Ménager, Christian Sauret, Dominique Semont, Laurent Tertrais.

**Graphiste** : Véronique Vaude 06 16 99 88 05

**Couverture** : Jose Manuel Gelpi - Fotolia.com

**Publicité** : Agence M&C - Régie d'espaces de communication *Responsables*  
Tél. : 04 90 82 20 70 - mail : [responsables@mc-durable.com](mailto:responsables@mc-durable.com)

**Impression** : Color 36, 36 320 Villedieu-sur-Indre

**Dépôt légal** : 1<sup>er</sup> trimestre 2009 - mensuel

Inscription CPPAP n°0709 G 81875 Membre de l'APMS



Toute reproduction partielle ou totale des articles parus dans ce numéro est interdite sans l'accord de la rédaction.

n o u v e a u s i t e

Vous y trouverez le sommaire détaillé,  
l'éditorial de chaque numéro et des  
propositions pour des réunions d'équipes

<http://www.mcc.asso.fr>





Yves Coulomb,  
responsable  
national du MCC

## Par delà la crise...

L'année 2008 restera dans les annales économiques comme une année de référence dont on aurait aimé se passer. Chacun en ressort appauvri et perplexe. Nous percevions en début d'année 2008 que l'on ne peut vivre exagérément à crédit, que l'inventivité financière est difficilement contrôlable et que consommer toujours plus n'est pas une fin en soi.

Mais de là à imaginer que la chute serait aussi sévère, personne ne l'avait vraiment pronostiqué ! Pour nous, chrétiens, l'année s'est néanmoins terminée par une bonne nouvelle : la fête de Noël, celle d'un Dieu qui vient humblement frapper à notre porte et nous invite à un regard d'amour et de tendresse sur le monde ; celle d'un Dieu qui nous dit : je t'aime, tu as du prix à mes yeux.

La session en novembre des Jeunes Professionnels a aussi été un temps fort. A travers ce numéro de *Responsables* qui lui est dédié, nous sommes interpellés sur trois problèmes majeurs en ce début d'année 2009 : • **Le partage des ressources et le développement durable** ont été au cœur du Grenelle de l'environnement mais ont été un peu oubliés avec la crise économique. Les problèmes pourtant demeurent et nous devons comme chrétiens nous mobiliser sur cet enjeu important pour tous les peuples.

• **Le respect de la vie**, de la personne humaine et les repères à nous donner sont au centre de cette année de réflexion parlementaire pour la révision des lois de bioéthique. Nous avons choisi de proposer une Université d'Été 2009 sur ces questions difficiles mais fondamentales pour tout chrétien. • **L'éthique financière et managériale** est essentielle en ces temps de tensions économiques. Comme cadres et dirigeants, nous sommes constamment appelés à promouvoir l'éthique dans nos entreprises, en étant particulièrement attentifs à nos propres comportements. Face à la crise

économique qui nous touchera cette année, saurons-nous trouver dans nos entreprises le chemin qui allie efficacité économique et respect des plus faibles ? Saurons-nous laisser notre porte-monnaie ouvert pour participer aux actions de développement dans les pays pauvres qui seront plus durement touchés par la crise ou nous replierons-nous sur nous-mêmes ? Ces dernières questions seront au cœur de nos réflexions lors des journées du MCC. **Le travail, vers quelle humanité ?** Nous avons choisi ce thème il y a plus d'un an, sans percevoir que l'absence de travail pourrait revenir sur le devant de la scène en 2009 compte-tenu de l'ampleur de la crise. Même si les chiffres ne sont pas encore trop alarmants, les groupes de recherche d'emploi soutenus par le MCC seront malheureusement davantage sollicités dans les mois qui viennent. À travers les rencontres qui ont lieu partout en France à l'initiative du Mouvement, témoignons fortement de notre foi et de notre espérance. Soyons positifs et tous ensemble missionnaires en proposant le MCC aux cadres que nous rencontrerons. Le Christ nous appelle à témoigner, en 2009 comme il y a deux mille ans. Saurons-nous l'entendre ?

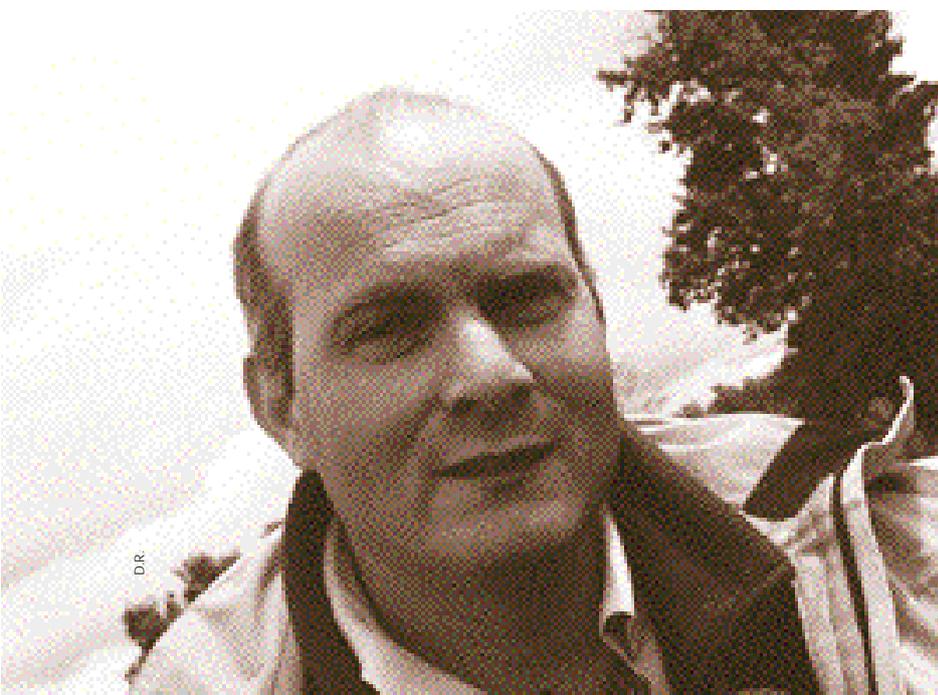
*Très bonne année  
à tous, en union de prière  
pour un monde plus  
éthique et plus beau !*

CHARLES FINET, FINANCIER ET SPIRITUEL...

# Regard de trader

➤ Autodidacte, la quarantaine établie, Charles Finet est tombé dans la marmite boursière dès son plus jeune âge. Passionné par son métier, il résiste au coeur de la tourmente financière. Il a bien voulu répondre aux questions de *Responsables*. Une analyse originale, tant économique que spirituelle de la crise actuelle.

*Propos recueillis par Solange de Coussemaker*



**Charles Finet** développe une analyse très personnelle des événements : « la crise n'est pas d'abord financière, les esprits sont concentrés sur (...) l'élargissement de la crise à l'économie réelle. C'est en réalité l'inverse qui c'est produit. »

**Responsables** : *Comment définiriez-vous votre métier ?*

**Charles Finet** : Mon métier est de prévoir le comportement des marchés financiers, si la bourse va monter ou baisser, dans quelle proportion et combien de temps. Il se décline sur les marchés d'actions, sur les taux d'intérêt, sur les monnaies, le pétrole, l'or etc. C'est un métier particulièrement difficile, car la sanction vient du marché lui-même. Rater un mouvement comme celui qui se développe en ce moment n'est pas récupérable par exemple. Il n'y a jamais d'acquis. C'est le marché lui-même qui est l'arbitre d'une partie qui se joue en permanence. C'est une remise en question perpétuelle.

**Responsables** : *Quel est votre analyse de la crise ? Est-elle différente de celles communément décrites par les media ?*

**C. F.** : Pour commencer, la crise n'est pas d'abord financière. Tous les esprits sont concentrés sur le problème du crédit hypothécaire aux États-Unis et sur l'élargissement de la crise à l'économie réelle. C'est en réalité l'inverse qui s'est produit. C'est le ralentissement de la consommation, au moment où les marges des entreprises plafonnaient, qui a tout déclenché. Le mécanisme du crédit qui avait permis une hausse de la consommation a finalement accéléré le mouvement dans le sens inverse. Le défaut de paiement des ménages qui en a résulté (puisque la hausse des taux d'intérêt fixée par les établissements prêteurs les étranglait) a généré une méfiance des établissements entre eux. Ne sachant l'ampleur des incidents subits par les uns et les autres,

ils ont cessé de se prêter de l'argent à bas prix, générant alors une forte hausse des taux d'intérêt interbancaires.

En étudiant le mécanisme de la croissance, on voit que chacun de ses agents joue un rôle précis et laisse un espace à l'autre. Mais, à un moment donné il y a une saturation. Si l'un d'entre eux ne fait pas ce qu'il devrait, le mécanisme est déséquilibré. Récemment, c'est l'immobilier qui a attiré trop d'acteurs, entraînant une vive contraction des marges de chacun, au moment où la demande ralentissait par ailleurs. Cela est arrivé alors que les établissements financiers y étaient trop impliqués, d'où la vulnérabilité accrue du système bancaire. La forte hausse des matières premières, dont le pétrole, est à l'origine bien évidemment de la contraction des marges des entreprises tous secteurs confondus, et de la baisse du pouvoir d'achat des ménages. C'est bien l'ensemble de ces facteurs qui est la cause de la crise. Il n'est pas possible de ramener cela à la seule dimension du secteur financier, lequel ne représente qu'une catégorie d'agents sur l'ensemble de l'activité économique. C'est peut-être la raison pour laquelle les plans de financements n'ont pas eu l'effet escompté sur les marchés financiers, tout comme la baisse des taux d'intérêt qui n'a pas pu inverser le sens baissier des bourses mondiales.

**Responsables** : *Quelles sont, selon vous, les professions les plus touchées ?*

**C. F.** : Dans le monde de la finance, ce sont les intermédiaires, puisque leur commission va baisser dans les mêmes proportions que les cours. Dans le monde économique, ce sont les entreprises qui produisent des biens secondaires dans l'ordre de l'utilité, moins en lien avec l'activité essentielle de l'homme, ses besoins fondamentaux. Ont aussi beaucoup souffert toutes les activités qui se sont développées dans le seul but de faire de l'argent, non pour vivre ou par affinité, mais uniquement pour faire du profit.

**Responsables** : *Quel regard spirituel portez-vous sur les événements actuels ?*

**C. F.** : L'homme est-il motivé uniquement par l'objectif du profit, ou bien a-t-il des talents, des qualités qui lui permettent d'accomplir un travail

qui a une valeur unique ? L'homme coopère avec le Dieu créateur de l'univers matériel, qui lui laisse le soin de l'achever, de le perfectionner, de l'ennoblir par ses qualités. Si l'homme perd de vue cette coopération avec la matière voulue par Dieu, et qu'il rentre dans l'exploitation de celle-ci avec la finalité unique du profit, cela va générer un déséquilibre, accompagné des forces de rappel que l'on connaît bien maintenant : celles de la nature qui font maintenant régulièrement la une de l'actualité ; celles de l'homme qui ne supporte plus la vitesse qu'on lui impose dans sa vie quotidienne et qui donne des signes d'angoisse et de désespoir ; celles de l'économie qui a perdu les qualités pour sortir d'une crise, se décentrant de ce qui est son fondement et la base de son développement, l'homme ; celles enfin de la politique, qui, ayant perdu sa finalité qu'est le bien commun, a engendré une indifférence là où justement il fallait le plus de prudence et de responsabilité. Pour sortir de cela il faudrait se recentrer sur le réel, se laisser guider par lui, parce que la réalité est créée par Dieu. Il nous enseigne à travers elle. Quel rapport avec la crise, l'ampleur du problème ?

Nous sommes peut être tout simplement invités à nous effacer devant Lui, à inverser l'ordre des choses. En ayant le souci de laisser sa place à l'autre, chacun découvrira peut être qu'il n'a pas besoin de toute celle qu'il voulait occuper. Il découvrira que l'autre a des besoins auxquels il peut répondre, grâce aux talents que Dieu lui a donnés. Il passera ainsi du statut de celui qui consomme à celui qui produit pour l'autre. Il est un fait historique que les meilleurs produits qui ont été créés au cours de l'histoire l'ont été pendant, ou juste après des crises, pour répondre à des besoins réels. Les exemples ne manquent pas : la *Vespa* ; la *2 chevaux*, le stylo *Bic* etc... C'est quand l'homme doit répondre à des besoins ayant un fondement réel que son activité devient vraiment noble et rentable. Elle n'est plus finalisée par le profit, mais par le besoin de l'autre qui rentre en résonance avec ses propres talents. Dieu fait bien les choses. Il sépare toujours les instruments pour qu'il y ait une croissance de la charité. C'est toujours dans la complémentarité que se trouvent les réponses, y compris dans l'économie. ●

*Si l'homme rentre dans l'exploitation de la nature avec la finalité unique du profit, cela va générer un déséquilibre (...) que l'on connaît bien maintenant.*

# Une éthique

## Des mots clefs 8

François Euvé introduit le dossier par une analyse des mots clefs du titre de la session : acteur, spectateur, création et futur.

## Un nécessaire discernement 10

Olivier de Dinechin aiguise notre réflexion pour un regard éthique sur le début de la vie.

## Pas de pêche sans poissons 12

Philippe Marchand nous dresse le tableau inquiétant de l'état des ressources halieutiques.

## Le roi consommateur 14

Dans le cadre de l'analyse des enjeux énergétiques, Gwilherm Poullennec nous livre ses réflexions sur les possibilités d'une électricité propre.

## Les enjeux du futur 16

Tristan Lormeau traite de l'éthique managériale et propose des pistes pour agir en être libre et responsable..

## Des choix à faire 18

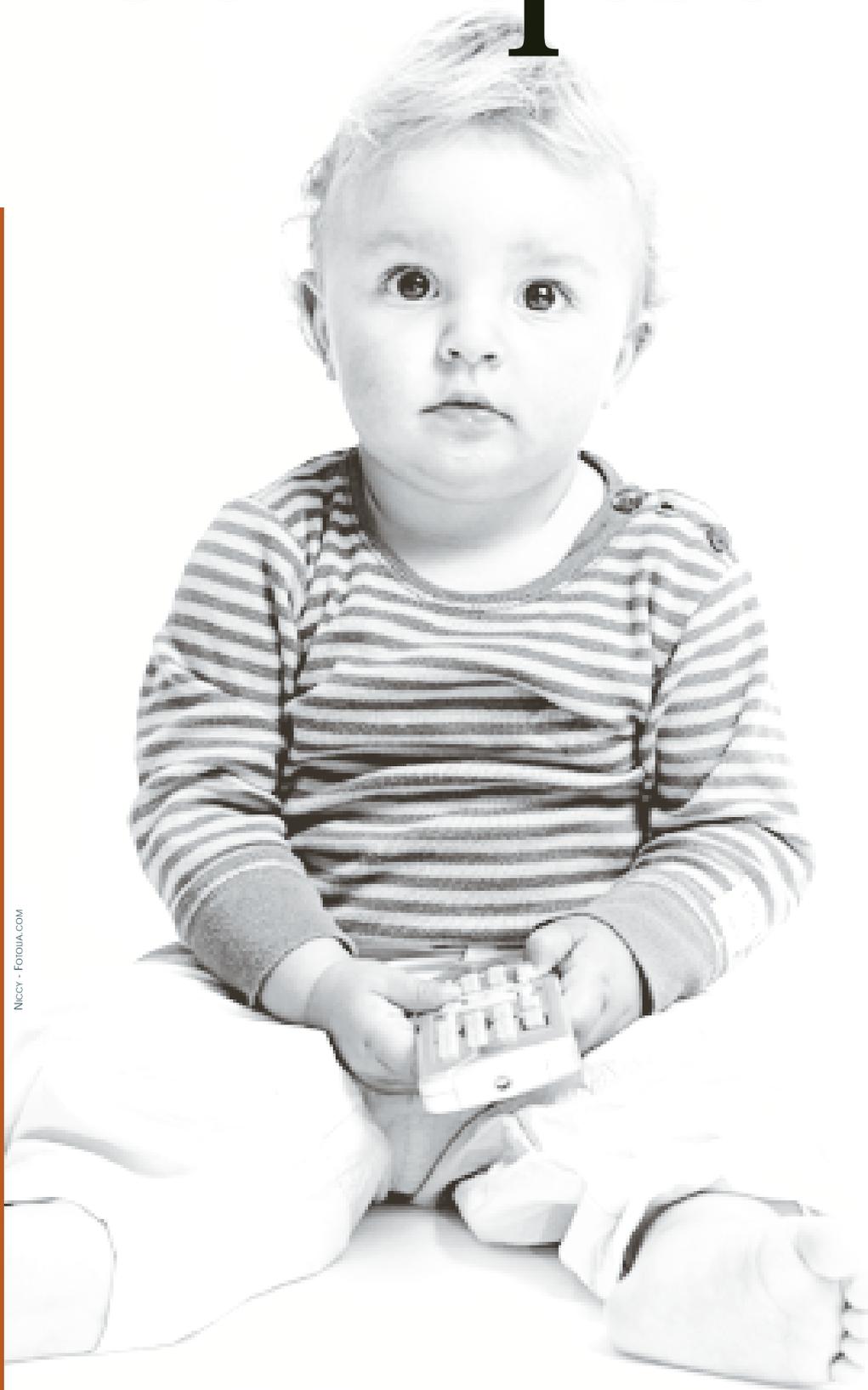
Antoine Chaix nous incite à prendre position par rapport à la gestion de l'argent et à assumer ces choix.

## Et maintenant, que faire ? 20

Michel Badré conclut le dossier par un rappel de la situation mondiale et un appel à l'engagement.

## Vie d'équipe 22

Par Danièle Michel



# pour demain

La session nationale des jeunes professionnels du MCC « Spectateurs ou acteur de la création: vers une éthique du futur » s'est tenue du 8 au 11 novembre à Nantes. « Ingénieurs, managers, cadres, infirmiers, enseignants... Près de 120 jeunes professionnels du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants se sont réunis durant quatre jours à l'Institut Catholique d'Arts et Métiers (Icam) de Nantes, pour leur session nationale. » C'est en ces termes que Florence Pagneux, correspondante régionale du journal La Croix, commence son article<sup>1</sup>.

Elle poursuit : « Alternant prière, temps de partage, de réflexion et de convivialité, les « JP » se sont penchés sur trois aspects de la problématique (ouverte par le titre) : bioéthique, respect des ressources naturelles, éthique financière et managériale. Ce dernier volet a suscité un vif intérêt des participants, confrontés dans leur vie professionnelle aux conséquences de la crise. Dans une époque où la fatalité de la catastrophe a remplacé la fatalité du progrès, les chrétiens ont un rôle à jouer pour maintenir une espérance et transformer la menace en promesse, souligne le théologien jésuite François Euvé.

Ce dernier assurait, avec le philosophe Denis Villepelet, le fil rouge de la session nous proposant de transformer le titre en : Spectateur et acteur de la Création, d'unir contemplation et action. Si la création est d'abord objet d'une contemplation qui trouve son origine dans la surprise de Dieu découvrant combien son œuvre est belle et bonne, l'homme est aussi invité à y être acteur (Genèse, chap. 1).

Les fins de l'action sont éthiques, aimait à répéter le philosophe Jean Ladrière. Cette éthique du futur, ce dossier l'explore selon les trois thématiques ouvertes dans la session et qui chacune ont passionné un tiers des participants. Cependant, nous n'avons pu retenir que quelques interventions parmi toutes celles qui nous ont été offertes.

Le programme était ambitieux. Plus qu'une suite de conférences, il s'est agi de rencontrer des intervenants compétents, exprimant avec simplicité leurs convictions et témoignant de la foi qui les anime au sein même de leurs engagements professionnels. L'écoute des participants était à la hauteur de ces paroles. Et ils ont été nombreux à exprimer leur reconnaissance pour cette expérience qu'il leur a été donné de vivre. À quand le prochain rendez-vous ?

*Bernard Bougon s.j.*

<sup>1</sup> La Croix du 13 Novembre 2008.

SPECTATEUR OU ACTEUR DE LA CRÉATION ? VERS UNE ÉTHIQUE DU FUTUR...

# Des mots clefs

Avant d'entrer dans des propos plus ciblés, il peut être intéressant de proposer une réflexion d'ampleur plus générale qui nous place d'emblée au niveau des questions du sens. Je le ferai à partir des cinq mots qui composent le titre de la session : spectateur, acteur, création, éthique et futur.

**D**élibérément, j'inverse les deux premiers, commençant par « acteur ». En tant que personnes en activité, nous sommes spontanément plus familiers avec l'action qu'avec l'attitude, en apparence plus détachée, du spectateur. Nous voulons nous engager dans ce que nous faisons. Cela apparaît d'ailleurs comme une caractéristique humaine fondamentale, (...) l'humain est l'animal qui transforme, qui modifie son environnement, qui ne se contente pas de s'y adapter.

De plus, dans la civilisation moderne, l'action a pris une importance de premier plan. L'une des caractéristiques de la modernité est le développement d'un rapport scientifique au monde [qui] n'est plus seulement un effort d'explication qui vise à contempler les principes éternels de l'être (l'ordre du monde). Comme le dit le philosophe Jean Ladrière, « il s'agit non seulement de déchiffrer le monde, mais surtout de le transformer. » L'homme de l'antiquité n'a que peu d'estime pour la « technè », qui est confiée aux esclaves. (...) L'homme moderne cultive au contraire un projet technicien.

Cette valorisation du travail technicien n'est pas sans rencontrer aujourd'hui de fortes questions. La « technoscience » moderne est considérée comme responsable de la crise écologique. On plaide pour une attitude plus « respectueuse » de la nature qui met davantage en avant la « conservation » ou la « préservation » que la transformation des choses. Dans la vie personnelle, on peut sentir les limites d'une attitude qui privilégie trop exclusivement l'action au détriment d'autres formes de rapport au monde. Sans nier ce qui vient d'être dit sur l'importance de l'action, on peut désirer la limiter et promouvoir une attitude plus contemplative.



**François Euvé, s.j.**, docteur en théologie, enseignant au Centre Sèvres. Titulaire de la chaire « Theilhard e Chardin ». Sa réflexion porte sur une expression de la théologie de la création en rapport avec les sciences modernes.

## Acteur et spectateur

Le mot spectateur fait penser à celui qui regarde un spectacle. Dans un premier sens, il est passif, se contentant de recevoir, d'accueillir ce qui lui est donné à voir : « personne qui regarde ce qui se passe sans y être mêlée » (dictionnaire Robert). On se situe aux antipodes de l'action. (...)

Dans un deuxième temps, j'aimerais rapporter l'attitude du spectateur à la surprise et à l'émerveillement. Aristote dit que l'étonnement est le point de départ de la pensée philosophique. Celui qui est incapable de s'étonner risque d'être incapable de penser. J'imagine que Dieu lui-même a été surpris (et même émerveillé !) par sa création : « Dieu vit que cela était bon », écrit la Genèse. (...) Cette exclamation est bien le signe qu'il y a dans la création autre chose qu'une fabrication planifiée. (...)

Dans le champ biblique, l'opération créatrice ne s'arrête pas le sixième jour avec la création de l'« homo faber ». Elle comporte un septième jour, le « sabbat », à propos duquel il est dit que Dieu a « chômé », qu'il a arrêté son œuvre créatrice. Le travail créateur trouve son aboutissement, son accomplissement dans cet arrêt, dans la limite que Dieu met à son travail. (...) C'est une limite volontaire qu'il décide en toute liberté. Mais cet arrêt a un sens, il n'est pas arbitraire : Dieu laisse exister sa création dans une sorte de « retrait ». Le septième jour manifeste la « discrétion » de Dieu, qui reste présent à sa création, mais d'une autre manière. Cette limite permet l'instauration d'un partage, à l'encontre de la convoitise qui veut s'emparer de tout à son profit exclusif. (...)

*Annoncer une  
espérance n'est  
pas décrire ce  
qui va se passer;  
(personne ne le  
sait) mais  
maintenir un  
avenir ouvert.*



Alcuis - FORQUA.COM

Qui dit création dit nouveauté. Il y a création quand du nouveau est possible. Créer ne veut pas dire répéter, mais « susciter quelque chose d'entièrement autre, de tout nouveau, et qui n'aura de signification, pour son créateur lui-même, que dans cette autonomie donnée et reconnue » (Gesché). (...) Parler de création du monde, c'est dire qu'il n'est pas une horloge au fonctionnement programmé à l'avance (idée de « création continue » (...)). Il y a un « principe fondamental de créativité » ou d'inventivité au sein du monde. (...)

En deuxième lieu, c'est indiquer une origine divine, « transcendante ». Notre œuvre est précédée par celle de quelqu'un d'autre, dont nous ne sommes pas l'origine. La création est une action libre de Dieu : « en disant Dieu, on désigne au départ des choses une intention et une volonté, et non pas la nécessité et le hasard » (Gesché). C'est la liberté qui est à l'origine du monde et non la fatalité. Dieu fait librement don de sa création à l'ensemble de ses créatures, particulièrement à l'humanité. Nous sommes invités à la reconnaissance.

Le troisième élément est que l'humain est créé « à l'image de Dieu » (Gn 1,26). Il participe ainsi à l'œuvre créatrice. Il peut être qualifié de « co-créateur ». Dieu invite sa créature à poursuivre son geste créateur (...). Malgré tous les obstacles (le mal, la violence) la création se poursuit.



#### **Transformer la menace en promesse**

L'évocation de la liberté invite à s'intéresser à l'éthique. L'acteur humain n'est pas un rouage dans une grande machine dont le

fonctionnement lui échapperait. L'homme est créé libre à l'image d'un Dieu libre. (...)

Cette liberté n'est pas sans limites. (...) Nous sommes responsables en face de quelqu'un d'autre. « La liberté est d'abord cette capacité métaphysique, ce droit ontologique à assumer personnellement son destin de manière responsable, c'est-à-dire en en rendant compte » (Gesché). On peut penser ici aux images bibliques du « jardinier » ou de l'« intendant ». L'un et l'autre bénéficient d'une certaine initiative, mais ils devront rendre compte de leur gestion devant leur maître.

L'éthique n'est donc pas avant tout affaire de lois, de règles ou de normes (« morales »), mais de relation. À chacun la question nous est adressée : « qu'as-tu fait de ton frère ? » (cf. Gn 4,9). Il s'agit d'apprendre à « faire projet ensemble » (Elena Lasida). L'enjeu n'est pas tant la détermination de normes générales (même si c'est important, car on en a besoin pour s'orienter) qu'une mise en dialogue de partenaires singuliers.

Enfin, l'accent mis sur la dimension temporelle invite à se tourner vers le futur. Reconnaissons que cela est devenu aujourd'hui plus difficile. Les temps qui viennent ne sont-ils pas plutôt sous le signe de la menace que sous celui de la promesse ? On parlera volontiers de « catastrophe ». (...) [Mais], le message chrétien annonce une espérance. Celle-ci ne sera crédible que si elle n'ignore pas les conditions présentes. Annoncer une espérance n'est pas décrire ce qui va se passer (personne ne le sait), mais maintenir un avenir ouvert, malgré la tentation du fatalisme : « transformer la menace en promesse » (E. Lasida). ●

*François Euvé s.j.*

## **Biblio**

- **Adolphe Gesché**, *Dieu pour penser. II. L'homme*, Paris, Éd du Cerf, 1993.
- **Jean Ladrière**, *Les Enjeux de la rationalité*, Paris, Aubier, 1977.
- **Elena Lasida**, « *Le développement durable : une interrogation pour les Chrétiens* », in *Vivre autrement pour un développement durable et solidaire*, Paris, Bayard, 2008
- **Jürgen Moltmann**, *Dieu dans la création*, Paris, Éd. du Cerf, 1988.

BIOÉTHIQUE ET DÉBUT DE LA VIE

# Un nécessaire discernement

Au milieu du XX<sup>e</sup> Siècle, la maîtrise biologique des processus au début de la vie a ouvert un des chapitres majeurs de la « bioéthique ». Formation des gamètes, fécondation, développement embryonnaire, tris génétiques : comment gérer, au plan médical, familial et social, cette maîtrise désormais courante ? Comment respecter ici les significations et les valeurs de la vie humaine en ses tout débuts et en ses projets, voire en sa destinée ?



Olivier de Dinechin s.j., Enseignant en théologie morale au Centre Sèvres. Polytechnicien, ancien membre du CERAS (Recherche et Action sociale), membre du département d'éthique biomédicale du Centre Sèvres, ancien membre du Comité Consultatif National d'Éthique.

Avant la réflexion éthique, il convient de reprendre à la base quelques considérations humaines – « anthropologiques » – sur la sexualité, la procréation, et sur leur articulation. Réalités proches, mais souvent oubliées. Avec la question : qu'est-ce qui différencie la reproduction humaine de celle des mammifères supérieurs ? Comment, par l'institution familiale, les sociétés tempèrent la violence toujours susceptible de surgir entre hommes et femmes, entre géniteurs et enfants, pour l'appropriation et l'usage des biens et plaisirs qu'ils peuvent s'apporter. Comment ils articulent les deux « alliances », celle des sexes et celle des générations. Pourquoi il y a de la famille partout. Comment, dans une référence à un « sacré » qui les dépasse, les humains en société se représentent et s'approprient les énigmes de la vie (fécondité, naissance, mort) : la place du rituel religieux dans le domaine des capacités procréatrices. La biomédecine moderne se déploie sur tout ce fond. Notamment là où sont des souffrances. Elle a acquis une décisive efficacité au plan biologique, mais respecte-t-elle tout ce qui se joue dans ces relations humaines fondamentales ? La bioéthique s'est employée depuis trente ans à ouvrir ces questions, dans le contexte socio-familial mouvant des sociétés occidentales.

## La révélation chrétienne

Écoutons ce que propose comme vision de la génération humaine l'expérience de la révélation chrétienne. Ses sources sont

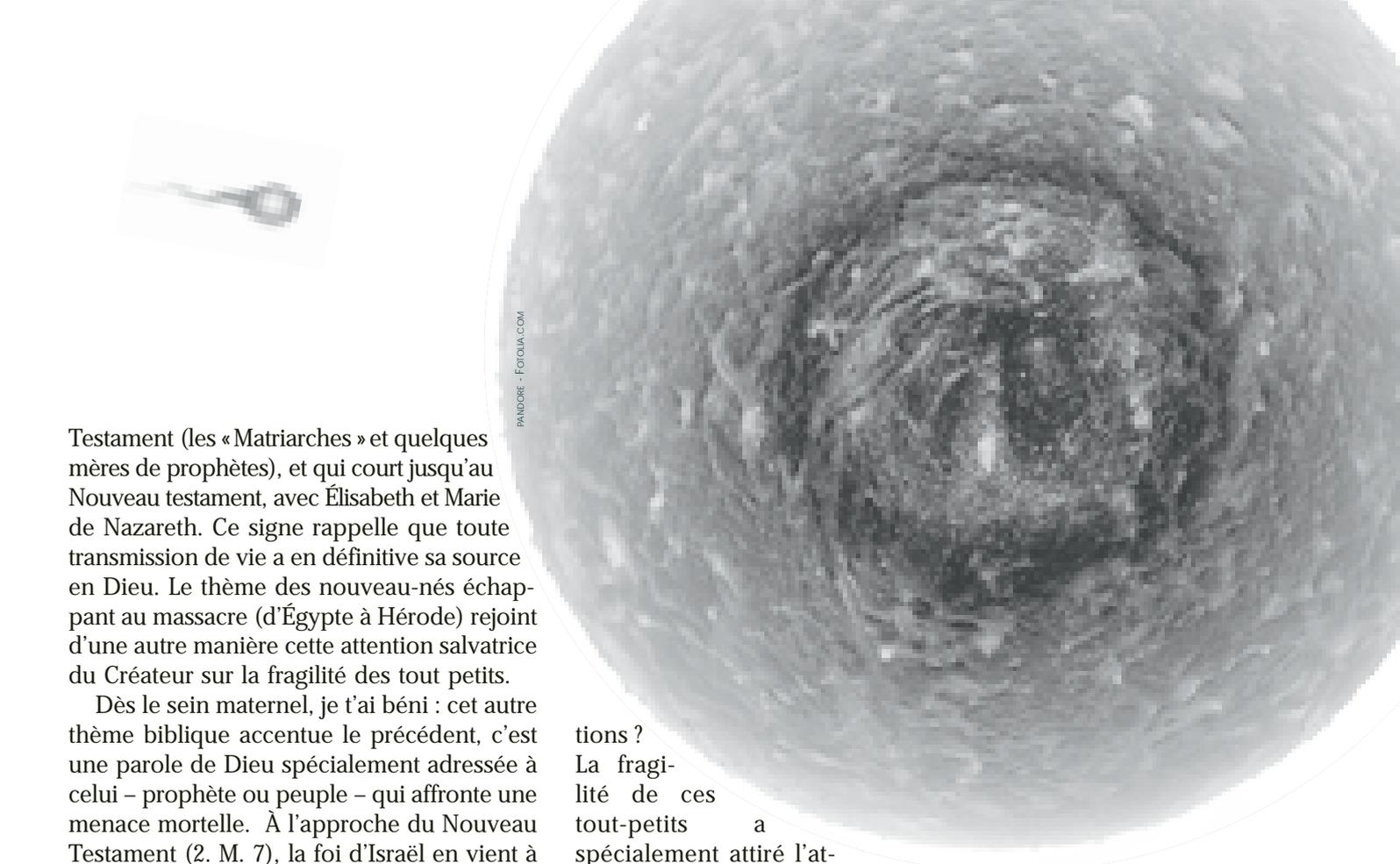
anciennes, déjà la foi et les coutumes en Israël apportaient l'idée de « sainteté », dans le rapport de la génération avec la Création par Dieu. Quelques paroles de Jésus s'y réfèrent. Les Pères de l'Église méditent sur l'homme « image de Dieu ». Depuis les années 1950, les autorités de l'Église expriment pour notre époque quelques positions, tel Jean-Paul II dans l'encyclique *Evangelium Vitae* (1995).

Tout le processus de la génération humaine, et la condition sexuée sont présentés, dans les récits d'origine (livre de la Genèse), comme un don. Sexualité et génération ne sont pas des fatalités, mais des réalités fondamentalement bonnes, à recevoir de Dieu, lui-même généreux et bon.

Créé à l'image de Dieu et à sa ressemblance, l'être humain est lui-même participant à une création, et donc on peut parler de « pro-création » dans la manière dont il engendre. Sa foi et sa raison y sont engagées, et non seulement son instinct et sa passion. Il est responsable.

La double alliance – celle des sexes et celle des générations – comporte, du côté humain, la reconnaissance du don et la mise en pratique en retour, de façon libre et engagée, de la « loi morale ». C'est une « loi de vie » dont les préceptes fondamentaux sont inscrits dans le cœur – la conscience – de tout être humain éveillé. Exigence de respect mutuel entre homme et femme, entre parents et enfants. Exigence de personnalisation.

La femme stérile qui enfante : voici un thème biblique important, un signe donné autour de grands personnages de l'Ancien



Testament (les « Matriarches » et quelques mères de prophètes), et qui court jusqu'au Nouveau testament, avec Élisabeth et Marie de Nazareth. Ce signe rappelle que toute transmission de vie a en définitive sa source en Dieu. Le thème des nouveau-nés échappant au massacre (d'Égypte à Hérode) rejoint d'une autre manière cette attention salvatrice du Créateur sur la fragilité des tout petits.

Dès le sein maternel, je t'ai béni : cet autre thème biblique accentue le précédent, c'est une parole de Dieu spécialement adressée à celui – prophète ou peuple – qui affronte une menace mortelle. À l'approche du Nouveau Testament (2. M. 7), la foi d'Israël en vient à clairement considérer l'énigme du « sein maternel » comme éclairée : là où Dieu est à l'œuvre et béni.

Osons mettre sous cette lumière les pratiques devenues possibles autour de la conception et de la gestation, en vue de discerner leurs chances au plan de « l'humain total ». Mais aussi de critiquer leurs insuffisances destructrices pour les personnes, pour les familles, pour la société.

Un nouveau regard sur « la nuit de la conception » est apporté grâce à la science, et nous ne pouvons nous y dérober. C'est une connaissance vraie. Mais elle s'obtient au prix de diverses réductions méthodologiques, qui, admises sans critique, ramènent l'humain à l'animal, sinon à la mécanique (modèle Descartes) : réduction à l'anatomie, à la physiologie, aux fonctionnements, aux programmes génétiques. Le corps objet occupe tout le regard, dans l'oubli des « sujets » humains.



#### La bio médicalisation actuelle

Un nouveau pouvoir, relatif mais réel, suit ce regard : faire concevoir, même in vitro, puis congeler, conserver indéfiniment, arrêter, reprogrammer, transférer les embryons précoces. De quel droit et dans quelles condi-

tions ?

La fragilité de ces tout-petits a

spécialement attiré l'attention de l'Église catholique héritière, depuis la première génération chrétienne, de l'interdit d'avorter volontairement. Sans affirmer leur « statut philosophique », elle demande néanmoins de les respecter « comme une personne ». Sinon, que faisons nous, selon quels critères ?

La médecine de procréation élargit la traditionnelle « alliance » que tout médecin contracte avec son patient, selon des règles éthiques qu'il doit suivre. Ici sont en jeu dans cette alliance les deux candidats parents et l'enfant à naître. Ce dernier reste encore le grand oublié des nouvelles règles qu'on a établies depuis trente ans.

Dans la procréation naturelle, le geste décisif reste l'union sexuelle. Mais en voici trois dans la médicalisation : recueil des gamètes, rapprochement des gamètes, transfert de l'embryon précoce. Tous les trois accomplis hors de l'intimité. Trois gestes sous la responsabilité du médecin. De quelles significations se chargent-ils pour l'homme, la femme, le médecin ? Quelle histoire familiale va se poursuivre pour eux, et pour l'enfant ?

L'amour, s'il est réel entre eux, ne peut ici se passer d'un discernement sérieux, fait en conscience, et au cœur même des souffrances profondes de l'infertilité, souffrances personnelles, conjugales, intergénérationnelles... ●

Procréation

*La médecine de procréation élargit la traditionnelle « alliance » que tout médecin contracte avec son patient : ici, sont en jeu les deux candidats parents et l'enfant à naître...*



GUSPPE POREANI - FOTOLIA.COM

GESTION DES DENRÉES : LES RESSOURCES HALIEUTIQUES

# Pas de pêche sans poissons

Au rythme actuel, la pêche océanique disparaîtra en 2048<sup>1</sup>. La pêche est en crise : les flottilles sont en surcapacité pour exploiter une ressource de plus en plus rare. Les pêcheurs se sentent menacés à cause du renchérissement du prix du gasoil et de la volonté bruxelloise de sauver le système en proposant de nouvelles méthodes de gestion des pêcheries. La profession n'attire plus.

## Un environnement changeant

Au Pérou, les captures d'anchois peuvent varier d'un facteur 10 selon les conditions hydrologiques, qui varient en fonction du phénomène ENSO (fluctuation climatique du Pacifique). La surpêche peut être aggravée par des variations climatiques. C'est le cas de la morue de Terre-Neuve. Le stock de morues était en « limite biologique » au début des années 90 : les vieilles morues n'étant pas assez nombreuses, leurs larves, insuffisamment denses, étaient presque toutes prédatées par les harengs. La survenue d'un courant d'eau dessalée provenant du Labrador a modifié la composition du plancton, principale nourriture des larves qui n'y trouvaient plus leur compte. Le stock de morues a donc accéléré son déclin de manière irréversible.

Le réchauffement de plus de 1° C, en 20 ans, du golfe de Gascogne a modifié l'aire de répartition de certaines espèces, comme le poisson sanglier, espèce subtropicale non commerciale qui est remontée 1000 km plus au nord.

## Une situation très préoccupante

La PCP (politique commune des pêches) a défini un ensemble de règles visant à garantir une exploitation écologiquement, économiquement et socialement durable.

Les experts du CIEM (Conseil International pour l'Exploration de la Mer) fournissent des indicateurs de l'état des stocks de poissons et de l'intensité de la pêche, données que la Commission européenne traduit en mesures de gestion. Ces propositions sont présentées

**A**u plan économique, la pêche française est un secteur très aidé, la somme des aides – y compris les pensions et la sécurité sociale des marins<sup>1</sup> – est de l'ordre de grandeur de la valeur des débarquements (1 Md d'euros). Ces aides, souvent sans contrepartie, ont essentiellement servi à préserver la paix sociale depuis le premier choc pétrolier de 1973.

La pêche mondiale pèse 95 millions de tonnes (MT) (hors captures illicites évaluées à 28 MT). Seuls 60 MT sont destinés à la consommation humaine, le reste de la pêche étant rejeté (10 MT) ou destiné à la farine et aux huiles (25 MT). L'aquaculture – qui recouvre la culture de coquillages (huîtres et moules) et l'élevage de poissons – représente 47 MT. Si la pêche stagne depuis 15 ans, la production aquacole devrait doubler d'ici 30 ans pour satisfaire une demande croissante en produits bioaquatiques (poissons, crustacés, coquillages). Cette demande a été multipliée par 6 depuis 1950.

<sup>1</sup> Article de B. Worms dans la revue *Science* en 2006.

<sup>2</sup> « Public-aided crises in the French fishing sector », Benoit Mesnil, *Ocean & Coastal Management* 51 (2008) 689-700.

<sup>3</sup> *Les apports de la science et de la technologie au développement durable*, tome II *La biodiversité : l'autre choc ? l'autre chance ?* Pierre Laffitte et Claude Saunier, sénateurs. Office parlementaire et d'évaluation des choix scientifiques et technologiques. Assemblée Nationale N°501, Sénat N°131.

au Conseil des Ministres des Pêches qui décide, pour chaque stock, des TAC (totaux admissibles de captures). Cette quantité de poissons capturables dans l'année est partagée en quotas nationaux, eux-même distribués aux organisations de producteurs chargées de mettre en place des mesures : quota par navire, limitation du temps de pêche...

Les ressources halieutiques se sont raréfiées : on estime que, là où il y avait 10 kg de poissons dans les mers il y a un siècle, il n'y en a plus que 1 ou 2 aujourd'hui. Les vieux poissons, qui représentaient un fort potentiel de reproducteurs, ont quasiment disparu. Il ne reste que des poissons jeunes et petits. Une mer appauvrie entraîne de faibles rendements de pêche. Les pêcheurs sont conduits à aller toujours plus loin et plus profond, à surinvestir, à dépenser plus de carburant. Les entreprises de pêche sont moins rentables, malgré les aides (gas-oil hors taxes...). Certaines pêcheries peuvent disparaître : on ne pêche plus de morues sur les bancs de Terre Neuve, les méduses ont remplacé les poissons au large de la Namibie. La FAO estime que 7 des 10 espèces mondiales les plus pêchées sont surexploitées. Dans le seul Atlantique Nord-Est, 60 % des stocks sont pleinement exploités et 40 % surexploités. Depuis une trentaine d'années, on pêche les poissons des grands fonds : empeur, sabre noir... Or, ces poissons ont un cycle de vie très long. Ils n'atteignent leur maturité sexuelle qu'après plusieurs décennies. Le rythme actuel de la pêche ne leur laisse pas le temps de se reproduire. Ces espèces sont donc menacées de disparition.



#### limiter et préserver...

Un récent rapport parlementaire sur la biodiversité<sup>2</sup> préconise des pistes telles que l'aménagement d'aires marines protégées, mesure efficace pour les espèces sédentaires ; une meilleure gestion des milieux côtiers, source de pollution ; le développement d'une aquaculture « hors-sol » en circuit fermé dont les poissons consommeraient peu de farines de poissons ; le développement de techniques de pêche sélectives pour limiter le volume de prises connexes (selon le type de pêche 20 à

40 % du volume total capturé et jusqu'à 80 % pour les pêcheries de crevettes !) ; l'attribution de labels durables aux produits d'une pêche et d'une aquaculture responsables. La mesure la plus radicale serait de changer de système de gestion en passant aux quotas individuels transférables (les pêcheurs se voient attribuer un quota qui leur appartient). C'est déjà le cas dans certains pays (Norvège, Islande, Australie). Selon ses partisans, ce mode de gestion responsabilise les pêcheurs qui voudront revendre leur quota au meilleur prix. Mais cela conduit à une concentration du secteur, donc à des problèmes sociaux et humains.

L'urgence est de restaurer les stocks. Si l'on voulait permettre la multiplication par 3 ou 4 de l'abondance des ressources naturelles, là où elles n'ont pas encore disparu, il faudrait engager une révolution copernicienne en diminuant la pression de pêche d'un facteur 2 ou 3. Les mesures en discussion à Bruxelles aujourd'hui et les politiques de subventions massives appliquées à la pêche française depuis 30 ans sont très loin de cet objectif de restauration massive des stocks, pour des raisons sociales évidentes. On a privilégié le pêcheur par rapport au poisson, raisonnablement à court terme car, sans poisson, que va devenir le pêcheur ? ●

*Philippe Marchand,  
directeur de l'IFREMER, Brest.*

*Là où il  
y avait 10 kg  
de poissons  
dans les mers  
il y a un siècle,  
il n'y en a plus  
que 1 ou 2  
aujourd'hui*



## La situation française en chiffres

La production halieutique européenne représente 5,7 MT, c'est la troisième du monde derrière la Chine et le Pérou. La France est un grand pays pêcheur de l'UE. La production française de produits bioaquatiques est de 809 milliers de tonnes (mT) dont 348 de pêche fraîche, 221 de pêche congelée (thon), 189 de conchyliculture (huîtres et moules), 51 de pisciculture (truites...). Mais la France ne couvre que 36 % de ses besoins, elle importe 1 900 mT de produits ce qui conduit à un déficit commercial de 2,4 milliards d'euros.

Le chiffre d'affaires de la filière pêche-aquaculture, de la production à la transformation et la distribution, est de 6,8 milliards d'euros (Md). La pêche génère en première vente 1,1 Md et l'aquaculture 0,4... très loin derrière la production agricole (70 Md). La filière représente 100 000 emplois (en admettant le ratio surévalué de 4 emplois à terre pour un emploi en mer) dont 20 000 marins embarquant sur 5 500 navires et 20 000 emplois dans la conchyliculture.

LA GESTION DES RESSOURCES : L'ÉLECTRICITÉ

# Le roi consommateur



GILLES LOUGASSI - FOTODIA.COM

En électricité, tout a été conçu pour asservir une production au besoin du consommateur, où qu'il se trouve et à tout instant. Ainsi s'est développé un système en flux tendu parfait. Or la production d'électricité a un coût environnemental ! Tel maire ou député, fraîchement converti au développement durable, proclame que le nouveau tramway, fierté de sa ville, est un mode de transport propre, puisque électrique. Non ! Tout dépend bien sûr du type de production. À ce stade se posent deux questions : qu'est-ce qu'un parc de production propre ? Comment faire évoluer le système actuel ?

Lorsque l'on parle d'électricité propre, un dilemme caricatural revient souvent : nucléaire ou éolien ? De telles polémiques sont vaines car elles laissent à entendre qu'il y aurait un gagnant. Or chaque production a ses défauts, aucune n'est neutre !

Les énergies fossiles sont bien sûr handicapantes pour trois raisons : la dépendance énergétique, la raréfaction des ressources et le dérèglement climatique. Le contexte économique reste néanmoins favorable au gaz, comme l'illustre la construction de nombreux cycles combinés en Europe ! Face aux combustibles fossiles, le nucléaire revient à l'ordre du jour, notamment en France où il a toujours reçu le soutien de l'élite technique et politique. Même si les installations nucléaires occidentales de technologie américaine n'ont rien à voir avec les réacteurs instables hérités des années soviétiques, on ne peut en nier la dangerosité et les difficultés posées par les déchets à vie longue, encore moins justifier la construction de nouvelles centrales pour des raisons commerciales ou pour assister l'économie d'une région ! Sans vouloir botter en touche, les responsables politiques gagneraient à faire rimer nucléaire avec prudence. Bien sûr, le nucléaire offre d'al-



**Gwilherm Poullennec**  
Jeune professionnel,  
ingénieur de  
recherche EDF,  
Réseau de transport  
de l'électricité,  
enseignant vacataire  
à l'École des Mines  
et à l'École Centrale  
de Nantes.

léchantes perspectives (surgénérateurs, fusion), mais la recherche dans ce domaine est longue et incertaine. Il faut de plus insister sur un handicap commun des productions nucléaires et carbonées : le faible rendement de la conversion chaleur-électricité (entre 30 et 50 %) ; et mentionner les difficultés que pose le refroidissement des centrales thermiques.

De grands espoirs se portent sur les énergies renouvelables. Mais leur essor s'accompagne de critiques désormais bien rodées, notamment envers la prolifération des éoliennes dans nos paysages et le coût énergétique de fabrication des panneaux solaires. Quant à l'hydraulique, il occupe déjà largement le terrain dans les pays développés ou en voie de développement et porte toujours atteinte à la biodiversité.

Après ce bref tour d'horizon, il faut bien accepter ce constat simple : aucune production ne peut répondre au volume de demande actuel sans lourde atteinte à l'environnement. Pour autant, l'urgence interdit tout défaitisme ou manque d'ambition technologique : il faut durcir les normes, taxer les combustibles, accélérer les recherches... et tenir compte des spécificités du réseau électrique !

### ● À l'échelle européenne

L'électricité ne se stocke pas. Il faut donc assurer à tout moment l'équilibre entre production et consommation : cette versatilité de l'énergie électrique est essentielle. Un système électrique fonctionne en flux tendu parfait. Que l'équilibre vienne à ne plus être respecté... le black-out n'est pas loin ! Aussi les électriciens - en avance sur la construction de l'Europe politique - se sont-ils très tôt interconnectés afin de se porter mutuellement secours en cas de défaillance d'une centrale : le couplage des systèmes nationaux accroît grandement la stabilité du système comparé aux réseaux insulaires et permet d'exploiter au mieux un parc de production donné. Aux gains techniques peuvent s'ajouter les intérêts politiques ou environnementaux. Il nous faut désormais raisonner au niveau européen et non national. On voit poindre une difficulté de taille : qui doit alors décider de la composition du parc de production, sachant que les états gardent une certaine maîtrise de l'implantation géographique ? Avec du recul, le difficile processus de libéralisation semblera peut-être manquer cruellement d'une colonne vertébrale politique. Quelle priorité accorder aux problèmes environnementaux ? Quel accord sur le nucléaire, sujet tabou ? Avec la libéralisation, ne risque-t-on pas la dispersion ? Il sera nécessaire d'imposer une plus grande coordination entre gestionnaires, les règles d'exploitation devront être uniformisées et une supervision européenne du réseau instaurée. La gestion même du système devra être repensée car toutes les régulations actuelles sont héritées des années 80, âge d'or de la production centralisée.

### ● Consommer moins et plus cher

Mais qu'on ne se leurre pas : aucun effort ne saurait suffire s'il n'est accompagné, mieux, précédé, d'une très ferme politique de réduction de la consommation. Cela passe par une information du grand public. La consommation électrique d'un Européen n'a fait que croître depuis l'entrée de la fée dans chaque foyer. Ces dernières années, la part de l'industrie décroît légèrement, effets conjugués des délocalisations



*Aucune  
production  
ne peut répondre  
au volume de  
demande  
actuel sans  
lourde  
atteinte à  
l'environnement.*

et des efforts accomplis par les industriels. En revanche, le secteur tertiaire est chaque jour plus glouton. La facilité de manipulation de l'électricité continue à faire son succès. Revers de la médaille : comment comprendre le coût et la complexité d'une énergie dirigée au doigt et à l'œil ? Dans un système électrique, le consommateur est roi, car la variable d'ajustement est la production, asservie à la consommation. Il sera indispensable de piloter à l'avenir aussi la consommation en développant les ordres tarifaires. Pourquoi ne pas imaginer aussi un délestage sélectif à l'intérieur des foyers ou bien encore l'utilisation des batteries de voitures électriques comme moyen de stockage décentralisé ? Le premier but étant de lisser la courbe de charge et d'éviter le recours aux productions de pointe polluantes. Il faudra cependant aller plus loin... Une très nette augmentation des prix de l'électricité restera toujours le plus efficace remède pour faire diminuer la consommation en volume. Quel homme politique aura le courage de prendre cette mesure ? Ironie des comportements, la gestion irresponsable de l'éclairage public par les collectivités est pourtant le meilleur exemple de gaspillage environnemental, économique et humain. Le tranquille réverbère représente à lui seul toute l'histoire de l'électricité : symbole du progrès social à la Belle Epoque, il colonise aujourd'hui nos rues selon une évolution exponentielle. Sa lumière aussi est devenue abusive : la vieille ampoule à vapeur de sodium ayant été troquée contre une lumière blanche aveuglante pour la faune...

Par-delà les problématiques techniques et économiques, qui demanderont bien des intelligences pour être surmontées, il est urgent d'adopter un regard vierge pour s'extirper des paradigmes usés des trente glorieuses. Le positionnement du croyant pourra trouver ici sa pleine mesure. Être acteur, c'est choisir la sobriété énergétique en conscience, pas seulement par nécessité environnementale, mais bien parce que l'énergie matérielle en excès risque de ternir la vie spirituelle. Le mot « décroissance » provoque chez beaucoup un certain malaise. Pourtant nous ne parlons ici que de décroissance énergétique. En d'autres termes, non de continence, mais de chasteté... ●

*Gwilherm Poullennec*

ÉTHIQUE MANAGÉRIALE

# Les enjeux du futur

« Comment agir en hommes libres et responsables ? »<sup>1</sup>. Le plein exercice de notre liberté et de notre responsabilité, en tant que cadres, dans un univers économique soumis à des exigences de plus en plus fortes est une vraie question ; au point qu'un nombre croissant de jeunes diplômés et de cadres confirmés préfèrent choisir une autre voie que la prise de responsabilités dans une entreprise du secteur concurrentiel.

Ma réponse repose à la fois sur ma réflexion et sur mon témoignage de cadre en responsabilité dans un groupe international.

Le management actuel des grandes entreprises se caractérise par le primat du court terme, le primat du financier et la centralisation des décisions. Ces trois tendances de fond se voient considérablement renforcées par la crise actuelle qui contraint toutes les entreprises à se centrer sur la recherche de liquidités immédiates. Ce n'est pas le lieu de discuter la pertinence économique de cette approche pour des entreprises dont certaines jouent aujourd'hui leur survie. En revanche il faut être conscient de ses conséquences sur le management des hommes : l'évolution de la relation entre le salarié et l'entreprise vers toujours plus de contractualisation et de distanciation affective ; la quantification et l'individualisation des objectifs et de l'évaluation, à travers la généralisation de l'usage des indicateurs de performance ; le recul des communautés de travail où peuvent se vivre



la solidarité quotidienne dans l'effort et la réussite partagés ; la centralisation des décisions avec une distance croissante entre le monde des cadres et celui des dirigeants.

## Conditions et limite

Dans cet environnement contraint, comment exercer notre liberté, entendue ici comme la cohérence entre notre action au travail et nos convictions personnelles ? Je crois personnellement que c'est possible à deux conditions et avec une limite. La première condition est de choisir de nous situer résolument dans notre environnement de travail, tel qu'il est, sans le juger a priori à travers le filtre de notre système de valeurs. Il est ce monde auquel nous sommes appelés à être présents et notre première responsabilité est d'y trouver notre juste place.

La seconde condition est, là où nous sommes, de mettre en œuvre nos convictions avec méthode et patience, en identifiant nos marges de manœuvre, et sans hésiter à gérer les rapports

<sup>1</sup> Phrase du livret de présentation de la session

<sup>2</sup> Voir *Responsables* n°387 p.14-16

de force. J'ai précédemment proposé une méthode d'analyse raisonnée des convergences et des divergences entre les objectifs de l'entreprise et nos convictions, pour aider à mieux cerner notre champ d'action prioritaire<sup>2</sup>.

La limite est celle d'une situation où la divergence entre nos convictions et les objectifs de notre entreprise est telle qu'il ne nous paraît pas possible d'y rester. Dans ce cas exceptionnel nous pouvons être amenés à faire prévaloir une éthique de conviction par rapport à une éthique de responsabilité, à condition d'y être préparés.

### ● Libre et responsable

La seconde dimension de l'éthique managériale que je voudrais aborder est celle de la responsabilité. Le cadre est celui qui répond à la fois de son équipe et de ses objectifs.

Le cadre répond de son équipe en la protégeant des pressions de l'environnement, notamment en répartissant de façon équitable les objectifs et la charge de travail. C'est lui qui apporte des repères par l'explication de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise, ainsi que par son attitude dans les situations difficiles. Il cultive la communauté de travail par la convivialité quotidienne, dont l'importance est primordiale, et la qualité de son regard sur ceux qui l'entourent, en particulier les moins gradés. Enfin, il constitue et renouvelle son équipe sans oublier la promotion interne, généralement plus favorable au développement des personnes.

Le cadre répond aussi de ses objectifs, avec l'indispensable loyauté vis-à-vis de son employeur. Celle-ci ne doit pas pour autant le conduire à accepter n'importe quel objectif. Pour ce qui concerne leur atteinte, il me semble que la réussite collective a plus de valeur que la réussite individuelle. A cet égard il y a beaucoup à apprendre du film d'Akira Kurosawa, *Les 7 samourais*, qui est une véritable leçon de management éthique. Ce film nous enseigne que l'efficacité collective est une condition de la survie, qu'il nous faut rechercher l'intérêt collectif tout en aidant chacun à trouver sa juste place, que chacun à son niveau n'en demeure pas moins responsable de ses résultats, et qu'au final la diversité intégrée est une source de force et de richesse.

La meilleure garantie de l'indépendance d'un cadre est son employabilité sur le marché du travail. Cette employabilité lui apporte la solution de rechange nécessaire à l'exercice d'un management vraiment libre. L'employabilité requiert une vraie compétence métier, construite à travers un parcours professionnel cohérent plus que par la formation initiale. Le niveau de rémunération doit rester en ligne avec le marché, c'est-à-dire être ni trop élevé, pour ne pas bloquer la mobilité, ni trop bas pour ne pas dévaloriser la position actuellement occupée. Enfin, un réseau ouvert sur l'extérieur permet de connaître en permanence les opportunités existantes et d'évaluer sa capacité réelle à changer en cas de besoin.

Le deuxième moyen indispensable est de trouver des lieux extérieurs à l'univers du travail pour en parler librement et y réfléchir, lieux suffisamment distants pour « faire levier » par rapport à une réalité quotidienne parfois éprouvante. Par expérience, je peux témoigner que la prière et les sacrements, étroitement associés à notre vie professionnelle, renouvellent constamment notre force pour aller de l'avant. Le dialogue avec les proches, famille ou amis, est aussi une source de soutien, avant tout affectif. L'équipe MCC est bien sûr un lieu privilégié, car elle apporte une écoute amicale et attentive et des avis de pairs, qui ont parfois connu des situations analogues. Il ne faut pas exclure enfin d'autres formes d'action collective sur lesquelles une réflexion reste à développer.

En conclusion, une éthique managériale libre et responsable répond à trois enjeux essentiels : tirer le management de l'entreprise vers le réel, le long terme et la réussite collective ; rendre possible la présence à des postes clés d'hommes et de femmes de bonne volonté et enfin maintenir dans l'entreprise des espaces de travail habitables au quotidien. Pour promouvoir cette éthique, nous cadres chrétiens sommes appelés à être présents à tous les niveaux de responsabilité, à y agir sans état d'âme en utilisant au mieux nos marges de manœuvres et en cherchant patiemment à les élargir. Nous sommes enfin appelés à nous ouvrir à la pensée et à l'action collective, en particulier au sein du MCC. ●

*Tristan Lormeau*



● Tristan Lormeau, directeur des politiques et systèmes de rémunération au sein du groupe Renault, a exercé des responsabilités en Ressources Humaines en France, en Espagne et en Asie. Membre du MCC depuis 15 ans.

*L'efficacité collective est une condition de la survie, il nous faut rechercher l'intérêt collectif tout en aidant chacun à trouver sa juste place...*

ÉTHIQUE FINANCIÈRE

# Des choix à faire

Assurément, rapprocher éthique et finance c'est rapprocher deux idées qui renvoient à des univers très différents. L'éthique appelle à l'universalité et à une forme d'idéal alors que l'argent renvoie à des histoires individuelles ou collectives, subjectives et souvent contradictoires. La crise actuelle a au moins le mérite de donner au débat une réalité et une urgence qu'il n'avait peut être pas. Elle met en évidence que les réponses aux questions éthiques sont souvent renvoyées à plus tard et la crise ne fait que faire ressortir leur absence. « Pourquoi ne pas l'avoir fait plus tôt » ?

La crise est le résultat dramatique d'une multitude de facteurs qui étaient supposés ne pas comporter de risque majeur en soi mais dont la corrélation peu apparente recevait un risque global de déflagration. Chaque acteur, la plupart du temps éthique dans son comportement, ne s'occupe que de sa facette de la sphère sans qu'un régulateur global ne puisse en contrôler la déformation. La complexité des produits et des circuits échappe à la compréhension de ceux même qui les ont développés. Elle est aggravée par une diffusion à toute la planète.

La résolution de la crise ne va pas se faire sans changement profond, sans révision détaillée de nos comportements et de nos objectifs. Révision choisie et raisonnée ou imposée par les faits et la nécessité. Les réflexes de peur et de protection seront aussi à l'œuvre. Les médias ne manqueront pas d'évoquer les questions et les solutions dans les domaines économiques, financiers, environnementaux.

Mais in fine, ce sont les comportements individuels et collectifs qui auront une influence déterminante. Que se passe-t-il si chacun décide raisonnablement de ne plus rouler qu'en vélo par souci écologique, par nécessité financière ? Faudra-t-il sauver l'industrie automobile ?

## S'informer et s'engager

Ceci doit nous amener à questionner notre lien à l'argent, à la financiarisation de notre comportement : quand je place mon épargne



Antoine Chaix, banquier, directeur des risques de crédit dans une filiale du groupe BNP Paribas à l'international, responsable de la région MCC Portes de France (91, 93, 94)

et que j'en attends le rendement le plus élevé, je contribue à cette financiarisation abusive. L'agent commercial de ma banque agit sans doute de façon éthique mais il peut être manipulé par des objectifs ou des modes de rémunération. Selon que je suis retraité, jeune célibataire, breton ou américain, ma vision et mon comportement vont se transformer. Suis-je prêt à regarder l'autre ouvertement et à comprendre ses besoins et ses choix ? Lorsque je choisis ou vise d'aller travailler à l'étranger, je contribue à la globalisation et il se peut que j'active la localisation, voire la délocalisation de production hors de France.

Autre questionnement sur la provenance et l'utilisation de l'argent que j'utilise. Je ne suis pas seulement responsable de mon portemonnaie. Lorsque j'emprunte de l'argent, je ne m'interroge pas sur l'origine des fonds. Mais lorsque j'épargne, quelle question suis-je en droit de poser sur l'utilisation de cet argent par la banque ? Les banques utilisent au mieux de leurs intérêts l'argent que je leur dépose mais je peux décider de ce à quoi il peut servir. Ne suis-je pas incohérent si je ne m'informe pas sérieusement et que je reproche ensuite aux investisseurs un mauvais usage ou une mauvaise gestion de l'argent ?

L'épargne solidaire, les fonds de partage, l'investissement socialement responsable sont parmi les outils dont nous disposons dès maintenant pour donner du sens à notre réponse. Épargner peut être autre chose que sécuriser mon argent ou préparer ma retraite. Épargner,

c'est permettre la réunion de fonds en vue d'un investissement par un opérateur. C'est choisir d'en tirer un revenu déterminé par l'opérateur et décider de son utilisation en tout ou partie.

Dans nos choix de consommation et d'épargne, nous avons aussi le choix d'aller vers les acteurs dont les objectifs se distinguent de ceux des grands acteurs par leur ambition sociale, collective. L'économie sociale animée par les mutuelles, les coopératives, les associations, les services publics est un vecteur très important de l'économie réelle par son ampleur et aussi un acteur potentiel important dans la résolution de la crise pour ne pas laisser sur le chemin ceux qui en souffriront le plus.



#### **Assumer l'usage de son argent**

Le microcrédit est un mode de financement mis en œuvre dans un nombre croissant de pays – y compris développés – parce qu'il assemble des idées que nous n'aurions pas dû oublier : le financement d'un projet précis, parfaitement inséré dans l'économie réelle, l'accompagnement de l'emprunteur, la proximité géographique et humaine des intervenants.

Mais ces pistes comportent elles-aussi des risques : ne partager que nos surplus, partager un surplus qui ne s'obtient qu'en continuant sur les mêmes errements, laisser repeindre le système en vert écolo ou en jaune éthique, organiser un traitement acceptable de la pauvreté.

Le grand soir de l'éthique financière n'est pas pour demain. Mais commençons au moins par ne pas nous laisser abuser plus avant. Ne reportons pas nos actions sous prétexte qu'elles n'ont pas d'effet visible. Exigeons de la transparence et informons-nous sérieusement. A chaque fois que nous mettons en doute tel ou tel comportement, regardons de préférence ce que nous pouvons faire à notre niveau pour ne pas le reproduire ou contribuer à son développement. ●

*Antoine Chaix*



*La résolution de la  
crise ne va pas se faire  
sans changement  
profond, sans révision  
détaillée de nos  
comportements et de  
nos objectifs.*

ACTEURS DANS LA CRÉATION

# Et maintenant, que faire ?

La question « que faire ? » est d'abord éthique. Qu'est-ce qui est « bien », alors que nous sentons que l'état du monde que nous laisserons à nos enfants dépend plus que jamais de nous ?

Il n'y a plus aucune controverse scientifique argumentée sur les origines humaines du changement climatique...

Quelques lectures nous aideront à « voir en conversant », selon la méthode du chemin d'Emmaüs : le rapport 2007 du GIEC<sup>1</sup>, le rapport Stern<sup>2</sup>, « Pour un catastrophisme éclairé », de Jean-Pierre Dupuy<sup>3</sup>, « Le principe responsabilité », de Hans Jonas<sup>4</sup>, sur les bases philosophiques de la responsabilité et du principe de précaution (cf. aussi à ce sujet les travaux de Claude Henry, Olivier Godard, etc.).

Moins aride peut-être, Roy Lewis nous décrit dans « Pourquoi j'ai mangé mon père »<sup>5</sup> les contradictions assumées par une tribu d'hominiens partagés entre la magie du progrès technologique (le feu, l'arc...) et la tentation de remonter dans les arbres parce que les brontosures, déjà, avaient aussi passé les bornes.

## Un bouleversement sans précédents

Ces lectures nous disent, en résumant beaucoup que le XXI<sup>e</sup> siècle va connaître un bouleversement climatique majeur, déjà engagé, la température moyenne du globe augmentant d'environ +2°C dans un scénario de politique très volontariste à +5 ou 6°C dans un scénario du type « fil de l'eau » ; que les effets sur la ressource en eau seront, dans certaines zones, catastrophiques ; qu'il n'y a plus aucune controverse scientifique argumentée sur les origines humaines de ce phénomène (des incertitudes subsistent sur les tendances locales, sur les instabilités dues à la fonte des glaces ou aux émissions de méthane, ou sur l'équilibre entre sources et puits de carbone) ; que la biodiversité est elle aussi fortement menacée ; que l'enjeu climatique est, pour les décennies à venir, beaucoup plus menaçant que l'enjeu d'épuisement des ressources éner-

GAVVA ANDRUSIKO - FOTOLIA.COM

gétiques, des disponibilités mondiales importantes en charbon étant une solution pour l'énergie, mais un problème pour le climat.

### ● Pour une vie sur terre

Le discernement face à ces enjeux confronte les questions propres à chaque discipline à des questions éthiques. Pour les écologues et les biologistes de l'évolution, les possibilités d'agir sur le fonctionnement des écosystèmes, dans la « co-évolution » des êtres vivants et de leur environnement, bute sur la question centrale posée par le principe de précaution : comment agir face à l'inconnu de systèmes très complexes, et pas seulement face à l'aléatoire probabilisable ?

Pour les économistes, la gestion des « défaillances de marché » (dont la plus grave d'entre elles qu'est pour Nicholas Stern le changement climatique) par des régulations, des taxes ou des systèmes de permis est classique, mais renvoie aussi à des questions éthiques lourdes : comment comparer les coûts et bénéfiques supportés par nos descendants et les nôtres, et comment mesurer leur bien-être autrement que par le seul PIB ? Et Hans Jonas nous rappelle le nouvel impératif catégorique : « agir en sorte que les effets de nos actions soient compatibles avec le maintien d'une vie sur terre ».

Pour « discerner avec le Christ », souvenons-nous encore d'Adam et d'Abraham : Adam et le 1er récit de la création semblent justifier toutes les dérives d'une croissance sans limite, par le « croissez et multipliez-vous »<sup>6</sup>. Mais dans le 2<sup>e</sup> récit de la création, on voit aussi Dieu qui veut savoir comment l'homme appellera tous les animaux<sup>7</sup> : donner un nom, c'est reconnaître comme différent, c'est commencer à dialoguer, avant d'aimer. Comment ne pas respecter ce qu'on a nommé ? Abraham est embarqué dans une aventure invraisemblable sur un simple appel<sup>8</sup>, pour aller vers un pays qu'on ne lui révélera que plus tard. Abraham n'est ni fou ni irresponsable : il accepte de se couper de son passé et de ses habitudes, mais pas de sa famille et de ses troupeaux, qu'il emmène avec lui : c'est un responsable, dans l'espérance.

L'action collective oppose souvent des options tranchées : les tenants du progrès technique, source espérée de la résolution de tous nos problèmes, s'opposent à ceux qui ne croient qu'aux changements de comportement ; ceux qui veulent prévenir dès maintenant des dommages annoncés se heurtent à ceux qui jugent plus réaliste d'attendre qu'ils soient là pour les guérir. Et les négociateurs internationaux ont en tête les deux images du « dilemme du prisonnier », où le premier qui agit seul perd tout ce qu'apporterait une action concertée, et du « passager clandestin », où on peut bénéficier sans rien faire des efforts des autres. Notre comportement de citoyen électeur peut alors s'inspirer de questions simples : les options politiques qui nous sont proposées privilégient-elles le monde, l'Europe ou notre pré carré ? Nos descendants ou nous ? Qui en sont les gagnants et les perdants ?

### ● Responsables dans l'inconnu

Dans nos comportements individuels de cadres d'entreprise, souvenons-nous d'Adam, d'Abraham et de Hans Jonas. Etre cadre, responsable d'autres personnes par la hiérarchie ou par notre action sur le monde, c'est leur donner leur nom en les considérant comme des personnes. C'est avoir un comportement responsable même quand la destination finale nous est inconnue (quand ne l'est-elle pas ?). Et c'est ne pas mettre ceux qui dépendent de nous, par nos comportements, en situation de risque.

Rappelons-nous aussi que les trois évangélistes synoptiques nous parlent de Jésus expliquant qu'il faut rendre à César ce qui est à César, et à Dieu ce qui est à Dieu<sup>9</sup>. Il ne s'agit pas de considérer les deux mondes comme étanches l'un à l'autre. J'y vois, pour nous, l'exigence de faire dans nos actions le tri et la synthèse entre les choix « techniques », ceux du monde professionnel ou social avec ses critères profanes, et les choix éthiques, qui sont d'un autre ordre, même quand ils semblent porter sur les mêmes questions. Dans la plupart des questions professionnelles les deux approches sont nécessaires. ●

*Michel Badré*



● Michel Badré  
ingénieur dans la  
fonction publique,  
ancien responsable  
MCC de la région  
Paris.

<sup>1</sup> « groupe intergouvernemental d'experts sur le climat », cf. notamment son « résumé pour décideurs », qui est en fait un résumé pour non spécialistes [www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4\\_syr\\_fr.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr_fr.pdf)

<sup>2</sup> en anglais « Stern Review », rapport remis en 2006 par Sir Nicholas Stern au gouvernement britannique sur l'économie du changement climatique, avec un résumé en français <http://www.lesechos.fr/medias/2007/0115//300131480.pdf>

<sup>3</sup> Points Essais, Seuil 2002

<sup>4</sup> Champs Essais, Flammarion (édition originale 1979, traduction 1990)

<sup>5</sup> Babel poches, 1996

<sup>6</sup> Gn, 1,28

<sup>7</sup> Gn, 2, 19

<sup>8</sup> Gn, 12,1

<sup>9</sup> Mt 22, 15-21, Mc 12, 13-17, Lc 20, 20-26

## Vie d'équipe : Spectateurs et acteurs de la création aujourd'hui...

Dans le livret du participant de la session nationale JP MCC de Nantes, Bernard Bougon, s.j., souligne : « S'interroger sur une éthique du futur, sur les conditions porteuses d'avenir et d'espérance qui personnellement ou collectivement pourraient être les nôtres pour contribuer à la construction du monde de demain, nous place au cœur de la vie spirituelle ».

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

Pour cela, regardons avec plus d'acuité nos modes d'être et d'agir dans tout ce que l'on fait dans nos lieux de vie personnelle, professionnelle, citoyenne :

- En nous laissant toucher par les paroles suivantes qui peuvent être proclamées lentement à voix haute par l'un ou l'autre :
  - « Notre rapport à la création dit quelque chose de notre rapport à Dieu. C'est là l'éthique. » *Jacques Trublet, s.j*
  - « Agis en sorte que les effets de ton action soient compatibles avec le maintien d'une vie sur la terre » *Hans Jonas*
  - « Agir, c'est commencer. » *Hannah Arendt*

- «...Où est ton frère... Je ne sais pas. Suis-je responsable de mon frère ? » (Gn 4, 9)

- Ou en sélectionnant des passages des interventions relatées dans le dossier qui seront aussi lus.

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

Après un temps de silence, chacun partage ce qui est advenu dans ce temps, une situation, une interrogation, une lumière, une conviction, un choix à poser, une décision à prendre...

On converse « comme un ami parle à un ami » et on s'exerce à une profonde écoute respectueuse de l'autre suivie d'un débat.

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

À la fin de l'échange, chacun tire profit

de ce qu'il a entendu, en prenant à nouveau 5 minutes de silence pour se dire, d'abord à soi-même, et ensuite à l'équipe :

- Que dois-je faire ? Question d'éthique.
- À quelle transformation personnelle et collective, sommes nous conviés ?
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre ?
- Quelle est notre espérance ?

### 4<sup>e</sup> temps

Et terminons par une invocation à l'Esprit. En s'inspirant de la prière de *Didier Rimaud, s.j*, in *À force de Colombe*

- Intercède pour nous !
- Donne à ce temps l'audace de la foi !
- Esprit de Dieu, intercède pour nous !

*Danièle Michel*

Recevez gratuitement ce numéro de *Croire aujourd'hui*

Réalisé en partenariat avec le  un dossier spécial sur le travail :



N° 252 - Janvier 2009 - 48 pages

- **Le temps comme on le vit** : témoignages de membres du MCC.
- **A l'heure où le stress augmente** : état des lieux par François Hubault, philosophe, directeur de recherches au CNRS.
- **Travail le dimanche** : Entretien avec Monseigneur Vingt Trois, archevêque de Paris.
- **Dieu dans nos agendas** : analyse par le Père Jésuite Marcel Domergue.
- **Jusqu'où se donner dans son travail ?**  
Cas de conscience par Bernard Bougon, aumônier du MCC.

Pour recevoir ce numéro merci de nous adresser vos coordonnées complètes (nom, prénom et adresse) sur papier libre à : Croire aujourd'hui, 18 rue Barbès, 92 128 Montrouge cedex ou par e-mail à : [croireaujourd'hui@bayard-presse.com](mailto:croireaujourd'hui@bayard-presse.com). Offre valable jusqu'au 28/02/2009 dans la limite des stocks disponibles.

# S'inspirer d'un texte pour faire résonner l'expérience d'un autre

👉 Cette question d'équipe veut vous fournir un outil pour lire ensemble un texte. Cette grille de lecture a déjà été utilisée plusieurs fois avec grand profit pour les équipes qui l'ont expérimentée... Dans le cadre de ce numéro, on peut par exemple lire un des textes du dossier. Mais ce cadre n'est pas limitatif, et c'est à vous de l'adapter et de la proposer dans vos équipes ou bureau régional autour d'un texte que vous souhaitez lire ensemble.

*Bernard Bougon et Laurent Falque*

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

Lire le texte proposé. En retenir un passage où l'on identifiera quelques phrases qui retiennent tout particulièrement mon attention. Les questions suivantes m'aident à faire cette lecture.

- 1 • Quel premier souvenir me vient à l'esprit lorsque j'associe ce passage ou cette phrase à mon expérience ? (préciser la scène dont je me souviens, les personnes et ce dont il était question)
- 2 • Repérer ce qui me touche positivement dans cette expérience. Qu'est-ce que cela me révèle sur moi-même ? Qu'est-ce que cela m'invite à développer ?
- 3 • Repérer là où cela grince. Qu'est-ce que cela me révèle sur moi-même ? Qu'est-ce que cela m'invite à écarter ?
- 4 • Au final, qu'est-ce que cette expérience me donne envie de mettre en œuvre ?

## 2<sup>e</sup> temps Se laisser questionner par les membres du groupe

1<sup>er</sup> tour : dans ce que chacun a évoqué, quel(s) point(s) particuliers retiennent mon attention ?

Prénom	Points d'attention

Après ce 1<sup>er</sup> tour où j'ai écouté les autres, en parcourant le tableau précédent, je repense à ce qui a été dit et je repère deux types de questions :

- celles que je me pose...
- celles que j'ai envie de poser à l'un(e) ou l'autre...

Je prends le temps de les formuler par écrit :

- 1 • Dans ce qui a été dit, un point m'interroge tout particulièrement et me renvoie à une réflexion personnelle que je vais prolonger. Quelle est cette question que je me pose à moi-même ?
- 2 • Dans ce qui a été dit, il me semble possible de formuler une question à tel ou tel membre de mon groupe pour qu'il prolonge sa réflexion. Comment puis-je formuler la question que je souhaite lui poser sans induire la réponse ?

## 2<sup>es</sup> tour : nature des questions posées

Prénom	Interrogations que j'ai formulées	Interrogations reçues

LES JOURNÉES NATIONALES MCC AUTOUR DES 17/18 ET 24/25 JANVIER 2009

# Le travail... vers

➤ Titre bref dans son expression, large dans son contenu, il lance une dynamique issue des initiatives prises dans les régions organisatrices. Il est l'expression de la diversité des expériences et des situations, signe du rayonnement du MCC et de son espérance. Plus de 60 événements dans toute la France, une très grande variété de formes, des lieux multiples témoignent de la vitalité du Mouvement dont les 6000 membres ont à cœur de vivre leur foi dans le monde professionnel. En voici quelques exemples...

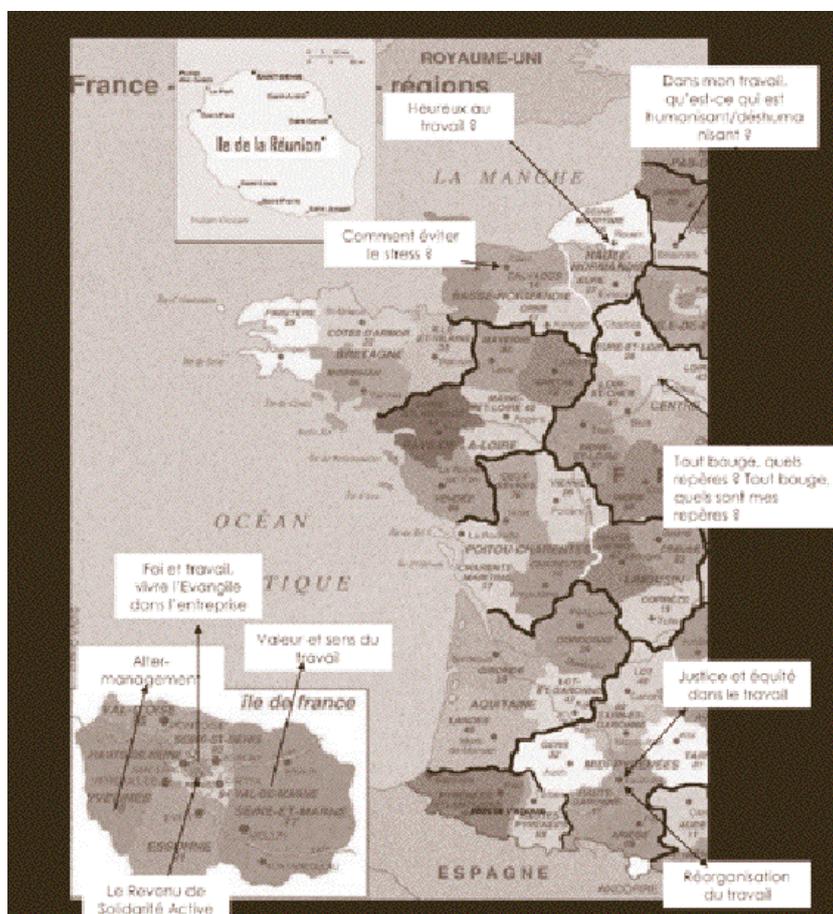
À Paris, 4 rendez vous autour de 3 thèmes :

« Foi et travail, vivre l'Évangile dans l'entreprise »

« Le Revenu de Solidarité Active »

« Les nouvelles situations de management »

Des interventions de personnalités, un film, des témoignages, des débats, des relectures spirituelles... permettront d'aborder ces thèmes. Ces rendez vous conviviaux sont ouverts à tous. Les sujets seront préparés dans les 60 équipes MCC de Paris.



À Clermont Ferrand, (École Supérieure de Commerce, avec RCF) :  
« Le travail, œuvre de création »

Redonner envie aux jeunes et aux salariés de s'investir dans une vie professionnelle pour leur propre épanouissement, pour créer de la relation sociale et bâtir un monde plus respectueux de nos environnements. Autour de l'intervention de Bernard Brunhes, sociologue, et de plusieurs responsables

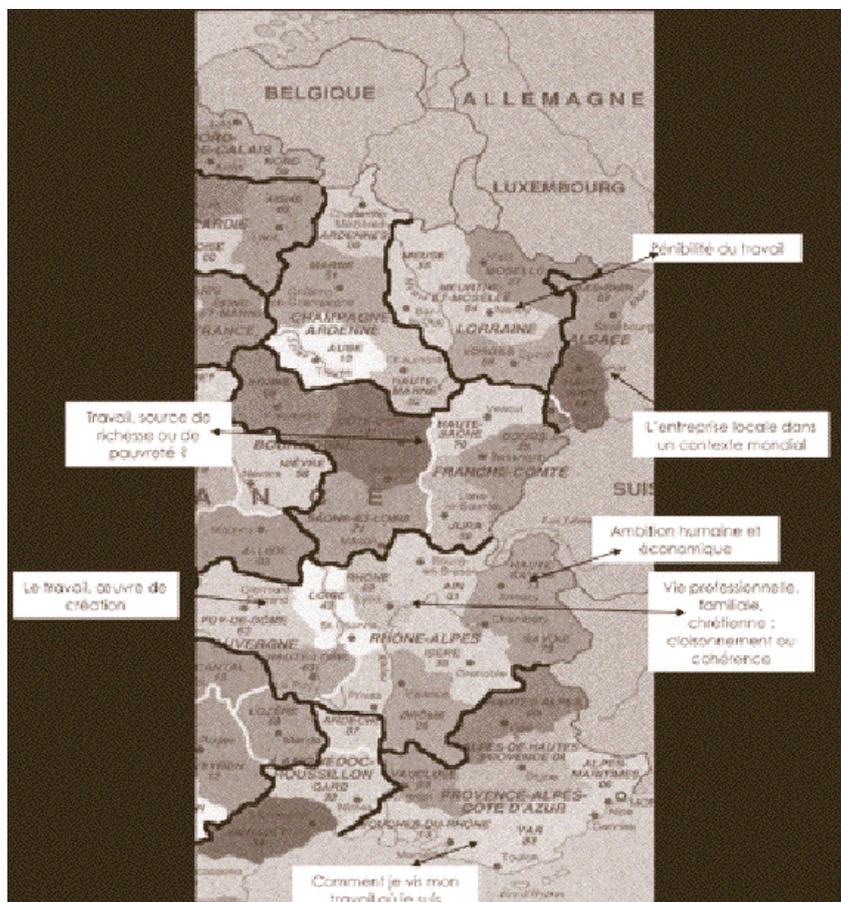
de la région, acteurs de l'intégration des jeunes dans l'entreprise, le MCC veut inviter les participants de tous horizons à réfléchir, au cours d'un dîner puis d'un débat, à la manière dont chacun peut contribuer à redonner une image positive de notre société professionnelle à ceux qui y entrent ou en sont exclus.

# quelle humanité ?

## À Dijon : « Travail, source de richesse ou de pauvreté ? »

Denis Clerc, fondateur et éditorialiste à *Alternatives économiques*, présentera son dernier livre *La France des travailleurs pauvres*, Grasset. Agnès Thouvenot, journaliste, animera le débat auquel participeront Dom

Olivier Quenardel, moine et père abbé de l'abbaye de Cîteaux et Jean-Philippe Prunier, gérant du Cabinet DRH & Associés à Dijon.



## À Colmar, table ronde, suivie du verre de l'amitié :

### « L'entreprise locale dans un contexte mondial »

Les dirigeants de trois entreprises alsaciennes (*Cuisines Schmidt, Brasserie Météor, Soudage Automatique*) n'appartenant pas à des groupes internationaux, témoignent de leurs choix stratégiques et de leurs types de management. Ils sont interpellés sur les forces et faiblesses de ce type d'entreprise, leurs perspectives de développement, leur pérennité. Quelles responsabilités sociales se reconnaissent-ils ? Quel souci d'humanité guide leur organisation ?

Tous les événements n'ont évidemment pu être cités.  
Nous vous invitons à aller consulter le site pour connaître ceux de vos régions et pour toutes informations complémentaires...

<http://www.mcc.asso.fr>

## Un jeu truqué

**S**i, à la fin de la lecture de ce livre, vous n'avez pas plus de solutions pour empêcher une nouvelle crise, vous serez en accord avec Patrick Bonazza qui termine par « rendez vous à la prochaine crise, on verra encore des bonus agir comme de l'huile sur le feu ». Dans un plaidoyer implacable, l'auteur montre comment la crise a été plus qu'amplifiée par le système des rémunérations au bonus sur des résultats immédiats (3,7 milliards de dollars auront été la rémunération 2007 de John Paulson, un gestionnaire de fonds d'investissement !), et l'absence de toute sanction des acteurs de la finance internationale. Quant aux agences de notation, elles sont



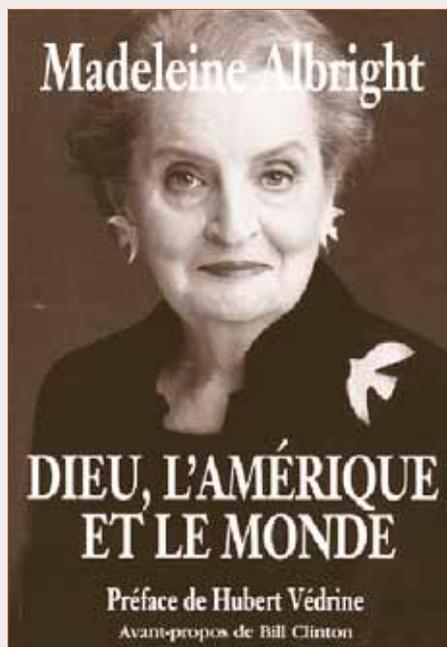
rémunérées par leurs clients ! Et que dire des banquiers quand un des leurs déclare « je me fous de savoir si je serai remboursé ou non » (sur des prêts à des emprunteurs dont il sait qu'ils ne pourront jamais rembourser, mais il a « titrisé » ces dettes) ; jamais les auteurs des catastrophes récentes n'auront eu à rembourser des sommes gagnées ainsi, que leurs

pairs considèrent comme fruit normal d'un travail, même si les résultats à moyen terme sont catastrophiques (voir par exemple fusion Alcatel et Lucent).

Quand Goldman Sachs verse 661 906 dollars en moyenne pour chacun de ses employés, chacun de ceux ci devient un prédateur... Alors, quand on a pris conscience de tout cela, on est incité une fois de plus à refuser d'entrer dans le jeu de la recherche de la meilleure rentabilité pour nos économies

*Bernard Chatelain*

**Les banquiers ne paient pas l'addition** Patrick Bonazza, Hachette littérature, 140 pages, 13 €



**Dieu, l'Amérique et le Monde**  
*Madeleine Albright,*  
Salvator (18 août 2008)  
369 pages, 20 €

## Un pays rassembleur ?

**L**es États-Unis sont-ils responsables du renforcement des institutions et du droit internationaux ou sont-ils hors de ces limites, « en réponse à une vocation qui leur vient du très Haut ».

Après avoir lu le livre de Madeleine Albright, on comprend mieux comment une partie des Américains se sentent une mission particulière, et surtout comment les convictions religieuses ne peuvent être négligées dans toute action diplomatique. Que d'erreurs lors de la guerre d'Irak ou entre protagonistes de Palestine, mais les rapports entre la Croix, le Croissant et l'Étoile durent depuis des siècles...

Madeleine Albright a contacté des imams, des rabbins, des théologiens et des hommes politiques (roi Abdallah de Jordanie, roi d'Arabie, Bill Clinton, Tony Blair ou Vaclav Havel...). « Dieu, l'Amérique et le Monde » a été fortement imprégné de leurs contributions. Le livre ne diabolise personne, et tente de promouvoir la compréhension mutuelle, refusant la certitude que chacun pourrait avoir de posséder la Vérité. Et de vouloir l'imposer. Comment ne pas être d'accord avec Vaclav Havel : « le communisme n'a pas été vaincu par la force militaire, mais par la vie, par la conscience, par la résistance de l'Être et de l'homme à la manipulation ».

Madeleine Albright nous montre les moyens de rassembler les peuples, mais pour cela il est indispensable de soutenir des politiques qui puissent refléter les éléments religieux qui unissent les hommes, communs aux diverses religions qui sont chacune un moyen d'approcher le mystère de Dieu.

*B. C.*

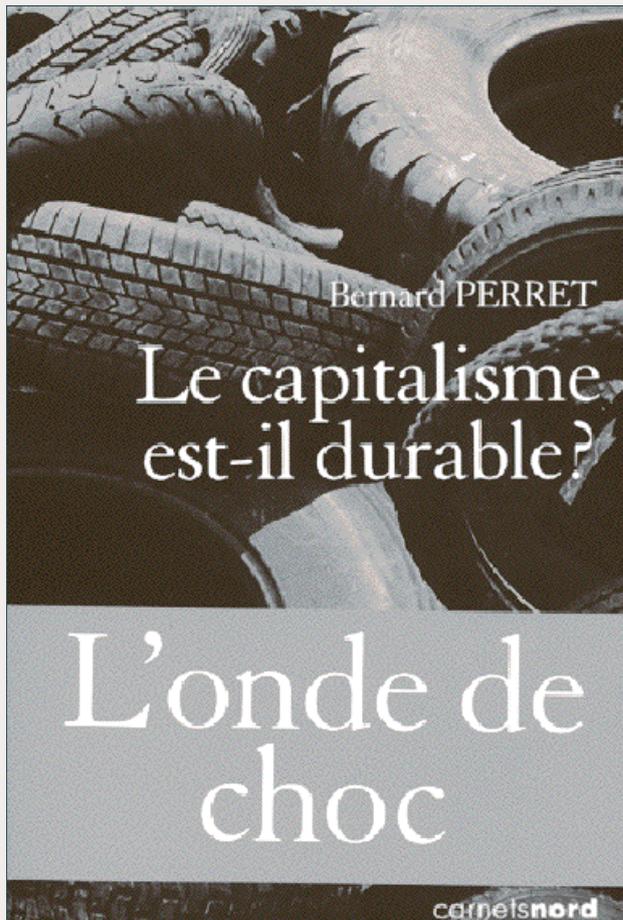
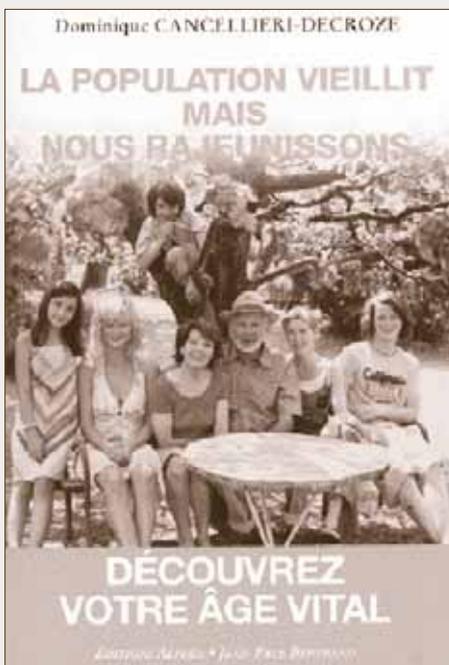
## Vieillir jeune

**V**oici un livre qui bouscule bien des idées toutes faites. En effet nous continuons à raisonner comme si nous vieillissions aussi vite qu'en 1900. Les auteurs jugent que la véritable vieillesse commence de plus en plus tard, ce qui rejoint bien notre bon sens. En prenant en compte un « reste à vivre » égal aujourd'hui et en 1900, ils montrent qu'un homme de 71 ans a aujourd'hui autant de vitalité qu'un homme de 60 ans en 1900, même résultat pour un centenaire qui est aussi en forme qu'un homme de 93 ans d'autrefois...

N'ayons donc pas peur du vieillissement : en fait, le nombre de vieux fatigués et en mauvaise santé devrait rester stable, et il y aura de plus en plus d'adultes : « primo adultes » repoussant leur établissement dans la vie, mais aussi « alto adultes » encore en pleine maturité et qui pourraient continuer à entreprendre, rebondir, servir, reconstruire la famille, inventer un nouvel art de vivre...

B.C.

**La population vieillit mais nous rajeunissons**, Paul Bernard et Dominique Cancellieri-Decroze  
Alphée, 164 pages, 17,90 €



**Le capitalisme est-il durable ?**  
Bernard Perret,  
210 pages,  
Carnets Nord,  
2008, 19 €

## Vers une économie de guerre...

**C**omme son titre ne l'indique pas, cet ouvrage ne traite pas de la crise financière, mais du changement climatique. Un peu touffu et verbeux, l'auteur nous emmène assez souvent dans des digressions et des considérations « philosophiques » qui diluent sa démonstration.

Plutôt pessimiste, il insiste sur les grandes difficultés qui sont devant nous pour s'attaquer au problème du réchauffement climatique : prééminence du « court-termisme », pusillanimité des hommes politiques, égoïsmes nationaux, alors que la solution est mondiale, absence de lucidité dans les esprits sur l'urgence à agir, inadéquation de la croissance du PIB pour mesurer le progrès.

Quelques remarques à noter : le problème n'est pas de trouver de nouveaux gisements pétroliers, mais de savoir comment nous allons faire pour ne pas consommer (et transformer en CO2) les gisements connus. L'incapacité des individus et des entreprises à traiter les problèmes de long terme devra entraîner un « retour de l'État ». (La similitude avec la crise financière est tangible).

L'ampleur du problème, auquel l'opinion ne semble pas préparée, nécessitera des bouleversements de comportement et d'organisation sociale, comparables à ce que certaines nations ont connu durant certains conflits, en mettant en œuvre une véritable « économie de guerre ».

Philippe Coste

ÉDITO

La Création est un don du Créateur. Depuis son origine, l'homme rend grâce pour le don de la Création, il la travaille pour vivre et transmet une nature travaillée, un patrimoine, des connaissances, un savoir faire, aux générations futures, et ainsi il participe à l'action de Celui qui fait « l'humain de l'homme ». Mais il est aussi capable de piller, de ruiner, de détruire, de tuer, de désapprendre. C'est un combat qui aujourd'hui a peut-être pour nom responsabilité sociale des entreprises, choix entre agrocarburants et alimentation et d'autres encore...

*Thierry de Somer*

Z O O M

## Une agriculture familiale pour nourrir la planète...

La crise financière mondiale en fin d'année 2008 ne doit pas nous faire oublier la crise alimentaire profonde et déjà ancienne marquée par les émeutes de la faim au début de la même année. Selon la FAO, 925 millions de personnes souffrent de façon permanente de malnutrition. Il existe un réel défi pour aujourd'hui, le droit à l'alimentation de millions de personnes est bafoué, et pour demain, en 2050, nous serons 9 milliards d'habitants sur Terre.

Selon l'édition 2008 du sondage BVA-CCFD-*La Croix* : *Les Français face à l'enjeu de la faim dans le monde*, 58 % des personnes interrogées ont le sentiment que « la situation se dégrade ces dernières années » et 47 % pensent que « les habitudes alimentaires des populations des pays développés » ont des « conséquences négatives sur la vie des agriculteurs des pays en voie de développement ». Pour 61 % des Français, la principale cause de la faim dans le monde est la mauvaise gestion de certains gouvernements des pays pauvres suivie, pour 53 % d'entre eux, par les règles du commerce mondial

qui ne favorisent pas les pays pauvres. En réalité, de nombreux facteurs expliquent la situation actuelle : certains sont structurels (politiques imposées au sud depuis 30 ans, choix des gouvernements qui sacrifient l'agriculture locale en favorisant les cultures d'exportation, développement des surfaces agricoles pour les besoins des pays riches), d'autres spéculatifs/conjoncturels (flambée du pétrole, changement climatique etc.).

### Quelles sont les pistes d'action pour nourrir la planète ?

Une écrasante majorité des Français (83 %) préfère « renforcer l'agriculture paysanne qui permet de produire en conservant la biodiversité et les emplois locaux ». 68 % estiment également que « pour lutter contre la faim dans le monde, la production mondiale est suffisante mais mal répartie ». Pour Olivier de Schutter, rapporteur spécial des Nations Unies pour le droit à l'alimentation, le problème de la faim tient au fait que le pouvoir d'achat des plus pauvres ne leur permet pas d'acheter la nourriture disponible sur

les marchés. L'agriculture familiale doit être soutenue en les protégeant de la volatilité des prix internationaux, des risques de concurrence déloyale des pays industrialisés bénéficiant de soutiens publics massifs et des firmes agro-alimentaires. Les droits d'accès à la terre doivent être promus, des formes plus respectueuses de l'environnement doivent être encouragées (notamment, recours à des intrants moins dépendants du pétrole, accès garanti à des semences améliorées à un prix accessible).

Il y a donc une nécessité d'engager dès aujourd'hui des politiques de changement, d'adopter des habitudes conformes aux besoins présents et futurs des habitants de la planète. Nous sommes tous concernés en tant que citoyens et consommateurs et, plus encore, en tant que chrétiens appelés à mettre en œuvre le principe de destination universelle des biens.

*Laure Déléry*

Sources : *Altermondes* n°15 septembre-novembre 2008, *Message du Secours Catholique* octobre 2008, *lettre du CCFD* octobre 2008.

## L'ÉGLISE ET LE MONDE

## « Laborem exercens », et la crise...

Le « capital », est d'une façon ou d'une autre le fruit du travail des générations précédentes. « Si [...], on doit alors constater dès maintenant que cet ensemble de moyens [le « capital »] est le fruit du patrimoine historique du travail humain. » (12) Il doit servir au travail, et rester un instrument. « C'est le principe de la priorité du « travail » par rapport au « capital ». » (12) . C'est de l'homme que le travail tient sa dignité et son sens, et non l'inverse. (...) Le travail est nécessaire à l'homme pour faire et se faire, « Le travail est un bien de l'homme - il est un bien de son humanité - car, par le travail, non seulement l'homme transforme la nature en l'adaptant à ses propres besoins, mais encore il se réalise lui-même comme homme et même, en un certain sens, « il devient plus homme » (9). La crise écologique nous rappelle la nécessité de transmettre un environnement vivable aux générations qui viennent. De même, la crise actuelle nous rappelle le devoir de mettre le « capital » au service de leur travail. Sinon, comme « tout en travaillant, l'homme hérite du travail d'autrui » (13), cela voudrait dire que nous privons nos successeurs de ce que nous avons nous-mêmes reçu : patrimoine, savoir, savoir faire. *Thierry de Somer*

## DES DONNÉES CHIFFRÉES QUI NOUS QUESTIONNENT

## Les agrocarburants (tiré du dossier CCFD 2008)

**10 %** : objectif d'incorporation d'agrocarburants dans la consommation énergétique pour les transports européens proposé par la Commission européenne.

**20 %** : part des terres arables qui devraient être consacrées en Europe aux agrocarburants pour une production domestique à la hauteur de 10 % d'incorporation pour les transports.

**40 %** : (au mieux) proportion de carburants qui pourrait être remplacée par de l'agroéthanol si l'ensemble des cultures et stocks mondiaux de céréales étaient convertis en agrocarburants.

**4 %** : part estimée pour 2030 des agrocarburants dans les carburants utilisés par le transport routier mondial.

**64 %** : part de la production française d'huile de colza transformée en carburant en 2007. Ce transfert d'utilisation conduit à une augmentation des importations d'huile de palme pour les produits alimentaires, encourageant par voie de conséquence les monocultures d'exportation en Indonésie et en Malaisie, à l'origine de la déforestation et de l'acculturation des populations autochtones.

**232 kg** : quantité de maïs nécessaire pour faire un plein de cinquante litres d'éthanol. Elle représente assez de calories pour faire vivre un enfant pendant un an.

**2,4 millions** : nombre d'hectares nécessaires en France afin d'atteindre une production suffisante pour incorporer 10 % d'agrocarbu-

rants dans les transports.

**7,3 millions** : nombre d'hectares de palmiers à huile en Indonésie (superficie de l'Angleterre, de la Suisse et des Pays-Bas réunis).

**60 millions** : nombre de personnes menacées d'expropriation du fait de l'expansion des cultures destinées aux agrocarburants.

**14 milliards** : (en dollars) montant de l'argent public que les pays de l'OCDE ont consacré au soutien des filières des agrocarburants en 2007.

**22 milliards** : (en euros), le montant prévu des subventions européennes en 2020 pour atteindre le niveau d'incorporation fixé (10 %).

*Olivier Vasseur*

## ACTUALITÉ

- **4 novembre 2008** : Forum islamo-catholique sur « L'amour de Dieu et du prochain » à Rome.
- **Parution du baromètre 2008 « Les cercles vertueux des finances solidaires »** [www.finansol.org](http://www.finansol.org)
- **Campagne « Les agrocarburants, ça nourrit pas son monde » lancée par Les Amis de la Terre, le CCFD et Oxfam France-Agir ici.** Une directive est actuellement discutée par le Parlement. [www.agrocarb.fr](http://www.agrocarb.fr)
- **Le thème d'année CCFD 2008-2009** : « Le sens du développement : la responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques » sera accompagné d'une campagne de plaidoyer.

## AGENDA 2009

- **Du 27 janvier au 1<sup>er</sup> février** Forum Social Mondial (Belém, Brésil) [www.fsm2009amazonia.org.br](http://www.fsm2009amazonia.org.br)
- **8 mars** : journée internationale de la femme
- **16-22 mars** : forum mondial sur l'eau, Istanbul, Turquie [www.worldwaterforum5.org](http://www.worldwaterforum5.org)

BRIGITTE LÉTARD, NOUVELLE RESPONSABLE DE SECTEUR OUEST HAUTS DE SEINE

# Donner et recevoir

➤ Pas facile de trouver des responsables dans les mouvements ! Mais je viens d'apprendre avec soulagement que le secteur Ouest des Hauts-de-Seine, auquel j'appartiens, avait une nouvelle responsable. Je suis donc allée à sa rencontre.



**B**rigitte est une petite femme vive. Un air de Jeune Professionnelle (JP) malgré une cinquantaine approchante... Elle n'aime pas beaucoup parler d'elle et pourtant c'est une femme de responsabilité, qui dirige un service de contrôle de gestion à la SECAP, entreprise qui commercialise des machines à affranchir et à mettre sous pli. Habitée au travail international depuis ses 5 mois en Australie et ses 18 mois avec des Canadiens, elle base son idéal de manager sur le respect et l'écoute des autres.

Le MCC, qu'elle connaît depuis ses études et où elle a presque toujours exercé des responsabilités, lui a beaucoup apporté : « une réflexion sur les problèmes de l'entreprise et de la société et une meilleure assurance » confie-t-elle. C'est là qu'elle a acquis ces compétences de prise de parole en public et de gestion des responsabilités qui devaient lui servir, plus tard, au moment d'accéder à des fonctions de management dans son entreprise. Après avoir siégé au Bureau National, elle a accepté la responsabilité du secteur Ouest des Hauts-de-Seine.

*Rencontre. Propos recueillis par Françoise Brunelle.*

**Responsables** : **Après trois ans au Bureau National, quel bilan tirez-vous ?**

La préparation du Congrès de Marseille a été un travail énorme et aussi une occasion de rencontres multiples. Comme en entreprise, il faut parvenir à un résultat, mais il y a un meilleur respect du talent des autres. Travailler au niveau national m'a aussi donné une meilleure vision de la place du mouvement au sein de l'Église de France. J'y ai appris à mieux gérer mon temps, le stress des gros événements... avec l'aide de la prière.

**Responsables** : **Pouvez-vous préciser le rôle de la prière ?**

Au moment où on atteint un point de saturation, de découragement, la prière aide à prendre du recul, à faire une coupure, à redonner confiance. Ce n'est pas une prière de demande précise, mais un « lâcher-prise ».

Ainsi, trois semaines avant le Congrès, nous avons reçu 1500 inscriptions au lieu des 2500 attendues. Panique : comment faire arriver les inscriptions manquantes et éviter le fiasco financier ? Finalement, la solution n'est pas venue des inscriptions mais du traiteur qui a accepté de réduire sa note et de la région et de la ville qui, devant le succès du Congrès, ont accordé plus de subventions que prévu.

**Responsables** : **Comment envisagez-vous cette nouvelle responsabilité de secteur ?**

J'aimerais que les équipiers fassent plus mouvement, qu'ils soient plus visibles dans l'Église locale. À l'occasion des Journées nationales de janvier prochain, ce serait bien qu'ils aillent en parler dans leur paroisse. Chacun d'entre eux pourrait se demander ce que lui apporte le MCC et ce qu'il peut lui apporter en retour, peut-être en se mettant à son tour au service du mouvement. ●

**1989**  
Entrée au MCC à l'époque des JP du père Patrice Vivarès

**1989-1998**  
Responsable d'équipe

**1999-2002**  
Responsable du secteur Antioche à Paris

**2005-2008**  
Membre du Bureau National : préparation du Congrès de Marseille, élaboration du Livret de secteur et de région

**2008**  
Responsable du secteur Ouest des Hauts-de-Seine



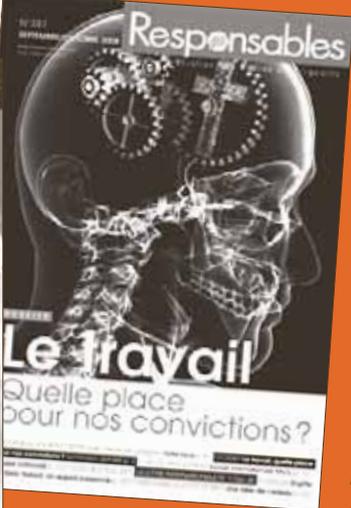
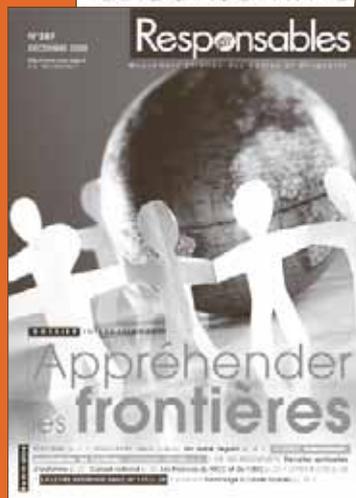
- RENCONTRE
- DOSSIER
- LIVRES & DVD
- LETTRE INTERNATIONALE
- VIE DU MOUVEMENT
- VIE D'ÉQUIPE
- QUESTION D'ÉQUIPE
- VISAGE
- VIE SPIRITUELLE

## Responsables

Chaque mois c'est :

- **Une rencontre** avec une personnalité marquante de la vie économique, publique ou associative...
- **Un dossier** qui développe un grand thème de société en lien avec l'actualité à travers des articles, des interviews, des témoignages...  
Il participe au débat sur les problématiques contemporaines et leurs rapides évolutions.
- Une sélection de **livres et de DVD**...
- **La lettre internationale** du MCC pour rester ouvert sur le monde.

Le journal fait aussi le lien entre les membres du MCC, des jeunes professionnels aux cadres en retraite active. Il présente les orientations de **la vie du mouvement**. Il propose des thèmes de **vie d'équipe** et tente de répondre aux principales **questions d'équipe**. *Il est un soutien pour la foi et la réflexion, une aide dans la recherche de cohérence, entre le sens que nous voulons donner à notre vie et le monde qui nous entoure.*



Le prochain numéro 391 février 2009

**DOSSIER** Enseigner : enjeux d'un métier...

## Responsables

### BULLETIN D'ABONNEMENT

À renvoyer accompagné du règlement à :  
**Responsables** abonnements - MCC - 18, rue de Varenne - 75007 Paris  
 Tél. : 01 42 22 59 57. journal.responsables@mcc.asso.fr

**OUI, je souhaite m'abonner (ou me réabonner) à Responsables**

**OUI, j'offre un abonnement à :**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_ Code Postal : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_

Membre du MCC  oui  non  Sympathisant Autre : \_\_\_\_\_

43 € (1 an)  57 € (étranger par avion 1 an)

47 € (UE 1 an)  100 € (abonnement de soutien 1 an)

Prix au numéro : 5 € (6 € étranger) - Paiement par chèque à l'ordre de l'USIC

Conformément à la législation en vigueur vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des informations vous concernant (art.34 de la loi Informatique et Liberté) enregistrées sur la base de données du MCC en vous adressant au secrétariat du MCC. Par notre intermédiaire vous pouvez être amené à recevoir des propositions d'autres sociétés et organismes. Si vous ne le souhaitez pas, il vous suffit de cocher la case ci-contre.



mouvement chrétien des cadres et dirigeants

# P r i è r e

## Toi qui fais toutes choses nouvelles

Seigneur, toi qui fais toutes choses nouvelles...  
Quand passe le vent de l'Esprit,  
Viens encore accomplir tes merveilles aujourd'hui.

Donne-nous la grâce d'une écoute libre, sans préjugés,  
sans interprétations hâtives et sans crainte.  
Donne-nous de discerner dans la parole des autres,  
ce qui pourrait être une invitation à inventer, à oser, à créer.

Donne-nous la grâce d'un regard libre et renouvelé,  
qui ne s'arrête pas à la surface des choses,  
qui ne s'arrête pas à l'image que nous avons des autres,  
et que n'encombre pas le souci de notre propre image.

Donne-nous la grâce d'une intelligence libre, ouverte, aventureuse,  
capable de replacer toutes choses dans un contexte plus large ;  
sans esprit de système, sans théories toutes prêtes,  
sans désir personnel de s'affirmer, sans désir de puissance.

Donne-nous la grâce d'une parole libre,  
qui soit toujours respectueuse des autres.  
Donne-nous d'offrir aux autres une présence qui délivre.  
Cela, nous ne pouvons que le recevoir de Toi.

Donne-nous, pour ce qui est de notre responsabilité,  
l'audace de projets ambitieux et la patience de la mise en œuvre.  
Délivre-nous de l'instinct de propriétaire  
que nous risquons d'avoir sur les projets que nous formons.

Seigneur, Toi qui fais toutes choses nouvelles,  
quand passe le vent de l'Esprit,  
viens encore accomplir tes merveilles aujourd'hui.